

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EN EL COMPLEJO
TURÍSTICO EDUARDO´S ECOLOGÍA Y AVENTURA**

SANTIAGO EMANUEL URQUIZO ROMO

DIRECTOR: MGTR. IDROBO DÁVALOS PAÚL MICHAEL

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Mgr. Idrobo Dávalos Paúl Michael

INFORMANTES:

Mgr. Rueda Fierro Iván Alejandro

Mgr. Suquillo Guijarro Edwin Javier

DEDICATORIA

Santiago Emanuel Urquiza Romo

AGRADECIMIENTO

Santiago Emanuel Urquizo Romo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	3
1.1.1 <i>Fuerzas Económicas</i>	3
1.1.2 <i>Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales</i>	7
1.1.3 <i>Fuerzas políticas y legales</i>	9
1.1.4 <i>Fuerzas tecnológicas</i>	11
1.1.5 <i>Fuerzas competitivas</i>	12
1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	19
1.2.1 <i>Reseña histórica</i>	19
1.2.2 <i>Generalidades de la empresa</i>	20
1.2.3 <i>Evaluación de las áreas funcionales de la empresa</i>	22
2 MARCO TEORICO	26
2.1 ESTÁNDARES DE SERVICIOS RECREACIONALES.....	26
2.1.1 <i>Términos y conceptos fundamentales</i>	26
2.1.2 <i>Normas técnicas institucionales</i>	30
2.1.2.1 <i>Gestión ambiental</i>	33
2.1.2.2 <i>Gestión de la seguridad</i>	33
2.1.2.3 <i>Gestión de recursos</i>	34
2.1.3 <i>Estándares Específicos</i>	35
2.1.4 <i>Legislación vigente</i>	36
2.2 BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE SERVICIO TURÍSTICO	38
2.2.1 <i>Buenas prácticas en el ámbito empresarial</i>	38
2.2.2 <i>Parámetros de gestión</i>	43
3 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS.....	44
3.1 CRITERIOS A EVALUAR	45
3.2 INSTRUMENTOS	53
3.2.1 <i>Matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicio</i>	53
3.2.2 <i>Matriz de percepciones del servicio</i>	56

3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
3.3.1	<i>Diagnostico general del servicio</i>	58
3.3.2	<i>Diagnostico especifico de los servicios</i>	60
4	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	68
4.1	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	68
4.2	METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA	71
4.3	DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS.....	72
4.3.1	<i>Gestión estratégica</i>	72
4.3.2	<i>Gestión de riesgos</i>	75
4.3.3	<i>Gestión comercial</i>	77
4.3.4	<i>Servicios de interacción</i>	78
4.3.5	<i>Restaurante</i>	81
4.3.6	<i>Postventa</i>	83
4.3.7	<i>Gestión de talento humano</i>	86
4.3.8	<i>Gestión financiera</i>	87
4.3.9	<i>Mantenimiento</i>	89
4.3.10	<i>Compras</i>	91
5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	93
5.1	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION	93
5.2	RIESGOS Y ESTRATEGIAS	94
5.3	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	95
5.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	98
5.5	BENEFICIOS ESPERADOS	100
5.5.1	<i>Beneficios cuantificables</i>	100
5.5.2	<i>Beneficios no cuantificables</i>	102
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1	CONCLUSIONES.....	103
6.2	RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS.....	112

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BALNEARIOS EN LA CIUDAD DE BAÑOS	17
TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	18
TABLA 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	25
TABLA 4. SERVICIOS Y REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN TURISMO SUPERIOR.....	31
TABLA 5. PARÁMETROS DE CALIDAD DEL AGUA.....	37
TABLA 6. PARÁMETROS DE GESTIÓN PARA UN COMPLEJO TURÍSTICO	43
TABLA 7. CRITERIOS CLAVES DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....	47
TABLA 8. CRITERIOS CLAVES DE LOS SERVICIOS DE INTERACCIÓN	48
TABLA 9. CRITERIOS CLAVES DE LAS ACTIVIDADES EN EL RESTAURANTE	48
TABLA 10. CRITERIOS CLAVES DE POSTVENTA	49
TABLA 11. CRITERIOS CLAVES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	49
TABLA 12. CRITERIOS CLAVES EN LA GESTIÓN FINANCIERA	50
TABLA 13. CRITERIOS CLAVES DE MANTENIMIENTO.....	50
TABLA 14. CRITERIOS CLAVES DE COMPRAS	51
TABLA 15. CRITERIOS CLAVES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	52
TABLA 16. CRITERIOS CLAVES DE GESTIÓN DE RIESGOS	52
TABLA 17. ESCALA DE ASIGNACIÓN DE IMPORTANCIA COMPARATIVA ENTRE PAREJAS	54
TABLA 18. PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO	55
TABLA 19. CRITERIOS DE COMPARACIÓN DE SERVICIOS EN PISCINAS	57
TABLA 20. CALIFICACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS DEL COMPLEJO EDUARDO'S	58
TABLA 21. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE INTERACCIÓN	61

TABLA 22. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RESTAURANTE.....	62
TABLA 23. ANÁLISIS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO.....	64
TABLA 24. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS	66
TABLA 25. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	67
TABLA 26. ESCALAS DE CORRELACIÓN Y NIVELES DE CUMPLIMIENTO E IMPORTANCIA.....	74
TABLA 27. MATRIZ DE RIEGOS DE UN BALNEARIO EN LA CIUDAD DE BAÑOS.....	75
TABLA 28. BUENAS PRÁCTICAS DE MANEJO DE ALIMENTOS	82
TABLA 29. MODELO SERVQUAL	84
TABLA 30. HOJAS DE VERIFICACIÓN DE LIMPIEZA DE BAÑOS Y VESTIDORES	89
TABLA 31. HOJAS DE VERIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.....	90
TABLA 32. HOJA DE VERIFICACIÓN DE COMPRAS.....	91
TABLA 33. RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN	95
TABLA 34. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	96
TABLA 35. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	99
TABLA 36. PROYECCIÓN DE INGRESOS A DOS AÑOS.....	101
TABLA 37. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO	5
FIGURA 2. INFLACIÓN ANUAL DEL IPC.....	6
FIGURA 3. TENDENCIA DE GATOS Y VIAJES TOTALES	8
FIGURA 4. INSTALACIONES NATURAL GAMBOA HOSPEDAJE & SPA.....	13
FIGURA 5. BALNEARIO SANTA CLARA.....	13
FIGURA 6. BALNEARIO EL SALADO.....	14
FIGURA 7. BALNEARIO TERMAS DE LA VIRGEN	14
FIGURA 8. BALNEARIO DE SANTA ANA	15
FIGURA 9. INSTALACIONES EL REFUGIO SPA GARDEN	15
FIGURA 10. PROYECTO COMPLEJO TERMAL DE BAÑOS	16
FIGURA 11. BALNEARIO LA VIRGEN.....	16
FIGURA 12. INSTALACIONES EDUARDO´S ECOLOGÍA Y AVENTURA.....	21
FIGURA 13. TIPOS DE TURISMO	27
FIGURA 14. MAPA DE PROCESOS PARA PISCINAS	46
FIGURA 15. DIAGRAMA DE ARAÑA - RESULTADO DE LOS PARÁMETROS DE PISCINAS	59
FIGURA 16. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DE SERVICIOS.....	59
FIGURA 17. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL	60
FIGURA 18. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE INTERACCIÓN.....	61
FIGURA 19. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL RESTAURANTE.	63
FIGURA 20. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	63
FIGURA 21. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MANTENIMIENTO.	65

FIGURA 22.: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPRAS	65
FIGURA 23. CICLO PHVA.....	69
FIGURA 24. DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE LA CALIDAD	73
FIGURA 25: DIAGRAMAS DE ÁRBOL PARA LESIONES E INCENDIOS	76
FIGURA 26. DIAGRAMA DE PARETO APLICADA PARA LA EFICIENCIA EN PROMOCIÓN	77
FIGURA 27. PLAN DE SERVICIO	80
FIGURA 28. FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.....	85
FIGURA 29. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	86
FIGURA 30. FORMATO DE ARQUEO DE CAJA DIARIO.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo el diseño y plan de implementación de una propuesta de mejora a los servicios que ofrece el complejo turístico “Eduardo’s Ecología y Aventura”, la misma que ofrece servicios de piscinas y forma parte del sector turismo de bienestar en la ciudad de Baños de Agua Santa provincia de Tungurahua. El presente trabajo consta de cinco capítulos explicados a continuación.

La investigación inicia con un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa, en donde se examinan las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y tecnológicas que afectan a su desarrollo, también se evalúa a su competencia y las áreas funcionales del negocio. Al final del capítulo, se presenta como resultado las matrices de factores internos y externos que sintetiza el contenido del análisis del entorno.

Posteriormente, en el siguiente capítulo se definen términos y conceptos fundamentales para dar un mayor entendimiento al estudio. Aquí se recopila información bibliográfica sobre buenas prácticas, legislación vigente y normas técnicas institucionales para brindar un servicio de calidad en balnearios, a fin de contar con un marco teórico sólido que será de utilidad para el diagnóstico y el diseño de la propuesta.

En el tercer capítulo se realiza el diagnóstico de los servicios mediante el uso de dos matrices. Primero se desarrolló la “Matriz ponderada de criterios de diagnóstico” que evalúa los criterios claves de todos los procesos que intervienen en el servicio. Más adelante se utiliza la “Matriz de percepción del servicio” que consiste en entrevistar a los usuarios que ya disfrutaron de las instalaciones del complejo Eduardo’s a fin de sustentar los resultados obtenidos. De esta manera, se identificaron debilidades y en algunos casos ausencia de prácticas.

En el cuarto capítulo, luego de determinar las falencias en el servicio se inicia con el diseño de la propuesta de mejora, esta incluye caracterizaciones a los procesos de: gestión estratégica, gestión de riesgos, gestión comercial, servicios de interacción, restaurante, postventa, gestión de talento humano, gestión financiera, mantenimiento y compras. Éstas ayudarán al dueño administrador en identificar condiciones y elementos que hacen parte de los procesos, tener una visión más integral de lo que ocurre en el negocio y contar con un mayor control de la empresa. Luego se describen las mejoras que se implementarán en cada proceso y se propone el uso herramientas de la calidad para analizar cada área.

En el último capítulo, se presenta el plan de implementación en donde se establecieron los objetivos, riesgos, estrategias, actividades a realizar, recursos necesarios y cronograma de aplicación. Por último, se incorporó un análisis de costo – beneficio donde se determinó la factibilidad de implementar las mejoras.

Finalmente, se concluye que la ejecución del proyecto es viable, por lo tanto, se recomienda que la empresa realice todas las modificaciones presentadas en el presente trabajo para mejorar su servicio y cumplir con las exigencias de sus clientes.

INTRODUCCIÓN

El adecuado manejo de un negocio turístico representa un reto y más ahora que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, competitivo y que se preocupa por el medio ambiente y la sociedad. Es fundamental que las empresas creen ventajas competitivas, se preocupen por el servicio que ofrecen y den un valor añadido al cliente para así diferenciarse de las demás y permanecer dentro del juego al largo plazo.

Las empresas compiten por obtener la atención de los clientes y ser líderes en el mercado. La historia ha demostrado que solo las que se preocupan por la calidad, la innovación y un buen servicio son las que lo logran. A demás las entidades públicas, organismos de control y la sociedad en general exigen que las empresas actúen responsablemente, cumplan con normas y apliquen buenas prácticas es sus empresas.

El complejo Eduardo´s Ecología y Aventura, empresa turística familiar elegida para el presente estudio, está ubicada en la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua y ofrece servicios de piscinas y spa. Actualmente es el tercer balneario que más turistas atrae luego de “El Refugio Spa Garden” y las piscinas municipales, estas últimas controlan casi el 80% del mercado.

A pesar de sus esfuerzos el complejo Eduardo´s ha tenido problemas de estancamiento de sus ingresos por ventas de entradas debido principalmente a la apertura de nuevos complejos turísticos en la ciudad, además es evidente que no existe un control de las actividades que realiza por lo que no existe un modo de dar seguimiento a sus servicios.

En el país no existen un control estricto en el sector turístico de balnearios ecuatorianos, por lo que las actividades que estas empresas realizan son empíricas y no siguen lineamientos de buenas prácticas, normas técnicas, estándares o leyes vigentes. La administración de la empresa Eduardo´s de igual manera desconoce al respecto y no cuenta con estudios referente a mejorar el servicio que están ofreciendo actualmente.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es “proponer una mejora al servicio que ofrece actualmente el complejo Eduardo’s Ecología y Aventura mediante la aplicación de buenas prácticas, normas y herramientas de la calidad” para lo cual se ha realizado matrices e instrumentos de mejora para medir el servicio actual, controlarlo y definir el “COMO” la empresa debe manejarse a partir de ahora.

La metodología utilizada para esta investigación se basa en dos métodos, el método documental que analiza diferentes títulos e información relevante de diversas fuentes confiables y el método de campo para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por diferentes medios. La principal fuente de información serán los mismos clientes del complejo turístico que a través de encuestas, entrevistas y observación directa se recopilara la información pertinente.

El alcance de la investigación llega a la propuesta de una mejora al servicio que ofrece el complejo Eduardo’s Ecología y Aventura y un análisis de viabilidad del proyecto. Al ser un estudio descriptivo el propósito de la investigación es describir la situación actual de la empresa, es decir recolectar datos para entender el fenómeno sometido al análisis y dar una posible solución.

Gracias a la implementación de mejoras se espera obtener varios beneficios tanto económicos como no cuantificables para la empresa como clientes más satisfechos o una mejor experiencia en el complejo. De la misma manera se espera que esta investigación sirva de guía para otros balnearios del país y como fuente de información para conocer como debe ser la administración de un balneario exitoso.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para entender la realidad del complejo turístico Eduardo's Ecología & Aventura a fin de mejorar sus servicios es importante analizar y entender el estado empresarial actual, investigando el ámbito interno como externo. En este capítulo determinamos los factores claves del negocio a fin de plantear posteriormente estrategias que ayuden a mejorar el servicio que se ofrece.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno o auditoría externa buscan identificar y evaluar las tendencias de los eventos que rebasan el control de una empresa. Fred (2013) dice que el propósito de este análisis es identificar las variables claves que puedan ofrecer respuestas susceptibles de implementación y así aprovechar las oportunidades externas y minimizar el impacto de las amenazas potenciales para la empresa.

Según Licha (2000) este es un instrumento valioso para evaluar la incertidumbre y ayudar a las empresas a comprender la realidad social donde intervienen a fin de desarrollar una determinada acción que permitirá actuar en un entorno cambiante. El análisis del entorno externo de una empresa se puede clasificar en cinco amplias categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas y legales; fuerzas tecnológicas, y finalmente fuerzas competitivas (Fred, 2013).

1.1.1 *Fuerzas Económicas*

Los factores económicos tienen un alto impacto en el potencial que podría tener una empresa, por lo que estas deben vigilar constantemente las variables claves que más les afectan. Para empresas como el complejo Eduardo's Ecología & Aventura el turismo es una variable muy importante por ser analizada.

En las últimas décadas el turismo a nivel mundial ha registrado un crecimiento sólido ininterrumpido a pesar de la crisis económica e incertidumbre en la seguridad. En el último año aumentó un 3.9% los turistas internacionales lo que representa 1.235 millones de personas que viajan por el mundo (Organización Mundial del Turismo OMT, 2016).

La tasa de crecimiento de turistas en Sudamérica es de las más altas a nivel mundial, en el 2016 aumento un 6% (OMT, 2016). Sin embargo, en el caso particular de Ecuador se redujo el porcentaje de visitantes un 8.5% por diferentes factores no controlables por el estado.

La tasa de cambio que muestra la relación que existe entre dos monedas. (Instituto de Estudios Urbanos, 2013) en una de las variables que afectó al turismo en el Ecuador. Nuestro país adopto oficialmente el uso de la moneda estadounidense en el año 2000 y desde entonces ha tenido problemas con las tasas de cambio de sus países vecinos.

El último año Colombia ha devaluado su moneda frente al dólar hasta sobrepasar los tres mil pesos un dólar, (El Heraldó, 2015). De acuerdo con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, Colombia de este modo saca ventaja al recibir más viajeros internacionales ya que sus precios son inferiores, la apreciación del dólar volvió a Ecuador un destino costoso para el turista extranjero.

El Producto Interno Bruto es otra variable a tomar en cuenta, se define como el valor monetario total de bienes y servicios producidos en el país en un período generalmente medido en años. “Representa la riqueza que genera el país en remuneraciones, impuestos y utilidades de las empresas”. (Banco Central del Ecuador, 2012, pág. 16).

Teniendo en cuenta el indicador PIB una empresa puede saber la salud de la economía de un país o región y decidir con esta información si es momento de invertir o no.

Según el BCE el PIB del Ecuador es de 97.802 millones de USD y tuvo una variación anual de -1.5% con respecto al año anterior, sin embargo, se evidencia que existe un crecimiento consecutivo en los últimos tres trimestres como se muestra en la figura 1.

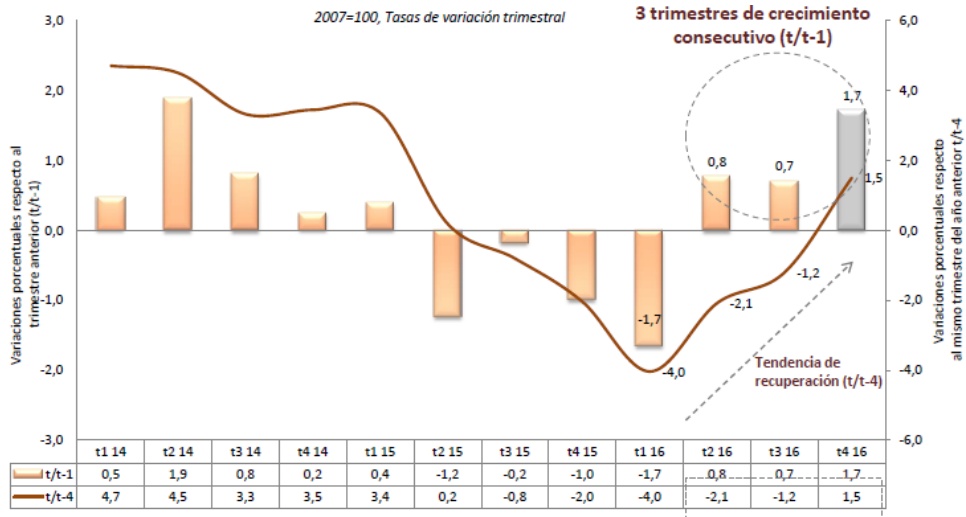


Figura 1. Producto interno bruto
Fuente: (BCE, 2016)

Actualmente el turismo representa únicamente el 2% del PIB y se ubica como el tercer rubro de las exportaciones no petroleras, el ingreso de divisas por este concepto registrado en la balanza de pagos ha mantenido una tendencia de ascenso situándose en el 2014 en 1.506,2 millones de dólares (Meléndez, 2015).

La contracción de la economía ecuatoriana se ha visto afectada por diferentes factores como el desplome del precio internacional de petróleo, principal producto de exportación del Ecuador; contingencias legales que afectaron el desempeño económico entre las cuales está la indemnización de 1000 millones a la petrolera estadounidense OXY y el terremoto de 7.8 grados del 16 de abril de 2016 que dejó una pérdida de 3.344 millones de dólares.

Si bien los turistas dejaron de visitar la Costa por temor a las réplicas o a encontrar un panorama desagradable, los viajes a Galápagos y lugares de la Amazonía aumentaron considerablemente. (Diario La Hora, 2016). Según cifras del Plan estratégico para

desarrollo integral de la economía, ciudades costeras como Atacames redujeron drásticamente sus ingresos económicos un 80%.

“El fenómeno de la inflación es un aumento persistente y sostenido del nivel de precios a lo largo del tiempo”. (Banco Central del Ecuador, 2012, p. 28). Esta se mide estadísticamente a través del Índice de Precio de Consumidor.

