



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y**

**HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TEMA: “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO**

**HOTELERO DE 4 ESTRELLAS, CASO DE ESTUDIO HOTEL**

**WYNDHAM.”**

**AUTOR: VACA MOROCHO, DIEGO LEONARDO**

**DIRECTOR: ING. CHÁVEZ MELO, MARÍA FERNANDA**

**SANGOLQUÍ**

**2020**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO HOTELERO DE 4 ESTRELLAS, CASO DE ESTUDIO HOTEL WYNDHAM” fue realizado por el señor VACA MOROCHO, DIEGO LEONARDO el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, razón por la cual permito acreditar y autoriza para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 21 de enero del 2020

Firma

Ing. María Fernanda Chávez Mclo

CC: 10092638177



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **VACA MOROCHO, DIEGO LEONARDO** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en el Repositorio Institucional el presente trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO HOTELERO DE 4 ESTRELLAS, CASO DE ESTUDIO HOTEL WYNDHAM**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, 21 de enero del 2020**

Firma

**Diego Leonardo Vaca Morocho**

CC: 1719483883



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **VACA MOROCHO, DIEGO LEONARDO** con cédula de identidad N° 1719483883, declaro que este trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO HOTELERO DE 4 ESTRELLAS, CASO DE ESTUDIO HOTEL WYNDHAM**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 21 de enero del 2020

Firma

Diego Leonardo Vaca Morocho

CC: 1719483883

## DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada primeramente a Dios, por permitirme llegar hasta aquí y darme la fuerza para lograr una de mis metas más anheladas.

A mis padres, por su cariño, trabajo y sacrificio en todo este tiempo, ya que gracias a ellos logré culminar mi carrera profesional y convertirme en la persona que soy ahora. Siendo para mí un orgullo y privilegio ser su hijo ya que son personas admirables en esta vida.

A mis hermanos por siempre apoyarme, darme ánimos y empuje en el transcurso de todos mis estudios, son un verdadero ejemplo para mí.

Finalmente, a las personas que me han apoyado y han hecho posible que esta investigación se realice con éxito, en especial aquellos que me abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos para que pueda aprender más en el ámbito profesional.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme con la vida y salud que tengo, por guiarme en el camino de bien y apoyarme en momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres: Augusto Vaca y Rita Morocho por ser mi principal motor para seguir cada día adelante y ser los promotores que permiten que cumpla cada uno de mis sueños, ya que gracias a su confianza y fe en lo que quiero hacer hoy cumplo con esta meta. Gracias por sus consejos, valores y principios que me han inculcado desde pequeño.

Agradezco también a todos los docentes de la carrera, por haberme compartido sus conocimientos a lo largo de mis estudios en especial a la Ing. María Fernanda Chávez por ser directora en esta investigación, quién me ha guiado con su paciencia, rectitud y profesionalismo como docente, al Chef Fernando Jácome, al Ing. Gustavo Paladines por su apoyo en el transcurso de la carrera.

Y finalmente a las autoridades de la empresa hotelera Wyndham Garden Quito por su valioso aporte en esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b>	
<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 La competitividad.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 La teoría de los recursos y capacidades .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Los recursos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 Las capacidades.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7 El aporte de los recursos y las capacidades en la ventaja competitiva.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>27</b>

<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Enfoque Metodológico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Determinación de la población y del tamaño de la muestra.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Matriz de variables .....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 Diseño de instrumentos de investigación.....</b>	<b>37</b>
<b>2.7 Procedimiento para la obtención de datos .....</b>	<b>57</b>
<b>2.8 Resultado de validación de prueba piloto .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>62</b>
<b>ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Introducción al análisis de datos.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Análisis de los recursos con los que cuentan las diferentes empresas hoteleras.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 Análisis del manejo de las capacidades que desarrollan los establecimientos.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4 Análisis general del servicio en los establecimientos de estudio. ....</b>	<b>76</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>78</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas .....	15
<b>Tabla 2</b> Tabla comparativa de los servicios que prestan los hoteles de 4 estrellas .....	34
<b>Tabla 3</b> Relación de las dimensiones y sus variables que atienden a los objetivos .....	35
<b>Tabla 4</b> Porcentaje de participación en la herramienta de investigación .....	49
<b>Tabla 5</b> Porcentaje mínimo de error por criterio .....	57
<b>Tabla 6</b> Porcentaje de efectividad en seguridad por establecimiento.....	63
<b>Tabla 7</b> Porcentaje de efectividad en recepción por establecimiento.....	64
<b>Tabla 8</b> Porcentaje de efectividad en mantenimiento por establecimiento .....	66
<b>Tabla 9</b> Porcentaje de efectividad en ama de llaves por establecimiento .....	67
<b>Tabla 10</b> Porcentaje de efectividad en conserjería por establecimiento.....	68
<b>Tabla 11</b> Porcentaje de efectividad en el personal por establecimiento.....	70
<b>Tabla 12</b> Porcentaje de efectividad en instalaciones por establecimiento.....	71
<b>Tabla 13</b> Porcentaje de efectividad en alimentos y bebidas por establecimiento .....	72
<b>Tabla 14</b> Porcentaje de efectividad en tiempos de respuesta por establecimiento .....	73
<b>Tabla 15</b> Porcentaje de efectividad en tiempos de muestra de servicio por establecimiento.....	75
<b>Tabla 16</b> Comparativa de la puntuación total de la herramienta de investigación.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Fases del servicio hotelero.....	11
<b>Figura 2</b> Recursos tangibles del servicio hotelero.....	12
<b>Figura 3</b> Recursos intangibles del servicio hotelero .....	13
<b>Figura 4</b> Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades ...	17
<b>Figura 5</b> Beneficios de la satisfacción de cliente .....	25
<b>Figura 6</b> División política del Distrito Metropolitano de Quito.....	27
<b>Figura 7</b> División política del sector urbano del distrito metropolitano de Quito; .....	29
<b>Figura 8</b> Porcentaje de participación en la herramienta de investigación .....	49
<b>Figura 9</b> Porcentaje de efectividad en seguridad por establecimiento .....	63
<b>Figura 10</b> Porcentaje de efectividad en recepción por establecimiento .....	65
<b>Figura 11</b> Porcentaje de efectividad en mantenimiento por establecimiento.....	66
<b>Figura 12</b> Porcentaje de efectividad en ama de llaves por establecimiento .....	67
<b>Figura 13</b> Porcentaje de efectividad en conserjería por establecimiento .....	69
<b>Figura 14</b> Porcentaje de efectividad en el personal por establecimiento .....	70
<b>Figura 15</b> Porcentaje de efectividad en instalaciones por establecimiento .....	71
<b>Figura 16</b> Porcentaje de efectividad en alimentos y bebidas por establecimiento .....	72
<b>Figura 17</b> Porcentaje de efectividad en tiempos de respuesta por establecimiento .....	74
<b>Figura 18</b> Porcentaje de efectividad en tiempos de muestra de servicio por establecimiento .....	75
<b>Figura 19</b> Comparativa de la puntuación total de la herramienta de investigación .....	76

## **RESUMEN**

En la actualidad, la zona financiera de Quito evidencia un incremento en su planta hotelera, las inversiones extranjeras han apostado por la construcción de nuevos establecimientos de alojamiento de cuatro estrellas, provocando un aumento en la oferta de habitaciones para esta categoría, por una parte, y por otra, da resultado una disminución en el porcentaje de ocupación en los establecimientos hoteleros que ofrecen su servicio en este sector. Al estar situada la empresa Wyndham Garden Quito dentro de la zona de estudio, se realiza un análisis que permite identificar los factores que aportan el nivel de competitividad del sector hotelero de cuatro estrellas dentro de la zona financiera de la ciudad, para lo cual se realiza un estudio de corte transversal a cinco establecimientos de la misma categoría que ofrecen un servicio de similares características, aplicando una herramienta de investigación durante el ciclo de estadía del huésped y poder medir la efectividad del servicio prestado. Es así que, en el estudio se identifican a los establecimientos que lideran el mercado en cuanto a servicio de alojamiento de cuatro estrellas, siendo uno de estos Wyndham Garden Quito como los mejores posicionados en el mercado, es así, que se presentan estrategias para mantener y mejorar su ventaja competitiva en el mercado.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PLANTA HOTELERA**
- **OFERTA**
- **ZONA FINANCIERA**
- **COMPETITIVIDAD**
- **SERVICIO.**

## **ABSTRACT**

Nowadays, the financial area of Quito shows an increase in its hotel industry, on one hand, foreign investments have opted for the construction of new four-star accommodation establishments, therefore causing an increase in the supply of rooms for this category; on the other one, it results in a decrease in the percentage of occupancy in hotel establishments that offer their service in the area. Since Wyndham Garden Quito is located within the study zone, an analysis was carried out to identify the factors that contribute to the level of competitiveness of the four-star hotel sector within the city's financial zone. Therefore, a cross-sectional study was carried out on five establishments in the same category that offer a service of similar characteristics, applying a research tool during the guest's stay cycle and being able to measure the effectiveness of the service provided. Thus, the study identifies the establishments that lead the market in terms of four-star accommodation service, one of which is Wyndham Garden Quito, as the best positioned in the market, Thus, strategies are presented to maintain and improve their competitive advantage in the market.

### **KEYWORDS:**

- **HOTEL INDUSTRY**
- **SUPPLY**
- **FINANCIAL ZONE**
- **COMPETITIVENESS**
- **SERVICE.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector hotelero de cuatro estrellas en Quito se ha visto expuesto a un incremento de establecimientos que generan un cambio en este sector, aumentando así el número de plazas de hospedaje en la ciudad para esta categoría, como es el caso de I que abrió sus puertas el 13 de febrero del 2019 (Ministerio de Turismo, 2019) y próximamente Hampton by Hilton, anunciando en noviembre del 2019 que sus puertas se abrirán para el año 2021 en la zona financiera de la ciudad (El Universo, 2019).

Este incremento de inversión genera una necesidad de análisis tanto del servicio actual como del nivel competitivo en el sector, revelando datos importantes que pueden ser de utilidad para los establecimientos ya existentes en el mercado, y puedan determinar estrategias con aras de mejorar sus tasas de ocupación, de igual forma, estos pueden ser de interés para nuevos inversionistas que desean ingresar al mercado nuevas marcas. Para lo cual, en esta investigación se desarrolla un estudio relacionado al servicio que prestan los establecimientos de 4 estrellas, ubicados en la zona financiera de la ciudad, así como determinar el nivel competitivo del sector.

Para lo cual, la estructura se propone iniciando con una parte introductoria que aborda la idea de estudio, describe el problema, justifica la razón por la cual es necesario hacer esta investigación en el sector hotelero aplicando el caso de estudio en Wyndham Garden Quito, de igual forma, también detalla los objetivos de estudio y las variables que serán tratadas con sus respectivos indicadores, y posterior propone el desarrollo del tema dentro de cinco capítulos donde se puntualiza información pertinente para comprender ampliamente el objeto de estudio. Es así que, para el capítulo I, se presentan las bases teóricas como sustento para el desarrollo del

presente estudio, donde, la referente a la competitividad del servicio hotelero es la línea principal que seguirá el tema a tratar, de igual forma, resulta necesario especificar recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, para que facilite la formulación de estrategias de ventaja competitiva como fortaleza de posicionamiento efectivo dentro del sector.

En el capítulo II se describe la metodología de estudio que ha sido aplicada, la estructura de la herramienta de investigación que se ha diseñado para la recolección de datos específicamente para la categoría hotelera de análisis, como también el proceso de la toma de recolección de datos basándose en la matriz durante el ciclo del huésped, concluyendo este capítulo se presenta la prueba piloto que se realizó para la validación de la herramienta.

Es así que, en el capítulo III luego de la recolección de datos se efectúa el análisis de resultados, iniciando con datos generales del sector, posteriormente se detalla cada uno de los criterios tomados en cuenta para el estudio, para posteriormente explicar la situación actual del servicio de alojamiento prestado en el mercado por esta categoría de alojamiento, dentro de la zona financiera de la ciudad y las implicaciones para la empresa Wyndham Garden Quito. Finalmente, en el capítulo IV y V se formula una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos, se especifican conclusiones y recomendaciones.

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años, el sector hotelero de la capital del Ecuador ha sido testigo del aumento de establecimientos categorizados con 4 estrellas, siendo Quito una de las ciudades en las que empresarios confían para invertir en planta hotelera (Ministerio de Turismo, 2019). Se evidencia mayor presencia de estos establecimientos en el sector norte de la ciudad, cada vez son más los

clientes ejecutivos que demandan un servicio de alojamiento que se ajuste a sus requerimientos, sin embargo este aparente incremento de demanda no ocasiona llegar a tasas de ocupación atractivas en todos los sitios de alojamiento, estas no consiguen superar ni el 50% del total de habitaciones disponibles, comprobando que dicho fenómeno es determinado por la oferta, misma que se proyecta con una gran cantidad de competidores de alojamientos, dando como resultado una sobre oferta que no simboliza un crecimiento real del mercado, sino más bien, toda la demanda únicamente se redistribuye dentro de todos los establecimientos ofertantes.

Dicho lo anterior, resulta muy necesario estudiar a la competencia a fin de evitar que las empresas cierren sus puertas, sino más bien que estas puedan descubrir nuevas oportunidades para consolidarse dentro del mercado, es una actividad que requerirá de constantes análisis que provean un mejoramiento continuo frente al servicio ofertado; y es ahí donde reside la necesidad de un análisis de la competencia del sector hotelero para la categoría de 4 estrellas en el sector financiero de la capital del Ecuador, donde se examine defectos, debilidades, fortalezas y oportunidades propias y de los competidores.

Definitivamente, conocemos que hoy en día no es suficiente contar con los requerimientos que se exigen dentro del reglamento vigente para alojamiento turístico del Ecuador, pues son aspectos mínimos de garantía de calidad, sino más bien hacer diagnósticos con un poco más de profundidad referente a la apreciación global del servicio ofertado, basado en la aplicación de una metodología que comprenda otras dimensiones que intervienen en el servicio, como es el caso de: factores internos, demanda, la estrategia y rivalidad empresarial. De esta manera, la empresa conseguiría información tanto externa como interna que interpretada apropiadamente puede resultar clave en la determinación de su nivel de competitividad en relación con sus semejantes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar los factores que aportan el nivel de competitividad de Wyndham Garden Quito en el sector hotelero de cuatro estrellas dentro de la zona financiera de la ciudad, aplicando una herramienta de auditoría externa respaldada en la teoría de los recursos y capacidades, para identificar una estrategia de mejora en el servicio de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la relación de la teoría de los recursos y capacidades con la competitividad del servicio hotelero, estableciendo dimensiones y variables de estudio en el proceso de servicio hotelero.
- Caracterizar las variables aplicativas a la competitividad de servicio hotelero, identificando las áreas que se van a estudiar en el proceso de investigación.
- Diseñar la herramienta de investigación aplicando las variables de la teoría base y adaptando a las singularidades de los establecimientos de estudio.
- Analizar e interpretar los datos obtenidos durante la investigación, tabulando y graficando los resultados.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Introducción

Para llevar a cabo el análisis de la competitividad del servicio hotelero es necesario fijar la teoría que se va a manejar para sustentar las diferentes dimensiones de la investigación, por lo cual se ha establecido la teoría de los recursos y capacidades como base para el estudio, con el propósito de analizar el desarrollo interno de la empresa, como también el de su competencia.

En ese sentido, el capítulo da inicio con el concepto de competitividad como la base que encaminará el marco teórico, haciendo énfasis en la ventaja competitiva como parte fundamental para el surgimiento de la empresa en el mercado, posterior a ello de forma individual pero no aislada se conceptualiza tanto a los recursos como también a las capacidades dentro del sector empresarial, definiendo las competencias distintivas y el servicio en el sector hotelero que ayudan al mejoramiento de la empresa en el mercado.

#### 1.2 La competitividad

A la competitividad se la conoce como la capacidad que dispone una empresa para que pueda competir con otras organizaciones y que esto le genere una posición significativa en el mercado. Como también lo menciona Eduardo Bueno (2004) que la competitividad es "la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible".

En el sector competitivo donde se encuentran diferentes organizaciones se puede identificar que algunas de ellas consiguen resultados y beneficios distantes, los cuales son obtenidos por la identificación de una ventaja competitiva que le permite escalar en la posición del mercado y a su vez alejarse de la competencia directa en el sector que se desarrolla. ( Sáez de Viteri, 2000)

Por tanto, al desarrollar esta ventaja facilitará que se ensanchen las brechas con los competidores, implementando nuevas ideas de servicio que a su vez dificultan el camino a la competencia directa, y evite quedarse estáticos en el mercado. Resultados que se alcanzarán siempre y cuando se la comprenda como una acción que necesita ser tomada en cuenta y trabajada de manera dinámica, pensando en una posible estrategia que contribuya a la generación de una ventaja competitiva para la organización.