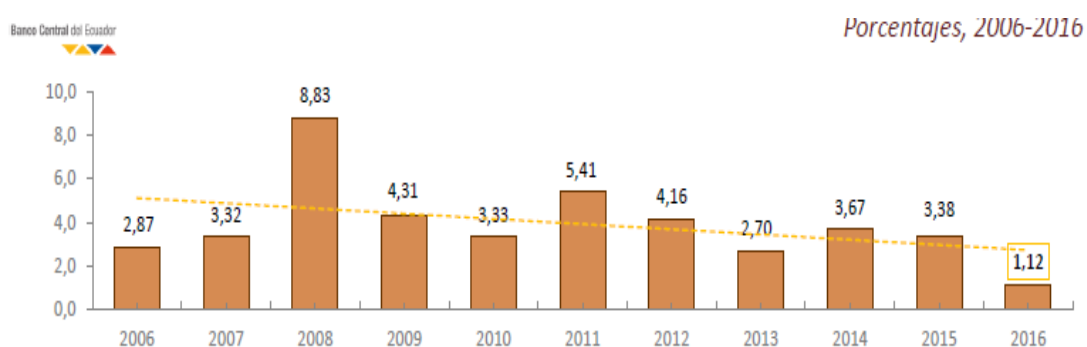


Figura 2. Inflación Anual del IPC
Fuente: (BCE, 2017)

La inflación anual del país ha venido disminuyendo y es el menor de los últimos 10 años, en mayo de 2017 la inflación mensual fue de 0.05% (Bancos Central del Ecuador, 2017). El aumento de este indicador económico es un efecto negativo al turismo de un país y su economía por el alza de los precios y la disminución de la capacidad de consumir de las personas (Gokovali, 2010, págs. 139-153).

El turismo nacional genera un movimiento interno de 78 millones de dólares. La Dirección Provincial de Turismo revela que un visitante de paso genera entre \$ 15 y \$ 30 por un día de visita en las localidades, si no se hospeda. Si permanece más de un día, inyecta entre \$ 100 y \$ 120 a la economía (Romero, 2016). El promedio de gasto de los turistas extranjeros se estima alrededor de USD. 1.200 (Ministerio del Turismo, 2016).

1.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que producimos y consumimos. Fred (2013) menciona que las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintas.

A nivel mundial se ve un cambio en el estilo de vida. Las personas tienden a viajar más, el turismo se ha caracterizado por su crecimiento ininterrumpido y es el sector de mayor crecimiento, además, el número de negocios del turismo hoy en día iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles (OMT, 2016).

Las tendencias que rigen el sector turístico son muy cambiantes, para el 2017 se espera que los Millennials sean el segmento de consumidores más extenso y será el mercado más grande por muchos años. Hay un creciente interés entre los viajeros para experiencias más personalizadas y un interés decreciente para la aventura extremas, las decisiones de viajes son tomadas principalmente por las mujeres, el turismo gastronómico se ha vuelto una tendencia emergente en todo el mundo y en cuanto al turismo sostenible cada vez más viajeros son conscientes del impacto que sus experiencias tienen en el planeta por lo que las decisiones de viajar a destinos cercanos o locales es mayor. (Burkhard, 2016).

El turismo en Ecuador a pesar de ser una prioridad para el gobierno ha descendido un 8.5% con respecto al año anterior, en el 2016 llegaron al país 1.412.682 millones de turistas de los cuales los principales mercados son Colombia, Estados Unidos y Perú con un porcentaje de participación de 18.5%, 14.1% y 13.1% respectivamente. (Ministerio del Turismo, 2017).

Según el INEC (2016) se estima que Ecuador tiene 16.221.610 millones de habitantes y se espera que para el año 2020 seamos 17.510.000 millones. Del total de habitantes ecuatorianos, según la edad, el 34.9% corresponde a la población entre 0-14 años, el

60.6% corresponde a la población entre 15-64 años, y el 4.5% corresponde a la población entre 65 y más años.

El turismo interno se mueve principalmente en los feriados nacionales siendo las de Carnaval, 2 y 3 de noviembre y 10 de agosto las más importantes, en promedio cada feriado mueve a más de setecientos mil personas dentro de todo el territorio ecuatoriano, las regiones más visitadas es la costa seguida de la sierra (Ministerio del Turismo, 2017).

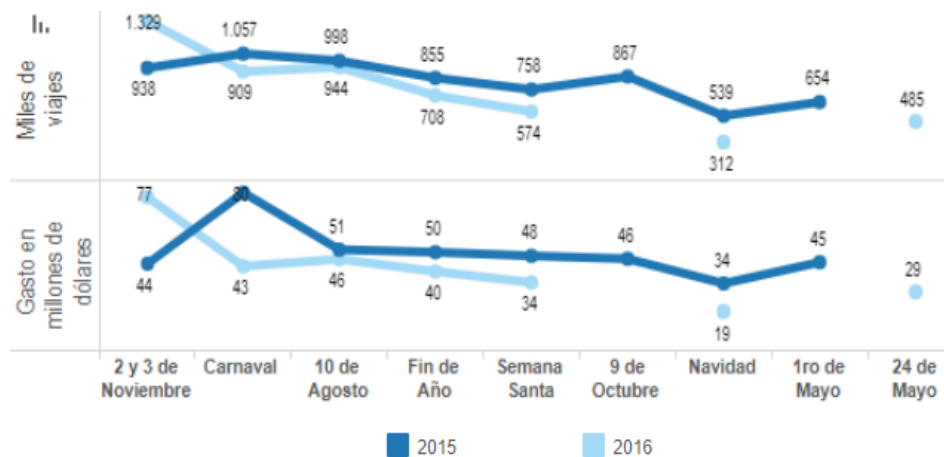


Figura 3. Tendencia de Gatos y viajes totales
Fuente: (Ministerio del turismo, 2016)

Baños de Agua Santa, la ciudad donde se encuentra el complejo turístico Eduardo's se considera el tercer destino turístico más importante del Ecuador después de las islas Galápagos y Quito. En el año 2014 ingresaron a esta ciudad aproximadamente 160 mil turistas de los cuales más del 80% son nacionales, un 2.5% argentinos y Estadunidenses 2% (Barrionuevo, 2016).

Actualmente existe campañas internas para incentivar que la población viaje primero por Ecuador y de esta manera incentivar la economía, el estado además realiza promociones internacionales como la campaña "Feel Again" que es la segunda etapa de la campaña "All You Need Is Ecuador" que se presentó al mundo en abril del 2014.

1.1.3 Fuerzas políticas y legales

Los gobiernos locales son importantes reguladores, subvencionadores y clientes de las empresas. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones. (Fred, 2013).

La situación política del Ecuador ha sido estable en la última década con la presidencia del economista Rafael Correa Delgado y posteriormente su sucesor Lenin Moreno ambos pertenecientes al partido político de izquierda “Alianza País”. Durante la llamada revolución ciudadana se vivió profundas transformaciones que afectaron al sector turístico.

El Estado Ecuatoriano juntamente con el ministerio de turismo trabajan para que el sector turístico sea la principal actividad económica no petrolera del país para el año 2018. Se modificó la Matriz productiva con la finalidad de cambiar la economía ecuatoriana que se ha caracterizado por ser por ser productora de materias primas y se pretende que el Ecuador genere mayor valor. En esta matriz se priorizan 14 sectores productivos, una de ellas es el turismo. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Ecuador estableció relaciones comerciales con la Unión Europea y acuerdos con países asiáticos. Las políticas de Ecuador hacia la Unión Europea (UE) en los últimos 10 años permitieron que las relaciones comerciales con ese bloque aumentarán 86% en 2015 lo que amplía la posibilidad de nuevos turistas de esa región (La década de Correa - Un legado repleto de cambios , 2017).

Ecuador de igual manera afianzó significativamente su posición en Asia, especialmente en China, país que dio créditos por \$ 2.000 millones destinados a iniciativas de inversión pública. El gigante asiático representa un rubro importante para el turismo de negocios en nuestro país y se considera al turista chino como uno de los que más gasta a nivel mundial (Turismo Ecuador, 2016).

En cuanto al desarrollo social existe grandes avances, el país cuenta con el 95.5% de las vías primarias en buen estado y en cuanto a la calidad de la infraestructura de transporte se ubica en segundo lugar en Latinoamérica. En temas de seguridad se construyó más de 400 UPC y 16 centros del Sistema Integrado de Seguridad ECU-911. El incremento del cuerpo policial pasó de 32.652 a 46.653, recursos que son puestos a disposición de la sociedad en feriados y a beneficio de los turistas (La década de Correa - Un legado repleto de cambios , 2017).

En temas tributarios el IVA regresó a la tarifa del 12% que entró en vigencia desde el 1 de junio del 2016, de acuerdo a la medida temporal que se dispuso en la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana (Servicio de Rentas Internas, 2017). Durante el año donde el IVA fue del 14% el sector turístico se vio afectado por el alza de los precios y la disminución del consumo.

Desde el 01 de abril se ejecuta el cronograma de desmantelamiento de la medida de salvaguardia por balanza de pagos donde quedan excluidas el 68% del total de las importaciones sobre el valor actual de las mercancías. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). La serie de impuestos convierte al Ecuador en un país poco competitivo y caro.

El proyecto de reformas al Código de Trabajo y a la Ley de Servicio Público, a través del cual se regularán los feriados permitió que el país cuente con 11 días de descanso, que corresponde a los feriados nacionales y uno más de las fiestas cívicas locales, es decir, 12 cada año. A los 9 días que tenían los ecuatorianos, con el proyecto se suman los dos días de carnaval que ya no serán recuperables.

1.1.4 Fuerzas tecnológicas

En casi todas las industrias, “las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes y que no innovan”. (Fred, 2013, pág. 71).

Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, servicios, clientes, procesos de la empresa y la competitiva de las organizaciones. La tecnología tiene la capacidad de crear nuevos y mejores productos, disminuir costos competitivos en una industria, volver obsoletos los productos y servicios existentes y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados y clientes. (Fred, 2013).

Las empresas dedicadas a ofrecer los servicios de balnearios y piscinas de igual manera experimentan cambios. En el salón Piscine Global Europe, una feria que reúne a profesionales del sector se presentó las nuevas tendencias tecnológicas que afectarán a este tipo de negocios. Nuevas bombas de filtración más eficientes, robots limpia fondos, productos químicos más amigables con el medio ambiente entre otros son las nuevas tecnologías a disposición.

Una gran forma de ahorrar energía son las bombas de calor, un nuevo sistema para mantener la temperatura constante en las piscinas mejor que el tradicional caldero a gas o diésel que además incorpora el potencial del internet de las cosas que permite al usuario controlar la temperatura de manera remota (The Cool Pool, 2016).

En el Piscine Global se presentó de igual manera la nueva tendencia de la iluminación LED en piscinas, una potencial estética diferenciadora que abre la posibilidad de convertir las piscinas tradicionales en un nuevo espacio nocturno para las personas, esto mediante lamparas LEDs de última generación que aporta ahorro energético y una mejor distribución de iluminación.

La tecnología marca nuestras vidas más de lo que imaginamos y a la hora de viajar sucede lo mismo. El teléfono móvil se ha convertido en una extensión de nuestra mano y en un

imprescindible a la hora de viajar, según una encuesta realizada por la cadena de hoteles Barcelo Sants se demostró que es un factor indispensable a la hora de elegir un lugar el tener Wi-Fi en la zona donde las personas se hospedan o recrean, también se valora de manera positiva que el establecimiento tenga fuentes de carga de USB.

La mayoría de los usuarios comparte sus experiencias viajeras en las redes sociales por lo que aportaría de manera significativa para la difusión de la empresa y el marketing contar con estas tecnologías que comunican a las personas.

En el Ecuador el uso de la tecnología es cada vez mayor. Según el instituto nacional de estadísticas y censos existe un crecimiento en el acceso al internet y equipamiento tecnológico en los hogares. El 78.9% de los jóvenes usan una computadora, el 55.6% de la población ecuatoriana usa internet, el 25.28% de utiliza redes sociales y más del 80% de los adultos usan celular (INEC, 2016).

1.1.5 Fuerzas competitivas

“Una parte importante del análisis situacional es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.” (Fred, 2013).

Recopilar la información de la competencia es esencial para formular estrategias, sin embargo, identificar a los competidores principales e investigarlos no siempre es fácil debido a que no suelen hacer pública su información.

En la ciudad de Baños de Agua Santa existen diferentes opciones de centros recreacionales donde la gente puede disfrutar de piscinas. A continuación, está un listado de los competidores más importantes para el complejo turístico Eduardo´s Ecología y Aventura:

Natural Gamboa Hospedaje & Spa: Complejo privado que cuenta con dos piscinas temperadas cubiertas (ver figura 4), sauna, turco, hidromasaje y baños de cajón. El complejo ofrece hospedaje y masajes. El precio es de 7 dólares por adulto y 3 dólares los niños.



*Figura 4. Instalaciones Natural Gamboa Hospedaje & Spa
Fuente: (Natural Gamboa, 2017)*

Balneario Santa Clara: También conocido como el Cangrejo, es un balneario municipal que fue modernizado en octubre de 2016, cuenta con dos piscinas temperadas, Sauna, turco, e hidromasaje; el precio de las entradas es de 4 dólares por adulto y 2 dólares los niños. A continuación, en la figura 5 se muestra las condiciones actuales del renovado complejo.



*Figura 5. Balneario Santa Clara
Fuente: (Municipio de Baños, 2017)*

Balneario El Salado: Al igual que el anterior balneario es de propiedad del municipio de Baños, cuenta con una piscina termal, dos piscinas de agua caliente, una piscina grande, una pequeña y chorros de agua. Las instalaciones del complejo se aprecian en la figura 6.

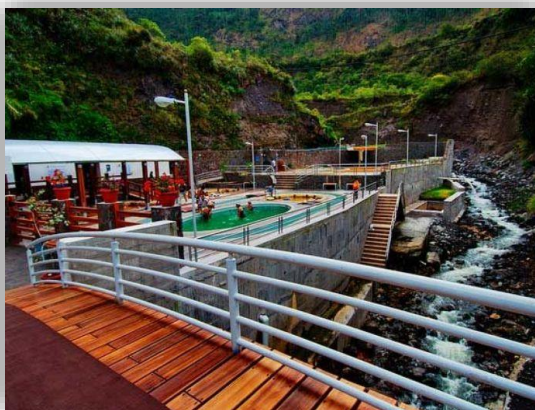


Figura 6. Balneario el Salado
Fuente: (Municipio de Baños, 2017)

Balneario Termas de la Virgen: Es principal balneario de la ciudad está abierta tanto por la mañana como por la tarde y noche, es el complejo que más afluencia de personas posee como se ve en la figura 7, cuenta con dos piscinas termales de agua caliente y una de agua fría para servicio diurno, y dos piscinas más de agua caliente para servicio nocturno.



Figura 7. Balneario Termas de la Virgen
Fuente: (Municipio de Baños, 2017)

Balneario de Santa Ana: complejo termal municipal enfocado en el descanso y la naturaleza, posee espacios verdes para picnic, canchas deportivas, dos piscinas de agua caliente, una de agua temperada y varias pocetas de agua termal y fría.



*Figura 8. Balneario de Santa Ana
Fuente: (Municipio de Baños, 2017)*

El Refugio SPA Garden: es un SPA ecológico que brindan varios servicios que van desde los 7 dólares. Entre sus productos destacan los baños de cajón y baños de barro figura 9, además ofrecen masajes anti estrés, limpieza facial, desintoxicación iónica, exfoliación y limpieas energéticas.



*Figura 9. Instalaciones El Refugio SPA Garden
Fuente: (El Refugio SPA Garden, 2017)*

Piscinas modernas: desde el 10 de julio del 2015 se edifica un nuevo complejo turístico del municipio que une las actuales termas de la virgen y las piscinas las modernas, forma parte del proyecto termal más grande de Ecuador y uno de los más importantes de Latinoamérica. La inversión del proyecto es de 6.2 millones de dólares y contara con “7 piscinas: 2 termales, 2 de agua caliente, 2 de agua fría y un spa grande. Además, se habilitan 2 albercas grandes: una para la práctica de la natación y otra con olas artificiales” (telégrafo, 2016).



*Figura 10. Proyecto Complejo Termal de Baños
Fuente: (Boris Albornoz Arquitectura, 2017)*

El día viernes 06 de octubre, aprovechando el feriado del 09 de octubre se inauguró la primera etapa del complejo de las termas de La Virgen. El horario de atención es de miércoles a domingos, así como feriados de 09:00 a 18:00, el valor del ingreso es de \$3 niños y adultos mayores, \$6 los adultos. (Pinto, 2017).



*Figura 11. Balneario La Virgen
Fuente: (El Universo, 2017)*

El total del mercado de piscinas y balnearios en la ciudad de Baños de Agua Santa es de \$2'267.256 dólares aproximadamente (Barrionuevo, 2016, pág. 31) de los cuales la participación de mercado en el año 2016 fue la siguiente:

Tabla 1. Participación de mercado de balnearios en la ciudad de Baños

Piscinas Municipales	86.64%
Natural SPA Gamboa	3.97%
El Refugio SPA Garden	5.29%
Eduardo's Ecología y Aventura	4.10%
Total de Mercado de Piscinas y Balnearios	100%

Fuente: Extraído de Barrionuevo, 2016, p 32

Una forma de representar de manera sencilla todo lo investigado a fin de convertirlo en información útil y que sirva de base para el planteamiento de estrategias es a través de la “matriz de evaluación de factores externos (EFE) que permite resumir y evaluar toda la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2013, pág. 80).

Para la elaboración de la matriz EFE se siguieron los 5 pasos propuestos por David Fred en su libro *Administración Estratégica*, primero se elaboró una lista de 15 factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas en la industria del turismo, luego se asignó una ponderación que oscila entre 1 y 0, siendo 1 muy importante la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

Posteriormente se asignó una calificación que va de 1 a 4 para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Finalmente se hace una puntuación ponderada y se totaliza para obtener una ponderación total de la organización, Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Es decir que las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred, 2013).

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1 Los impuestos y salvaguardias disminuyeron	0,06	4	0,24
2 Aumento en la utilización de celulares inteligentes y redes sociales	0,04	4	0,16
3 Los consumidores esperan "operaciones de negocios verdes"	0,04	3	0,12
4 El Estado prioriza el sector turístico	0,08	2	0,16
5 Relaciones comerciales con mercados europeos y asiáticos	0,08	2	0,16
6 Aumento en el porcentaje de turistas a nivel mundial	0,07	2	0,14
7 Ubicado en la tercera ciudad más visitada del país	0,08	4	0,32
8 infraestructura de transporte y energética adecuada	0,07	2	0,14
Amenazas			
1 El turismo descendió en el país 8,5% el año anterior	0,08	4	0,32
2 Las tasas de desempleo y subempleo son mayores	0,06	3	0,18
3 Se está construyendo un nuevo balneario municipal	0,10	1	0,1
4 Los precios de la competencia son en promedio inferiores	0,07	2	0,14
5 Incertidumbre política y del futuro del país	0,04	3	0,12
6 Más del 80% del mercado controlado por el estado	0,07	3	0,21
7 Reducción de la capacidad adquisitiva de la población	0,06	3	0,18
	1,00		2,69

1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno tiene como finalidad encontrar las fortalezas y debilidades que tienen las organizaciones en las diferentes áreas funcionales como son el marketing, la administración, finanzas y operaciones. Mediante una evaluación crítica partiendo de la base teórica que propone Ferrell se analizará la estructura organizacional, la cultura, sus recursos organizacionales y desempeño. (Ferrell, O. C., & Hartline, 2012).

1.2.1 *Reseña histórica*

El complejo turístico Eduardo's Ecología y Aventura es un negocio familiar constituido oficialmente en diciembre de 1999. No obstante, la idea de administrar un balneario surgió años atrás cuando sus actuales dueños, Yolanda Urquizo y Luis Eduardo Barrionuevo vieron la oportunidad de rentar las piscinas públicas El Cangrejo, actuales Santa Clara.

El municipio de Baños debido a un mal manejo administrativo y poca visión empresarial decide en 1987 arrendar aquellas instalaciones para evitar las pérdidas económicas que generaba este decadente complejo.

Desde ese momento la nueva administración empieza a proveer un mejor servicio turístico y se implementa el baño sauna, turco y un gimnasio, conceptos innovadores en esa época, además se ofrecen clases de natación y artes marciales.