Para ello, resulta necesario recurrir al interior de la empresa y considerar a la competencia, para poder identificar el aprovechamiento de recursos y capacidades, los cuales permitirán tener una respuesta coherente y anticipada ante la situación del mercado, obteniendo un diagnóstico actual del servicio que lleva cada organización. (Pulido, 2010)

### **1.3 La ventaja competitiva**

Después de mencionar la importancia de la competitividad tanto para las organizaciones como para la dinamización del mercado en el que se desarrollan sus actividades, es importante hacer énfasis en la ventaja competitiva. Que es aquella que ayuda a que la empresa saque provecho a largo plazo en el mercado en relación a su competencia, evitando que los competidores puedan reproducirse y atraer a la demanda de una manera fácil. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008 )

Ese éxito competitivo de las empresas mediante el desarrollo de la ventaja competitiva depende de la capacidad que tenga la empresa para crear o desarrollar un producto o servicio que atraiga al consumidor y que sea difícil de imitar. Proceso en el cual se considera que los recursos internos son la fuente principal para el desarrollo de la misma, siendo el recurso humano uno de los más importantes al ser el que ejecuta el servicio o elabora el producto que ofrece la empresa.

Es por ello que hoy por hoy, las empresas que consiguen superar a sus rivales a nivel nacional o internacional son porque identifican una nueva forma para competir o descubren nuevos medios para hacerlo. Esta innovación ya no solo incluye el manejo o desarrollo de nuevas tecnologías, sino más bien nuevos métodos o formas de hacer las cosas, como por ejemplo el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un direccionamiento del marketing, o una nueva forma de usar los recursos humanos y organizar los recursos necesarios para la ejecución de un servicio, que este último es el que se va hacer énfasis en esta investigación. (Wagner, 2004)

Es importante que toda empresa tenga una ventaja competitiva, que ayude a generar una diferenciación en relación a su competencia para poder posicionarse en el mercado, ya que es ahí donde se puede reflejar el crecimiento de una empresa. Hay que tomar en cuenta que la ventaja competitiva es la base para el éxito de cualquier estrategia de mercado que la empresa quiera desarrollar. Una vez identificada el área en la que la empresa hotelera tiene la ventaja en el mercado, es ahí donde se ejecutan estrategias de que permitan diferenciarse y atraer a la demanda.

#### **1.4 La teoría de los recursos y capacidades**

La estrategia competitiva de Porter (2015) fue un inicio clave para esta teoría, al mencionar por primera vez los modelos de la organización industrial, en el desarrollo de la estrategia de los

negocios. Como también Philip Selznick (1962) quien da la base para la estructuración de la Teoría de los Recursos y Capacidades, al mencionar a las Competencias Distintivas, describiendo así al desarrollo de las capacidades como parte fundamental de una empresa para diferenciarse ante sus competidores. (Narváez, 2017)

La economista británica Edith Penrose es la iniciadora de la aparición de la Teoría de los Recursos y Capacidades, al señalar que “Estrictamente hablando, los factores esenciales en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino los servicios que tales recursos rinden.” (Penrose, 1962) también describe a las capacidades como el conocimiento que tiene la empresa, al desarrollarse mediante la combinación de los recursos para generar ventajas competitivas y competencias de diferenciación.

Entonces lo anteriormente dicho, manifiesta que las organizaciones dependen del manejo de los activos tangibles como intangibles generadores de los servicios, siendo importantes para la competitividad en un sector y configurar las competencias empresariales. Estas competencias conforman un despliegue de los recursos y capacidades para la elaboración de estrategias que permiten desarrollar y aprovechar sus fortalezas internas. (Andrews, 1977)

Luego surgen los grandes autores que se identifican con esta teoría como son Roberth Grant (1991) y (Peteraf, 1993) que describen a los recursos y capacidades como parte fundamental para la elaboración de la estrategia empresarial. De igual forma, tenemos a Herzog (2001) que menciona que la Teoría de los recursos y Capacidades genera la ventaja competitiva con la ayuda de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, antes que las oportunidades y amenazas del entorno.

Con la finalidad de alcanzar esa anhelada ventaja competitiva y que a largo plazo las empresas puedan ser invulnerables en el mercado, algunas de ellas desarrollan y mejoran sus generadores de valor, fortaleciendo los activos internos con los que cuenta la empresa, conocidos como recursos y capacidades.

Es por ello que para poder cumplir con las expectativas del cliente la empresa debe manejar bien los recursos y capacidades que dispone como menciona Roberth M. Grant (2014) "una definición de la empresa en términos de que es capaz de hacer, puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia, que una definición fundada sobre las necesidades que pretende satisfacer".

Es importante saber cuáles son los recursos internos con los que se tiene capacidad de mejora y los que permitan tener una ventaja en el mercado, ya que de esta manera se puede crear una diferenciación que ayude a competir de una manera más cómoda, como lo afirma dentro de su obra "La Organización interna como ventaja competitiva" Zulima Fernández (1993) "la explotación de un recurso especializado genera rentas más elevadas mediante la formación de una cartera de negocios estrechamente conectados por el dominio de unos conocimientos comerciales".

Los recursos y capacidades, podrán ser aprovechados a través de una mejora en las rutinas o hábitos organizativos que permitan determinar la manera de ejecutar las actividades dentro de la organización. De esta forma la empresa podrá asegurar la ventaja competitiva, que no solamente tiene que ver con las inversiones en dichos factores, sino también en el análisis del comportamiento de la competencia y del mercado para que no se desperdicie tiempo e inversión en la mejora de los mismos.

Es importante saber que para la generación de valor en la empresa es necesario cumplir con tres condiciones en cuanto a las competencias distintivas:

- El valor sea percibido por el cliente
- La propiedad sea exclusiva de la empresa y permita diferenciarse de la competencia.
- Sea extensible o aplicable en diferentes líneas de bienes y servicios.

(Prahalad & Hamel, 1995)

Dichos escenarios, permitirán la singularidad y diferenciación de la empresa con la competencia, como parte del sustento de la teoría, es necesario especificar los recursos y a las capacidades de una forma individual para entender la interrelación que tienen los dos para la ejecución de esta teoría.

## **1.5 Los recursos**

Los recursos son aquellos factores que tiene toda organización para que mediante el uso y la organización de los mismos pueda generarse una actividad. Estos se clasifican en tangibles e intangibles.

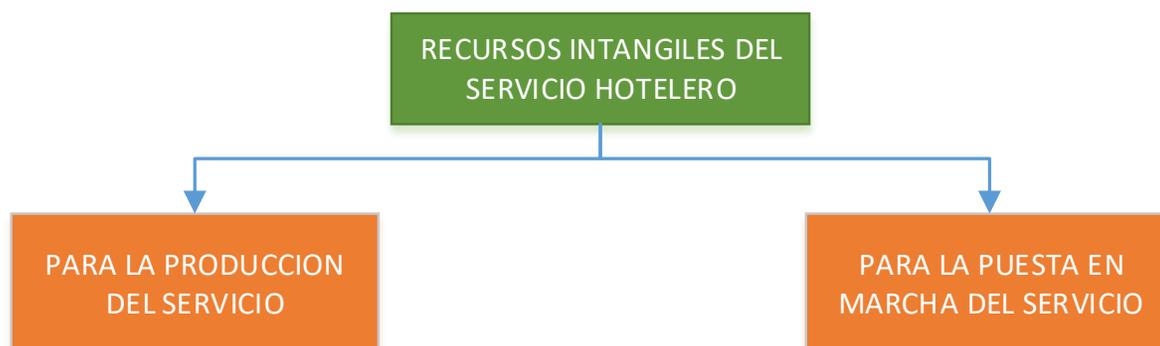
### **1.5.1 Recursos tangibles**

Los recursos tangibles de una empresa están conformados por los recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y financieros para el desarrollo de sus actividades. Siendo muy importantes para la ejecución del servicio que presta cualquier empresa.

Los humanos tangibles son aquellos que hace referencia al equipo de trabajo de la empresa que son jerarquizados y organizados por un organigrama empresarial de funciones y departamentos. Los recursos físicos son aquel espacio o planta donde se genera el trabajo, los equipos y maquinaria

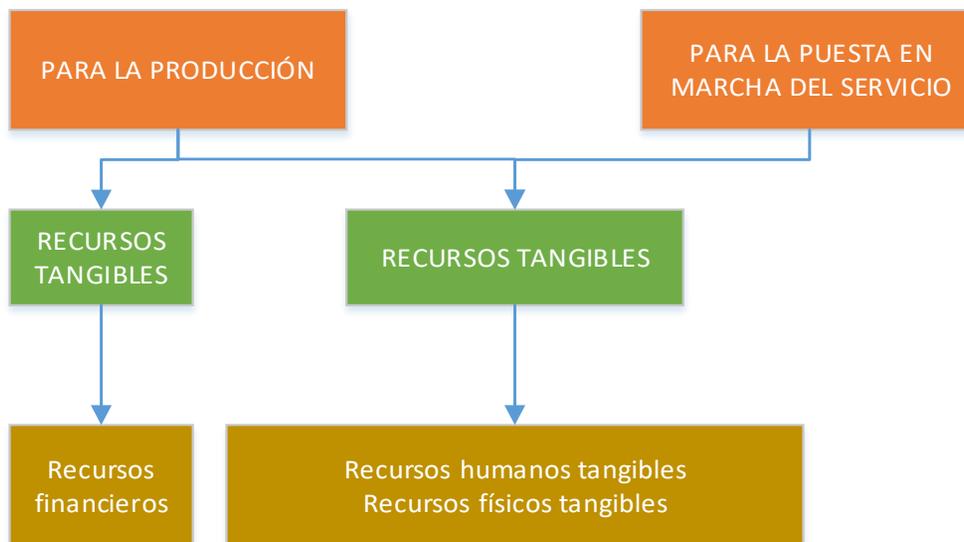
de producción como también la materia prima o productos para generar un servicio o producto final. El recurso financiero comprende el capital de la empresa y la capacidad de endeudamiento que tenga permitido.

Es importante tomar en cuenta que en la actividad hotelera encontramos dos fases para la puesta en marcha del servicio que se ofrece al cliente, en el cual podemos observar una fase de preparación del servicio antes que este sea percibido por el huésped y por otro, tenemos la fase de puesta en marcha del servicio en la cual ya se tiene contacto con el cliente.



**Figura 1** Fases del servicio hotelero.

## RECURSOS TANGIBLES DEL SERVICIO HOTELERO



*Figura 2* Recursos tangibles del servicio hotelero

Como se puede observar en el gráfico anterior tenemos involucrados a los recursos humano tangibles y a los recursos físicos tangibles en las dos etapas del servicio, siendo el recurso humano representado por todos aquellos departamentos que están inmersos en el proceso de servicio.

El recurso físico tangible también se encuentra involucrado en las dos etapas del servicio de hospedaje los mismos que son necesarios para la preparación del espacio físico y de la puesta en marcha del servicio. Para la primera etapa de preparación del servicio tenemos: maquinaria de planchado, maquinaria de limpieza, las herramientas y equipos de limpieza y de mantenimiento, como también equipos de oficina que ayudarán a mantener un control del trabajo que se realiza en esta fase.

En la segunda fase, los recursos físicos tangibles involucrados son: muebles y equipos que hacen parte del servicio en la habitación, productos de aseo y limpieza para uso del huésped, trípticos o revistas de información, salón de negocios, gimnasio y estacionamiento.

Por otro lado, podemos observar el manejo de los recursos financieros en la primera etapa de servicio los mismos que son el efectivo y aquellos activos que tienen liquidez y con que cuenta la empresa para poder ejecutar todas sus funciones.

### 1.5.2 Recursos intangibles

#### RECURSOS INTANGIBLES DEL SERVICIO HOTELERO



**Figura 3** Recursos intangibles del servicio hotelero

Los recursos intangibles se ven involucrados en las dos etapas de servicio siendo estos: los recursos humanos intangibles conformados por todos aquellos conocimientos de un trabajador en un área específica de una empresa, es decir la actitud y aptitud propia del trabajador el dominio del área y de los procesos, que junto a la experiencia y la cultura del trabajador en cualquier área de servicio le permiten ejecutar las funciones asignadas en la empresa.

También se ven involucrados los recursos técnicos intangibles que son aquellos conocimientos que la empresa provee al trabajador para el desarrollo de sus actividades dominio

como son: el manejo de nuevas tecnologías, charlas sobre innovación como respuesta a los cambios del entorno e implementación de procesos para ejecutar sus funciones y dar respuesta ante un requerimiento o inquietud con los clientes. (Sáez de Viteri Arranz, 2000)

## **1.6 Las capacidades**

Por otro lado, como parte fundamental de toda organización, tenemos a las capacidades de la empresa, las mismas que son el resultado de combinar los recursos tangibles con los recursos intangibles, lo que da origen al uso efectivo de los dos recursos y con qué habilidad se manejan los mismos. Las cuales tienen que ser “difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir” (Barney, 1991)

También se puede definir a las capacidades como la habilidad de ejecutar una actividad o tarea que tiene que ver con patrones de coordinación y cooperación entre el cliente y los recursos que tiene la empresa, como son casos de clientes VIP en un hotel o un cliente con requerimientos especiales que se salen del protocolo o proceso de servicio ya establecido. (Grant R. , 1991)

Además, es importante tomar en cuenta que las capacidades son consideradas también las competencias que se desarrollen dentro la empresa, las mismas se deben identificar y en las que se deben trabajar ya que son aquellas que ayudarán a establecer ventajas competitivas a largo plazo. Es por ello que la ventaja competitiva establecida para dar respuesta a la demanda y que ayudará a la organización a ponerse en una buena posición en el mercado, debe estar basada y respaldada por competencias nucleares.

Estas competencias nucleares o también conocidas como competencias distintivas se categorizan en cuatro: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, las mismas que se deben identificar desde la parte interna y externa de la organización. Introspectivamente para ver

que conocimientos tiene la empresa y cómo los ejecuta, externamente para ver la apreciación de los clientes sobre el valor añadido que tiene la empresa. En ocasiones ocurre que la empresa trabaja en una estrategia de diferenciación o innovación tecnológica que no son apreciadas por los clientes o que no llegan a tener el impacto que la empresa estima.

El concepto y los componentes de las competencias nucleares se detalla a continuación:

**Tabla 1**

*Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas*

COMPETENCIAS	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATÉGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés (stakeholders) y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que quiere ser la empresa: visión, misión y objetivos.</li> <li>• Lo que es y lo que sabe hacer: recursos.</li> <li>• Lo que es capaz de ser y hacer: Capacidades.</li> <li>• Gestión y coordinación de los generadores de valor.</li> </ul>
TECNOLÓGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de tecnologías</li> <li>• Know-how para aplicarlas.</li> <li>• Capacidad de innovación.</li> </ul>
PERSONAL	El Etos de la organización como conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes o conocimientos (lo que sabe hacer).</li> <li>• Oficio o habilidades (lo que puede hacer).</li> <li>• Actitudes y comportamientos (lo que quiere hacer)</li> </ul>
		<b>CONTINÚA</b> 

---

ORNAGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizada de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Diseño de tareas</li><li>•Rutinas o métodos</li><li>•Estructura de poder</li><li>•Sistema de dirección</li><li>•Sistema de información</li></ul>
----------------	---	---

---

Fuente: Sáez de Viteri Arranz, D. (2000)

### **1.7 El aporte de los recursos y las capacidades en la ventaja competitiva**

Los recursos de la empresa resultan la unidad de análisis primordial a fin de reconocer la manera cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva, determinar los recursos que dispone o tiene acceso la empresa y el funcionamiento de los mismos de manera individual y conjunta, es decir cómo se desarrollan cada uno de los recursos tangibles e intangibles y cómo es la ejecución de los mismo cuando se interrelacionan para realizar una función.

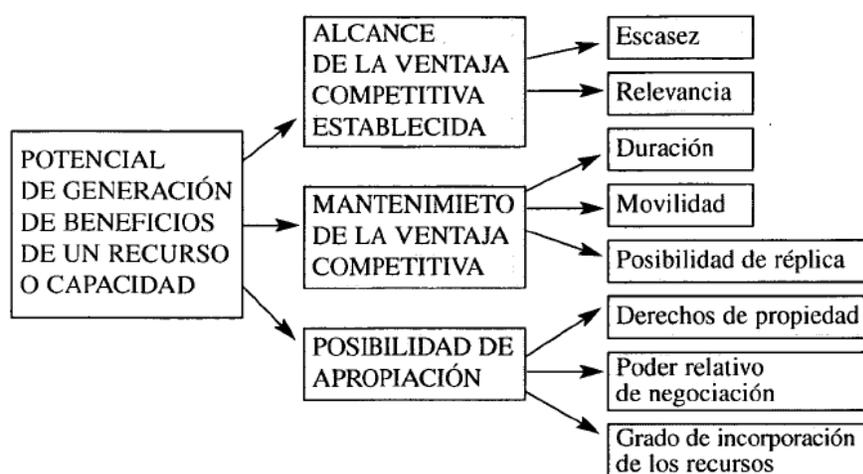
Tomando en cuenta que los recursos son donde se van a desarrollar las capacidades debemos saber que estas son uno de los ejes más importantes para que toda empresa funcione ya que las capacidades son las que generan productividad y la operatividad en la empresa cuando se hace el uso efectivo de los recursos permitiendo generar una ventaja competitiva y una buena posición en el mercado. (Grant R. , 2014)

### **1.8 La valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades**

Luego de haber detallado la importancia de los recursos y capacidades en la orientación para lograr un desarrollo empresarial que conlleve a la generación de la ventaja competitiva, es necesario también saber los beneficios que estos aportan a las organizaciones a largo plazo. Estos

beneficios están sujetos a tres factores muy importantes: alcance de la ventaja competitiva, la sostenibilidad de la misma y la habilidad de apropiarse de los beneficios generados, explicadas cada uno en la ilustración que se presenta a continuación:

### VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



**Figura 4** Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades  
Fuente: Jesús Suárez, Santiago Ibarra; (2002)

#### Alcance de la ventaja competitiva establecida

Este es el primer punto importante de beneficios que nos generan los recursos y capacidades. Hay que tener en cuenta que para que pueda existir una ventaja competitiva es necesario saber que los recursos que maneja la empresa muestren autenticidad, de manera que el cliente perciba cierta diferencia que le permita distinguir al establecimiento de otros en relación a la experiencia percibida, de esta manera la empresa podrá observar que se está obteniendo resultado de la estrategia planteada.