El contrato de arrendamiento fue de ocho años, periodo en el cual se aprovechó para adquirir experiencia, ahorrar dinero y buscar un nuevo terreno para ubicar el futuro complejo. El nuevo lote que se encuentra resulta junto al anterior balneario y cuenta con una gran pendiente la cual a través de un proyecto arquitectónico se lo usa de manera adecuada.

Cuando culmina el proyecto de construcción en el año de 1999, la ciudad de Baños es obligada a evacuar por el fenómeno eruptivo del volcán Tungurahua y más de 15.000 personas abandonaron la ciudad por un periodo de dos meses. (El Comercio, 2015) poniendo en aprietos al nuevo balneario Eduardo's.

A pesar de su infortunado inicio el complejo ha crecido de manera constante hasta convertirse en lo que es ahora, uno de los mayores establecimientos turísticos en la ciudad de Baños. Durante sus años de actividad el complejo no ha tenido mayores percances, ha sufrido caída de ceniza en las últimas erupciones del volcán Tungurahua, deslizamientos de tierra, y recientemente en agosto del 2017 un incendio en el cuarto de máquinas que no provocó mayores daños.

Actualmente el complejo turístico Eduardo's tiene reconocimiento en la ciudad por su calidad y servicio que ofrece, además es el único balneario en que todas sus instalaciones están protegidas por una cubierta. Esto convierte al complejo en un sitio que atrae a turistas tanto nacionales como extranjeros que busca un ambiente familiar.

1.2.2 Generalidades de la empresa

El complejo turístico Eduardo's Ecología y Aventura es una empresa turística familiar ubicada en la ciudad de Baños de Agua Santa en las calles 12 de noviembre y Velasco Ibarra, frente al parque Montalvo, provincia de Tungurahua. Lleva en el mercado más de 18 años y brinda servicios recreacionales, de acondicionamiento físico y relajación.

Posee actualmente un espacio familiar donde las personas pueden disfrutar de cuatro piscinas, tres de ellas son piscinas de 9x3 m de agua caliente y una de 25x9 m con agua templada. Además, posee dos baños turcos (tipo de baño caracterizado por cambios bruscos de temperatura; inicialmente vapor caliente y a continuación una ducha de agua fría), dos hidromasajes, un baño sauna y dos albercas polares. (Barrionuevo, 2016).

Todas las piscinas del complejo están protegidas por una cubierta que ayuda a mantener el clima interior y evitar los factores climáticos. Cuenta además con un sendero ecológico con un mirador donde se puede contemplar la ciudad, dos zonas de gimnasio uno cardiovascular y el ultimo de hipertrofia y finalmente una cancha sintética para indoor fútbol. Su horario de atención es de lunes a domingo de 9:00 AM – 18:00 PM, el día martes no hay atención.



*Figura 12. Instalaciones Eduardo's Ecología y Aventura
Fuente: (Eduardo's, 2017)*

El complejo habilita sus instalaciones en su totalidad únicamente los fines de semana y feriados ya que entre semana la demanda es menor, cuenta con un sistema de seguridad con cámaras dentro y fuera del establecimiento. El precio de la entrada es de a 8\$ los adultos y \$4 los niños, con este valor el visitante tiene derecho a utilizar todas las instalaciones.

1.2.3 Evaluación de las áreas funcionales de la empresa

Para Fred (2013) el desempeño organizacional está determinado principalmente por un enfoque de los recursos internos que maneja una empresa, el adecuado manejo de estos recursos físicos, humanos y organizacionales son los que mantienen una ventaja competitiva y le permiten crecer a una empresa.

Al ser una empresa familiar la empresa no cuenta con una división en cuanto a la administración ni una estructura organizacional por lo que no existe una asignación de tareas, por lo referente a la cultura organizacional la empresa se maneja con valores y principios internos y siempre velando por actuar de manera ética.

La empresa cuenta con un plan estratégico básico donde desarrolla su misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos a cumplir hasta el año 2020. Cuenta además desde el 2016 con un plan de Marketing en la que se plantean estrategias de posicionamiento, producto, precio, plaza, promoción, servicio y el plan de acción a seguir para cumplirlo.

Eduardo's Ecología y Aventura no posee una participación líder y por tanto se encuentra en tercer lugar de participación del mercado local, no cuenta con otras sucursales a nivel nacional y depende únicamente de la afluencia de turistas que llegan a la ciudad de Baños cada año. Su capacidad de ocupación es alrededor de 200 personas, su aforo en fines de semana no se llena siempre debido a su alta rotación, los usuarios permanecen en promedio una hora y media en el complejo sin embargo en feriados importantes existe una saturación que no agrada mucho al cliente.

La relación con sus empleados es de lo más amena y de mutua confianza, actualmente cuenta con 6 personas que colaboran en la empresa. Se evidencia que existe una preocupación por el bienestar de ellos, sin embargo, su personal no está correctamente capacitado para una adecuada atención al cliente, necesitan mejorar el trato. Los dueños deben administrar mejor su personal especialmente en días claves para el negocio ya que en feriados se los ocupa para realizar otras actividades y no estar con el cliente.

Su relación con proveedores es de igual manera la adecuada, los pagos siempre se realizan en los días que se pactaron, no posee deudas con ellos y las condiciones en las que se negocian son de mutuo beneficio.

En cuanto a los procesos del servicio que ofrecen se puede notar que no están estandarizados y no hay una orientación hacia la calidad, lo que provoca quejas por el cliente especialmente por el aseo de las instalaciones, el trato y la atención. No existen políticas de ninguna clase para controlar efectivamente los procedimientos y parte de las instalaciones no se encuentran ubicadas estratégicamente como el área de limpieza y las canastillas.

La empresa Eduardo's Ecología y Aventura en cuanto a su desempeño financiero, no tiene dificultades, el balneario no está obligado a llevar contabilidad y únicamente posee estados financieros del año 2016 que se los realizó con fines académicos.

Actualmente el negocio no tiene deuda con ninguna institución financiera, sus ventas son estacionales siendo los meses de diciembre y enero los periodos de mayor utilidad y los meses de mayo y junio periodos que la empresa incurre en pérdida.

Los principales rubros que recibe son los ingresos de personas adultas que representa el 47% del total percibido en el año, en segundo lugar, esta los ingresos por niños con el 19% y el resto representa los ingresos obtenidos por el gimnasio y el bar. Los principales costos y gastos son el personal y los gastos de ventas como el agua, combustible y electricidad.

En cuanto a su promoción la empresa maneja principalmente medios convencionales como folletos, vallas publicitarias y publicidad en radio que se la destina para las emisoras de las ciudades de Baños, Ambato, Latacunga y Quito.

Su mayor esfuerzo en marketing se lo ve reflejado en internet, cuenta con su página oficial: www.eduardosbanosecuador.com y tiene presencia en las redes sociales de

Twitter y Facebook siendo esta última la más utilizada por los dueños, su página a septiembre del 2017 cuenta con 1700 seguidores y una calificación de 4.9/5. La empresa también tiene presencia en las páginas de Tripadvisor y la página oficial del municipio de Baños de Agua Santa.

A pesar de sus constantes esfuerzos, en los últimos años ha tenido un decrecimiento en el nivel de sus ventas de un 10% con respecto al año anterior debido principalmente a la apertura de las piscinas municipales Santa Clara en octubre del 2016 (Barrionuevo, 2016).

Una vez analizada la situación interna de la empresa podemos proceder con la matriz de evaluación de factores internos (EFI), que es una síntesis del proceso de auditoría interna, ver tabla 3. Esta matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales que tiene el complejo Eduardo's, al igual que la matriz de factores externos para realizarla esta consta de cinco pasos (Fred, 2013).

El primer paso es realizar una lista de 15 factores internos claves previamente identificados que incluyan fortalezas y debilidades, luego se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La importancia es con respecto al éxito que ese factor daría a una empresa o las que tienen mayor influencia en ella.

Una vez determinados los factores se asigna a cada factor una clasificación que va del 1 a 4, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) y una fortaleza importante (clasificación = 4).

Finalmente multiplicamos la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable y se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (Fred, 2013).

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1 Sistema de seguridad dentro y fuera del complejo	0,03	3	0,09
2 Ubicación céntrica en la ciudad	0,08	4	0,32
3 Adquisición de máquinas más ecológicas y eficientes	0,04	3	0,12
4 El esfuerzo en marketing digital aumento	0,1	4	0,4
5 Las instalaciones son nuevas y están en adecuadas condiciones	0,08	3	0,24
6 Relación amena con empleados y proveedores	0,04	4	0,16
7 No posee deudas con instituciones financieras	0,03	3	0,09
8 Estabilidad financiera	0,08	4	0,32
Debilidades			
1 Las ventas disminuyeron 10% con respecto al año anterior	0,11	1	0,11
2 Los servicios no están estandarizados	0,08	1	0,08
3 Capacidad de ocupación saturada en feriados	0,05	2	0,1
4 Tiene los precios más altos en el sector	0,03	2	0,06
5 La participación de mercado es menos del 5%	0,03	2	0,06
6 Poca utilización de herramientas informáticas para la gestión	0,06	2	0,12
7 Las instalaciones no tienen reconocimiento a la calidad turística	0,06	2	0,12
8 No hay un plan de acción por el nuevo balneario municipal	0,1	1	0,1
	1		2,39

Podemos deducir que la administración del negocio Eduardo's Ecología y Aventura no es la adecuadamente, con una puntuación de 2.39 en la matriz de factores internos se evidencia que tiene grandes debilidades internas que deben mejorar si quiere llegar a ser más competitivos y mejorar sus servicios. Según la puntuación de 2.69 obtenida en la matriz de factores externos se puede notar que no toman medidas adecuadas para las amenazas externas, la empresa debe trabajar en estas áreas para asegurar la continuidad del negocio.

2 MARCO TEORICO

Un sólido cuerpo documental es necesario para dar validez a una investigación, el objetivo del presente capítulo es desarrollar la base teórica que servirá de sustento y contraste para el diagnóstico y diseño de la propuesta que se plantea.

2.1 ESTÁNDARES DE SERVICIOS RECREACIONALES

2.1.1 *Términos y conceptos fundamentales*

Para entender los estándares que debe tener una empresa turística que brinda servicios recreacionales de piscinas es necesario partir y tener claro que es el turismo, según la Organización Mundial del Turismo (2008) se define al turismo como un fenómeno social, cultural y económico que relaciona el movimiento de personas a lugares fuera de su residencia habitual. Las personas que se movilizan se denominan visitantes y pueden ser turistas, excursionistas, residentes o no residentes.

Otros autores como Schuller (1911) desde una perspectiva económica mencionan que el turismo comprende una serie de procesos económicos que se manifiestan en afluencia, permanencia y retorno de personas desde sus lugares de residencia a un sitio turístico. Los visitantes buscan actividades turísticas que en conjunto con los atractivos turísticos constituye la atracción básica del viaje, “no es posible un desarrollo turístico si el visitante no puede realizar actividades” (Díaz, 2008, pág. 26).

El motivo de viaje varía entre cada visitante y las actividades que ellos realizan depende del tipo de turismo que se realice. Existen diversas clasificaciones con respecto al turismo ya sea por las características de las personas o sus motivaciones, la OMT menciona diferentes divisiones que se consideran importantes y dinámicas, en la Figura 12 se presenta los tipos de turismo más comunes en la ciudad de Baños de agua Santa.

Turismo de aventura:	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo en contacto con la naturaleza con un riesgo controlado. • Servicios no tradicionales, preciden de lujo y la comodidad.
Turismo en transportes:	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo ser un turismo en carretera, de crucero o ferrocarril. • Dedicado a visitar destinos turísticos.
Turismo cultural:	<ul style="list-style-type: none"> • Principal motivación es conocer aspectos de la cultura de los antiguos o actuales habitantes.
Turismo de descanso:	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que dedican sus vacaciones en reposo. • Realizan un mínimo de actividades y permanecen en un mismo sitio.
Turismo de naturaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades promovidas relacionadas con la naturaleza. • Atractivos paisajes con nula intervención (preferible áreas protegidas).
Turismo religioso:	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionado con prácticas religiosas que los fieles realizan en lugares sacrosantos. • Las personas van con un sentido espiritual más no de turismo.
Turismo termal:	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito principal es aprovechar fuentes termales. • Tiene fines terapéuticos o medicinales.
Turismo rural/urbano:	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en visitar las diferentes áreas de una ciudad y disfrutar de la hospitalidad de las locaciones además de su gastronomía.
Turismo de salud y medicinal:	<ul style="list-style-type: none"> • Personas interesadas en su bienestar en forma integral para mejorar su salud. • Utilización del clima y recursos naturales como el agua con fines terapéuticos.

Figura 13. Tipos de turismo
Fuente: (OMT, 2017)

Dentro de esta clasificación el complejo Eduardo´s se enfoca principalmente en el turismo medicinal y de salud ya que utiliza sus recursos hídricos con fines terapéuticos y recreacionales, al no poseer aguas termales o de vertiente no se considera un turismo termal, en una pequeña medida también se lo puede considerar un turismo de descanso ya que la mayoría de las actividades y servicios que ofrece son de reposo.

La World Health Organization (2010) ve al turismo de salud a aquellas instalaciones y servicios que se han diseñado para recuperar, mejorar y mantener la salud a través de una combinación de actividades de rehabilitación, curación, ocio, en un espacio alejado de las distracciones del trabajo y la vida diaria. Una definición de turismo más arraigada dice que “es un proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo de recibir servicios de salud o de bienestar” (Arias, Caraballo, Matos, 2012).

Dentro del turismo de salud hay dos grandes vertientes, una enfocada en la medicina y la otra meramente turística, esta última se conoce como turismo de bienestar donde los visitantes busca la salud en centros recreacionales como balnearios, centros de talasoterapia, y spas. Según Smith (2009) El énfasis radica en el descanso y la relajación del cuerpo.

Por ende, la clasificación más exacta a la que pertenece el complejo Eduardo's Ecología y Aventura es a este tipo de turismo de bienestar ya que la empresa se enfoca en brindar servicios recreacionales y bienestar siendo su principal insumo el agua.

Con la finalidad de evitar confusiones para el lector y aportar con un mayor entendimiento al tema, se adoptan las siguientes definiciones y términos que se utilizarán en el presente trabajo bibliográfico y servirán de base para la investigación.

Un complejo turístico o resort es un subsistema dentro de un territorio turístico donde se ofrecen una variedad de actividades siendo las principales el turismo y el ocio, normalmente estas actividades son ofrecidas por una empresa o grupo de personas en un espacio reducido donde se aglomeran los visitantes que disfrutan de sus servicios. (Trigal, 2015).

Una piscina es un centro deportivo, terapéutico o recreativo y todas sus instalaciones anexas para un adecuado funcionamiento, incluyendo áreas de esparcimiento y equipos de mantenimiento (Ministerio de salud - Republica de Chile, 2002). Una piscina está comprendida por dos zonas, el andén que es la zona circundante al vaso y debe tener mínimo dos metros de anchura y la zona de baños que está destinada a la natación.

Un balneario no es lo mismo que una piscina, según la asociación Balnearios de España (2017), un balneario es aquel establecimiento que ofrece aguas de vertiente o termales declaradas de utilidad pública o de servicio médico que prescribe los tratamientos e instalaciones adecuadas para aplicar los tratamientos prescritos.

Por tanto, el complejo turístico Eduardo's Ecología y Aventura no se lo puede considera como un balneario, más bien como un establecimiento de piscinas recreativas o

simplemente un resort. Cabe recalcar que las normas que rigen un balneario pueden adaptarse o servir de referencia para un complejo turístico.

El Ministerio de Salud de la República de Chile (2002) precisa en su norma los siguientes términos aplicables para un balneario:

- Pileta: también llamado vaso de agua, es cualquier depósito de agua de construcción artificial utilizado para el baño de personas.
- Área de esparcimiento: es la superficie de recreación anexa a la piscina de uso público y está destinada al uso exclusivo de los bañistas, esta área está dentro del establecimiento e incluye áreas de asoleo, juegos infantiles y terrazas.
- Carga diaria máxima de bañistas (N): representa el número máximo de bañistas que pueden ingresar diariamente al complejo de piscinas, se calcula en función de la tasa de recirculación y el volumen de agua que tiene la piscina, de acuerdo con la siguiente formula: $N = V \div Ct$ siendo (V) el volumen de agua fresca o limpia y (Ct) el coeficiente que depende de la tasa de recirculación.
- La tasa de renovación o recirculación (T) es el resultado de dividir el volumen de agua limpia o fresca que es introducida a la piscina durante el día, por el volumen total de la pileta. Para encontrar el coeficiente de la tara de recirculación se toma en cuenta las siguientes relaciones dependiendo el valor (T) que se obtuvo anteriormente: para $T = Ct$, 1 = 14, 2 = 3.5, 3 = 1.5, 4 = 0.87.
- Agua fresca y agua limpia: El agua fresca es la que proviene directamente de la fuente que ingresa a la piscina, agua limpia es aquella que ha pasado por un sistema de recirculación donde ha sido previamente filtrada y desinfectada.
- La capacidad de bañistas o aforo representa el número máximo de personas que pueden permanecer simultáneamente en una piscina, este número se calcula en función a la superficie de agua que posea la piscina, es decir una persona por cada m^2 de agua, si el área de esparcimiento es mayor a una o dos veces la superficie de agua se permite un aumento del 35% a dicho número obtenido.

2.1.2 Normas técnicas institucionales

En el segmento de balnearios y complejos turísticos no existe una norma internacional que especifique los requisitos generales de gestión y calidad para los diferentes servicios que pueden ser ofrecidos en una piscina, las empresas del sector suelen basarse en las normas nacionales que establecen los diferentes organismos de normalización en su país de origen. Estas normas consideran documentos de diversas áreas como la salud pública, antecedentes técnicos y reglamentos establecidos por gobiernos autónomos.

Una de estas normas es la norma chilena oficial NCh3006.Of2006 establecida por el Instituto Nacional de Normalización INN que es miembro de la International Organization for Standardization (ISO). Esta norma establece los requisitos mínimos generales de gestión y calidad que deben cumplir los balnearios y de sus instalaciones e infraestructuras adecuadas para su uso recreacional para obtener la calificación de turismo superior.

El INN (2006) establece en particular los siguientes requisitos que deben tener las instalaciones de balnearios de manera que presten servicios de calidad:

- ✓ Poseer un organigrama básico de funcionamiento, división de responsabilidades y contar con procedimientos documentados.
- ✓ Contar con un personal capacitado para la entrega de servicios de balnearios, correctamente uniformados y entrenados para la eficiencia.
- ✓ Contar con un procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos o sugerencias en lugares de fácil acceso.
- ✓ Tener un programa de mantenimiento que asegure que las instalaciones sean apropiadas para el uso intensivo
- ✓ Contar con instalaciones, mobiliario y equipamiento apropiados para la utilización bajo condiciones ambientales de balnearios.
- ✓ Exhibir en lugares visibles la temperatura, precauciones de las piscinas e informar de las facilidades de acceso para personas con discapacidades.
- ✓ Tener disponible para los clientes la definición del servicio y horarios de prestación

Las instalaciones de piscinas y balnearios para ser consideradas de turismo superior deben tener implementado como mínimo los siguientes requisitos en servicios, arquitecturas, suministros y requisitos comerciales que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4. Servicios y requisitos mínimos para un turismo superior

Baños o balnearios termales - turista superior	
Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estacionamiento propio dentro o fuera del recinto. ✓ Entrada independiente para los servicios de abastecimiento. ✓ Sistemas de señalización. ✓ Acondicionamiento térmico. ✓ Servicio de energía complementario en caso de apagones. ✓ Servicio de baños por género. ✓ Servicio médico.
Servicios de atención	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de recepción en español e inglés. ✓ Servicio de guardarropía.
Servicios de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de cafetería de acuerdo con el horario de funcionamiento.
Requisitos de arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad mínima de estacionamiento equivalente al 30% de la capacidad de las instalaciones y permitir al menos un bus. ✓ Recinto de recepción de al menos 25m² ✓ Recinto de guardarropía o casilleros para al menos el 80% de la capacidad. ✓ Cafetería que permita la atención simultánea. ✓ Facilidades de desplazamiento para tratamientos termales. ✓ Espacio de piscinas cuya superficie mínima total sea de 60m². ✓ Cabinas individuales con pestillos que indiquen si se encuentran ocupadas o desocupadas. ✓ Los pisos con materiales lavables, antideslizantes e impermeables. ✓ Camerinos separados por genero con capacidad de al menos 15 personas y una ducha cada cuatro personas.
Requisitos comerciales y de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe constar con un servicio de ventas que cumpla con informar los medios de pago que acepte el establecimiento y publicar en la recepción las tarifas de servicios que se ofrezcan. ✓ El material publicitario debe estar en dos idiomas y evitar usar términos que induzcan expectativas de servicios superiores a los que realmente son. ✓ Estar registrado en un sistema de información turística y exhibirlo en la entrada principal.

Fuente: Extraído de INN, 2006

Dentro de la legislación ecuatoriana de igual manera encontramos normas aplicables a balnearios y complejos turístico, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en su norma técnica NTE INEN 2929 (2014), establece los requisitos para la prestación de servicios en establecimientos balnearios y piscinas tanto en sus procesos, instalaciones y equipamientos necesarios con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

Según la norma INEN las responsabilidades de la planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua para asegurar que los servicios que se ofrecen sean de calidad recae en la dirección o personas encargadas del complejo, se debe involucrar a todo el personal, plantear objetivos claramente formulados y difundirlos.

Un complejo debe definir claramente los servicios que ofrece y tenerlos a disposición de los clientes, tener las correspondientes tarifas actualizadas y facilitar la información como grado de accesibilidad y ubicación de los servicios.

El esquema organizativo del complejo debe permitir que las personas designadas a las diferentes áreas o procesos puedan identificar cualquier problema con el servicio, prevenir la aparición de no conformidades y buscar la solución a la misma. La comunicación debe tener un mecanismo adecuado para hacer posible la coordinación de funciones y sobre todo resolver conflictos.

El Instituto Ecuatoriano de normalización recomienda que este tipo de centros recreacionales implanten un sistema de gestión a la calidad documentada y actualizada, que incluya un manual de calidad, procedimientos, disponer de un sistema de indicadores y registros de calidad y mejora que se han hecho.

Las piscinas y resort según la norma INEN 2929 (2009) deben cumplir con una serie de requisitos genéricos establecidos para su adecuada administración, estos se agrupan en gestión ambiental, gestión de seguridad y gestión de recursos.

2.1.2.1 Gestión ambiental

Un balneario debe basarse en dos ejes esenciales: la primera la eficiencia energética y la reducción de consumos. El consumo energético debe tener una tendencia a una mejora continua como incorporar aparatos de bajo consumo, utilización de energías renovables o el correcto aislamiento de las instalaciones.

En las actividades de aprovisionamiento se debe incorporar criterios ambientalistas como reducción de embalajes, fomento de envases retornables, utilización de productos biodegradables, etc. Las piscinas e instalaciones deben reducir el consumo de agua mediante mecanismos grifos reductores, sistemas de activación, temporizadores, control de horarios, entre otros.

El segundo pilar fundamental es la gestión y reducción de la contaminación. Se debe realizar una eficiente gestión de residuos, buscar su minimización y fomentar la reutilización. En cuanto a ruidos y vibraciones la organización debe actuar para controlarlo tanto en el interior como en el exterior para evitar causar molestias y permitir un óptimo nivel acústico.

El balneario debe identificar los focos de emisión de dióxido de carbono y demás gases contaminantes como calderas y equipos de combustión con el fin de comprobar que los niveles de emisión estén dentro de los parámetros legales permitidos.

2.1.2.2 Gestión de la seguridad

El complejo turístico debe definir y hacer cumplir las medidas necesarias para garantizar la máxima seguridad, contemplar un protocolo de evacuación y contar con lo necesario para hacer frente a una eventualidad. La norma técnica INEN 2929 establece que se debe cumplir mínimo con tres parámetros.

Prevención de riesgos y accidentes: el recinto de piscinas debe adoptar medidas de identificación, evaluación y control de posibles riesgos, asegurar y dar constantemente mantenimiento a las máquinas y aparatos que están a disposición de los clientes y

empleados, disponer de fichas de seguridad para productos tóxicos y corrosivos y constar con paneles informativos de seguridad que se deben cumplir al utilizar las instalaciones.

Seguridad alimentaria y sanitaria, de personas y bienes, de edificaciones e instalaciones: en cuanto a alimentos por lo menos se debe cumplir con el control del aprovisionamiento, la trazabilidad de los alimentos, el control en la conservación y la acreditación del personal para manipular alimentos. En seguridad sanitaria definir un programa de desratización, desinfección y desinsectación, identificar áreas de focos vulnerables y un control de los productos que se utilizan para el aseo. Para ofrecer la máxima seguridad a los clientes y al personal se dispondrá acciones de vigilancia tales como rondas de vigilantes, control por videocámaras, control de llaves del estacionamiento y atención de carga de equipaje.

Protección contra incendios y gestión de emergencias: la dirección del centro recreacional debe velar por la dotación de elementos de prevención, detección y extinción de incendios. Las salidas de emergencia deben estar debidamente señalizadas, permanentemente libres de obstáculos, además debe tener definidos planes de emergencia documentados.

2.1.2.3 Gestión de recursos

Un servicio de calidad parte de una adecuada gestión de sus recursos, la combinación de recursos humanos y materiales son elementos básicos para el éxito de un negocio.

Gestión de recursos humanos: la gestión incluye la planificación, ejecución y control de todos los procesos relacionados con el personal del balneario. Se debe tener en cuenta la planificación de la planilla, el proceso de selección, formación, atención al cliente (fundamental) y gestión de la comunicación interna.

Gestión de recursos materiales: Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades habituales, asegurando la calidad en el servicio que se ofrece.

2.1.3 Estándares Específicos

Según las prescripciones del RITE (Reglamento de instalaciones térmicas en edificios) (2007) la temperatura del agua del vaso debe ser 25°C con un nivel de tolerancia de ± 1 °C, esta se medirá en el centro de la piscina y a unos 20 cm por debajo de la lámina de agua. La temperatura seca del aire del local será entre 2 C y 3°C mayor que la del agua. La humedad relativa del ambiente se mantendrá entre el 55% y el 70%.

Existe un sin número de asociaciones y organismos de control que establecen estándares y condiciones específicas para que los balnearios y complejos turísticos tomen en cuenta a la hora de evaluar los servicios que ofrecen.

Uno de estos organismos es la Asociación Nacional de Balnearios de España (ANBAL) que cuenta con una estructura de más de 100 años de experiencia, prestigio a nivel mundial y cerca de 60 balnearios asociados. Todos los servicios prestados en un spa o balneario deben respetar un protocolo y un estándar de servicio, la Asociación Española para Balnearios establece los siguientes criterios sobre las características que deben presentar las instalaciones con el fin de proporcionar al usuario los beneficios del agua.

- Piscina/s de Hidromasaje con Agua de que no supere los 40° C.
- Piscina/s Relax con Agua a 24 - 28° C.
- Turco: Habitáculo climatizado de máximo 45° C y Humedad Relativa: 99%
- Ducha fría como elemento terapéutico de 15°C en promedio
- Sauna: temperatura interna de hasta 90°C y seca.

El aforo de un SPA está delimitado por algunos factores como por ejemplo el tipo de clientela que se espera tener, el precio del servicio es tamaño, diseño y construcción de los espacios. Para simplificar el cálculo Fernando Sanz (2013) recomienda que se establezca un baremo de 1m² por persona que esté presente en el SPA.

Un centro recreacional de piscinas debe contar con tres zonas bien delimitadas y señalizadas las cuales son hidroterapia, sudoración y de contraste. Esto ayudara a ofrecer adecuadamente los criterios básicos en las instalaciones (Asociación Española de

wellness Spa, 2015). Se considera una instalación desfavorable cuando la atención es inadecuada, existe un flujo excesivo de personas mayor a una en 15 metros cuadrados cada 90 segundos y una distribución inadecuada de los servicios que no permita un flujo correcto de personas. Es inaceptable en la calidad cuando la higiene, ventilación y climatización son deficientes.

2.1.4 Legislación vigente

Los establecimientos de recreación o complejos turísticos privados que cuenten con piscinas, turcos, saunas, hidromasajes y duchas no requieren permisos de funcionamiento, pero están sujetos a control y vigilancia sanitaria. Este cambio está contenido en la Resolución ARCSA-DE-040-2015-GGG del 21 de mayo de 2015 de la Dirección Ejecutiva de ARCSA, la cual reforma el Acuerdo Ministerial 4712.

Según el acuerdo ministerial 11308 (1979) que aún sigue vigente establece que se debe prohibir el ingreso y la utilización de las piscinas a personas que presentan procesos infecciosos de la piel, que no lleven la indumentaria adecuada de baño, a personas en estado de embriaguez, a los animales, personas con enfermedades convulsivantes y cuando la piscina ha superado su límite máximo de carga (ACM 11308 - RO 759 , 1979). Además, esta norma establece que se debe obligar a los visitantes a ducharse antes de ingresar a las piscinas y que el establecimiento tiene prohibido alquilar todo tipo de indumentaria de baño.

El incremento del nivel de calidad que exigen los visitantes en los servicios demanda condiciones higiénico-sanitarias en las instalaciones que mejoren la protección contra los eventuales riesgos para la salud de los usuarios que se puedan derivar de su utilización.

La higiene en la preparación de alimentos en la zona del bar es de suma importancia para la calidad del servicio, según la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebida o suplementos alimenticios menciona los siguientes puntos a tener en cuenta al preparar alimentos:

- ✓ Contar con un área específica para residuos y desperdicios que esté separada del área de producción de alimentos.
- ✓ Las materias primas deben estar sobre alguna mesa o estantería y nunca sobre el piso.
- ✓ La dirección de la corriente de aire no debe ir nunca hacia el área limpia en el que se prepara los alimentos.
- ✓ Los alimentos que necesitan refrigeración deben estar expuestos a la temperatura ambiente el menor tiempo posible.
- ✓ El personal que entra en contacto con la preparación debe contar con el cabello recogido y con cubre pelos, mascarillas, uñas recortadas y sin esmalte y usar ropa y accesorios que no desprendan contaminantes.

Las condiciones del agua es otro factor a considerar, según el artículo 11 del reglamento de piscinas de uso público publicado por el gobierno de Chile, el agua de las piscinas debe cumplir con los siguientes parámetros de calidad:

Tabla 5. Parámetros de calidad del agua

PH	7.2 – 8.2
Cloro libre residual	0.5 – 1.5 (ppm)
Cobre (alguicidas)	Máximo 1.5 (mg/l)
Bromo (desinfectante)	1-3 (mg/l)
Espuma, grasas y partículas en suspensión	Ausencia
Bacterias aeróbicas	≤ 200 colonias / ml
Coliformes fecales	Ausencia
Coliformes totales	≤ 20 colonias / 100 ml
Algas, larvas u otros organismos vivos	Ausencia

Fuente: Extraído de ministerio de salud, 2002, p 16

También se establece que “en toda piscina de uso público deberá efectuarse por lo menos 2 verificaciones diarias de la transparencia del agua, una al comienzo y la otra hacia la mitad de la jornada de apertura al público.” (Ministerio de salud, 2002, pág. 7).

La transparencia del agua debe ser tal que permita ver claramente un disco negro de 15 cm. de diámetro colocado a una profundidad de 1,4 m. de agua mirando desde un ángulo de aproximadamente 45° desde la altura de los ojos de una persona de estatura media, situada al borde de la pileta.

2.2 BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE SERVICIO TURÍSTICO

Las buenas prácticas recogen los estándares de calidad que se sugiere se apliquen en una empresa, el objetivo es obtener un compromiso de calidad turística y una buena gestión empresarial basada en una correcta preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales que esta controla.

Las buenas prácticas son acciones para corregir, mejorar y prevenir aspectos de desarrollo, estas se pueden aplicar en todas las áreas y operaciones de una empresa. Ponerlas en práctica ayuda económica, social y ambientalmente al negocio y a la comunidad.

Los principales beneficios que aporta las buenas prácticas son de proteger y conservar el medio ambiente, fomentar la buena relación dentro de la comunidad local y aledañas, fomentar mayor competitividad en las empresas ya que mejora la calidad de sus servicios y concientiza tanto a clientes, personal como a proveedores acerca de la importancia de la sustentabilidad (SERNATUR, 2011).

2.2.1 Buenas prácticas en el ámbito empresarial

Un destino turístico será tan competitivo en el grado de que sus empresas lo sean, las buenas prácticas fomentan conceptos como la calidad total y los sistemas de gestión basados en el enfoque al cliente, ya que esto constituye la fuente primordial de la ventaja competitiva de cualquier empresa. (Cabrera, 2010).

La satisfacción del visitante es fundamental dentro de las buenas prácticas del turismo, es importante obtener información del cliente durante su estadía, monitorear permanentemente los niveles de satisfacción mediante encuestas y comprobar la calidad de la experiencia del visitante. La atención de los clientes es un deber por lo que hay que preocuparse por la seguridad de ellos, que contempla desde la salud e higiene del lugar, hasta la protección ante la delincuencia, Es importante velar por la veracidad del marketing para evitar engaños y falsas descripciones (SERNATUR, 2011).

Una empresa debe esforzarse en conocer al cliente y sus necesidades, ser capaz de ponerte en el lugar del cliente, considerar su imagen personal como parte del servicio, mostrar disponibilidad por atender y ayudar a los clientes, tener una actitud positiva cortés, escuchar con atención al cliente y expresarte con claridad, las quejas se deben convertir en oportunidades y conocer bien el destino en el que te encuentras.

Un complejo de piscinas debe preocuparse por el ámbito medioambiental y sobre todo la gestión del agua, este elemento es esencial para el cliente y no se puede consumir el recurso despreocupadamente.

Para lograr una mejora en el manejo de agua, el manual de buenas prácticas para el sector turístico en Chile (2011) recomienda realizar mantenimiento periódico sus instalaciones, evitar fugas y goteras, conocer, registrar y monitorear el consumo de agua, educar a clientes y empleados, reducir su consumo lo más posible y usar sistemas más eficientes.

Los mejores complejos turísticos comparten determinadas características y prácticas que las diferencian del resto de la competencia, según un estudio realizado por la empresa TripAdvisor (2013) dichas empresas deberían considerar los siguientes factores:

Según Suppa (2013) la ubicación es esencial, en el artículo se menciona que este factor es determinante para el éxito o fracaso de un complejo, las críticas mejoran cuando el establecimiento se encuentra cerca de diferentes atracciones locales, restaurantes a pocos minutos, etc. Los complejos que no tienen una ubicación privilegiada deberían ofrecer de manera gratuita transporte a puntos de interés o populares que desean sus clientes.

Las actividades, áreas de recreo y un ambiente hogareño igualmente están bien percibidas por los visitantes. Los eventos y demás iniciativas del complejo atraen a los clientes quienes buscan actividades para todos los miembros de la familia, el espacio donde se realizan las actividades debe contar con comodidades, ser seguras y aptas para todas las edades.

Otro factor que los complejos turísticos deben considerar es tener a un personal amable y servicial, en ocasiones son ellos los que marcan la diferencia más no el propio establecimiento o sus servicios, la falta de educación o actitudes poco amables afecta considerablemente la percepción del lugar.

Para la selección del personal mínimo se deben seguir cinco pasos, primero una preselección, tomar pruebas profesionales, pruebas psicológicas, una entrevista de selección y finalmente el proceso que conlleva la finalización y selección.

Un punto importante que menciona Suppa (2013) son los extras con valor añadido y las actividades de todo incluido. Para las familias estos extras mejoran la experiencia y vuelven fieles a los clientes. Las ofertas exclusivas, desayunos, aparcamiento gratuito, servicio de internet o actividades gratuitas pueden hacer la diferencia con el resto de los complejos.

“La posibilidad de pagar un precio único que incluya todo tiene un efecto psicológico positivo que se multiplica en el caso de las familias” (Suppa, 2013, p 7). El precio único debe aplicar para todas las actividades que ofrezca el complejo y sus respectivos equipos.

También se menciona en el artículo realizado por TripAdvisor (2013) que es indispensable la máxima limpieza en los establecimientos, las familias buscan suelos inmaculados, baños relucientes, calidad en el aire y habitaciones libres de humo.

Una buena práctica dentro del ámbito empresarial es el enfoque hacia el cliente, las empresas dependen enormemente de ellos por lo que hay que comprender sus necesidades. Las buenas prácticas sugieren tener claro los requisitos de los visitantes, revisar detenidamente los servicios a ofrecer, asegurar la conformidad del producto durante el proceso interno, ofrecer un trato personalizado, mantener niveles de calidad y llevar a cabo una adecuada gestión de reclamos.

El análisis de la competencia es otro elemento clave dentro de las buenas prácticas en el sector turístico, la calidad y el enfoque al cliente son fundamentales para el desarrollo de la competitividad. Hay que evaluar la situación competitiva de cada actividad en nuestra

organización, así como la situación de la competencia e identificar los aspectos que deben mejorarse para reforzar la competitividad de cada actividad.

La creciente competitividad hace necesarias nuevas técnicas de gestión, una de las herramientas que nos ayuda a analizar la competencia y es de suma utilidad para el sector turístico es el benchmarking.

Dentro de la gestión financiera de igual manera encontramos buenas prácticas dirigidas a los procesos de cobros y pagos. Una empresa en la gestión de cobros debe asegurarse del comportamiento ético del personal encargado de la recepción, se recomienda contar con un proceso de cobranzas y contar con estrategias y ofertas específicas para cada segmento de clientes. El objetivo que se busca es cobrar más, más rápido y con menos costo.

En la gestión de pagos a proveedores se debe evitar sobre endeudamiento, establecer límites de gastos, usar herramientas analíticas y estadísticas para conocer mejor la cartera y aprender a negociar con los proveedores

Una forma de alcanzar resultados y lograr que las organizaciones consigan de manera rápida y segura nuevas mejoras en sus servicios es estudiar y observar a su competencia. Los diferentes sectores industriales donde se encuentran las organizaciones son una fuente de conocimientos y buenas prácticas empresariales que se deberían aprovechar. A esta práctica de aprender de otros se conoce como benchmarking.

A lo largo de la historia el benchmarking ha tenido varias aplicaciones que dan lugar a distintas definiciones, en términos básicos consiste en medir y evaluar las prácticas propias contra las de la competencia (Lopez, 2010). Una de las definiciones más aceptadas dice que el “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation).

Dentro del ámbito turístico el benchmarking mejora el rendimiento, renueva estrategias de desarrollo en el sector y facilita la posición competitiva (Lopez, 2010). El valor añadido de esta técnica de gestión es destacar las buenas prácticas de los demás competidores, favorecer un desarrollo turístico sostenible y poner en práctica estrategias innovadoras (Kozak, 2004).

La finalidad de utilizar esta herramienta en el presente trabajo es producir un impacto positivo de reflexión y motivación para el complejo al compararse con las mejores del mercado. Para López (2010) las tres fases sobre el benchmarking a seguir son las siguiente:

1. Fase de planificación: primero se seleccionan los aspectos que vamos a someter en el estudio, podría ser, por ejemplo, parámetros en los que fallamos o los que pensamos que podríamos mejorar, luego se selecciona a la empresa con la que queremos compararnos, que puede ser la líder en el mercado o aquella que realiza una mejor gestión en los aspectos previamente seleccionados.
2. Fase de análisis: Se estudian los resultados y se evalúa la posibilidad de aplicación en la práctica, es esta etapa se puede conseguir la información adquiriendo sus productos, visitando sus instalaciones o entrevistar a personas que hayan sido sus clientes y comparamos los resultados con los obtenidos en nuestra organización.
3. Fase de acción: esta fase distingue al benchmarking de cualquier análisis comparativo y da sentido a la herramienta ya que busca dar un cambio mejorando la gestión actual, primero se identifica los mejores aspectos y adaptamos las buenas prácticas y resultados que obtuvimos en el estudio.

2.2.2 Parámetros de gestión

Una vez recopilada y analizada la información que se obtuvo de las diferentes normas y prácticas de gestión, se resume en la Tabla 6 los parámetros claves que se deben considerar para el mejoramiento de los servicios de un establecimiento de piscinas y balnearios.