Como por ejemplo en el servicio hotelero en el cual se puede ver reflejada esta diferenciación en el caso de que la empresa disponga de una fragancia de amenities específicamente para ese hotel, esto le permite ser únicos en el mercado en cuanto a ese producto en las habitaciones, como también se pueden ver otros procesos o servicios que el cliente pueda percibir únicos en ese lugar.

Es por ello que el correcto manejo de los recursos y capacidades pueden generar que el servicio sea escaso en el mercado y difícil de encontrar, ya que, si la empresa no trabaja en el manejo de estos, todas las estrategias planteadas se verán fácil de implementar por parte de la competencia y estas se convertirán en un requisito para competir y mas no en un diferenciador en el mercado que disponga el establecimiento.

### **El mantenimiento de la ventaja competitiva**

El segundo punto es el mantenimiento de la ventaja competitiva en la que nos detalla que el manejo de los recursos y capacidades deben tener una mejora continua como parte del mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. Es decir que la empresa debe estar en una constante innovación una vez identificada el área de potencial como parte de su ventaja en relación a la competencia. Esto permite que su diferenciación tenga una durabilidad significativa en el mercado.

Asimismo, es importante saber que en esta mejora continua se ve inmersa en el I+D+I ya que siempre las otras empresas de servicio pueden imitar la estrategia de diferenciación que tenga el establecimiento, lo cual la empresa debe ser consciente que el valor de los recursos y capacidades que se han desarrollado dependen también de las acciones de los competidores en el mercado.

Es importante tomar en cuenta que la mejora continua no es solamente el cambio en los procesos o formas de hacer el trabajo, si no que esta, también involucra un cambio en las ideas y cultura organizacional de la empresa, convirtiéndose en un concepto de dirección estratégica, que se apoya en una serie de herramientas que ayudan a que exista una mejora en las actividades de la organización, generando cambios en la ideología y en los procesos que se manejan y de esta manera mejorar el servicio o producto que ofrece la empresa.

Para exista esta mejora hay que tomar en cuenta que es importante tener el conocimiento, los recursos y realizar una buena combinación de los mismos, herramientas que permitirán desarrollar nuevas capacidades para la empresa. Es aquí donde la mejora continua se sustenta con la teoría de los Recursos y Capacidades, porque se considera a la mejora continua como “una capacidad dinámica, que permite consolidar una ventaja competitiva, que no está basada en un producto concreto o una posición en el mercado determinada, si no en una serie de tributos que van formando a lo largo del tiempo” (Bessant, Caffyn, Gilbert, Harding, & Webb, 2004)

Una capacidad dinámica está confirmada por los tres siguientes elementos: trayectoria, posición y proceso, los cuales son fundamentales se desarrollan dentro de la empresa, los dos primeros dependen de los recursos y capacidades que dispone la empresa y de las rutinas que ha desarrollado y de la posición competitiva que la empresa mantiene en el mercado. El último que es el proceso depende de una estrategia que se basa en la innovación, en el aprendizaje y el cambio continuo dentro de la organización. (Bessant & Caffyn, 1997)

## **Posibilidad de apropiación**

Este es el último punto que genera beneficios a la empresa a partir de los recursos y capacidades en el cual nos describe que estos no solo dependen de cómo se mantenga la empresa competitiva en el mercado sino depende también de cómo la empresa haga propias las estrategias, las cuales tienen que ver directamente con la repartición de la autoría y autonomía en las actividades, como también la importancia que se le da al responsable de cada una de las actividades que ejerce en la empresa. Ya que mientras más se desarrollen las habilidades individuales del personal en las actividades de la empresa y se les da la importancia a cada uno, estas aportarán indirectamente a que el desarrollo de la ventaja competitiva sea efectivo en cada una de las áreas de la organización.

## **El servicio**

Stanton, Etzel y Walker (2004) definen a los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". Por otro lado, Kotler, Bloom y Hayes, (2004) definen al servicio como " una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”

Según los autores antes mencionados, el servicio puede darse de diferentes maneras, desde el uso de una habitación de hotel, viajar en avión, obtener clases de idiomas en línea, hasta asesoramientos financieros entre otros, los cuales pueden ser muchos de ellos intangibles es decir

que no se obtiene de ellos ningún elemento físico, o aquellos que se encuentran relacionados con un elemento físico como es el uso de la habitación de un hotel.

Para puedan ser entregados a la persona que hace uso de los servicios, debe estar inmersa la participación de esfuerzos humanos o mecánicos, que buscan como objetivo principal cumplir con las expectativas o necesidades del cliente.

Algunas características importantes del servicio es que este puede ser tangible e intangible como lo mencionado anteriormente, también es heterogéneo, ya que el éxito del mismo depende de las acciones de los trabajadores y la calidad depende de factores incontrolables, por otro lado, se considera que es una transacción en la que el cliente paga como también participa del servicio y los trabajadores de la empresa o clientes internos efectúan el misma. (Zeithaml & Berry, 2010)

En al mercado del turismo y del hotelería, el servicio es uno de los aspectos más competitivos en la actualidad, por ello las empresas buscan diferenciarse en el servicio a comparación de su competencia directa. (Solano & Uzcátegui, 2017)

### **El servicio al cliente como factor de competitividad y diferenciación**

Es importante considerar que, el servicio se va desarrollando desde el momento de la entrega de información al cliente previo uso del mismo hasta su culminación, por lo tanto, en el desarrollo del servicio se involucran diferentes acciones que forman parte del mismo, pero no necesariamente se verán involucradas en todos los escenarios que se presenten, esto debido a las características propias que intervienen en la prestación de servicios de alojamiento, algunos de ellos son: valores agregados como servicios complementarios, la solución eficaz de inquietudes o inconvenientes que se susciten en la ejecución del servicio, el desempeño del servicio prestado por

los diferentes departamentos, nuevas facilidades en caso de ocurrir algún inconveniente, la calidez de atención entre muchos otros que forman parte del concepto.

Cuando las empresas compiten en el mismo mercado y cuando ofertan el mismo producto o uno similar, se debe tomar en cuenta, que el servicio en muchas ocasiones es el que le permite a una empresa tener esa diferenciación, a través de la generación de experiencias que tendrán mayor pregnancia en la mente de los clientes y faciliten procesos posteriores de fidelización. Y es ahí, donde las empresas deben invertir sus mayores esfuerzos analizando al servicio al cliente como un factor transcendental de competitividad y diferenciación en el mercado que genera clientes satisfechos que defiendan la marca.

El sector hotelero, como cualquier otra empresa de servicios, la cultura del trabajo en equipo permitirá prestar un servicio óptimo, a pesar de que en esta prestación, por la esencia del mismo participa en mayor medida el área de habitaciones, no es prudente desmerecer el aporte que generan el resto de áreas de toda la unidad de alojamiento, y es por ello que resulta necesario que todos los departamentos manejen la misma cultura y vocación hacia el cliente, lo que permitirá que cada esfuerzo por prestar el mejor servicio en cada uno de estas áreas, se solidifique y evite fracturar la cadena de valor.

## **El valor percibido**

El valor percibido junto a la satisfacción del cliente es uno de los resultados del servicio, el cual obtiene el consumidor por la combinación de: servicio recibido y recursos que se usan para la prestación del mismo, así como la forma en la que fue ejecutado y finalmente el precio. Hay que tomar en cuenta que “La percepción del valor aumenta con las cualidades del producto y el valor del servicio y disminuye con el precio, pero si los dos primeros son buenos, el precio pierde significado” (Mejía, 2008)

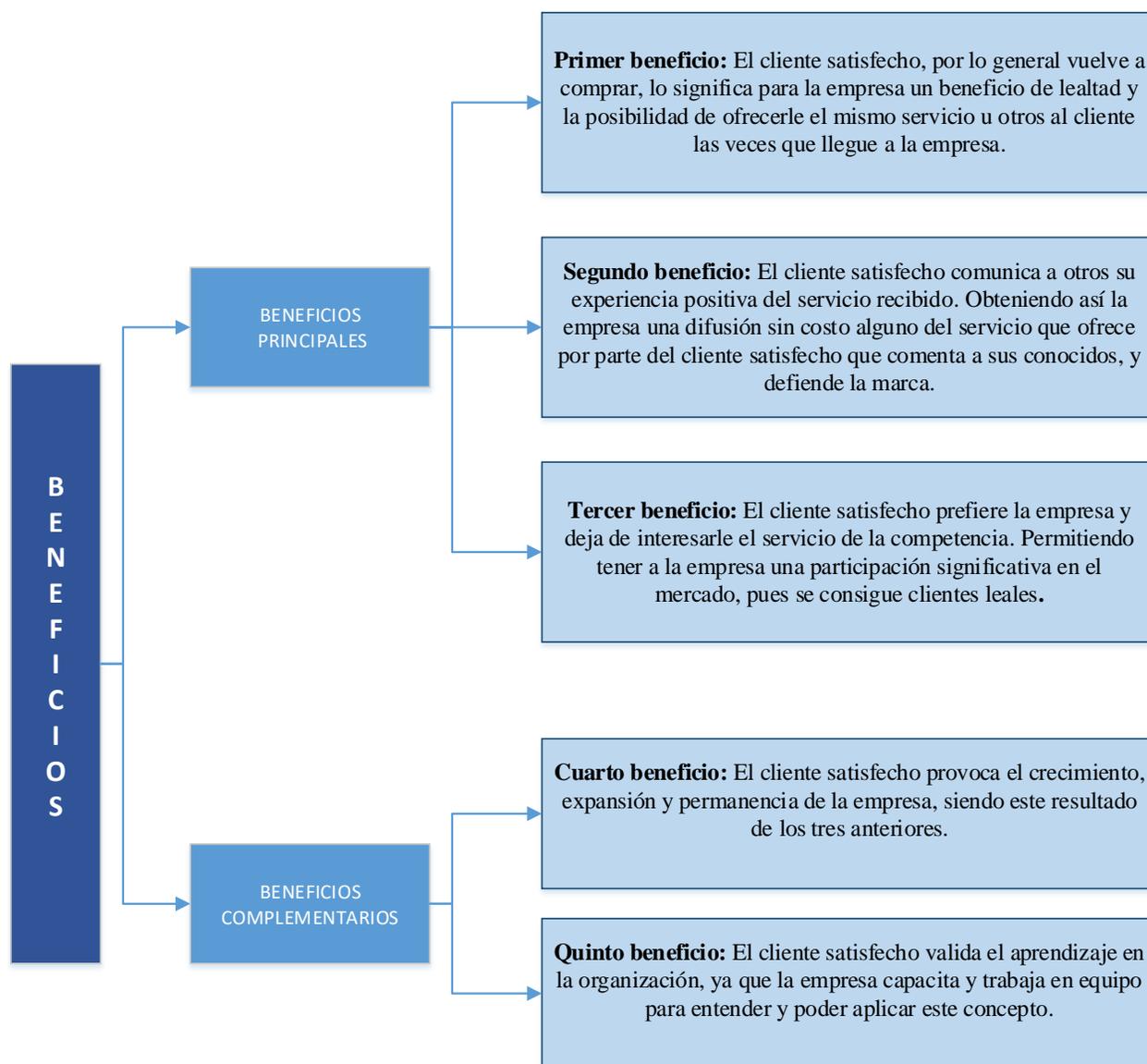
La iteración entre el servicio obtenido, la ejecución del mismo y el precio o valor, son los que permitirán superar las expectativas del cliente, permitiendo que la empresa genere lealtad y fidelidad del consumidor con el servicio que se está ofreciendo y generar una ventaja para la empresa en el mercado en el que se está compitiendo, sabiendo que se está llegando al consumidor lo que la empresa quiere hacerle conocer mediante su servicio. También es importante reflexionar sobre la existencia de empresas que, sin tener la mejor infraestructura, pero con un servicio de calidad tienen un buen posicionamiento en el mercado.

## **Satisfacción del cliente**

El ideal del valor percibido del cual hablamos anteriormente, es alcanzar como mínimo la satisfacción al cliente, evaluar este indicador, daría pautas claras relativas al nivel de cumplimiento que el establecimiento entrega frente a sus promesas de venta, de tal forma que, mientras menores sean las brechas existentes entre el servicio ofrecido versus el recibido, se podría afirmar que se ha cumplido, o en el mejor de los casos incluso superando las necesidades del cliente, y esto, interpretado bajo criterios de competitividad, resulta beneficioso para ganar una mejor posición en el mercado.

La satisfacción del cliente, es aquella que se genera cuando el servicio es el deseado y permite mantener satisfechos y contentos a los clientes a los que nos dirigimos, siendo esta, una tarea de todos los departamentos que conforman la empresa como se señaló anteriormente al definir al servicio. Dicha definición revela la importancia de contar con clientes internos que sean competentes y, sobre todo, que destaque una excelente vocación de servicio, pues son ellos quienes se interrelacionan directamente con los procesos orientados a la satisfacción del cliente.

Los autores Kotler y Armstrong, proponen una segmentación de los beneficios que se genera en los clientes una vez que hayamos logrado alcanzar su satisfacción, los dividen en cinco, de los cuales tres primeros son catalogados como principales y los dos subsiguientes como complementarios:



*Figura 5* Beneficios de la satisfacción de cliente

### Procesos de valor

Si en caso la empresa desea alcanzar una ventaja competitiva que la diferencie entre todo el mercado, mediante la oferta de un servicio al consumidor, es posible lograrlo con la implementación de procesos de valor que resalten los diferenciadores competitivos con los que cuenta la empresa. Dichos procesos de valor consumen recursos, para que luego identifiquen

capacidades como base para el desarrollo de procesos, a los que se puede implementar un valor y con ello se fortalezca las bases de procesos concernientes a mejoramiento competitiva.

Estos procesos de valor de los cuales se discute, son materializados en aquellas competencias: tecnológicas, conocimientos y destrezas, los cuales permiten generar un servicio de calidad, expandirse en el mercado o llegar al mercado objetivo de la empresa. Son precisamente los recursos humanos, recursos tangibles, recursos financieros los que permiten generar estos procesos de valor y los mismos que conforman la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la organización.

El conjunto de estas tres estructuras son las que articulan los procesos de valor que las empresas, los mismos permitirán a la empresa poner en marchas acciones que lleven a la misma a tener una estrategia y ventaja competitiva que le permita diferenciarse y superar a la competencia.

## CAPITULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1 Definición del objeto de estudio

El estudio se va a realizar en la ciudad de Quito, capital del Ecuador, la cual tiene una división política por parroquias. En total el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 65 parroquias, de las cuales 33 son rurales y 32 urbanas, tal cual como se puede observar en el gráfico a continuación.

#### DIVISIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



**Figura 6** División política del Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: Héctor López M. (2009)

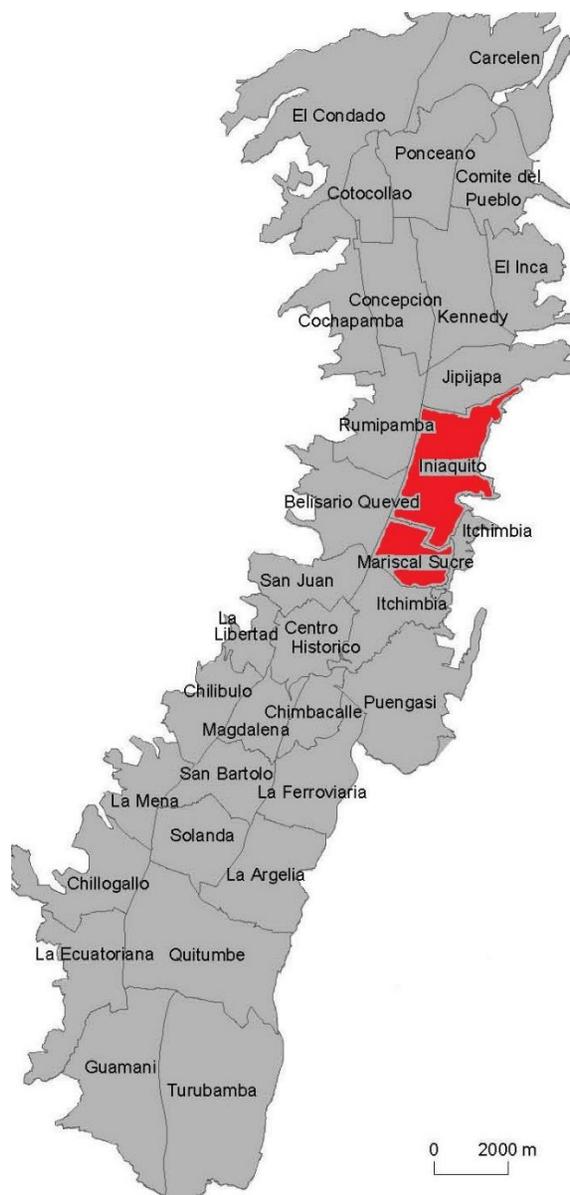
Como se muestra en la ilustración anterior, el sector urbano de la ciudad se encuentra identificado de color gris más oscuro, donde se visualiza aparte de la división por parroquias una subdivisión de tres grandes zonas en las cuales se alberga una gran variedad de matices arquitectónicos y culturales. Siendo la primera de estas zonas, el norte o Quito moderno, donde se puede observar variedad de estructuras urbanas y comerciales; la segunda zona es el centro o Quito antiguo, donde se relata y presenta historia con un gran legado colonial artístico y arquitectónico, finalmente, tenemos el sector sur donde se puede observar un amplio desarrollo de microempresas, sectores comerciales al por mayor y núcleos de expresión juvenil donde se observan nuevas formas de cultura e interacción social. (Gestión de Comunicación MA, 2017)

La presente investigación se va a centrar en la zona norte de la ciudad específicamente en las parroquias de la Mariscal e Iñaquito, las cuales reúnen las características que las considera a las dos como la zona financiera de la ciudad. En la parroquia de Iñaquito tenemos el distrito empresarial de la República del Salvador, el centro financiero y bancario en la Av. Amazonas, varios establecimientos hoteleros, edificios de empresas internacionales y grandes centros comerciales.

La parroquia de la Mariscal la cual está limitada al norte por la Av., Orella, al sur por la Av. Patria, al este por la Av. 12 de octubre y al oeste por la Av. 10 de agosto, tiene como principales vías del sector a la Amazonas, la 6 diciembre, la Colón, la 9 de octubre, la Orellana. Sector en el cual se encuentran la mayor cantidad de hoteles, hostales, restaurantes, mercados artesanales, agencias de viajes, lugares de diversión e instituciones públicas como Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entre otros.

En el siguiente gráfico podemos observar las parroquias de Iñaquito y la Mariscal antes descritas:

### PARROQUIAS DE LA MARISCAL E IÑAQUITO



**Figura 7** División política del sector urbano del distrito metropolitano de Quito;

Fuente: Héctor López M. (2009); Modificado por Autor (2019)

## **2.2 Enfoque Metodológico**

El enfoque metodológico de esta investigación es no experimental, donde no será necesario la manipulación intencional de variables, sino más bien se las observará en su ambiente natural; será de corte transversal aplicada durante la puesta en marcha del servicio dentro del ciclo de estadía del huésped, además de carácter descriptivo comparativo, por el análisis que se realiza en los diferentes establecimientos que conforman la muestra, para lo cual se diseñó una herramienta de investigación y recolección de datos considerando requisitos obligatorios que especifica el Ministerio de Turismo para la tipología y categoría de alojamientos a ser estudiada, no obstante, la investigación tiene un enfoque cualitativo para la medición del desempeño y cumplimiento de la calidad del servicio ofertado en cada hotel donde se llevará a cabo la investigación.

Medición que, al ser mixta, debe cumplir con la fase de identificación de las variables a evaluar con sus respectivos indicadores, tales como: la ejecución del servicio considerando las competencias del personal del hotel y el cumplimiento de infraestructura básica del establecimiento como garantía de confort para el huésped.

## **2.3 Tipología de Investigación**

### **2.3.1 Por su finalidad**

La finalidad del estudio es aplicada, puesto que el mismo está direccionado a identificar una estrategia competitiva en el sector hotelero de Quito, siendo necesario actualmente para fortalecer el servicio de Wyndham Garden, dados los incrementos de competitividad hotelera a los que se ve expuesto la empresa actualmente, para lo cual se aplica y se hace uso de conocimientos

adquiridos con el fin de obtener un diagnóstico el cual es necesario para tomar decisiones, anteponer acciones y plantear una estrategia la cual nos ayudará para que la empresa alcance una buena posición competitiva. Alberto J. Diéguez (1987)

### **2.3.2 Por las fuentes de información**

Esta investigación se determina mixta ya que la información adquirida se obtiene tanto de manera documental, como también de una investigación de campo. Las fuentes de información son de carácter primario en los indicadores, ya que se realiza un levantamiento de información con la ayuda de una herramienta de investigación aplicando la técnica de huésped oculto. Secundarias también ya que se acude a fuentes digitales como páginas de información del MINTUR, Quito Turismo, Municipio de Quito, GAD de la y fuentes de información actualizada como soporte para la investigación

### **2.3.3 Por las Unidades de Análisis**

Es ínsita, por el análisis de campo que se realiza en los diferentes establecimientos de alojamiento determinados anteriormente, ya que la información obtenida digitalmente no cuenta con datos actualizados, siendo estos necesarios para tomar en cuenta al momento de hacer el levantamiento de la información para la investigación.

### **2.3.4 Por el control de las variables**

Por el control de las variables se considera no experimental al analizar el incremento de planta turística del sector hotelero de cuatro estrellas que se suscitó en el año 2019 en la zona financiera de Quito, es decir se realiza una investigación Ex Post Facto, de la situación en la cual la variable independiente ya tuvo su suceso, para lo cual la investigación se delimita al método de observación, en cuanto a los procesos de servicio que experimenta un cliente ejecutivo en su estadía en cada uno de los establecimientos y a su efecto competitivo en el sector.

### **2.3.5 Por el alcance**

Será correlacional por la relación y conexión que se presentan en las variables de la investigación durante la puesta en marcha del servicio, resumiendo lo siguiente:

- Seguridad
- Servicio de Recepción
- Servicio del departamento Mantenimiento
- Servicio del departamento de Ama de llaves
- Servicio del departamento Conserjería
- Personal del hotel
- Cumplimiento de infraestructura
- Servicio del departamento de Alimentos y bebidas
- Tiempo de respuesta
- Servicio al cliente

## 2.4 Determinación de la población y del tamaño de la muestra

Se identifica como objeto de estudio a hoteles de 4 estrellas ubicados dentro la zona financiera norte de la ciudad de Quito, las cuales limitan al norte con la Av. De las naciones unidas, al sur con la Av. Orellana, al este con la Av. 6 de diciembre y a oeste con la Av. 10 de agosto. Identificando así a un total de 8 establecimientos catastrados, con características similares para aplicar el comparativo con al Hotel Wyndham Garden, de los cuales 4 cumplen con la misma cantidad de servicios, modernidad y rango de ocupación con la empresa.

Los hoteles que se tomaron en cuenta para obtener la muestra y realizar la aplicación de la herramienta de investigación, fueron los que presentan la misma categoría que el hotel Wyndham Garden Quito en la zona financiera de la ciudad:

- Hotel F
- Hotel I
- Hotel R
- Hotel H

De los cuales mediante una tabla de comparación se logró concluir con los establecimientos que ofrecen los mismos servicios que Wyndham Garden a fin de realizar una mejor comparación, resultando:

## SERVICIOS QUE PRESTAN LOS HOTELES DE 4 ESTRELLAS EN LA ZONA FINANCIERA DE QUITO

**Tabla 2**

*Tabla comparativa de los servicios que prestan los hoteles de 4 estrellas en la zona financiera de Quito*

HOTEL	PRECIO X NOCHE	N° HABITACIONES	SERVICIOS						
			WIFI	PARKING	RESTAURANTE	BAR	ROOM SERVICE	BUSSINES CENTER	GYM
WYNDHAM GARDEN QUITO	\$90	90 habitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HOTEL F	\$75	152 habitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HOTEL I	\$70	151 habitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HOTEL R	\$78	100 habitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HOTEL H	\$90	137 habitaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 2.5 Matriz de variables

A continuación, se presenta la tabla de las variables a tratar en la investigación, mismas que se encuentran respaldadas teóricamente con sus dimensiones de estudio. Estas variables se miden con la ayuda de los indicadores contemplados en la herramienta de recolección de datos que es la fuente para obtener información necesaria para el análisis. Cumpliendo así con el objetivo específico que permite el uso de las mismas para la presente investigación.

**Tabla 3**

*Relación de las dimensiones y sus variables que atienden a los objetivos*

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE DATOS
<b>Caracterizar las variables aplicativas a la competitividad de servicio hotelero, identificando las áreas que se van a estudiar en el proceso de investigación.</b>	Recursos	Seguridad	Cumplimiento con normas de seguridad.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada
		Servicio de Recepción	Cumplimiento con el proceso de atención al cliente.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada
		Servicio del departamento Mantenimiento	Cumplimiento de trabajo en áreas de responsabilidad del departamento.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada
		Servicio del departamento de Ama de llaves	Cumplimiento de trabajo en áreas de responsabilidad del departamento	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada

CONTINÚA



	Servicio del departamento Conserjería	Cumplimiento de trabajo en áreas de responsabilidad del departamento.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.
	Personal del hotel	Porcentaje de cumplimiento con la presentación del uniforme y las credenciales que identifiquen al personal.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.
	Cumplimiento de infraestructura	Cumplimiento con el reglamento hotelero del Ecuador.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.
	Servicio del departamento de Alimentos y bebidas	Cumplimiento con el menú estipulado para un hotel de la categoría	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE DATOS
<b>Caracterizar las variables aplicativas a la competitividad de servicio hotelero, identificando las áreas que se van a estudiar en el proceso de investigación.</b>	Capacidades	Tiempo de respuesta	Cumplimiento de tiempos de respuesta en hoteles.	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.
		Servicio al cliente	Muestra de servicio	Herramienta de cumplimiento de servicio aplicada departamento.

## **2.6 Diseño de instrumentos de investigación**

Para la recolección de la información necesaria para la investigación, se utilizará un check list diseñado para auditorías externas, que será ejecutada con aplicando la técnica de huésped oculto durante la puesta en marcha del servicio de hospedaje, aspecto fundamental dentro del ciclo de servicio. La herramienta es diseñada con el apoyo del personal profesional de operaciones de Wyndham Garden Quito y con conocimientos del autor de la investigación como parte académica necesaria para el diseño de la misma.

El sustento de esta herramienta está fundamentado con varias estructuras, a fin de garantizar su eficiencia, pues fue necesario hacer unas adaptaciones de los ítems contenidos dentro de la herramienta Hotelqual, otros requisitos detallados dentro del Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador, así como otros ítems necesarios para medición del servicio al cliente y tiempos de respuesta de servicio, los cuales en conjunto forman parte de los insumos para el esquema de la herramienta.

Con lo anteriormente expuesto, a continuación, se presenta los factores que se tomaron en cuenta, a fin de constituir la herramienta de investigación:

- Las dependencias y equipamiento del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) deben estar bien conservados.
- Las diferentes dependencias e instalaciones deben resultar agradables.
- El personal debe tener un aspecto limpio y aseado.
- Las instalaciones deben estar limpias, confortables y acogedoras.
- Se debe prestar el servicio según las condiciones contratadas.
- Se debe resolver de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente.
- Los datos y la información sobre la estancia del cliente deben ser correctos.
- Se debe conseguir fácilmente cualquier información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente.
- Los diferentes servicios deben funcionar con rapidez.
- El personal debe estar dispuesto a ayudar a los clientes.
- Siempre debe haber personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.
- Siempre debe haber alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir.
- El personal debe ser de confianza, se debe poder confiar en ellos.
- Se debe actuar con discreción y respetar la intimidad del cliente.
- El personal debe ser competente y profesional.
- Las instalaciones deben ser seguras (cumplir las normas de seguridad).
- El personal debe conocer y se debe esforzar por conocer las necesidades de cada cliente.
- El cliente debe ser lo más importante.
- Los empleados se deben preocupar por resolver los problemas del cliente.

- Servicio de estacionamiento temporal para vehículo (embarque y desembarque de pasajeros), frente al establecimiento.
- Contar con servicio de Gimnasio.
- Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial.
- Una entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicio
- Ascensor(es) para uso de huéspedes.
- Ascensor(es) para uso de servicio.
- La recepción deberá contar con las facilidades necesarias para prestar atención a personas con discapacidad.
- Restaurante dentro de las instalaciones del establecimiento, carta en español e inglés.
- Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.
- Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.
- Caja de seguridad en habitación.
- Servicio de internet
- Cerradura para puerta de acceso a la habitación.
- Almohada extra a petición del huésped.
- Frigobar.
- Portamaletas.
- Clóset y/o armario.
- Escritorio y/o mesa
- Silla, sillón o sofá.
- Funda de lavandería.
- Luz de velador o cabecera por plaza.
- Cortina completa y visillo o blackout y visillo. El blackout o la cortina completa pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.
- Con acceso a canales nacionales e internacionales, con televisión por cable o televisión satelital. Con soporte o en mueble
- Teléfono en habitación
- Teléfono en cuarto de baño
- Servicio telefónico
- Iluminación independiente sobre el lavamanos
- Iluminación independiente sobre el lavamanos
- Espejo flexible de aumento, Secador de cabello.
- Juego de toallas por huésped: cuerpo, manos , cara, piso.
- Amenities de limpieza: Champú, acondicionador, jabón de cuerpo, papel higiénico de repuesto.
- Amenities de cuidado personal: crema, Gorro, Peinilla.
- Servicio de despertador desde recepción hacia la habitación.
- Servicio de lavandería
- Plancha en la habitación
- Servicio de alimentos y bebidas en la habitación 16h
- Carta de A & B en español y otro idioma
- Contar con al menos una persona que hable idioma extranjero
- Persona bilingüe las 24h en recepción, conserjería o guardiana
- Servicio de botones 16h bilingüe
- Servicio médico para emergencias propio o contratado.
- Servicio de transfer, propio o contratado (puerto o aeropuerto - establecimiento y viceversa).
- Cuenta con formas de pago que incluya tarjeta de crédito y/o débito.

## Otros Ítems

1. Diversidad de productos para dietas especial en el restaurante o cafetería del hotel.
2. Seguridad al en las áreas del establecimiento.
3. Tiempos de respuesta en las diferentes áreas involucradas.

Una vez, identificados los ítems que intervienen dentro de la prestación del servicio, se distribuyen los mismos a cada una de las variables de estudio, es así que se establece un color para cada una que permitirá diferenciarlas como se puede observar a continuación.

<b>COLOR</b>	<b>ÁREA</b>	<b>COLOR</b>	<b>CAPACIDAD</b>
	SEGURIDAD		TIEMPOS DE RESPUESTA
	RECEPCIÓN		SERVICIO AL CLIENTE
	MANTENIMIENTO		
	AMA DE LLAVES		
	CONSEJERÍA		
	PERSONAL		
	INSTALACIONES		
	ALIMENTOS Y BEBIDAS		

Estos ítems distribuidos en cada una de las variables son transformados en preguntas que nos permitirán obtener la información necesaria para el estudio. Como se puede observar a continuación tenemos a las variables las cuales serán nombradas como criterios y la respectiva distribución de cada una de las preguntas

:

## Normalización de criterios

### 2.6.1 Dimensión de recursos

En la dimensión de recursos se consideran 7 criterios

- Seguridad
- Servicio de Recepción
- Servicio del departamento Mantenimiento
- Servicio de del departamento de Ama de llaves
- Servicio de del departamento Conserjería
- Personal
- Cumplimiento de infraestructura
- Servicio de del departamento de Alimentos y bebidas

#### 2.6.1.1 Criterio de seguridad

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 El establecimiento cuenta con facilidades necesarios para el ingreso de personas con discapacidad
- 2 Dispone el hotel de señalética y mapas de evacuación en caso de emergencia a vista del huésped
- 3 Instrumentos contra incendios a vista del huésped
- 4 La apertura de las ventanas para la ventilación de la habitación es considerable
- 5 Caja fuerte  
La habitación cuenta con:
- 6 Cerradura en la puerta de la habitación
- 7 Se identificaron al momento de abrir la puerta

- 8 Detector de humo en la habitación
- 9 Le pidieron a la persona que llamó de afuera el nombre de la persona que está en la habitación
- 10 Le pidieron una credencial para darle una llave nueva o abrirle la habitación  
Le preguntaron el número de habitación o le pidieron la tarjeta de la habitación o alguna credencial
- 11 por seguridad en el desayuno
- 12 El hotel tiene suficiente señalética para dirigirse al gimnasio

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### **2.6.1.2 Criterio de servicio de recepción**

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 El check in se dio sin discrepancias o problemas con la reserva
- 2 Cuentan con personal bilingüe en recepción
- 3 Ofrece el hotel alguna cortesía desde recepción del establecimiento
- 4 Dispone servicio de despertador desde recepción a la habitación
- 5 Le indicaron los servicios que dispone el establecimiento en recepción sin preguntar
- 6 Se observó algún personal de supervisión durante la estadía
- 7 Servicio de transfer

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.3 Criterio de servicio del departamento Mantenimiento

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 Funcionan todas las luces de la habitación
- 2 El agua caliente de la ducha tarda entre 25 segundos a 45 segundos en salir
- 3 Funcionan todos los toma corrientes
- 4 sin ninguna falla en algún servicio de la habitación

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.4 Criterio de servicio del departamento de Ama de llaves

Para este criterio que es el que tiene más peso y relevancia en nuestra investigación tenemos las siguientes preguntas:

- 1 Tiene buen aroma la habitación
- 2 limpieza en veladores, muebles o escritorio
- 3 Sin Impurezas o suciedad en cajones
- 4 Espejos o vidrios sin suciedad
- 5 Cuenta con hojas o trípticos de información en las áreas de la habitación  
Ver si en el clóset dispone de:
  - 6 Armadores
  - 7 Fundas de lavandería
  - 8 hoja de precios de lavandería
  - 9 Cobijas adicionales
  - 10 Almohadas adicionales

- 11 Con plancha y planchador o se le hizo entrega del mismo 15 min luego de la petición  
La habitación cuenta con:
  - 12 Limpieza en cortinas y visillo o blackout.
  - 13 Volumen considerable en televisor 10 o 15
  - 14 Tiene nitidez el televisor
  - 15 Tienen señal el teléfono de la habitaciónCuenta el hotel con acondicionamiento térmico en la habitación: enfriamiento o calefacción artificial
- 16
- 17 Cuenta la habitación con carta de room service en dos idiomas  
la cama se encuentra con:
  - 18 Almohadas limpias
  - 19 Sábanas limpias
  - 20 Cubre colchón limpio
  - 21 limpieza por debajo
  - 22 Hicieron servicio de cobertura entre 16:00h a 18:00h
  - 23 El baño tiene se encuentra con un olor agradable de limpieza
  - 24 El baño se encuentra limpio
  - 25 Juego de toallas por huésped: cuerpo, manos, cara, piso
  - 26 Las toallas se encuentran en buen estado (limpieza y bordes en buen estado)
  - 27 Gorro de ducha (se puede pedir)
  - 28 costurero (se puede pedir)
  - 29 Crema (en habitación)
  - 30 Champú (en habitación)
  - 31 Acondicionador (en habitación)
  - 32 Jabón de cuerpo en gel o en pastilla. (en habitación)
  - 33 Papel higiénico de repuesto
  - 34 Secador
  - 35 Espejo flexible de aumento (espejo facial)
  - 36 llegaron a la limpieza de la habitación luego de solicitarla.