Tabla 6. Parámetros de gestión para un complejo turístico

PARAMETROS	CRITERIOS CLAVES
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">✓ Mantenimiento✓ Salud e higiene✓ Arquitectura y señalética✓ Capacidad
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none">✓ Provisión✓ Almacenamiento✓ Gestión financiera✓ Gestión ambiental
Gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none">✓ Reclutamiento✓ Capacitación✓ Atención al cliente✓ Evaluación de desempeño
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none">✓ Planificación✓ Control de la gestión✓ Comunicación✓ Seguridad
Servicio	<ul style="list-style-type: none">✓ Recepción✓ Alimentación y bebidas✓ Servicios de interacción✓ Soporte al cliente✓ Postventa

Es importante mencionar que parámetros adicionales que se vayan a emplear en el posterior capítulo para mejorar el servicio de la empresa se lo irá profundizando conforme se vaya desarrollando el presente trabajo, por ahora se considera que la información expuesta hasta este momento es una base importante para comenzar el siguiente capítulo.

3 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS

El presente capítulo tiene como objetivo principal evidenciar la situación actual de la empresa con la utilización de herramientas e instrumentos que permiten medir y controlar criterios claves, los mismos que al contrastarse con normas técnicas, estándares y buenas prácticas que se compilaron en el capítulo anterior del marco teórico, permitirá ofrecer un servicio o producto de calidad.

Dicho diagnóstico ayuda a dueños de empresas a mejorar sus negocios ya que evidencia los puntos fuertes y débiles de los servicios ofrecidos. Como administradores esta es una herramienta útil para demostrar las áreas con falencias de la empresa y poder tomar acciones correctivas en la misma.

La metodología por utilizar en el diagnóstico se centra en la observación directa, uno de los métodos más usados por su eficiencia y confiabilidad para obtener datos correspondientes a eventos y situaciones ya que permitirá recabar información de primera mano.

Esta observación se sustenta indagando a través de encuestas respecto a las percepciones de los usuarios sobre el servicio prestado dentro de la empresa, así como también los servicios prestados en la competencia corroborando los resultados del diagnóstico, de esta manera obtendremos un enfoque más profundo de la realidad situacional de la empresa.

3.1 CRITERIOS A EVALUAR

Los criterios son reglas y normas que deben ser respetadas para alcanzar un objetivo, estándar o satisfacer una necesidad. Los criterios de evaluación permiten emitir un juicio de valor, discernir y entender lo que hace una empresa.

Para una empresa los criterios deben estar basados en la eficiencia, eficacia, economicidad, viabilidad y equidad. Deben ser elementos a partir de los cuales se pueda establecer una comparación respecto al objeto de evaluación y sus características.

Existe una gran cantidad de criterios a considerar en una empresa que ofrece servicios recreacionales y de confort, una forma de entender y abarcar todos ellos es entendiendo las operaciones y procesos que en ellas incurrir. En la Figura 14 se muestra el mapa de procesos para empresas que ofrecen servicios de piscinas, que servirá de punto de partida para establecer dichos criterios de evaluación.

Dentro de cada proceso estratégico, de realización y de soporte podemos desglosar una lista de criterios medibles que pueden ser evaluados y permitirá controlar la gestión de los servicios que ofrece la empresa. Estos aspectos permitirán valorar la gestión administrativa, el uso eficiente de los recursos y todo aquello necesario para un adecuado manejo de los servicios en el complejo Eduardo's Ecología y Aventura.

Cabe recalcar que dichos criterios deben ser congruentes entre sí, ser adaptados a la realidad de la empresa, utilizar un mismo sistema de evaluación y contar con una descripción clara que ofrezca un mayor entendimiento.

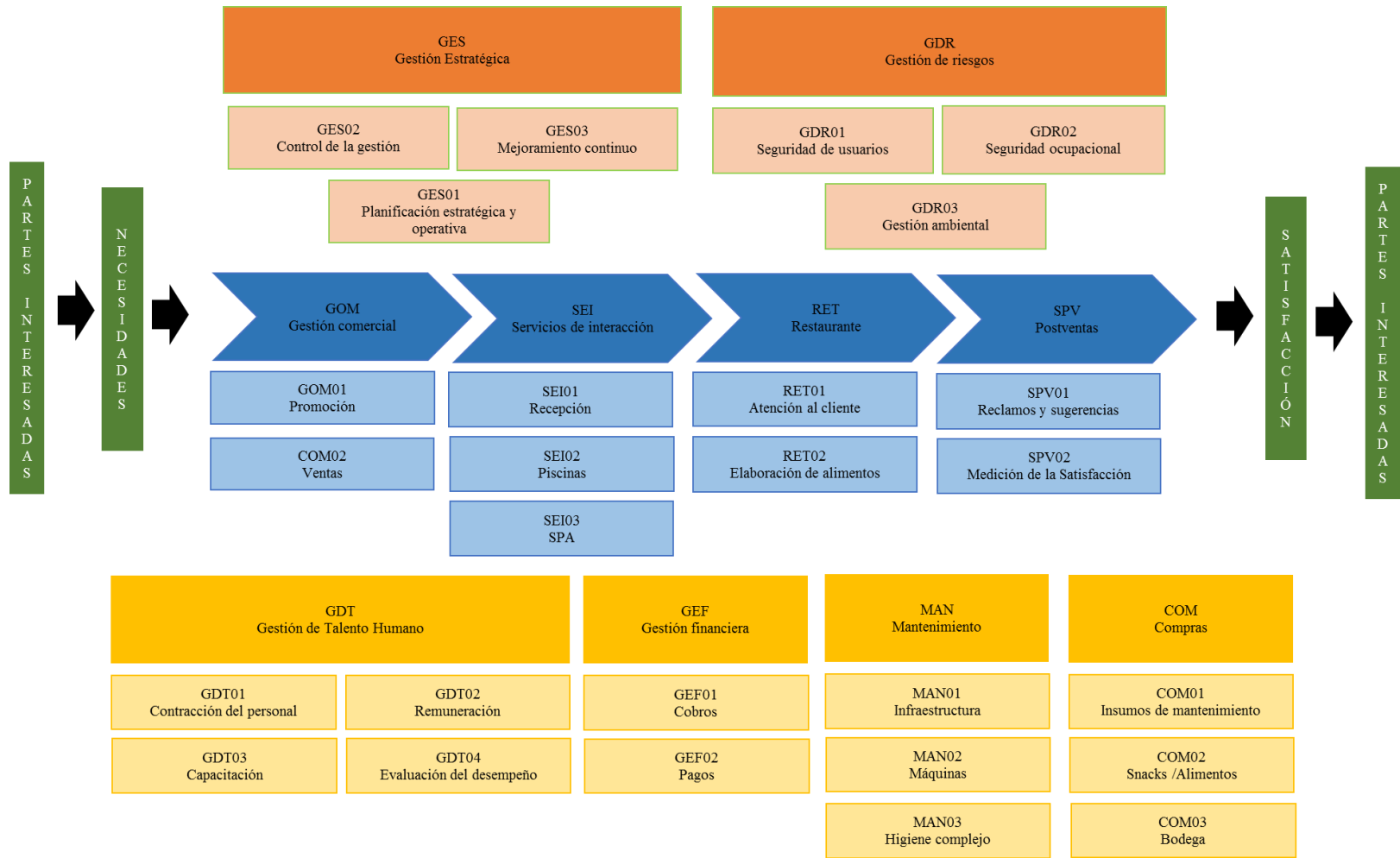


Figura 14. Mapa de procesos para piscinas

Los primeros criterios por establecer para la evaluación pertenecen a los procesos de realización o misionales, estos criterios a evaluar son la razón de ser en una organización y generan un impacto al cliente creando valor.

Gestión comercial: dentro de estos criterios se analizan los procesos que engloban lo relacionado a promoción y ventas, es decir, la apertura de la organización al exterior y la participación de mercado. Se encarga del estudio del ambiente externo y la manera de alcanzar la previsión en ventas.

Tabla 7. Criterios claves de la gestión comercial

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Análisis de la competencia	Conoce a sus competidores directos en la ciudad de Baños y ciudades aledañas que están a menos de una hora de distancia.
Marketing Mix	Conoce los precios, productos/servicios, plaza y promociones de los competidores antes mencionados.
Eficiencia de promoción	Se ha realizado un seguimiento en cuanto a eficiencia de los recursos utilizados en promoción en diferentes medios convencionales.
Uso de redes sociales y páginas web	Utilización periódica de redes sociales o página web y presencia en páginas externas de turismo.

Servicios de interacción: Consiste en analizar todo aquello que utiliza el cliente dentro del establecimiento con la finalidad de satisfacer sus necesidades excluyendo la alimentación. Los servicios de integración engloban las piscinas, zona de spa, baños, vestidores, guardarropía y sus respectivos acondicionamientos. De igual manera se incluye la recepción, el primer contacto con el cliente, en ella se abarca la atención inicial para la entrada al establecimiento y el control del bañista antes del ingreso.

Tabla 8. Criterios claves de los servicios de interacción

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Acondicionamiento térmico del local	Controla que la temperatura ambiental dentro del complejo sea agradable para el usuario.
Servicios complementarios	Satisface las necesidades del usuario para el uso de: cabinas, duchas, guardarropía, encargo de equipaje y baños.
Ubicación adecuada para insumos y equipos	Todos los insumos y equipos necesarios para el funcionamiento están en un lugar adecuado en el que no contamine el efecto visual del usuario.
Temperatura de las piscinas	Controla la temperatura entre 24 - 28°C medido en el centro de la piscina a 20 cm de profundidad.
Temperatura del sauna	Temperatura interna de hasta 90°C.
Temperatura del turco	Temperatura máxima de 45° C y humedad relativa de 99%.
Temperatura del hidromasaje	Agua Caliente a una temperatura entre 37 - 40° C.
Aforo en piscinas y spa	Espacio disponible para el usuario de un metro cuadrado dentro de las áreas mencionadas.
Disponibilidad de parqueaderos	Estacionamientos disponibles para mínimo el 30% de la capacidad del balneario y espacio para un bus.
Control del bañista	Revisión de prendas de baño adecuadas, estado de salud y aseo de todos los bañistas.
Atención en caja	Dispone de atención en dos idiomas, tarifas visibles, permite el pago en efectivo, tarjetas, y reservaciones mediante transferencias bancarias.

Restaurante: en este apartado se analizan los criterios relacionados con todos los servicios ofrecidos por el bar de la empresa, se evalúa la gestión necesaria para el adecuado funcionamiento de la zona incluyendo resguardo de objetos valiosos, atención en caja y expedición de alimentos.

Tabla 9. Criterios claves de las actividades en el restaurante

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Higiene zona bar	Cumple con estándares de salubridad.
Cuidado de pertenencias	Cuenta con un sistema seguro para guardar cosas de valor de los usuarios.
Prácticas ecológicas	Mantiene practicas ecológicas en la cadena de producción.
Atención en el bar	Atención oportuna y adecuada.
Preparación de alimentos	Normas de preparación de alimentos.
Conservación de alimentos	Disposición adecuada de los diferentes productos.

Postventa: El servicio postventa es la atención dada al cliente luego de haber finalizado la prestación. se diagnostican los criterios que buscan aumentar las posibilidades de conseguir más clientes, fidelizarlo a los actuales y aquellos que permitan evaluar al usuario luego del servicio ofrecido.

Tabla 10. Criterios claves de postventa

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Tratamiento de reclamos	Cuenta con un sistema para solucionar reclamos de manera oportuna.
Satisfacción del usuario	Cuenta con un buzón de sugerencias y se monitorean los niveles de satisfacción.
Obtención de información de clientes	Cuenta con una base de datos de clientes actualizada.
Fidelización de clientes	Realiza un seguimiento de antiguos clientes.

La siguiente categoría pertenece a los procesos habilitantes, dentro de este grupo encontramos criterios que permiten a los demás procesos su correcta ejecución.

Gestión de talento humano: El personal es lo más importante en cuanto a ofrecer un servicio se trata, la gestión del talento humano debe velar por contar con un equipo calificado y comprometido, los criterios de esta categoría están relacionados a sus funciones principales y a todo el proceso necesario para el éxito del personal.

Tabla 11. Criterios claves en la gestión de talento humano

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Formación del personal	Manual de procedimientos, manual de convivencia.
Procesos de selección	Perfil de puesto.
Uniformes	Utilización correctamente y adecuada de uniformes.
Actitud del personal	Protocolos de atención al cliente.
Servicios complementarios	Existencia de servicios adicionales como: estación de enfermería, rondas de vigilancia, guías, salvavidas, atención a la mesa, etc.

Gestión financiera: Los criterios a evaluar en este parámetro radica en administrar los recursos que tiene la empresa, llevar un control adecuado y asegurara cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.

Tabla 12. Criterios claves en la gestión financiera

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Pagos	Cuenta con un sistema adecuado para el control de pagos a proveedores.
Cobros	Cuenta con un sistema para la verificación de cobros.
Presupuesto	Cuenta con un sistema para planificar la utilización de los recursos que dispone la empresa

Mantenimiento: los criterios que se avalúan en este apartado radican en la adecuación necesaria para presentar un servicio de calidad como es el mantenimiento y la higiene. Los criterios se aplican en todas las zonas del complejo incluyendo áreas de circulación y accesos restringidos.

Tabla 13. Criterios claves de mantenimiento

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Pisos lavables, impermeables y antideslizantes	Utilización de pisos adecuados en todo el complejo.
Mantenimiento de maquinas	Cuentan con un calendario de mantenimientos.
Mantenimiento de infraestructura	Cuentan con un calendario de mantenimientos para la infraestructura.
Higiene de las instalaciones del complejo	Cumple con los estándares de salubridad.
Control de vectores	Posee un programa de desratización, desinfección y desinsectación.
Parámetros químicos del agua	Cumplimiento de los estándares químicos del agua.
Nivel acústico	máximo un nivel de presión sonora de 55dB fuera del establecimiento y de 100dB en el interior.

Compras: este parámetro trata de toda la logística de provisión necesaria para el correcto funcionamiento del complejo, incluye la adquisición de insumos de limpieza, productos alimenticios, manejo de agua, energías y combustibles.

Tabla 14. Criterios claves de compras

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Provisión de alimentos	Dispone de proveedores confiables, sabe el origen de los productos, cuenta con una entrada única para insumos, almacenamiento seguro y evita desabastecimiento de insumos.
Control de insumos de limpieza	Posee un control, registro y almacenamiento adecuado de los productos de limpieza.
Energía y combustibles	Uso y almacenamiento adecuado.
Misceláneos de seguridad	Disponibilidad de Botiquín médico, equipos médicos, extintores, alarmas contra incendios y números de emergencia.

La última categoría pertenece a los procesos estratégicos, ellos proporcionan directrices y lineamientos a todos los procesos de la organización.

Gestión estratégica: el parámetro integra la planificación a corto plazo necesaria para el adecuado funcionamiento del establecimiento. Los criterios manejan la gestión ante amenazas y la comunicación en la organización para alcanzar las metas en materia estratégica. En este apartado no se mide el grado de cumplimiento que posea cada criterio, más bien si dispone de dicho criterio o no.

Tabla 15. Criterios claves en la gestión estratégica

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Evaluación y control	Dispone de un sistema de indicadores, manual de procedimientos o demás métodos para llevar un control estratégico
Formulación de estrategias	Existe una planificación estratégica a largo plazo
Cumplimiento de objetivos	Formula, implementa y evalúa el cumplimiento de objetivos
Planes de mejoramiento continuo	Dispone de planes de mejora continua

Gestión de riesgos: dentro de esta categoría los criterios a evaluar se clasifican en tres importantes áreas: seguridad de los usuarios o clientes, seguridad ocupacional, y gestión ambiental. Se vela por la seguridad de todo quien está involucrado en los servicios que se ofrecen y en minimizar la incertidumbre relativa a las amenazas.

Tabla 16. Criterios claves de gestión de riesgos

CRITERIOS	DESCRIPTOR
Señaléticas	Uso de señalética de temperatura, precauciones e informativas adecuadas
Protocolos de evacuación	Dispone o no de protocolos de evacuación en caso de una emergencia
Aparatos de bajo consumo	Utilización de grifos reductores, temporizadores o focos ahorradores
Utilización de energías renovables	Relación de la energía proveniente de fuente renovable y el total de energía utilizada por el complejo
Salud y Seguridad ocupacional	Se toman las medidas necesarias para la prevención de riesgos laborales
Vigilancia	Utilización de cámaras u otros sistemas de seguridad que protejan al personal y usuarios del complejo

3.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en el presente trabajo son mecanismos que permiten valorar la situación actual de la empresa. Para ello se plantean dos herramientas, la matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicio que contrasta las buenas prácticas y normas con la realidad situacional de la empresa y la matriz de percepciones del servicio que indaga en el nivel de satisfacción de los usuarios.

3.2.1 *Matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicio*

La matriz de criterios de diagnóstico (Anexo A) es una herramienta diseñada para diagnosticar los servicios que ofrece la empresa mediante el contraste de buenas prácticas y estándares establecidos por organismos de control con la realidad situacional de la empresa.

El instrumento consta de 54 criterios claves agrupados en diez parámetros que se expusieron en el punto anterior de criterios a evaluar. Los parámetros que se analizaron son: gestión estratégica, gestión de riesgos, gestión comercial, servicios de interacción, restaurante, postventa, gestión de talento humano, gestión financiera, mantenimiento y compras.

Cada parámetro tiene un peso representado en porcentaje que refleja la importancia que tiene para el cliente en el servicio, a su vez dentro de cada parámetro tenemos una serie de criterios a evaluar que de igual manera se ponderan en orden de relevancia para un servicio de calidad.

Para el tratamiento y análisis de la matriz se ha utilizado un método de decisión de multicriterio o multiobjetivo denominado proceso analítico jerárquico - PAJ (Analytic Hierarchy Process AHP), que ayuda a dar una valoración más objetiva. El procedimiento consiste en descomponer el objeto complejo en múltiples dimensiones y asignar cada uno de estos atributos una ponderación que mida su importancia en la consecuencia del objetivo general, es decir descomponer el problema en una estructura jerárquica.

El proceso para asignar los pesos se fundamenta en cuatro etapas. Primero se construye una jerarquía básica constituida por diversos niveles, esta se hace de tal modo que los elementos sean del mismo orden y puedan relacionarse, luego se los ordena subjetivamente por la importancia que representa al objetivo. La segunda etapa consiste en la valoración de los elementos, es decir, emitir un juicio, una comparación de valores subjetivos por pares. El objetivo es calcular la prioridad de cada elemento.

Para la asignación de importancia se utilizó la escala jerárquica (Tabla 17) que fue propuesta por Saaty y Vargas (1991) donde se refleja la importancia relativa por parejas.

Tabla 17. Escala de asignación de importancia comparativa entre parejas

Juicio de importancia	Puntaje
Extremadamente más importante	9
	8
Muy fuertemente más importante	7
	6
Fuertemente más importante	5
	4
Moderadamente más importante	3
	2
Igualmente importante	1

Fuente: (Saaty y Vargas, 1991).

La tercera etapa es un análisis integral y revisión final para valorar si las medidas satisfacen cada criterio, finalmente se sintetiza el resultado a partir del aporte relativo de cada alternativa a cada uno de los criterios. Como resultado se obtiene la Tabla 18 en la cual a partir del vector de prioridades obtenemos el peso que usaremos en la matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicios. El proceso se repite para asignar el peso a cada criterio.

Tabla 18. Proceso analítico jerárquico

PARAMETROS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Gestión Comercial	A	1,00	0,14	4,00	1,00	0,20	4,00	2,00	3,00	5,00	1,00
Servicios de interacción	B	7,00	1,00	6,00	3,00	2,00	8,00	2,00	3,00	7,00	2,00
Restaurante	C	0,25	0,17	1,00	0,33	0,25	2,00	0,50	1,00	4,00	0,50
Postventa	D	1,00	0,33	3,00	1,00	0,33	5,00	1,00	2,00	4,00	2,00
Gestión de talento humano	E	5,00	0,50	4,00	3,00	1,00	7,00	3,00	2,00	4,00	3,00
Finanzas	F	0,20	0,13	0,50	0,20	0,14	1,00	0,20	0,50	1,00	0,25
Mantenimiento	G	0,50	0,50	2,00	1,00	0,33	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00
Compras	H	0,33	0,33	1,00	0,50	0,50	2,00	1,00	1,00	3,00	0,50
Gestión estratégica	I	0,20	0,14	0,25	0,25	0,25	1,00	0,33	0,33	1,00	0,50
Gestión de riesgos	J	1,00	0,50	2,00	0,50	0,33	4,00	1,00	2,00	2,00	1,00
	TOTAL	16,48	3,74	23,75	10,78	5,34	39,00	12,03	15,83	34,00	11,75

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL	VECTOR DE PRIORIDADES
A	0,06	0,04	0,17	0,09	0,04	0,10	0,17	0,19	0,15	0,09	1,09	11%
B	0,42	0,27	0,25	0,28	0,37	0,21	0,17	0,19	0,21	0,17	2,53	25%
C	0,02	0,04	0,04	0,03	0,05	0,05	0,04	0,06	0,12	0,04	0,50	5%
D	0,06	0,09	0,13	0,09	0,06	0,13	0,08	0,13	0,12	0,17	1,06	11%
E	0,30	0,13	0,17	0,28	0,19	0,18	0,25	0,13	0,12	0,26	2,00	20%
F	0,01	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,02	0,24	2%
G	0,03	0,13	0,08	0,09	0,06	0,13	0,08	0,06	0,09	0,09	0,85	9%
H	0,02	0,09	0,04	0,05	0,09	0,05	0,08	0,06	0,09	0,04	0,62	6%
I	0,01	0,04	0,01	0,02	0,05	0,03	0,03	0,02	0,03	0,04	0,28	3%
J	0,06	0,13	0,08	0,05	0,06	0,10	0,08	0,13	0,06	0,09	0,84	8%
											10,00	1

Luego de obtener los pesos respectivos, los criterios se evalúan según una escala de cumplimiento de cuatro niveles los cuales son:

- ✓ No hay Cumplimiento: El criterio se lo considera no cumplido cuando la buena práctica o norma que se establece no es aplicada o no existe en la organización.
- ✓ Existencia: Existe una intención, hay un desarrollo parcial o desordenado del criterio evaluado, las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
- ✓ Alto Grado: Cuando los requerimientos cuentan con operaciones establecidas superiores a un 50%, de algún modo son verificables, sin embargo, se omiten algunos parámetros o no se exige su cumplimiento constante o total.
- ✓ Cumple Plenamente: la organización ejecuta satisfactoriamente el criterio, están consolidados, se basa en alguna norma técnica legal para cumplirla y son evaluados periódicamente.

La calificación total se obtiene como resultado de multiplicar la ponderación de cada criterio con la calificación que se obtuvo durante el diagnóstico, finalmente esta calificación total se multiplica por el peso de cada parámetro para obtener un resultado ponderado que refleja el grado en el que cada parámetro y servicio en general se encuentra actualmente.

La matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicio será aplicada a través de la observación directa dentro de las instalaciones del complejo Eduardo's Ecología y Aventura. Se marcará con una "X" según la escala de cumplimiento que obtenga cada criterio, para recabar más información se dialogará también con el personal y los dueños de la empresa.

3.2.2 Matriz de percepciones del servicio

La matriz de percepciones del servicio (Anexo B) es una herramienta que permite comparar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa y sus diferentes competidores directos a fin de identificar los puntos en lo que la competencia es más fuerte.

El objetivo de indagar en la percepción de los usuarios es dar sustento y una mayor validez a los resultados obtenidos en la matriz ponderada de criterios de diagnóstico realizado en el punto anterior. Con este nuevo instrumento se busca evidenciar la necesidad de tomar acciones correctivas para superar las desventajas encontradas.

El primer paso es identificar los factores más importantes que puedan ser comparables dentro de los servicios de piscinas. Para este estudio se comparó a la competencia y la empresa Eduardo's desde tres ángulos: el estado de las instalaciones, el trato del personal y las condiciones del servicio prestado. Cada categoría agrupa cuatro factores comparables (ver Tabla 19).

Tabla 19. Criterios de comparación de servicios en piscinas

Estado de las instalaciones	Trato del personal	Condiciones del servicio
Limpieza del complejo	Educación del personal	Temperatura de las piscinas y Spa
Tranquilidad y seguridad	Simpatía del personal	Ambiente (aroma y música)
Comodidad de las instalaciones	Agilidad en la atención	Comida en el Bar
Apariencia del complejo	Profesionalidad de los empleados	Disponibilidad de muebles.

Los competidores seleccionados para el estudio son el complejo Natural Gamboa Hospedaje & Spa, el balneario Santa Clara y el Refugio Spa Garden. Se selecciono a estos tres competidores ya que sus servicios son los más parecidos a los del Complejo Eduardo's Ecología y Aventura. No se seleccionó al actual líder de mercado ya que está es pública y ofrece servicios que se diferencian notablemente con los de la empresa.

La aplicación de la Matriz de Percepción del servicio consistirá en entrevistar a treinta clientes que ya disfrutaron de los servicios en cada balneario seleccionado para el análisis, el contacto con el usuario se lo realizara en las afueras de las instalaciones.

Los usuarios calificaran dentro de un rango cada factor que va de 1-10 siendo 1 malo o no existente y 10 excelente. Las treinta calificaciones de cada factor que obtengan las empresas se promediaran y se compararan gráficamente para identificar debilidades y puntos fuertes que tiene la empresa Eduardo's.

La corrida de las encuestas se lo realizó en el periodo de vacaciones académicas de navidad y fin de año que corresponde desde el viernes 22 de diciembre hasta el 2 de enero del 2018. Fechas que coinciden con temporada alta de turismo en la ciudad de Baños.

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el estudio y aplicado ambos instrumentos, a continuación, se expone los resultados obtenidos, también se adjuntan fotos que evidencian el porqué de las respectivas calificaciones. Para un mayor detalle de los diagnósticos ver Anexos A y B

3.3.1 Diagnostico general del servicio

Mediante la matriz ponderada de diagnóstico de servicios, la empresa obtuvo una calificación total de 48.56% equivalente a regular, todas las áreas presentan algunas falencias o incumplimientos de normas técnicas, no se lleva ningún control y no hay una visión integral de los procesos y actividades que en ellas incurrir. En la Tabla 20 se resume los resultados que obtuvieron cada parámetro.

Tabla 20. Calificaciones del diagnóstico de servicios del complejo Eduardo's

Nº	PARAMETROS	CALIFICACIÓN TOTAL	RESULTADO PONDERADO
1	Compras	65%	3.90%
2	Finanzas	11%	0.22%
3	Gestión comercial	45%	4.93%
4	Gestión de riesgos	62%	4.99%
5	Gestión estratégica	25%	0.75%
6	Gestión talento humano	18%	3.68%
7	Mantenimiento	55%	4.99%
8	Postventa	0%	0.00%
9	Restaurante	61%	3.03%
10	Servicios de interacción	86%	22.5%
TOTAL			48.56%

La empresa Eduardo's Ecología y Aventura se maneja de manera muy improvisada, desde una perspectiva de satisfacción al cliente y mejoramiento de servicio se evidencia en la Figura 23 que las áreas en las que más falla la empresa son la de postventa, gestión del talento humano, gestión financiera y gestión estratégica. Estas dos últimas no afectan al mismo grado como los anteriores parámetros, pero se los debe considerar.



Figura 15. Diagrama de araña - Resultado de los parámetros de piscinas

Las áreas que mejor se manejan en el complejo Eduardo's Ecología y Aventura son la de servicios de interacción, compras y gestión de riesgos, sin embargo, estos parámetros se podrían mejorar aún más aplicando un control permanente de los mismos.

Mediante la matriz de percepción de servicios se evidencio que todos los factores relacionados con el personal son inferiores en el complejo Eduardo's en comparación a los de la competencia, es decir que la gestión del talento humano es una debilidad en la empresa. Los demás factores son similares entre sí por lo que no existe una diferenciación notable entre competidores y los servicios están muy estandarizados en el sector.

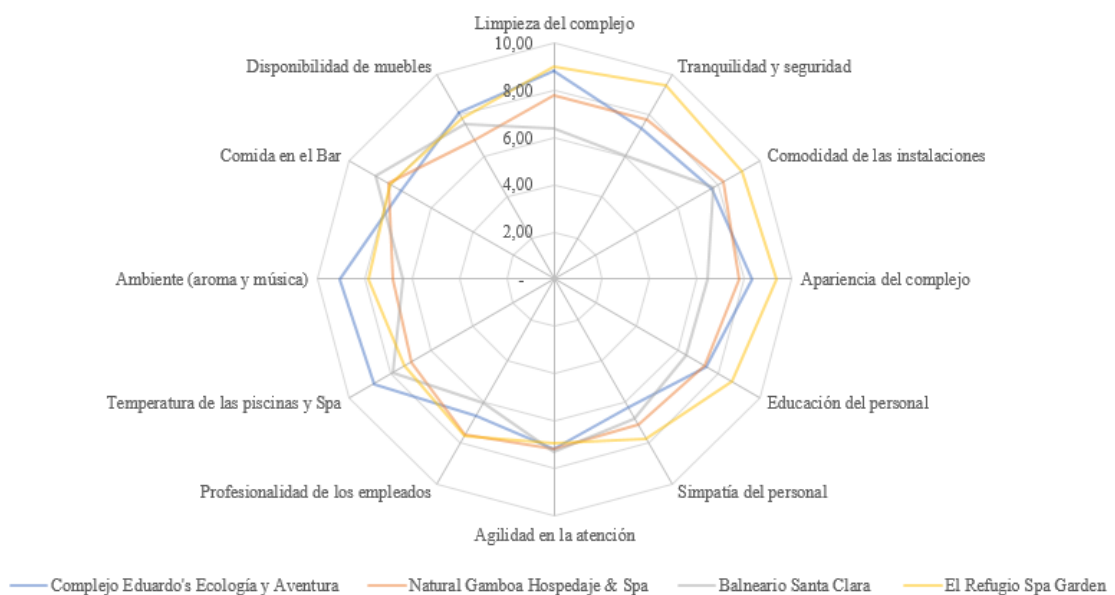


Figura 16. Resultados de la percepción de servicios

3.3.2 Diagnostico específico de los servicios

Gestión comercial: La empresa conoce muy bien a sus competidores directos que están en la ciudad de Baños de Agua Santa pero apenas tienen conocimiento de otros competidores de ciudades cercanas. El complejo Eduardo's apostó por la gestión comercial en redes sociales e internet la cual le pone mucho empeño, el uso de medios tradicionales ha sido desplazado últimamente por el poco alcance que tiene. El criterio de eficiencia en promoción no tiene calificación ya que no existe ningún medio para dar seguimiento a lo que se realiza y los dueños desconocen si la gestión comercial está rindiendo frutos.

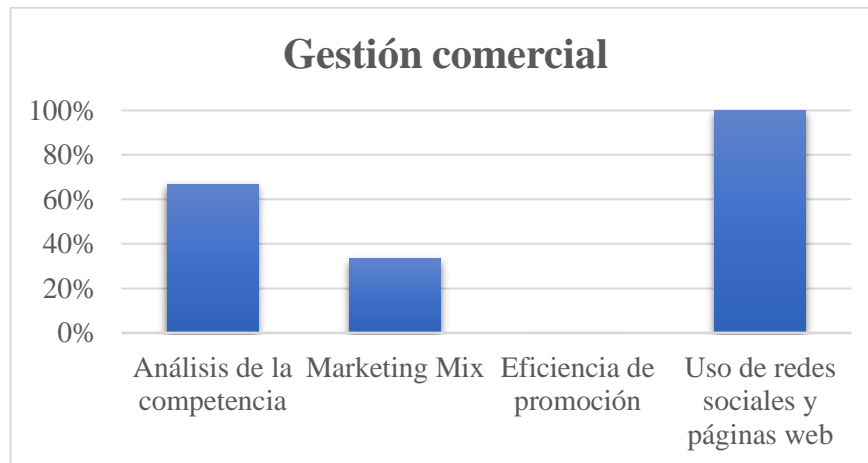


Figura 17. Resultados del análisis de la gestión comercial

Servicios de interacción: en general los servicios de interacción son aceptables, se evidencia que es un punto fuerte para el complejo, maneja muy bien la adecuación de las instalaciones como la temperatura y aforo, sin embargo, no hay un control permanente.

La ubicación adecuada de equipos e insumos tiene una baja calificación debido a que estos no tienen una ubicación adecuada y desde la perspectiva visual es poco agradable, en cuanto a servicios complementarios la empresa presta dichos servicios, pero estos no basan en alguna normal o estándar. A continuación, se encuentra la Tabla 21 con fotos que evidencia lo mencionado.

Tabla 21. Análisis de los servicios de interacción

	<p>La manta térmica utilizada para cubrir la piscina grande está a la vista del público y quita la estética del lugar, además una red se encuentra sobre ella.</p>
	<p>Los tipos de vestidor del complejo son pequeños y no cumplen con los estándares recomendados como disponer de un lugar para sentarse, agarraderas, etc.</p>
	<p>Los empleados no tienen un sitio asignado para los insumos necesarios para mantener el aseo y suelen dejarlos a la vista</p>

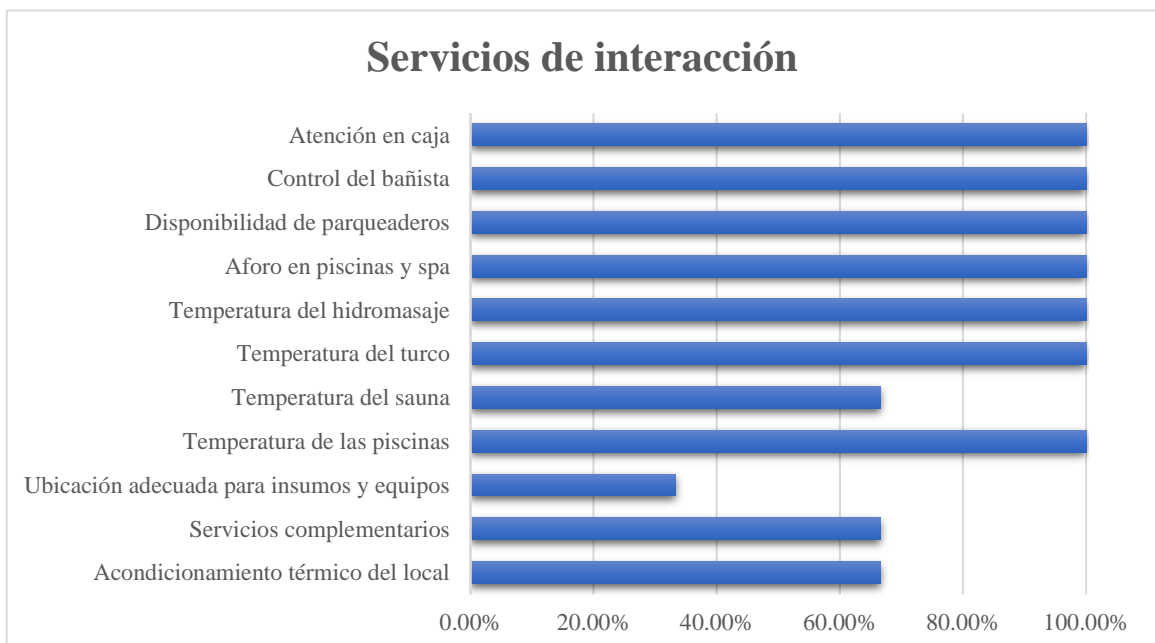





Figura 18. Resultados del análisis de los servicios de interacción.

Postventa: hay una falla total en el área de postventa, la empresa no realiza nada referente a este proceso, no se preocupan por una fidelización de clientes, solucionar quejas, aceptar sugerencias u otras actividades similares.

Restaurante: Existe una intención de hacer las cosas de la manera correcta, sin embargo, no se basan en normas o criterios para preparar y conservar los alimentos. El cuidado de pertenencias no tiene ningún sistema de seguridad y se utiliza muchos productos no reciclables.

Las personas que están cerca a los alimentos no usan redes de pelo y guantes, no hay un lugar exclusivo almacenar los productos que necesitan refrigeración y los productos permanecen a la intemperie.

Tabla 22. Análisis del proceso de restaurante

	<p>Los alimentos están a la intemperie y no permanecen en refrigeración el mayor tiempo posible.</p>
	<p>Los desechos no tienen una ubicación adecuada, se guardan a lado de los alimentos y el lugar donde se preparan</p>
	<p>El servicio de atención a la mesa es un factor diferenciador, en la imagen se puede apreciar las mesas destinadas para esa actividad.</p>

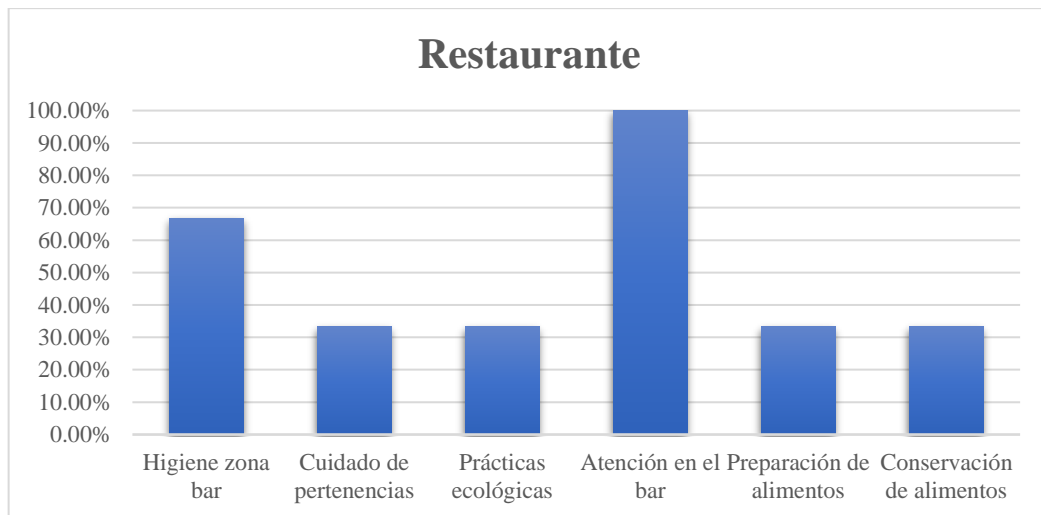


Figura 19. Resultados del análisis del restaurante.

Gestión de talento humano: El talento humano de igual manera es uno de los puntos débiles de la organización, toda la gestión que conlleva seleccionar, contratar y capacitar al empleado no está esquematizado y es al propio juicio del dueño. No hay un control del personal, los empleados si tienen uniformes, pero no lo usan de manera adecuada y solo hay un servicio adicional de servicio en mesa.

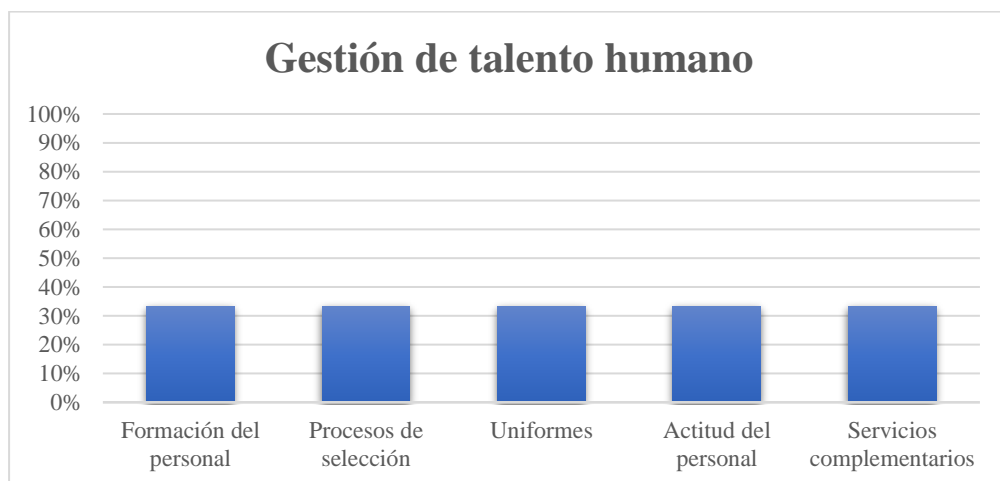


Figura 20. Resultados del análisis de gestión de talento humano.