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.5 Criterio de servicio del departamento Conserjería

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 Limpieza en áreas comunes
- 2 limpieza en ascensor
- 3 Limpieza en máquinas de gimnasio

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.6 Criterio del personal del hotel

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 El personal mostró un aspecto limpio y aseado en cuanto a uniforme.
- 2 El personal tenía su nombre identificación en el uniforme

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.7 Criterio de cumplimiento de infraestructura

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 El establecimiento cuenta con parqueadero
- 2 Tiene el establecimiento sala de reuniones
- 3 Existe un ascensor para servicio y otro para huéspedes
- 4 La habitación tiene buena iluminación
- 5 La habitación de hotel tiene más 16 m<sup>2</sup>
- 6 Portamaletas
- 7 Escritorio
- 8 Minibar en habitación
- 9 Frigobar en habitación
- 10 Silla o sillón
- 11 Cortina completa y visillo o blackout.
- 12 Luz de velador o cabecera por plaza.  
Cuenta el hotel con acondicionamiento térmico en la habitación: enfriamiento o calefacción
- 13 artificial
- 14 El televisor tiene más de 32 pulgadas
- 15 La velocidad del internet se encuentra en un rango de 8Mb a 10 Mb
- 16 Ambiente tranquilo en los exteriores de la habitación en la mañana
- 17 El baño tiene 4,5m<sup>2</sup>
- 18 Iluminación independiente sobre el lavamanos  
El gimnasio cuenta con maquinaria para ejercicios cardiovasculares, musculación y espacio para
- 19 estiramientos.
- 20 La habitación estaba igual a las fotos mostradas en la web
- 21 Música de ambientación en alguna parte del establecimiento

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.1.8 Criterio de servicio del departamento de Alimentos y bebidas

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 Carta o indicaciones de menú en español e inglés
- 2 Buffet o preparación de desayuno dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.2 Dimensión de capacidades

En la dimensión de recursos se consideran 2 criterios

- Tiempos de respuesta
- Servicio al cliente

#### 2.6.2.1 Tiempos de respuesta

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 Llegó el departamento de mantenimiento de mantenimiento al desbloqueo de caja de seguridad en menos de 15 minutos
- 2 El servicio de room service se demoró menos de 30 minutos.
- 3 Le solucionaron el cambio de almohadas en menos de 15 minutos
- 4 solucionaron la caída del cubierto
- 5 Le dieron una solución en recepción por el problema del chocolate o toalla perdida

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

### 2.6.2.2 Servicio al cliente

Para este criterio tenemos las siguientes preguntas:

- 1 El personal de botones le dio la bienvenida
- 2 Personal que facilite el transporte del equipaje
- 3 El servicio del departamento de mantenimiento mostró profesionalismo
- 4 El servicio de ama de llaves mostró profesionalismo
- 5 Se dio la bienvenida en el servicio de desayuno
- 6 Se dio indicaciones para servirse el desayuno
- 7 Le ofrecieron disculpas por el inconveniente
- 8 El trato en la estadía fue de usted por parte del personal

Preguntas que tienen dos únicas Si y No, respuestas denominadas dicotómicas, por tanto, los resultados se miden en forma porcentual para obtener un resultado en el rango de 0 a 100 al valorar Si con 1 y No con 0.

Cada una de los criterios tienen distintos niveles de influencia en el proceso de servicio, es por ello que cada una de estas tienen un porcentaje de participación distinto, mismo que se estableció tomando en cuenta el número de preguntas que se consideran en la herramienta de investigación, como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Figura 8** Porcentaje de participación en la herramienta de investigación

**Tabla 4**

*Porcentaje de participación en la herramienta de investigación por cada uno de los criterios estudiados.*

COLOR REPRESENTATIVO	ÁREA O CAPACIDAD	% DE PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE PREGUNTAS
	SEGURIDAD	12%	12
	RECEPCIÓN	7%	7
	MANTENIMIENTO	4%	4
	AMA DE LLAVES	36%	36
	CONSEJERÍA	3%	3
	PERSONAL	2%	2
	INSTALACIONES	21%	21
	ALIMENTOS Y BEBIDAS	2%	2
	TIEMPOS DE RESPUESTA	5%	5
	SERVICIO AL CLIENTE	8%	8
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Como se puede observar en la tabla los criterios que mayor porcentaje de participación alcanzan son: ama de llaves al tener gran protagonismo en la puesta en marcha del servicio de hospedaje y sobre todo su injerencia durante la estadía del huésped, por otro lado, se tiene el referente a las instalaciones pues es el que facilita la prestación del servicio y que puede generar ese confort para los clientes.

Para poder obtener los datos de los criterios se estructura la herramienta de investigación como se puede observar a continuación, identificando principales procesos operativos que se llevan a cabo en la puesta en marcha del servicio de alojamiento, resumiendo a tres principales: proceso de check in, proceso de estadía y proceso de check out.

### PROCESO DE CHECK IN

CRITERIO	#	ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN EN EL PROCESO DE CHECK IN	SI	NO
	1	El establecimiento cuenta con facilidades necesarios para el ingreso de personas con discapacidad		
	2	El establecimiento cuenta con parqueadero		
	3	El personal de botones le dio la bienvenida		
	4	El check in se dio sin discrepancias o problemas con la reserva		-
	5	Personal que facilite el transporte del equipaje		
	6	Cuentan con personal bilingüe en recepción		
	7	Ofrece el hotel alguna cortesía desde recepción del establecimiento		
	8	Dispone servicio de despertador desde recepción a la habitación		
	9	Tiene el establecimiento sala de reuniones		
	10	Existe un ascensor para servicio y otro para huéspedes		
	11	Limpieza en áreas comunes		
	12	limpieza en ascensor		
	13	Dispone el hotel de señalética y mapas de evacuación en caso de emergencia a vista del huésped		
	14	Instrumentos contra incendios a vista del huésped		
	15	Le indicaron los servicios que dispone el establecimiento en recepción sin preguntar		

**PROCESO DE ESTADÍA**  
**ESTADÍA EN LA HABITACIÓN**

CRITERIO	#	ACTIVIDADES EN LA ESTADÍA DE LA HABITACIÓN	SI	NO
	16	Tiene buen aroma la habitación		
	17	La habitación tiene buena iluminación		
	18	Funcionan todas las luces de la habitación		
	19	La habitación de hotel tiene más 16 m2		
	20	La apertura de las ventanas para la ventilación de la habitación es considerable		
	21	limpieza en veladores, muebles o escritorio		
	22	Sin Impurezas o suciedad en cajones		
	23	Espejos o vidrios sin suciedad		
	24	Cuenta con hojas o trípticos de información en las áreas de la habitación		
		Ver si en el clóset dispone de:		
	25	Armadores		
	26	Fundas de lavandería		
	27	hoja de precios de lavandería		
	28	Caja fuerte		
	29	Cobijas adicionales		
	30	Almohadas adicionales		
	31	Con plancha y planchador o se le hizo entrega del mismo 15 min luego de la petición		
		La habitación cuenta con:		
	32	Cerradura en la puerta de la habitación		
	33	Portamaletas		
	34	Escritorio		
	35	Minibar en habitación		
	36	Frigobar en habitación		
	37	Silla o sillón		
	38	Agua de cortesía		
	39	Cortina completa y visillo o blackout.		
	40	Limpieza en cortinas y visillo o blackout.		
	41	Volumen considerable en televisor 10 o 15		
	42	Tiene nitidez el televisor		
	43	Tienen señal el teléfono de la habitación		
	44	Luz de velador o cabecera por plaza.		
	45	Cuenta el hotel con acondicionamiento térmico en la habitación: enfriamiento o calefacción artificial		

46	Cuenta la habitación con carta de room service en dos idiomas		
47	El televisor tiene más de 32 pulgadas		
48	La velocidad del internet se encuentra en un rango de 8Mb a 10 Mb		
49	El agua caliente de la ducha tarda entre 25 segundos a 45 segundos en salir		
50	Funcionan todos los toma corrientes		
	la cama se encuentra con:		
51	Almohadas limpias		
52	Sábanas limpias		
53	Cubre colchón limpio		
54	limpieza por debajo		
55	Llegó el departamento de mantenimiento de mantenimiento al desbloqueo de caja de seguridad en menos de 15 minutos		
56	El servicio del departamento de mantenimiento mostró profesionalismo		
57	El servicio de room service se demoró menos de 30 minutos.		
58	Se identificaron al momento de abrir la puerta		
59	Hicieron servicio de cobertura entre 16:00h a 18:00h		
60	Le solucionaron el cambio de almohadas en menos de 15 minutos		
61	El servicio de ama de llaves mostró profesionalismo		
62	Ambiente tranquilo en los exteriores de la habitación en la mañana		
63	sin ninguna falla en algún servicio de la habitación		
64	Detector de humo en la habitación		
65	El baño tiene se encuentra con un olor agradable de limpieza		
66	El baño se encuentra limpio		
67	El baño tiene 4,5m2		
68	Iluminación independiente sobre el lavamanos		
	El baño cuenta con:		
69	Juego de toallas por huésped: cuerpo, manos, cara, piso		
70	Las toallas se encuentran en buen estado (limpieza y bordes en buen estado)		
71	Gorro de ducha (se puede pedir)		
72	costurero (se puede pedir)		
73	Crema (en habitación)		
74	Champú (en habitación)		
75	Acondicionador (en habitación)		
76	Jabón de cuerpo en gel o en pastilla. (en habitación)		
77	Papel higiénico de repuesto		
78	Secador		
79	Espejo flexible de aumento (espejo facial)		

80	El personal mostró un aspecto limpio y aseado en cuanto a uniforme.		
81	El personal tenía su nombre identificación en el uniforme		
82	Llegaron a la limpieza de la habitación luego de solicitarla.		
83	Le pidieron a la persona que llamó de afuera el nombre de la persona que está en la habitación		
84	Le pidieron una credencial para darle una llave nueva o abrirle la habitación		

### SERVICIO DE DESAYUNO

CRITERIO	#	ACTIVIDADES EN EL DESAYUNO	SI	NO
	85	Le preguntaron el número de habitación o le pidieron la tarjeta de la habitación o alguna credencial por seguridad		
	86	Se dio la bienvenida en el servicio de desayuno		
	87	Se dio indicaciones para servirse el desayuno		
	88	Carta o indicaciones de menú en español e inglés		
	89	Buffet o preparación de desayuno dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped		
	90	solucionaron la caída del cubierto		

### USO DE GIMNASIO

CRITERIO	#	ACTIVIDADES EN GIMNASIO	SI	NO
	91	El hotel tiene suficiente señalética para dirigirse al gimnasio		
	92	El gimnasio cuenta con maquinaria para ejercicios cardiovasculares, musculación y espacio para estiramientos.		
	93	Limpieza en máquinas de gimnasio		

### PROCESO DE CHECK OUT

CRITERIO	#	ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE CHECK OUT	SI	NO
	94	Le dieron una solución en recepción por el problema del chocolate o toalla perdida		
	95	Le ofrecieron disculpas por el inconveniente		
	96	Se observó algún personal de supervisión durante la estadía		
	97	Servicio de transfer		
	98	El trato en la estadía fue de usted por parte del personal		
	99	La habitación estaba igual a las fotos mostradas en la web		
	100	Música de ambientación en alguna parte del establecimiento		

Como se puede observar la herramienta los criterios se encuentran ubicados en función del proceso de proceso de servicio de alojamiento, los mismos que nos van a dar como resultado una valoración general sobre 100 a ser el número total de preguntas que se encuentran establecidas en la misma.

Puesto que el servicio puede verse expuesto a diferentes escenarios en los que pueden ocurrir inconvenientes o sucesos inesperados se establece un valor mínimo de error permitido considerado regular para la calificación de la herramienta en general, como también para cada uno de los criterios de análisis, porcentaje que no desmerece la importancia del cumplimiento al 100% tanto general como individual por criterio, pero que es necesario establecerlos por los sucesos antes descritos.

Para la valoración total del servicio ofrecido al cliente tenemos tres rangos para hacer un análisis general de los establecimientos de estudio es así que: el primer rango considerado es el de negativo cerca de mínimo favorable entre 80% y 84%, el segundo regular encontrándose en el mínimo favorable entre el 85% y el 92% y finalmente el rango positivo encontrándose entre el 93% al 99% cerca del servicio excelente.

Para el negativo cerca del mínimo favorable se consideraron las siguientes preguntas para obtener el 80% como límite inferior para este rango:

**PREGUNTAS CONSIDERADAS PARA EL LÍMITE INFERIOR DEL RANGO  
NEGATIVO**

7	Ofrece el hotel alguna cortesía desde recepción del establecimiento	0
29	Cobijas adicionales en la habitación	0
30	Almohadas adicionales en la habitación	0
41	Volumen considerable en televisor 10 o 15	0
59	Hicieron servicio de cobertura entre 16:00h a 18:00h	0
54	limpieza por debajo de la cama	0
75	Acondicionador (en habitación)	0
73	Crema (en habitación)	0
71	Gorro de ducha (se puede pedir)	0
72	costurero (se puede pedir)	0
79	Espejo flexible de aumento (espejo facial)	0
35	Minibar en habitación	0
44	Luz de velador o cabecera por plaza.	0
36	Frigobar en habitación	0
49	El agua caliente de la ducha tarda entre 25 segundos a 45 segundos en salir	0
63	sin ninguna falla en algún servicio de la habitación	0
87	Se dio indicaciones para servirse el desayuno	0
90	solucionaron la caída del cubierto	0
15	Le indicaron los servicios que dispone el establecimiento en recepción sin preguntar	0
96	Se observó algún personal de supervisión durante la estadía	0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Para el regular dentro del rango mínimo favorable se consideraron las siguientes preguntas para obtener el 85% como límite inferior:

**PREGUNTAS CONSIDERADAS PARA EL LÍMITE INFERIOR DEL RANGO MÍNIMO  
FAVORABLE**

7	Ofrece el hotel alguna cortesía desde recepción del establecimiento	0
29	Cobijas adicionales en la habitación	0
30	Almohadas adicionales en la habitación	0
41	Volumen considerable en televisor 10 o 15	0
54	limpieza por debajo de la cama	0
71	Gorro de ducha (se puede pedir)	0
72	costurero (se puede pedir)	0
79	Espejo flexible de aumento (espejo facial)	0
35	Minibar en habitación	0
36	Frigobar en habitación	0
49	El agua caliente de la ducha tarda entre 25 segundos a 45 segundos en salir	0
87	Se dio indicaciones para servirse el desayuno	0
90	solucionaron la caída del cubierto	0
96	Se observó algún personal de supervisión durante la estadía	0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>

Para el rango positivo cerca del servicio excelente se consideraron las siguientes preguntas para obtener el 93% como límite inferior:

**PREGUNTAS CONSIDERADAS PARA EL LÍMITE INFERIOR DEL RANGO POSITIVO**

41	Volumen considerable en televisor 10 o 15	0
54	limpieza por debajo de la cama	0
71	Gorro de ducha (se puede pedir)	0
72	costurero (se puede pedir)	0
79	Espejo flexible de aumento (espejo facial)	0
49	El agua caliente de la ducha tarda entre 25 segundos a 45 segundos en salir	0
90	solucionaron la caída del cubierto	0
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Es así que también se obtiene un rango permitido por criterio, que se hace a referencia del mínimo favorable de 86% a 93%, existiendo así una puntuación mínima permitida ya que se tomaron en cuenta a algunas preguntas de estos criterios para sacar valor mínimo favorable para la valoración total de los establecimientos, a continuación de detalla por criterio el valor de error permitido.

**Tabla 5**

*Porcentaje mínimo de error por criterio*

CRITERIO	PORCENTAJE PERMITIDO	PREGUNTAS CONSIDERADAS	TOTAL, DE PREGUNTAS
SEGURIDAD	100%	0	12
RECEPCIÓN	71%	2	7
MANTENIMIENTO	75%	1	4
AMA DE LLAVES	81%	7	36
CONSEJERÍA	100%	0	3
PERSONAL	100%	0	2
INSTALACIONES	86%	3	21
ALIMENTOS Y BEBIDAS	100%	0	2
TIEMPOS DE RESPUESTA	80%	1	5
SERVICIO AL CLIENTE	87%	1	8
	TOTAL	15	100

## 2.7 Procedimiento para la obtención de datos

El procedimiento para la obtención de datos abarca todo el ciclo de estadía del huésped en el hotel, el cual se realiza desde un proceso de reserva, se prosigue con el análisis del check in, luego se realiza el levantamiento de información en todo el proceso de estadía de hotel, para

finalmente obtener los últimos datos del proceso del chek out. Procesos que se pueden observar en la tabla siguiente:

Proceso	Actividad
Reserva	Reserva por medio de una Agencia

Proceso	ACTIVIDAD
check in	Ingreso al establecimiento
	Observar si cuenta con facilidades necesarios para atender a personas con discapacidad
	Observar proceso de bienvenida de personal de botones
	Observar si hay o no alguna cortesía en la recepción del hotel
	Saludar con el personal de recepción la reserva y entregar número de reserva con documentación adicional
	Preguntar los servicios que dispone el hotel y horarios de los mismos
	Preguntar sobre el servicio de despertador desde la recepción a la habitación
	Recepción de llaves e información del uso de las mismas
	Traslado hacia la habitación
	Observar si el hotel tiene ascensor de huéspedes y otro de servicio.

Proceso	ACTIVIDAD
Estadía en el hoto	Llegar a la habitación
	Bloquear la caja de seguridad
	Ingreso e identificación del aroma y la impresión a simple vista
	Observar las áreas de la habitación, medir la misma y su limpieza
	Ver si en el clóset dispone de armadores, fundas de lavandería, caja fuerte, cobijas y almohadas adicionales.

ver si la habitación tiene cerradura en la puerta de la habitación
Ver si la habitación cuenta con portamaletas
Ver si la habitación cuenta con un escritorio, frigobar, silla o sillón
Prender el televisor ver el volumen y estado de la señal del mismo
Ver estado de la señal del teléfono en el baño y habitación
Ver el funcionamiento de todas las luces de la habitación
Ir al baño e identificar aroma y limpieza
Ver si la habitación cuenta con juego completo de toallas
Ver si tiene todos los amenities para el uso del huésped (Gorro, peinilla, lustra zapatos, crema, champú, acondicionador, jabón de cuerpo, papel higiénico de repuesto.
Ver si cuenta con secador y espejo flexible de aumento
Ver si el hotel cuenta con carta de room service en dos idiomas
Medir tamaño de la habitación y del baño con pasos
Ver la marca del televisor las pulgadas del mismo
analizar velocidad del internet en la habitación
ver tipo de suelo
Ducharse
Llamar a recepción y preguntar sobre el servicio de sala de reuniones y servicio de lavandería.
Informar falla en foco del velador o escritorio.
Observar tiempo de cobertura entre 16:00 y 17:00 de la tarde y observar si entra o no luz con el black out.
Pedir a las 18:00 servicio de room service: tomar el tiempo de entrega de alimentos, analizar estado de temperatura de los mismos y atención del personal.
Inconveniente a las 19:00 de sábanas mojadas por agua, tomar tiempo en resolver el inconveniente y la atención del personal
Llamada entrante de la persona hacia la habitación
Trabajar en la investigación
Descanso

Levantarse a las 7:00 escuchar presencia o no de ruido en el pasillo y limpieza debajo de la cama.
Dirigirse al Gimnasio
Subir a la habitación llamar a recepción sobre necesidad de un juego de toallas nuevo
Ducharse
Llegada de la persona que no estuvo en la habitación
dirigirse al desayuno, ver limpieza del restaurante, tiempo de servicio, estado de temperatura de los alimentos, inconveniente con caída de cubierto
subir a la habitación en el proceso de limpieza, analizar la seguridad por parte de las camareras en el ingreso a la habitación.
Llamar y solicitar plancha y planchador
Dirigirse al Gimnasio
Identificar señalética en el establecimiento, limpieza en pasillos y ascensor
Subir a la habitación llamar a recepción sobre necesidad de un juego de toallas nuevo

Proceso	ACTIVIDAD
check out	Dejar chocolate de minibar en refrigerador de la habitación
	dirigirse a recepción
	Proceso de check out
	Análisis del inconveniente por el chocolate y solución del mismo
	facturación y salida

## 2.8 Resultado de validación de prueba piloto

La validación de la prueba piloto se realizó en el hotel con características similares a los establecimientos de estudio como se puede ver en el anexo 2 de este documento, en el que se

presenta la herramienta de investigación inicial, como también en el anexo 3 el documento de la reserva que valida esta información. La misma que nos sirvió como matriz para la culminación del instrumento final al verse necesario implementar más preguntas, ya que en un inicio solo se manejaban 95 y finalmente junto a las autoridades del Wyndham Garden Quito con las que se trabajó se incrementaron 5 para dar una total de 100 las mismas que se presentan a continuación:

- La habitación de hotel tiene más 16 m<sup>2</sup>
- La apertura de las ventanas para la ventilación de la habitación es considerable.
- Costurero (se puede pedir).
- El personal tenía su nombre identificación en el uniforme.
- Música de ambientación en alguna parte del establecimiento.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.1 Introducción al análisis de datos

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos en la investigación, en el cual se manejan los datos mediante la herramienta estadística de Excel, generando gráficos de barras para la interpretación de los resultados. La información obtenida es interpretada mediante un análisis descriptivo, tanto de los resultados generales, como también de cada uno de los criterios tomados en cuenta para la investigación. Se puede observar que los análisis descritos son favorables para todas las dimensiones de estudio, al obtener información necesaria e importante que sirve para cumplir con el objetivo planteado.

Obteniendo así los resultados de cada uno de los criterios tomados en cuenta en la herramienta de investigación, en el cual se obtiene resultados importantes concernientes a la administración de los recursos y el desarrollo de las capacidades de cada uno de los establecimientos hoteleros. Finalmente, al computar los resultados globales alcanzados por cada establecimiento y al ser un caso de estudio, se realiza un análisis comparativo a fin de determinar la competitividad existente en el sector.

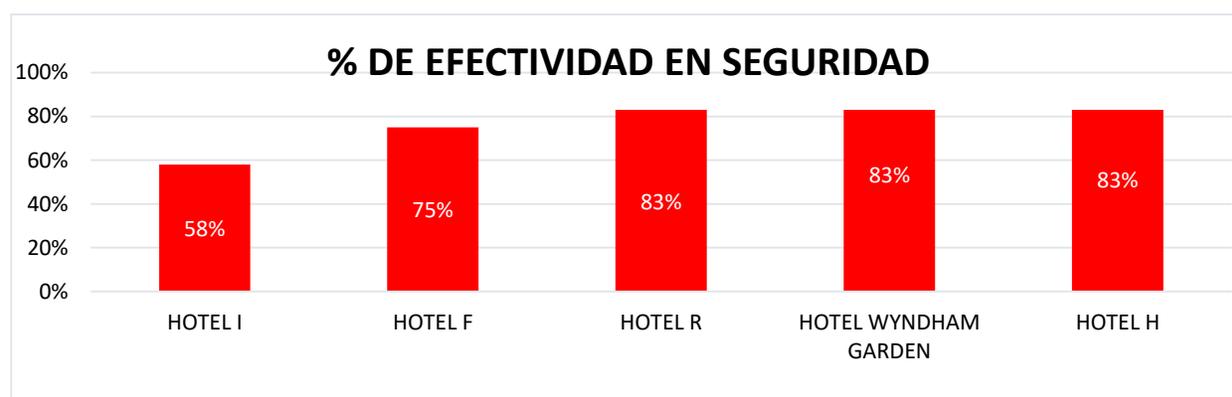
### 3.2 Análisis de los recursos con los que cuentan las diferentes empresas hoteleras.

#### Análisis del criterio de Seguridad:

**Tabla 6**

*Porcentaje de efectividad en seguridad por establecimiento*

HOTEL	PORCENTAJE
HOTEL I	58%
HOTEL F	75%
HOTEL R	83%
HOTE WYNDHAM GARDEN	83%
HOTEL H	75%



**Figura 9** Porcentaje de efectividad en seguridad por establecimiento

#### Interpretación:

Como se puede observar en la gráfica anterior en cuanto a porcentaje de efectividad en el departamento de seguridad de los hoteles analizados, a pesar que ningún establecimiento logra un 100%, sin embargo se destacan establecimientos hoteleros: Hotel R y Hotel Wyndham Garden, manejan un rendimiento considerable en este criterio con un 83% de efectividad que si bien es cierto no es bueno al no estar en el mínimo permitido que es de 84% se considera alto con posibilidad de mejora rápida, para alcanzar mayor diferenciación.

Por otro lado, tenemos a los hoteles H y el hotel F con un 75% en cuanto a la efectividad de seguridad y hotel I Quito con un 58%, siendo los dos los porcentajes más bajos obtenidos.

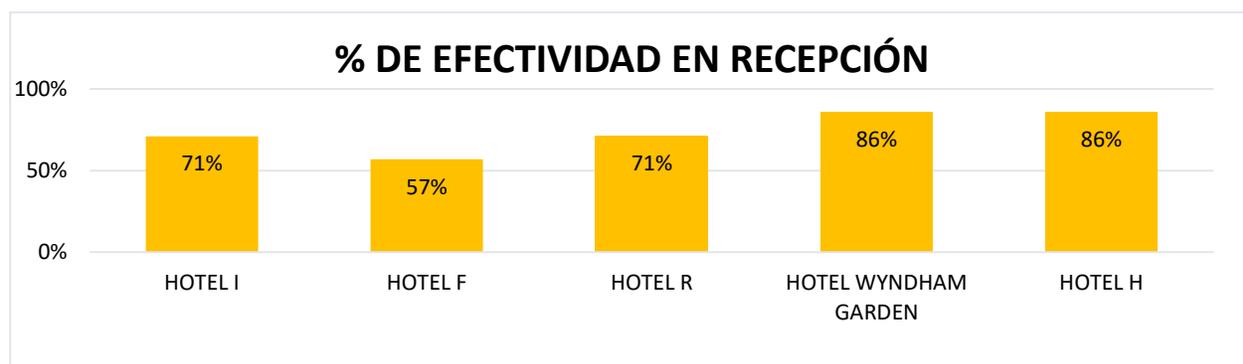
De forma general, es un aspecto que deja marcada la brecha de dentro del criterio de seguridad para Wyndham Garden en relación a los demás establecimientos que forman parte de la competencia en este mercado, el hotel es el que mayor puntaje obtenido pese que no llega al 100% se dio este porcentaje bajo por una falta de comunicación entre el área de recepción y el cliente al momento de ofrecerle el servicio de gimnasio y por estar relacionado este criterio a este servicio se dio esta negativa su porcentaje como se puede observar en la pregunta 91 del anexo 5 de este documento.

### **Análisis del criterio de Recepción:**

**Tabla 7**

*Porcentaje de efectividad en recepción por establecimiento*

	HOTEL	PORCENTAJE
	HOTEL I	71%
	HOTEL F	57%
	HOTEL R	71%
	HOTE WYNDHAM GARDEN	86%
	HOTEL H	86%



**Figura 10** Porcentaje de efectividad en recepción por establecimiento

### **Interpretación:**

Conforme se evidencia en el gráfico anterior, los hoteles Wyndham Garden Quito y al Hotel H obtienen un 86% de efectividad en el criterio de recepción, ubicándolos en el límite permitido para ser considerados como aceptables a pesar de que hay aspectos aun por mejorar, seguido a ellos se ubican los Hoteles I y R con un 71% de efectividad, encontrándose así los cuatro en el porcentaje mínimo permitido para este criterio que es 71%.

Por otro lado, tenemos al Hotel F con un 57% siendo el porcentaje de efectividad más bajo obtenido, lo que lo posiciona en lejos de la competitividad en este criterio en relación a su competencia.

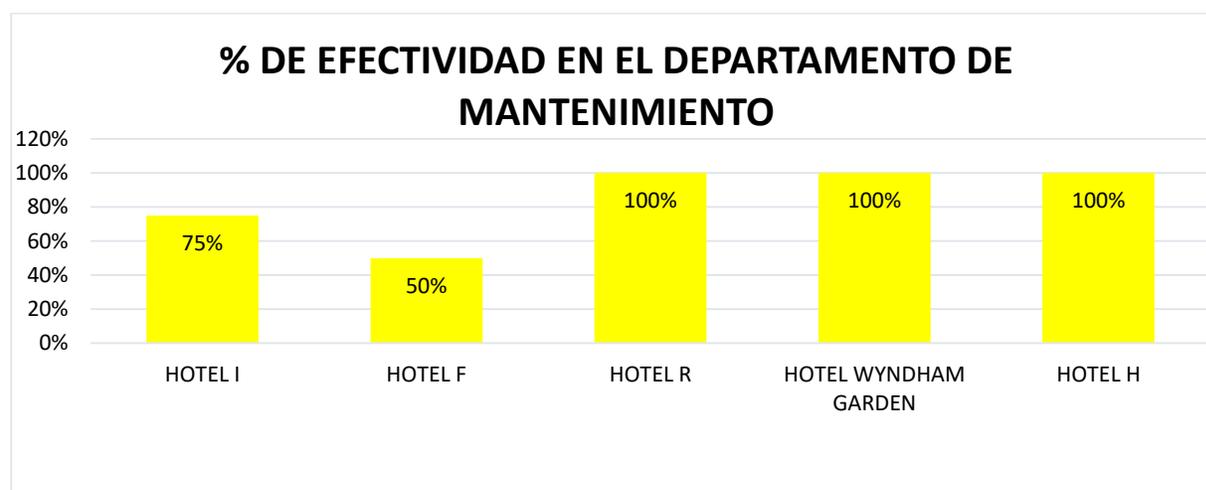
Este criterio para Wyndham Garden es considerado positivo ya que se encuentra en un rango que si bien está en el mínimo permitido pero que tiene que mejorar ya que como se puede observar el establecimiento no cumple con la pregunta número 15 del Anexo 5, en la que detalla que el departamento de recepción no ofreció los servicios que tenía el huésped disponible para su uso en su estadía en el establecimiento.

### Análisis del criterio de Mantenimiento:

**Tabla 8**

*Porcentaje de efectividad en mantenimiento por establecimiento*

HOTEL	PORCENTAJE
HOTEL I	75%
HOTEL F	50%
HOTEL R	100%
HOTEL WYNDHAM GARDEN	100%
HOTEL H	100%



**Figura 11** Porcentaje de efectividad en mantenimiento por establecimiento

### Interpretación:

En cuanto al criterio de mantenimiento los resultados de los establecimientos mejoran de manera considerable, se observa los hoteles H, Hotel Wyndham Garden, Hotel R que obtienen una efectividad del 100% siendo los establecimientos que cumplen positivamente con todos los indicadores para este criterio, siguiéndoles a los mismos se ubica el Hotel I con un 75% en efectividad, cumpliendo el porcentaje mínimo requerido. Por último, tenemos al Hotel F con un

50% de efectividad siendo el porcentaje más bajo y alejado del mínimo requerido, pues evidencia mayor grado de fallas en el proceso de servicio en mantenimiento como se puede observar en el Anexo 7.