Finanzas: el proceso tiene un manejo muy rudimentario, no existe ningún tipo de control, los pagos se manejan a través de una libreta y los cobros de la entrada dependen de la confianza entre los tres dueños que lo manejan, además no cuenta con un medio adecuado para planificar la utilización de recursos que maneja la empresa.

Mantenimiento: hay una buena limpieza en el complejo, sin embargo, se lo hace de manera empírica y no hay un seguimiento que asegure que se lo realizó de manera adecuada, no todos los pisos son antideslizantes y suele haber pequeños accidentes.

No hay un control químico del agua y se desconoce el estado de la misma. Otro punto que destacar es que no cuenta con calendarios de mantenimiento para máquinas y las reparaciones se lo hacen cuando ya no funciona.

El control de vectores, es decir la desratización, desinfección y desinsectación del complejo es un punto que sí consideran los dueños, pero se evidencia que hay bastantes insectos en las instalaciones. A continuación, en la Tabla 23 se evidencia lo mencionado.

Tabla 23. Análisis del proceso de mantenimiento

	<p>El control de vectores no es el adecuado, hay presencia de insectos en el complejo. En la foto se evidencia un nido de avispas en los ventanales del complejo.</p>
	<p>El piso cercano a la zona de bar, un lugar de alta transición no es antideslizante y es la zona donde más suele ocurrir accidentes.</p>
	<p>La segunda zona de vestidores esta desordenado, mesas desalineadas, con basura sobre ellas, sin barrer, etc. Es un espacio de libre acceso para el público pero que está en desuso.</p>

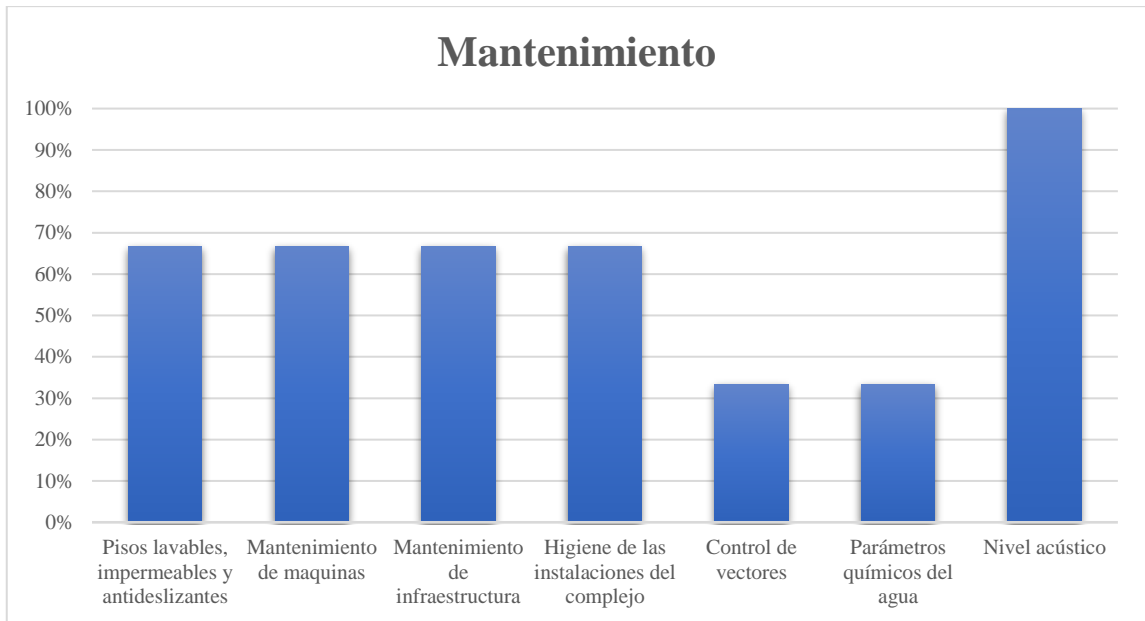


Figura 21. Resultados del análisis de mantenimiento.

Compras: nuevamente se encuentra que carecen de registros por lo cual no hay evidencia de su cumplimiento, todo se lo hace de manera empírica. En cuanto a la provisión de alimentos ocurre que a veces se quedan sin algún inventario y envían a un empleado a comprar ese momento, en el control de insumos de limpieza no disponen de un registro y almacenamiento óptimo y no cuentan con los misceláneos de seguridad mínimos recomendados.

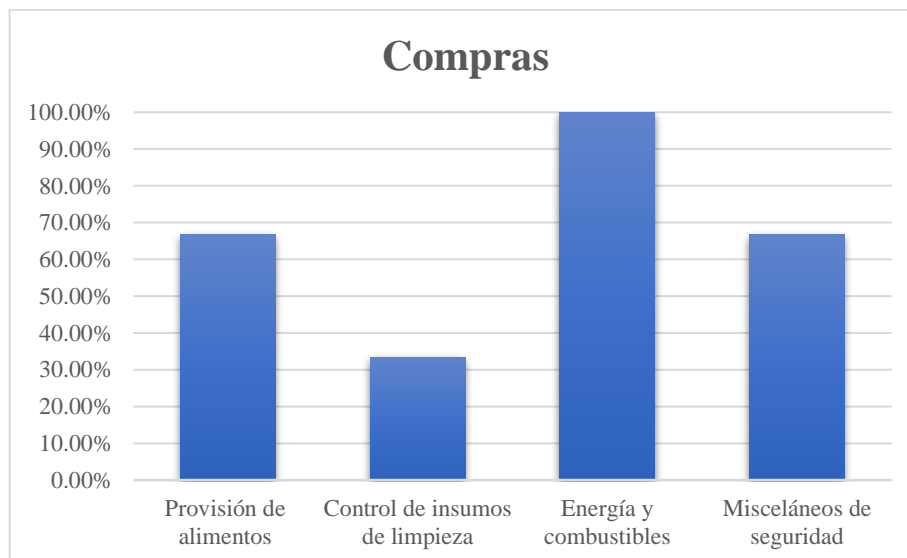





Figura 22.: Resultados del análisis de compras




Tabla 24. Análisis del proceso de compras

	<p>No disponen de un lugar adecuado para almacenar los productos de limpieza como el cloro y demás productos químicos necesarios.</p>
	<p>El botiquín medico no está completo necesita mínimo: alcohol paracetamol, aspirinas de 100mg, gasas, vendas, baja lengua, analgésico, omeprazol, etc.</p>
	<p>El complejo cambió el sistema a gas centralizado y nuevas bombas de calor que no utilizan diésel.</p>

Gestión estratégica: la empresa cuenta únicamente con organigramas de funcionamiento y planes de mejora que se los realizo el año pasado. No disponen de procedimientos documentados e indicadores. No existe una planificación estratégica a largo plazo, planes de mejora continua y no se plantean objetivos.

Gestión de riesgos: la seguridad dentro del complejo no es la mejor, dispone de cámaras en las áreas más importantes y cerca eléctrica pero no cuentan con señaléticas de precaución, de temperatura y no hay protocolos de evacuación ante alguna eventualidad. En cuanto a gestión ambiental no usan nada de energía proveniente de fuentes renovables como la energía solar y no todos sus aparatos son ecológicos.

Tabla 25. Análisis de la gestión de riesgos

	<p>La empresa dispone de 12 cámaras en las zonas más importantes como el bar, canastillas, senderos y piscinas</p>
	<p>La empresa tiene poca señalética en el complejo, no hay letreros que indique profundidad, temperatura, precauciones, salida de emergencia, etc. La mayoría son informativas.</p>
	<p>Luego de un percance con los viejos calderos que funcionaban a diésel la empresa opto por utilizar bombas de energía eléctrica.</p>

La empresa trata de hacer su mejor esfuerzo en el tema de salud y seguridad ocupacional, pero muchas de las actividades que realizan carecen de registros por lo cual no hay evidencia de su cumplimiento, el establecimiento no cuenta con un desfibrilador eléctrico automático, tablillas, extintores de incendios, equipos que deberían tener para salvaguardar la seguridad tanto de los usuarios como el personal.

No hay rondas de vigilancia, los empleados desconocen que hacer en casos de emergencia como ahogamientos y no existen lineamientos de cómo utilizar las máquinas para evitar accidentes.

Una vez realizado el análisis de los resultados se concluye que la empresa tiene la intención de ofrecer un buen servicio, pero no existe una guía de los procesos para conseguirlo, se desconoce ¿Quién lo hace?, ¿para quién o quienes se hace? ¿Por qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace? y ¿Que se requiere para hacerlo?, también no existen formatos para llevar registros e instrumentos necesario para llevar un control.

4 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Una vez examinado como la empresa Eduardo's Ecología y Aventura ofrece sus servicios actualmente, es evidente realizar cambios en los mismos. El diseño de la propuesta se basó en la utilización de herramientas de mejora para analizar cada proceso y teoría previamente recopilada en el marco teórico. A continuación, se propone el "Cómo" la empresa debe manejar los procesos que incurren en el servicio prestado.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Antes de diseñar un mejoramiento a los servicios es importante tener en claro las condiciones, elementos e involucrados que cuenta cada proceso de la empresa. Por tal motivo se propone una caracterización de procesos que sea de utilidad para el dueño del negocio, a fin de contar con una visión más clara del negocio sin llegar a profundizarlo y acumular de documentación de poca utilidad, ya que no es tema de este trabajo el hacerlo.

La caracterización de procesos consiste en identificar elementos que definen a un proceso como son el alcance, los responsables, los medios de control, actividades a realizarse y recursos necesarios. Mediante la caracterización de un proceso una empresa puede influir directamente en la satisfacción del cliente, en la calidad del servicio, puede vigilar el cumplimiento de requisitos legales o reglamentos, aumentar la eficiencia de recursos y alinearse con la misión y estrategias que toma la empresa.

Para ello se siguen una serie de pasos, primero se identifican los procesos existentes (paso que ya se lo realizó en el Capítulo 3), luego se identifican las entradas, salidas, actividades que cumplan el ciclo de mejora continua y se definen indicadores acordes a los objetivos que controlen al proceso. La realización de las caracterizaciones de los procesos se podrá visualizar como (Anexo C), a continuación, se detallan los componentes a tener en cuenta para la realización de una caracterización adecuada:

- ✓ **Responsable:** o líder del proceso, representa el cargo de aquel que está a la cabeza mas no el empleado que realiza las actividades, el responsable vela por el cumplimiento según las actividades planeadas. La empresa Eduardo´s al ser familiar y no contar con organigramas las responsabilidades se dividirán entre los cuatro miembros de la familia.
- ✓ **Objetivo:** es el logro específico que se espera alcanzar, se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal y los atributos.
- ✓ **Alcance:** determina las interacciones entre procesos, se identifica la actividad inicial y final que en ellas incurre.
- ✓ **Recursos:** Son los elementos con los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman, pero son necesarios en el proceso. Pueden ser humanos cuando son personas que intervienen en el proceso o físicos si es cualquier bien, infraestructuras o ambiente que influya en la actividad.
- ✓ **Requisitos:** pueden ser requisitos legales, reglamentarios, organizacionales, de normas o simplemente requisitos que piden los clientes.
- ✓ **Actividades:** son el conjunto de operaciones que realiza el proceso siguiendo una secuencia, es decir un orden según se ofrece el servicio. Las actividades en la caracterización siguen el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) también llamado el ciclo de la mejora continua o “Ciclo de Deming”. Esta herramienta sirve para llevar a cabo la ejecución de procesos de la organización de forma simple y de una manera más organizada y eficaz. Su aplicación consiste en cuatro etapas, en la Figura 23 se detalla en lo que consiste cada una.

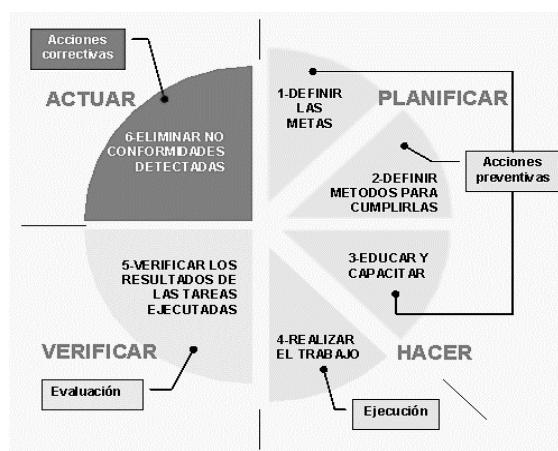


Figura 23. Ciclo PHVA
Fuente: (Sexto, 2017)

- ✓ Entradas: se refiere a los insumos necesarios como materias primas e información que se requiere para llevar a cabo el proceso, puede provenir de otros procesos o clientes externos
- ✓ Proveedor: son aquellos que suministran elementos necesarios para efectuar el proceso. Puede ser internos cuando las entradas las da un proceso o externos cuando son entidades externas a la empresa.
- ✓ Salidas: Son los elementos transformados resultantes de un proceso, productos que se obtienen al ejecutar las diferentes actividades, pueden ser tangibles como un informe o intangibles como el servicio al cliente.
- ✓ Cliente: Es quien recibe el elemento resultante del proceso. Puede ser internos cuando las entradas las da un proceso o externos cuando son los clientes que reciben nuestro producto.
- ✓ Documentos asociados: se refiere a los documentos que requiere el proceso para llevar las actividades, es la información con medio de soporte relacionada al proceso.
- ✓ Indicadores: Un indicador es un valor que sirve para medir el comportamiento de variables, en función del nivel de logro de un objetivo o meta planificados, es necesario para dar cuenta de la evolución de la ejecución, estar de acuerdo con el uso de recursos, cronogramas y objetivos que la empresa disponga.

Mediante la caracterización de procesos la empresa cuenta con una base que servirá de guía para operar de una manera más metódica y adquirir una visión integral del negocio. Además, podrá medir y controlar sus actividades y hacer un mejoramiento continuo que poco a poco le llevará a la excelencia en el servicio prestado.

Una vez diseñada las caracterizaciones (ver Anexo C) se procede a describir las mejoras que se realizarán en cada proceso de la empresa, por ello, en el siguiente punto se explica la metodología utilizada y la descripción de lo que se propone hacer.

4.2 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA

Para la descripción de las mejoras de cada proceso se va a seguir la siguiente metodología: Primero se partirá con una breve recapitulación de las falencias encontradas en el capítulo anterior de diagnóstico de los servicios, a fin de tener en claro qué es lo que se plantea eliminar o modificar de cada proceso, posteriormente con la ayuda de herramientas de mejora se analizará cada caso y se propondrá los cambios, inclusiones o exclusiones que se recomiendan realizar.

Las herramientas de mejora que se pretenden utilizar son técnicas escritas y formalizadas que ayudan a la empresa a medir la calidad de sus servicios, satisfacer al cliente, planificar mejor sus procesos y alcanzar los resultados esperados. La utilización de estas herramientas permite a las empresas la mejora continua al permitir identificar las causas de los problemas, determinar las mejores soluciones, comprender situaciones complejas, identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes de implementación. (Álvarez García, Fraiz Brea, & Del Río Rama, 2004).

Existen muchas herramientas agrupadas en función de distintos criterios, siendo la más conocido la propuesta por Ishikawa (1985) llamada “las siete herramientas de control de calidad” utilizada mayormente en el área de producción. Sin embargo, no existen herramientas exclusivas para el sector turístico que se caracteriza especialmente por la prestación de un servicio que es intangible por lo que se adaptaran para cada caso.

Para complementar la metodología, se propone complementar el control de los procesos mediante el diseño de formatos que ayude a los procesos de la empresa a llevar registros documentados y procedimientos escritos que ayuden a las empresas a medir la calidad de los servicios. En el siguiente punto se presentan las herramientas de mejora a utilizar en cada proceso con su correspondiente metodología y aplicación.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS

Como se evidenció en el capítulo anterior de diagnóstico de los servicios la empresa desconoce el correcto modo de operar, no cuenta con lineamientos, formatos de control, y en ciertos procesos como el de postventa no se realizan. Este apartado tiene como objetivo describir como debería ser los procesos para ofrecer un mejor servicio, mediante la solución de las principales falencias encontradas en cada proceso.

En la empresa Eduardo's Ecología y Aventura se han definido un total de diez procesos y para cada uno se ha adaptado herramientas de la calidad para su mejoramiento. Para el presente trabajo bibliográfico no solamente se ha utilizado las siete herramientas tradicionales sino más bien se ha investigado nuevos instrumentos que van más de la mano a los servicios y el sector turístico. A continuación, se detalla la mejora del proceso a través de herramientas, se describe la metodología de dicho instrumento y su respectiva aplicación.

4.3.1 *Gestión estratégica*

Como se analizó en el capítulo anterior el principal problema encontrado en la gestión estratégica fue que no se planifica, este proceso debe encargarse de garantizar el logro de los objetivos y poner en marcha la planificación realizada. Para ello es importante primero tener muy en claro las necesidades de los clientes para garantizar el éxito de los servicios.

Dentro de las numerosas herramientas de mejora, se destaca un método en particular: “El Despliegue de la Función de la Calidad”, (QDF) o también llamado la Casa de la Calidad. El principal objetivo de esta herramienta es centrar el servicio en la satisfacción del cliente mediante el diseño y la planificación.

El “QFD” utiliza un método gráfico que relaciona los deseos de los clientes (QUÉs o atributos) con las características del diseño (los CÓMOs). A través de esta herramienta el proceso de gestión estratégica podrá planificar mejor y diseñar un mejor servicio tomando en cuenta las expectativas de los usuarios.

Para realizar la Casa de la Calidad se debe identificar lo que el cliente desea (QUÉs) y asignarle un valor de importancia, luego se define como la empresa debe ofrecer su servicio (CÓMOs) y correlacionar cada una de estas características de la calidad, finalmente se correlacionan los QUÉs y los CÓMOs para obtener las importancias relativas, absolutas y la prioridad de cada característica.

Como resultado se obtiene la siguiente Figura 25 que se asemeja a una casa, de ahí su nombre. Utilizando esta herramienta enfocamos al proceso de gestión estratégica en priorizar sus esfuerzos y limitados recursos en las características que son prioritarias.



Figura 24. Despliegue de la Función de la Calidad

Para elaborar la Casa de la Calidad se utilizó una escala de ponderación para los requisitos del cliente, escalas de correlación para relacionar los Qué's y los Cómo's y una escala de cumplimiento para las características. Los respectivos valores y símbolos se detallan a continuación en la Tabla 26.

Tabla 26. Escalas de correlación y niveles de cumplimiento e importancia

Escala de ponderación de los requisitos del cliente		Escala de correlación entre qué y cómo		
Nivel de importancia	Valor	Tipo de correlación	Símbolo	Valor
Es indispensable	10	Altamente correlacionados	●	9
Muy importante	8	Correlacionados	○	3
Importancia normal	6	Poco correlacionados	△	1
Poco importante	4	Sin correlación	(vacía)	
Podría no estar presente	2			
Escala de correlación entre cómo		Escala de cumplimiento de requisitos/características		
Tipo de correlación	Símbolo	Nivel de cumplimiento	Valor	
Fuerte positiva	++	Cumple satisfactoriamente con el requisito/la característica	5	
Positiva	+	Cumple con el requisito/la característica	4	
Débil	(vacía)	Cumple parcialmente con el requisito/la característica	3	
Negativa	-	Insuficiente cumplimiento con el requisito/la característica	2	
Fuerte negativa	--	No cumple con el requisito/la característica	1	

La propuesta radica en alinear a la organización para que realice una gestión estratégica adecuada, redirigiendo los recursos empleados por la empresa a las características más importantes del negocio, las cuales son, tener un personal bien capacitado y contar con las instalaciones óptimas para el servicio.

Se propone que la empresa realice reuniones mensuales donde se involucren todos los socios (al ser una empresa de tipo familiar se deben reunir todos los miembros que conforman la familia), formulen planeaciones que integren las características más importantes del negocio, revisen que los objetivos se lleven a cabo de la mejor manera y realicen ajustes que se precisan de ser necesarias.