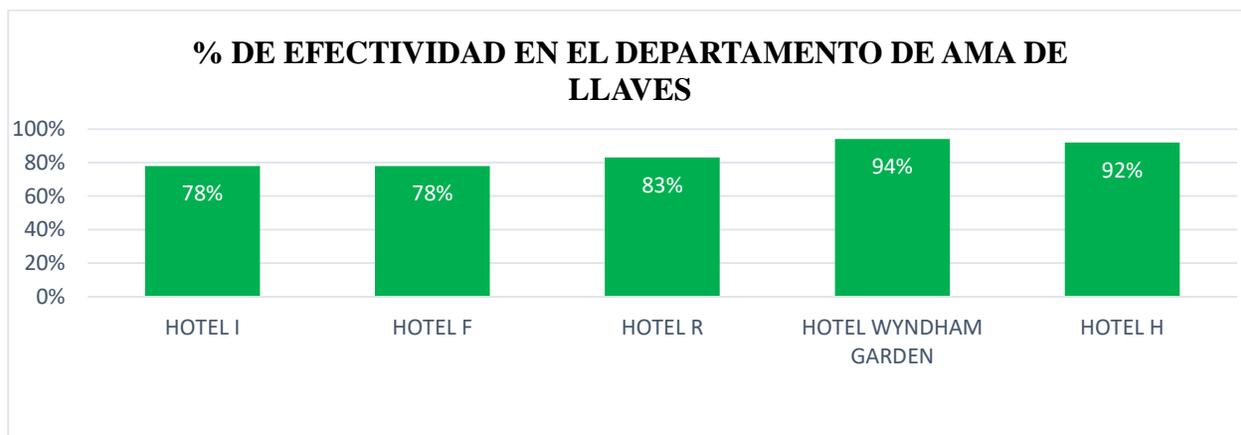
Como se puede observar el Hotel Wyndham Garden se encuentra liderando con el hotel H y el hotel R lo que le genera una presión al no ser el único puntero en este resultado, obligándole así a mantener la efectividad en mantenimiento.

### Análisis del criterio de Ama de Llaves:

**Tabla 9**

*Porcentaje de efectividad en ama de llaves por establecimiento*

HOTEL	PORCENTAJE
HOTEL I	78%
HOTEL F	78%
HOTEL R	83%
HOTE WYNDHAM GARDEN	94%
HOTEL H	92%



**Figura 12** Porcentaje de efectividad en ama de llaves por establecimiento

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la efectividad en cuando a ama de llaves se ubica en el primer lugar Wyndham Garden con un 94% de efectividad, siguiéndole por muy poco el Hotel H con un 92%, en tercer lugar, tenemos al Hotel R con un 83% ingresando así en el porcentaje permitido, al ser el mínimo de 81%.

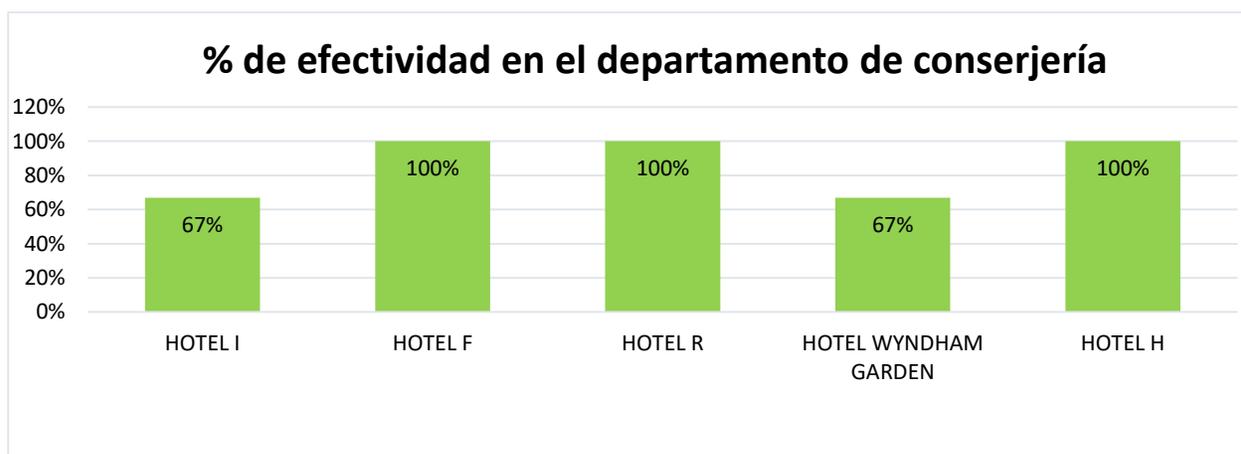
Por otro lado, tenemos al Hotel F y al Hotel I con un 78% de efectividad. Tomando en cuenta que este es el criterio que más influye en la herramienta con un total de 36 ítems es decir un 36%, el 78% obtenido en este criterio pese que sea un porcentaje no tan alejado del mínimo es alarmante al ser este el que más protagonismo tiene en el servicio.

Como se puede observar Wyndham Garden tiene la mayor efectividad en este criterio, el mismo que no llega con el 100% por no cumplir con las preguntas 16 y 21 como se detalla en el Anexo 5 mismos que describen que no existe buen aroma en la habitación y se encontró impurezas en los veladores y muebles o escritorios de la habitación,

**Análisis del criterio de Conserjería:****Tabla 10**

*Porcentaje de efectividad en conserjería por establecimiento*

	HOTEL	PORCENTAJE
	HOTEL I	67%
	HOTEL F	100%
	HOTEL R	100%
	HOTE WYNDHAM GARDEN	67%
	HOTEL H	100%



*Figura 13* Porcentaje de efectividad en conserjería por establecimiento

### **Interpretación:**

En cuanto a conserjería como se puede observar en el gráfico tenemos a los hoteles H, Hotel R y Hotel F con un 100% de efectividad en este criterio, cumpliendo así con todos los ítems del mismo. Por otro lado, tenemos a los hoteles Wyndham Garden y Hotel I con un 67% que no entra en el porcentaje mínimo que es 100%, obteniendo este porcentaje al no cumplir con uno de los servicios que ofrece que es gimnasio y que al estar en la herramienta relacionado con el servicio de mantenimiento le da esta negativa en porcentaje.

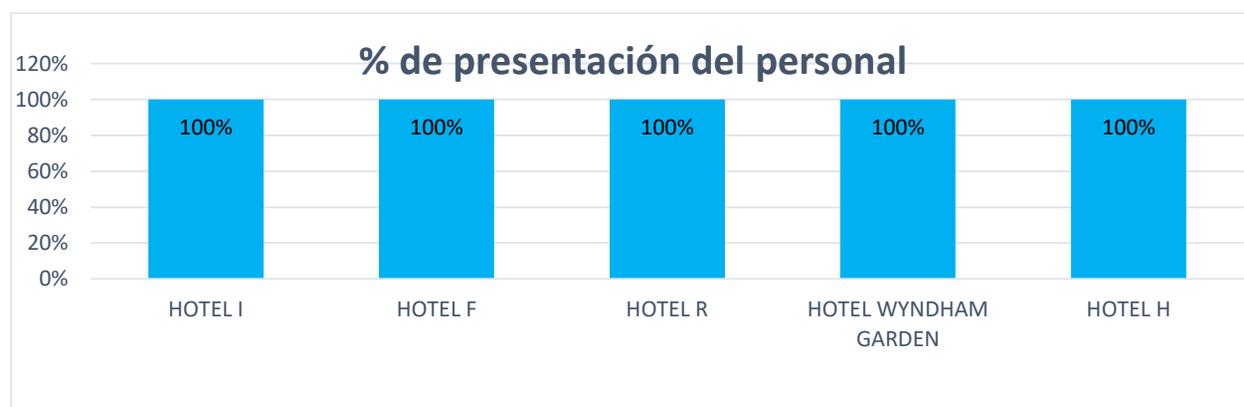
Obteniendo así, un resultado no favorable en este criterio para Wyndham Garden como se puede observar en la pregunta 93 del anexo 5 del presente documento, al no cumplir con el servicio de gimnasio ofrecido que fue el que perjudicó el porcentaje en este criterio.

## Análisis del criterio de Personal:

**Tabla 11**

*Porcentaje de efectividad en el personal por establecimiento*

	HOTEL	PORCENTAJE
	HOTEL I	100%
	HOTEL F	100%
	HOTEL R	100%
	HOTE WYNDHAM GARDEN	100%
	HOTEL H	100%



**Figura 14** Porcentaje de efectividad en el personal por establecimiento

## Interpretación

Como se puede observar este es uno de los criterios que se manejan bien en todos los establecimientos, el mismo que hace referencia a lo que es imagen corporativa y que nos describe que en cuanto a presentación de uniforme los personales tienen un cumplimiento del 100% en los resultados de las preguntas 80 y 81 de cualquiera de los Anexos desde el 4 al 8.

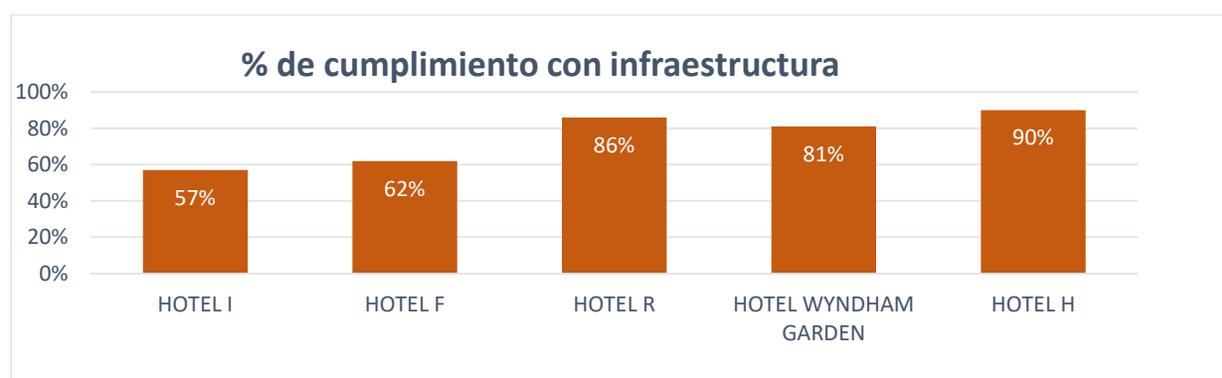
Esto da como resultado que el hotel Wyndham tiene que estar pendiente y no bajar de este nivel a compartir la punta con todos los establecimientos analizados.

## Análisis del criterio de Instalaciones:

**Tabla 12**

*Porcentaje de efectividad en instalaciones por establecimiento*

HOTEL	PORCENTAJE
HOTEL I	57%
HOTEL F	62%
HOTEL R	86%
HOTE WYNDHAM GARDEN	81%
HOTEL H	90%



**Figura 15** Porcentaje de efectividad en instalaciones por establecimiento

### Interpretación:

En cuanto a infraestructura tenemos al hotel H con un cumplimiento del 90% en cumplimiento de sus instalaciones, siguiendo con el hotel R con un 86% de resultado y cumpliendo así con el mínimo requerido. Por otro lado, tenemos al Hotel Wyndham Garden con un 81% de efectividad que no está dentro del porcentaje permitido pero que se acerca bastante al mismo.

También encontramos fuera de porcentaje permitido al Hotel F con un 62% de efectividad y al Hotel I con un 57% lo que nos describe que tiene que trabajar significativamente en este

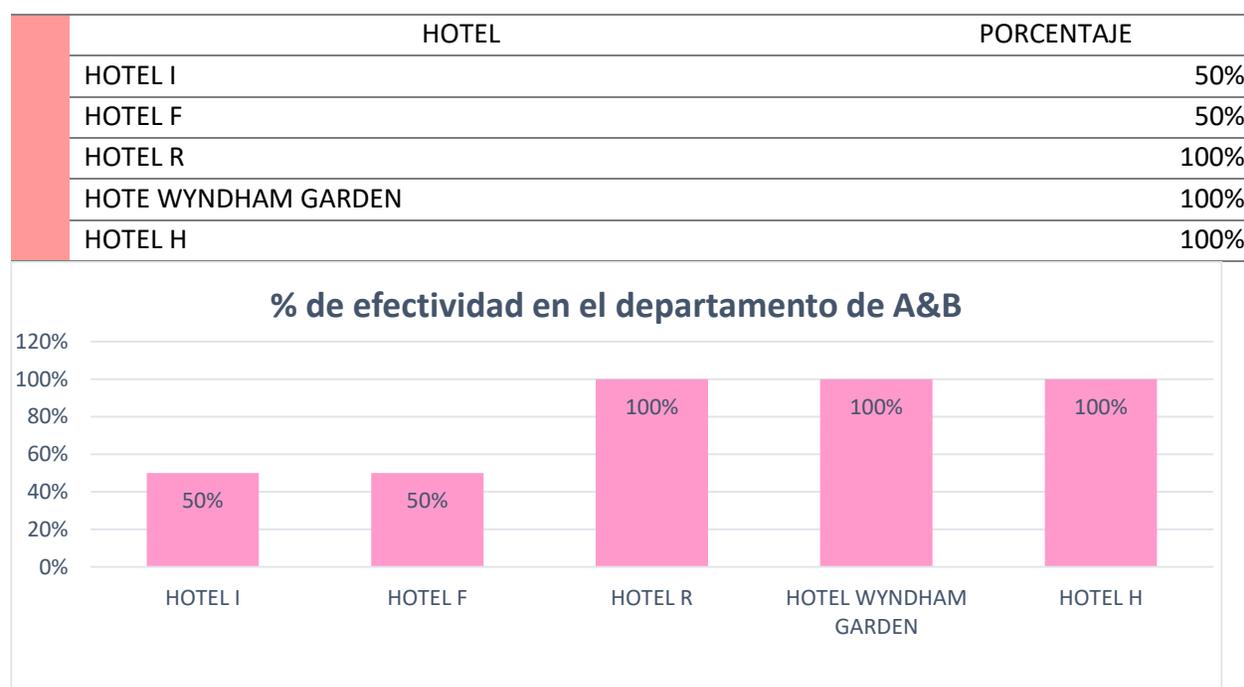
aspecto para llegar a al mínimo permitido y bastante para llegar a cumplir con las instalaciones necesarias para cumplir con este criterio.

Lo que da como resultado un porcentaje no favorable en este criterio para Wyndham Garden encontrándose en un porcentaje bajo, al no cumplir con dos requisitos analizados del reglamento hotelero que son: lámpara individual por cabecera, luz independiente sobre el lavamanos, acondicionamiento térmico y el servicio ge gimnasio.

### Análisis del criterio de Alimentos y bebidas:

**Tabla 13**

*Porcentaje de efectividad en alimentos y bebidas por establecimiento*



**Figura 16** Porcentaje de efectividad en alimentos y bebidas por establecimiento

### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico anterior en cuanto al departamento de alimentos y bebidas tenemos a los hoteles, H, Hotel Wyndham Garden y Hotel R con una efectividad del 100% en cuanto al manejo del servicio de alimentos y bebidas. Por otro lado, se encuentran a los hoteles F y Hotel I con una efectividad del 50% siendo una puntuación baja en cuanto a este servicio el cual es uno de los más importantes en un establecimiento hotelero de esta categoría.

### **3.3 Análisis del manejo de las capacidades que desarrollan los establecimientos hoteleros.**

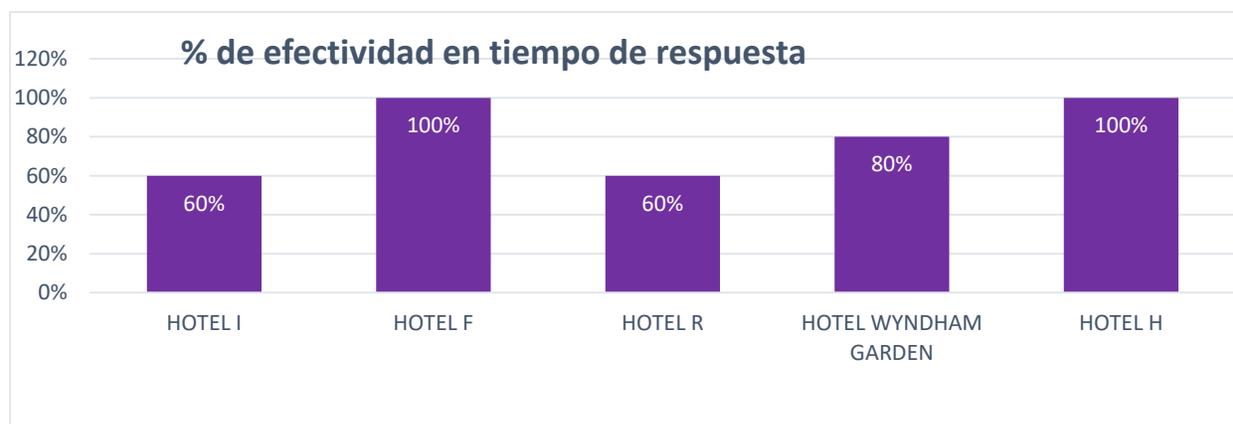
Una vez analizados los recursos con los que cuenta la empresa para ejecutar su proceso de servicio, es momento de evaluar a las capacidades, mismas que son desarrolladas por los trabajadores y que muestran el aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles y los resultados se presentan a continuación:

#### **Análisis del criterio de Tiempo de respuesta:**

**Tabla 14**

*Porcentaje de efectividad en tiempos de respuesta por establecimiento*

	HOTEL	PORCENTAJE
	HOTEL I	60%
	HOTEL F	100%
	HOTEL R	60%
	HOTE WYNDHAM GARDEN	80%
	HOTEL H	100%



**Figura 17** Porcentaje de efectividad en tiempos de respuesta por establecimiento

### **Interpretación:**

En cuanto a la capacidad en tiempo de respuesta como se puede ver en los gráficos anteriores, los establecimientos que tienen una efectividad del 100% son el Hotel H y el Hotel F cumpliendo con todas las preguntas que permiten la calificación del mismo, siguiéndoles a estos tenemos el Hotel Wyndham Garden Quito el cual tiene un porcentaje de efectividad del 80% el cual le permite estar en el mínimo permitido pero que no cumple con la efectividad del 100% en el desarrollo de esta capacidad en el proceso de servicio. Por otro lado, tenemos a los Hoteles R y Hotel I con un 60% de efectividad.

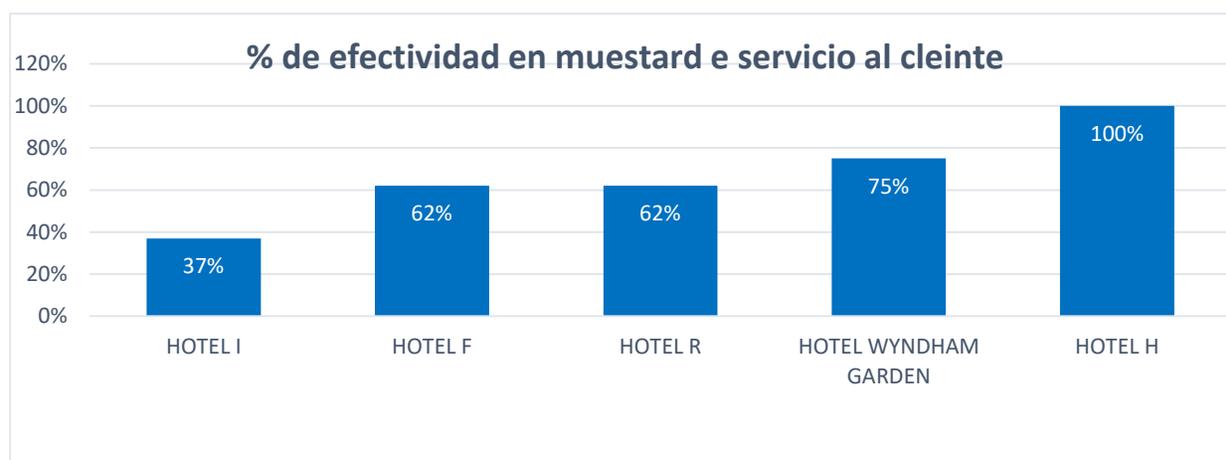
Como se puede ver el establecimiento Wyndham Garden está dentro del mínimo permitido, el cual se ve amenazado por dos establecimientos que pueden llegar a igualarlo y dos que le superan considerablemente, resultado que se dio al no darse cuenta el establecimiento de un chocolate de minibar el cual nunca se cobró y una toalla faltante en la habitación, como podemos observar en la pregunta 94 del anexo 5.

### Análisis del criterio de Muestra de servicio:

**Tabla 15**

*Porcentaje de efectividad en tiempos de muestra de servicio por establecimiento*

HOTEL	PORCENTAJE
HOTEL I	37%
HOTEL F	62%
HOTEL R	62%
HOTE WYNDHAM GARDEN	75%
HOTEL H	100%



**Figura 18** Porcentaje de efectividad en tiempos de muestra de servicio por establecimiento

### Interpretación:

En el criterio de capacidad de muestra de servicio al cliente como se puede observar tenemos al Hotel H con un 100% de efectividad cumpliendo así con todas las preguntas a calificar.

Por otro lado, tenemos al hotel Wyndham Garden con un 75% de efectividad, seguido por los hoteles: R y Hotel F con un 62% de efectividad y finalmente al Hotel I con un 37% siendo el más bajo y el más alejado del mínimo permitido que es de 87% para este criterio.

El porcentaje que obtuvo Wyndham Garden lo aleja del mínimo permitido y del establecimiento que lidera el puntaje con 100% en este criterio, la misma que es obtenida al no cumplir con las preguntas 87 y 95 que nos detallan la falta de información al momento del desayuno por parte del capitán de servicio y por el suceso que pasó desapercibido por el cual se esperaba una respuesta por parte del departamento de recepción.

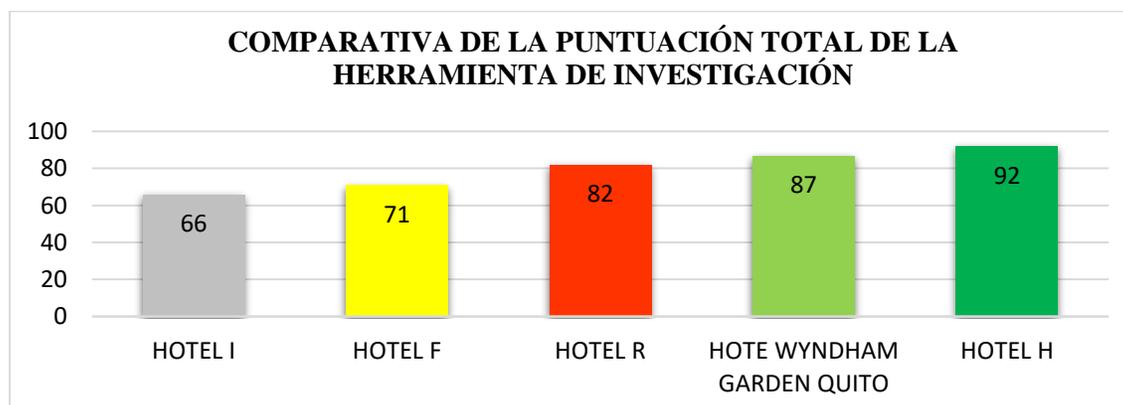
### 3.4 Análisis general del servicio en los establecimientos de estudio.

Los datos de la siguiente tabla se obtienen del total de las calificaciones que obtuvieron los establecimientos hoteleros luego de aplicar la herramienta de investigación.

**Tabla 16**

*Comparativa de la puntuación total de la herramienta de investigación*

COLOR	HOTEL	TOTAL
	HOTEL I	66 / 100
	HOTEL F	72 / 100
	HOTEL R	82 / 100
	HOTE WYNDHAM GARDEN QUITO	87 / 100
	HOTEL H	92 / 100



**Figura 19** Comparativa de la puntuación total de la herramienta de investigación

**Interpretación:**

Con todo lo anteriormente expuesto, es posible presentar el comparativo global en el cual se tiene una puntuación máxima de los resultados con un 92/100 para el Hotel H y con una puntuación no favorable en el mercado con 66 /100 parar el Hotel I. Tomando en cuenta que el rango de calificación general buena es de 86 sobre 100 en delante una vez analizados ítems no tan importantes en el proceso de servicio de la herramienta mencionados en el capítulo anterior, se puede observar que el hotel Wyndham Garden se encuentra en una calificación favorable. A su vez podemos observar que los hoteles F con 72/100 y R con 82/100 se encuentran en una puntuación que no entra en la calificación buena considerada pero que están cerca de la misma.

Esto representa para el Hotel Wyndham Garden Quito una posición competitiva buena en el mercado, obteniendo el segundo lugar de los establecimientos que se encuentran en la zona financiera de la ciudad, los mismos que tienen la misma categoría y están dirigidos al mismo mercado.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

Una vez analizados los resultados obtenidos durante la investigación, los mismo que fueron recolectados con la ayuda de una herramienta de investigación estructurada para el tema de estudio , se va a establecer estrategias para dar respuesta a las fallas que tiene el establecimiento en algunos criterios, las mismas que nos ayudarán a tomar acciones de mejora para Wyndham Garden, aportando así a la mejora de su proceso de servicio como también a su mejora competitiva en el mercado en el que se desenvuelve, estas estrategias nos ayudarán a su vez como menciona Michael Porter (2015) “a emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a la competencia y obtener así un rendimiento superior”

Estrategias que son planteadas una vez obtenidos y analizados los resultados mediante el instrumento de investigación que se diseñó para la presente investigación, mismo que ayudo a obtener información actualizada e importante de cómo se encuentra la competitividad de servicio en la zona financiera de la ciudad para los establecimientos hoteleros de 4 estrellas dirigidos a mercado ejecutivo. Es así que se presentan dos estrategias necesarias para el establecimiento Wyndham Garden como podemos ver a continuación:

#### **Estrategia competitiva o de negocio:**

Al identificarse al criterio de seguridad del hotel Wyndham Garden como uno de los mejores en el mercado se toma esta fortaleza como una ventaja para trabajar en una estrategia competitiva de

crecimiento ofensivo, la misma que consiste en realizar una campaña de venta en la que el establecimiento venda esta ventaja sin atacar a la competencia sino más bien destacar esta ventaja en el mercado.

Crear una diferenciación de producto en el establecimiento, resaltando ítems relacionadas al criterio de seguridad que garantiza el Hotel Wyndham Garden. Al ser este criterio una de las fallas en la competencia, se va aprovechar para realizar una estrategia de venta en la que ofrezca el establecimiento como parte de su producto la seguridad que brinda el establecimiento. Esta estrategia que es muy beneficiosa para el hotel será trabajada por el departamento de marketing y mercadeo del establecimiento en cuanto a la creación de una publicidad que sea transmitida al cliente por los diferentes canales de distribución

De la mano de del departamento de marketing y mercadeo va a trabajar el área de seguridad del establecimiento que se encargará de seguir monitoreando el rendimiento actual y trabajará en la mejorar de la efectividad de este criterio que será base para la estrategia de competitividad. Es así que también se trabajará en conjunto con los demás departamentos para que se vea identificada esta estrategia que se convertirá en el valor agregado percibido por el cliente.

**Objetivo:** Realizar una campaña publicitaria en la que venda como valor agregado al establecimiento la seguridad que ofrece el hotel Wyndham Garden.

### ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Estrategia	Acciones	Recursos	Responsable	Tiempo	Costos
<b>DE COMPETITIVIDAD</b>	Creación de una publicidad que sea transmitida al cliente por los diferentes canales de distribución	Equipo de trabajo para la creación de la campaña	Departamento de marketing y mercadeo	2 meses	\$1.000
	Monitorear el rendimiento actual y trabajar en la mejorar de la efectividad de la seguridad en el establecimiento	Supervisor e integrantes del área de seguridad.	Departamento de seguridad	Indeterminado	Por definir

Ilustración 1 Fuente: Estrategia de competitividad elaboración propia (2020)

**Estrategia funcional:**

Esta estrategia se plantea al ser necesario resolver las fallas que tienen el establecimiento en algunos criterios que forman parte del servicio que ofrece es así que se va a trabajar en la muestra de servicio al cliente y en el mejoramiento de las instalaciones como parte importante de los recursos fijos que la empresa ofrece en el mercado.

**Objetivo:** Mejorar el servicio prestado al cliente en su estadía en el establecimiento.

Estrategia	Acciones	Recursos	Responsable	Tiempo	Costos
<b>OPERATIVA</b>	Poner a disposición del cliente en un tríptico de los servicios que tiene el establecimiento en las habitaciones	Personal de mercadeo y programa de diseño	Mercadeo	1 mes	\$270
	Aromatizar las habitaciones y las instalaciones del hotel	Personal de camareras, productos aromatizantes	Ama de llaves	1 mes	\$450

**Objetivo:** Mejorar las instalaciones de establecimiento hotelero acorde al reglamento vigente

Estrategia	Acciones	Recursos	Responsable	Tiempo	Costos
<b>OPERATIVA</b>	Implementar una luz de cabecera por plaza en las habitaciones y una independiente sobre el lavamanos	Personal de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	1 mes	\$900
	Adquirir máquinas de ventilación portátil y calentamiento artificial.	Personal de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	6 meses	\$2.250

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La presente investigación determinó que los factores que permiten establecer el nivel competitivo de Wyndham Garden Quito, están definidos por los recursos y capacidades que maneja y desarrolla la empresa internamente, los mismos que con una buena gestión determinarán la posición en relación a su competencia en el mercado y así, establecer estrategias que le permitan mantener o mejorar su nivel de competitividad.

La teoría de los recursos y capacidades implementada en esta investigación, ayudó a identificar las dimensiones y variables de estudio, las mismas que permitieron realizar una evaluación interna del servicio prestado por los establecimientos hoteleros de forma lógica y ordenada, identificando así todos los aspectos positivos y críticos en el proceso que manejan cada una de las organizaciones. Es importante tomar en cuenta que la evaluación interna en un establecimiento no asegura la mejora continua, para lo cual es necesario realizar esta evaluación en diferentes establecimientos identificados como la competencia directa.

El instrumento de recolección de datos que se diseñó, manejó las variables de una forma correcta, permitiendo así, analizar todos los aspectos necesarios en el proceso de servicio prestado por los establecimientos hoteleros, por lo tanto, la estructura del mismo permitió su aplicación de forma fácil y correcta en el tiempo de auditoría establecido, cumpliendo con cada uno de los pasos dispuestos para recolección de la información

Obtenidos los resultados se pudo cambiar la percepción de la empresa Wyndham Garden, de considerar a un establecimiento que no lidera el mercado como uno de los candidatos a ser su competencia directa, ya que los resultados antes mencionados nos demostraron que este hotel se encuentra entre los que necesitan mejorar estructura competitiva en cuanto al servicio que prestan en el mercado.

Asimismo, los resultados determinaron que el hotel Wyndham Garden se encuentra en una buena posición competitiva pero que necesita corregir y actuar frente a las fallas que tiene en el servicio y en el cumplimiento de infraestructura dispuesta por el reglamento hotelero. Las mismas que con su corrección le permitirán posiblemente liderar la competitividad de este sector y mantenerse líder de mercado.

### **Recomendaciones**

Considerando la importancia de esta investigación y en función de los resultados obtenidos, se describen algunas sugerencias para el ente regulador de este sector económico, directivos de las empresas hotelera y estudiantes, con la finalidad de fomentar la investigación en este campo de estudio, presentando las siguientes recomendaciones:

Al ente regulador, particularmente al ministerio de turismo realizar un plan de supervisión que realice auditorías en los diferentes establecimientos de hospedaje, con la finalidad de que las empresas registradas no se limiten en el cumplimiento de los requerimientos de las diferentes categorías, si no que se exija la correcta implementación y ejecución de los mismos, para garantizar la calidad siendo esta la prioridad en la política pública del Ministerio de Turismo, como nos detalla la Ley.

A los directivos de las empresas se les hace una invitación a establecer convenios con las universidades, para trabajar conjuntamente en resolver problemas actuales a los que está expuesto el sector o por los cuales se vea afectado, con la finalidad de desarrollar investigaciones que ayuden a mejorar el nivel profesional del estudiante y a su vez aportar al sector turístico del país.

Convenios que ayudarán a tener una visión proactiva y común mediante el desarrollo de intereses colectivos, donde dirijan su esfuerzo hacia el logro de objetivos, como el de mejorar el servicio turístico del país, para estar preparados en un futuro a que la actividad turística sea un ingreso importante para el PIB del Ecuador.

Finalmente, invito a los estudiantes a realizar investigaciones en este sector económico, ya que el país no tiene muchos estudios y es muy necesario aportar al mejoramiento del servicio de alojamiento, siendo la planta hotelera una parte importante en la conformación del sistema turístico, estructura que es necesaria para que se consiga lograr una buena experiencia del turista.

## BIBLIOGRAFIA

- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos,. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 71-86.
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia*. Pamplona: EUNSA.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. *International Journal of Technology Management*, pag 7-28.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (2004). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, Pages 17-29.
- Bueno, E. (2004). *Curso básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de organización (Economía Y Empresa)*. Madrid, España: Pirámide.
- Dieguez, A. J. (1987). En *Planificación y trabajo social* (pág. 60). Buenos Aires, Argentina: Humanitas.
- Fernández, Z. (1993). *"La organización interna como ventaja competitiva para la empresa"*. Madrid, España: Papeles de Economía.
- Gestión de Comunicación MA. (29 de agosto de 2017). *Gobierno Povichal de Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/distrito-metropolitano-de-quito>
- Grant, R. (1991). *"The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy"*. California, USA: California Mnagment Review.
- Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones*. Pamplona, España: S.L. Civitas Ediciones.
- Herzog, L. (2001). "Aproximación a la ventaja competitiva con base en recursos". *Boletín de Estudios*, 5-21.

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008 ). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización*. . Mexico D.F.: Cengage Learning Editores,S.A.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. España: Editorial Paidós SAICF. .
- Mejía, C. (2008). El servicio al cliente como factor de competitividad y diferenciación. *La estrategia del conocimiento*, 1-3.
- Ministerio de Turismo. (29 de 01 de 2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-un-destino-de-inversiones-hoteleras/>
- Narváez, G. (2017). La Competitividad del sector hotelero a partir de la Teoría de los Recursos Y Capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 93 - 105.
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford. Inglaterra: Oxford University Press.
- Peteraf, M. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1995). *Compitiendo por el futuro, estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.E.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. . *Sotavento M.B.A.*, 54-61.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas*, 71-86.
- Selznick, P. (1962). *El mando en la Administración : (una interpretación sociológica)*. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.

Solano, J., & Uzcátegui, C. (enero de 2017). Obtenido de De una escala de medida para la calidad del servicio: <http://rus.ucf.edu.cu/>

Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.

Wagner, J. (2004). *Comportamiento organizativo*. Madrid: Editorial Thompson Editores Spain.

Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2010). American Marketing Association. *Marketing*49.

**ANEXOS**