Finalmente, estas deben ser comunicadas, es decir difundir los planes, objetivos y metas entre todos los miembros para contar con un mayor involucramiento. Hay que recordar que los planes de acción para cada uno de los procesos parte con la planeación realizada en el proceso de gestión estratégica por lo que es de suma importancia su ejecución.

La casa de la calidad aporta también una comparación con la competencia en la que se revela que los rivales privados aprovechan mejor las características de calidad que esperan los clientes en especial el Refugio Spa Garden. El complejo Eduardo's debe estudiar detenidamente a su competencia y realizar prácticas de benchmarking.

4.3.2 Gestión de riesgos

El principal inconveniente encontrado en el proceso de gestión de riesgos fue que no cuenta con planes de emergencia por lo que se desconoce la manera adecuada de actuar ante una eventualidad. Otro punto por considerar es la falta de señalética en el complejo, la empresa necesita adquirir letreros de profundidad, temperatura y precauciones para todas las áreas del establecimiento. Ante este escenario se elaboró la “Matriz de Riesgos” para analizar los peligros potenciales del negocio y su gravedad, posteriormente, se desarrolló “Diagramas de Árbol” como una manera gráfica de entender y controlarlos.

La matriz de riesgos permite identificar los posibles peligros que enfrenta la empresa Eduardo’s, las estrategias que puede tomar (eliminar, mitigar, transferir o aceptar), sus causas (medio ambiente, actos inseguros, causas personales, condiciones inseguras) y la probabilidad e impacto que este riesgo representa. De tal modo que obtenemos la valoración de la gravedad y podemos optar por acciones para gestionar mejor los riesgos.

Tabla 27. Matriz de riesgos de un balneario en la ciudad de Baños

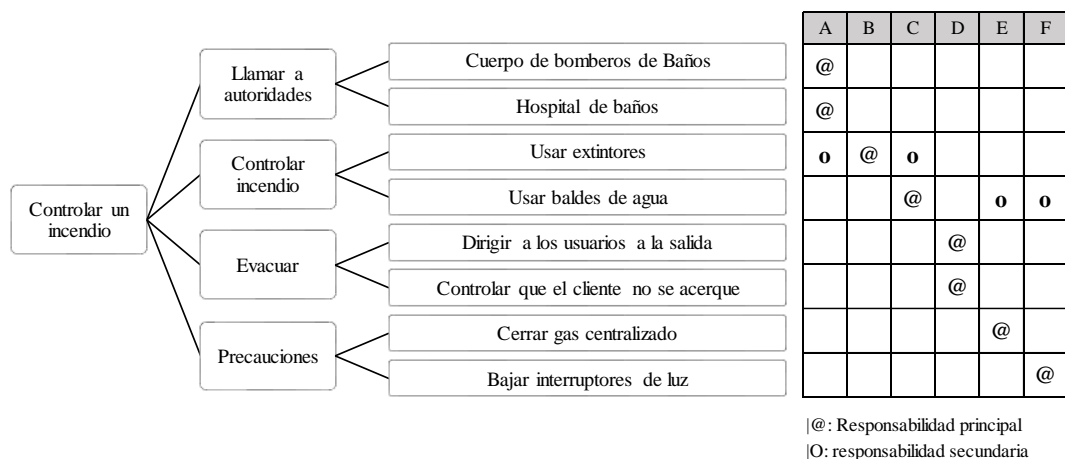
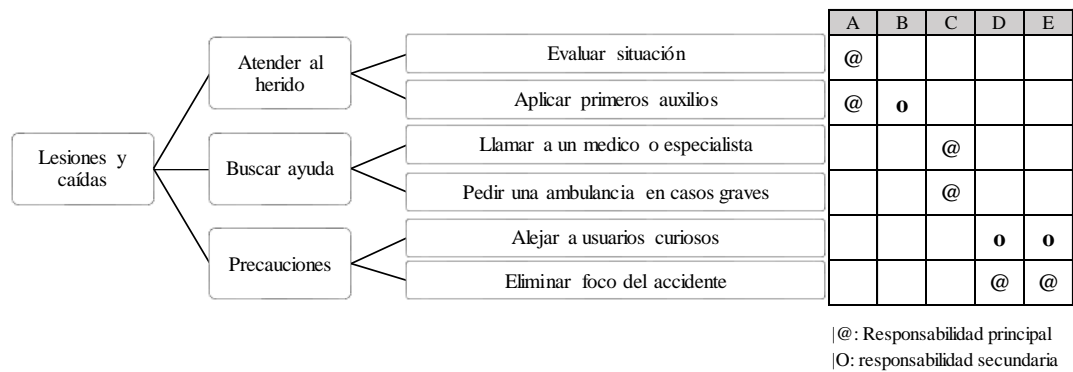
RIESGOS	ESTRATEGIA	CAUSA	Probabilidad	Impacto	Valoración
Erupción volcán Tungurahua	Aceptar	Medio ambiente	1	10	● 10
Lesiones y caídas	Mitigar	Acto inseguro	10	2	● 20
Intoxicaciones	Mitigar	Causas personales	5	3	● 15
Ahogamientos	Mitigar	Acto inseguro	3	5	● 15
Cortes de luz y agua	Eliminar	Condiciones inseguras	2	4	● 8
Robos y asaltos	Transferir	Condiciones inseguras	3	5	● 15
Problemas financieros	Eliminar	Causas personales	2	5	● 10
Incendio y explosiones	Eliminar	Condiciones inseguras	2	9	● 18
Deslizamientos de tierra	Aceptar	Medio ambiente	2	8	● 16
Desrumbes de infraestructura	Eliminar	Condiciones inseguras	2	5	● 10

Una vez identificados los riesgos más representativos (color rojo) procedemos con la elaboración de “Diagramas de Árbol, o diagrama sistemático, cabe recalcar que todos los riesgos se deben analizar y preparar planes de acción, sin embargo, en este trabajo se propondrá de los riesgos que representen mayor amenaza al negocio.

Los diagramas de árbol son una herramienta de la calidad que permite obtener una visión del conjunto de medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema. La utilización de este instrumento permite descomponer cualquier meta de modo gráfico en diferentes fases o acciones para alcanzar el objetivo.

Las fases de desarrollo consisten en seleccionar el equipo de personas, definir el objetivo principal, identificar los medios primarios es decir las tareas que llevaran directamente a la meta, luego se identifican medios adicionales y se asignan responsabilidades que aseguren su cumplimiento. A continuación, se presentan los respectivos diagramas de árbol para cada riesgo de amenaza mayor.

Figura 25: Diagramas de árbol para lesiones e incendios



Se propone incluir este tipo de diagramas en la empresa y socializarlos con todos los empleados a fin de incrementar la seguridad y saber cómo actuar ante una amenaza, se recomienda que mediante una capacitación se asigne las responsabilidades de los empleados frente a cada riesgo y se realicen simulacros trimestralmente. El fin es mejorar el proceso de gestión de riesgos a través de la inclusión de dichos gráficos y el uso de señalética correctamente ubicada en todo el establecimiento.

4.3.3 Gestión comercial

Cuando se hizo el diagnóstico en el capítulo anterior se pudo evidenciar que en los últimos años la empresa ha tenido un estancamiento en la participación de mercado y por ende en su nivel de ventas. El proceso de gestión comercial no cuenta con un modo de medir la eficiencia de utilizar los diferentes medios promocionales que dispone, por lo que el principal objetivo de este proceso que es hacer conocer y abrir la empresa al exterior no se lo está realizando de la mejor manera.

Es fundamental que la empresa se ocupe de aumentar su participación en el mercado, mejorar la publicidad y conocer los medios que le permitan lograrlo. Una de las herramientas de mejora que nos puede ayudar en este caso es el “Diagrama de Pareto” aplicada para la eficiencia en promoción. Este instrumento permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos y recursos valiosos. El propósito es elaborar un diagrama que permita determinar que medios publicitarios son más eficientes para dar a conocer a la empresa en el exterior.

Para elaborar el diagrama de Pareto se seleccionó los medios publicitarios que dispone la empresa, se agruparon en categorías, y se tabuló los datos en frecuencias (absoluta, absoluta acumulada, relativa unitaria y relativa acumulada) para finalmente dibujarlas. El grafico incluye una curva acumulativa y barras ordenados de forma descendente. Para la elaboración del diagrama se preguntó a 30 usuarios ¿cómo descubrieron la empresa? es decir mediante qué medio publicitario, luego se anotó en un registro y se graficó.

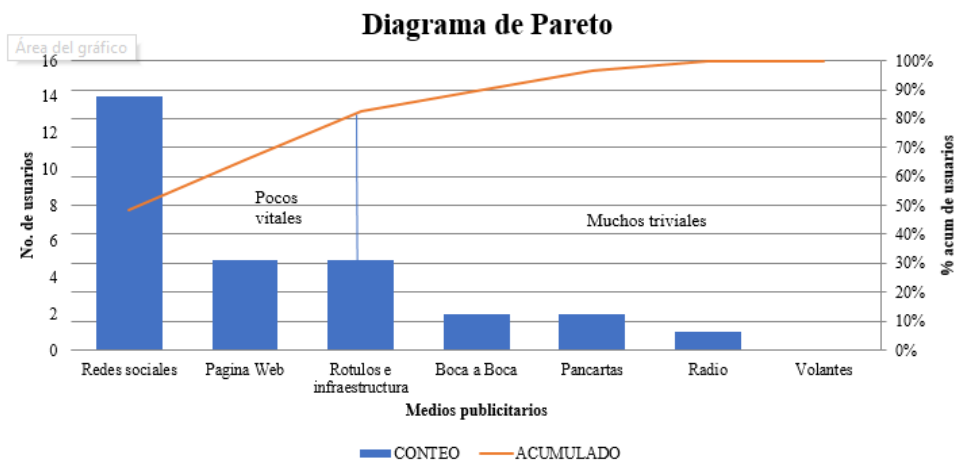


Figura 26. Diagrama de Pareto aplicada para la eficiencia en promoción

Mediante esta herramienta se evidencia que los medios convencionales como radio o pancartas tienen poco o nula eficiencia para atraer a nuevos clientes al complejo, por el contrario, el uso de redes sociales e internet tiene un gran impacto por lo que la empresa debe enfocar sus esfuerzos de promoción en esa área.

En base a lo antes mencionado, para el proceso de gestión comercial se propone realizar los siguientes cambios: se debe eliminar el uso de medios tradicionales como cuñas publicitarias o volantes para centrarse en el manejo de redes sociales e internet, el uso de redes sociales debe ser más intensivo, aplicar promociones, uso de hashtag por parte de clientes y crear más contenido. Cabe recalcar que el “boca a boca” de igual manera es representativo a la hora de atraer clientes, la empresa debe cuidar muy bien el servicio que ofrece para un correcto manejo comercial.

También hay que trabajar en branding de marca, es decir construir una marca y mantener el conjunto de atributos y valores inherentes que pueda ser rápidamente reconocida por el público, se evidenció que la imagen de la marca varía en diferentes sitios, en sus redes sociales y página web cuenta con un logo, pero en el establecimiento el logo varió ligeramente lo que puede provocar confusión o nula asociación de la empresa a la marca, por lo que esto se debería estandarizar. Además, se recomienda hacer Merchandising que significa ofrecer mercancías o aprovechar los productos de piscina que se ofrecen en el bar con un diseño exclusivos de la empresa Eduardo's.

4.3.4 Servicios de interacción

El servicio de interacción es de los procesos que mejor se manejan en la empresa según el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, sin embargo, no hay un diseño de servicio que cree experiencias más gratificantes para los usuarios. El proceso de servicios de interacción es el corazón del negocio, por ende, es fundamental que éste proporcione al cliente buenas experiencias y diseñe los procesos y estrategias sobre cómo prestarlo.

Para diseñar un servicio, Andersen & Ankerstjerne (2014) sugiere que en primer lugar se identifiquen los principales aspectos del momento en que el cliente inicia la relación con la empresa, analizando las motivaciones, necesidades y percepciones del cliente en

cada uno de los puntos de contacto. Para ello se plantea en el presente trabajo una de las principales herramientas del diseño del servicio: el diagrama de plan de servicio.

El plan de servicio es un instrumento que permite analizar los sistemas que mueven las experiencias de los usuarios, la herramienta tiene una visión de 360° ya que focaliza las experiencias de primera mano y las partes del negocio que están en segundo plano, es decir como la empresa opera a nivel interno y las responsabilidades de los protagonistas.

Para elaborar un diagrama de plan de servicios se necesita los siguientes requisitos:

1. La línea de la interacción: representa el punto de contacto en el que el cliente y la empresa interactúan.
2. Línea de visibilidad: el cliente no puede ver las acciones y los procesos que hay tras esa línea.
3. La línea de interacción interna: representa las interacciones conjuntas necesarias para crear y prestar el servicio.

La descripción de la mejora consiste en que la empresa siga el diagrama de plan de servicio de interacción que se presenta en la Figura 27, los recuadros de color rojo representan los nuevos cambios que se propone al servicio que se ofrece actualmente. Cada actividad de las acciones del cliente tiene a su vez una serie de tareas que se detallan a continuación de la figura para presentar las mejoras al proceso.

Además de utilizar el diagrama de servicio, se propone implementar termómetros en la zona de spa (turco, sauna e hidromasaje), reubicar los insumos que perjudican la estética visual en el complejo e implementar el sistema de todo incluido para que los usuarios puedan contar con los gimnasios que dispone el negocio y así lograr un aspecto diferenciador con respecto a la competencia.

Para los equipos grandes como la manta térmica de la piscina y los rieles de piscina se recomienda crear un mueble para ocultar a la vista de los clientes y convertir en un espacio más estético y que denote más organización.

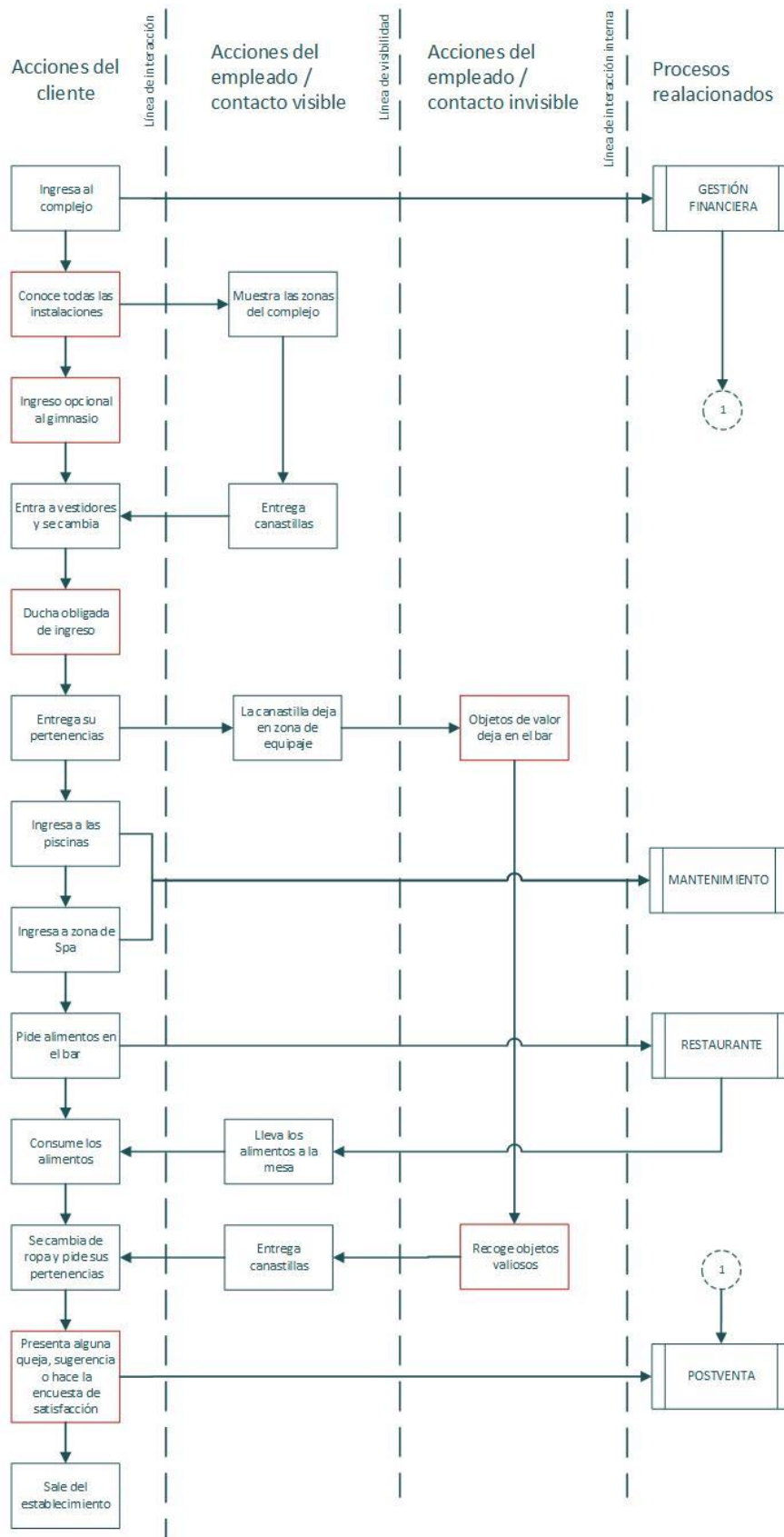


Figura 27. Plan de servicio de interacción

- Ingreso al complejo: luego de que la persona pague su entrada, se revisará que no ingrese con alimentos y objetos peligrosos al complejo.
- Conoce todas las instalaciones: el cliente hará un recorrido por las instalaciones y adquirirá implementos necesarios como traje de baño de ser necesario.
- Ingreso opcional al gimnasio: el gimnasio estará disponible únicamente antes de ingresar a las piscinas.
- Entra a vestidores y se cambia: utiliza los baños y vestidores diferenciado por género y guarda todas sus pertenencias en la canasta proporcionada.
- Ducha obligada de ingreso: antes de ingresar a la zona de piscinas debe asearse con el champú disponible en la zona de duchas.
- Entrega sus pertenencias: al salir de los vestidores un empleado recogerá sus pertenencias y podrá pedir que deje los objetos valiosos en la zona de bar.
- Ingresa a las piscinas: se exige el uso de gorras en todo momento y respeto por las normas de uso de piscinas.
- Ingresa a la zona de Spa: se exige el baño con ducha antes de ingresar nuevamente al sauna, turco o hidromasaje.
- Pide alimentos en el bar: el usuario hace el pedido de alimentos o bebidas y espera en la mesa a recibir su orden, en caso de ser un snack se entregará inmediatamente.
- Consume los alimentos: un empleado en todo momento estará pendiente del usuario como si fuese un mesero de un restaurante.
- Se cambia de ropa y pide sus pertenencias.
- Presenta alguna sugerencia, queja o hace encuesta de satisfacción: si existe un cliente molesto por alguna razón, se hablará con la dueña administradora para darle una solución inmediata al problema.
- Sale del establecimiento: debe existir una despedida cortés y asegurando la satisfacción del usuario.

4.3.5 *Restaurante*

En el proceso de restaurante se encontró que la preparación y la conservación de alimentos no cumple con normas establecidas por organismos de control, no se aplican buenas prácticas de aseo y hay aspectos como el manejo de objetos valiosos que representan un riesgo para la empresa.

Se recomienda que el complejo siga los lineamientos del “manual de prácticas correctas de higiene y manipulación de alimentos para restaurantes/cafeterías” emitida en agosto del 2015. Por lo que en la Tabla 29 se resumen dichos aspectos de la recepción, almacenamiento, preparación, mantenimiento e higiene personal que la empresa debe tener en cuenta para mejorar el servicio del bar. Esta guía de buenas prácticas debe ser socializada a todos los empleados y colocar en la zona de bar como un recordatorio constante al personal y aumentar la confianza del cliente.

Tabla 28. Buenas prácticas de manejo de alimentos

GUÍA DE BUENAS PRACTICAS EN BARES DE BALNEARIOS	
RECEPCIÓN	ALMACENAMIENTO
Solicitar entregas en horas de menos movimiento para realizar una inspección adecuada	Debe existir distintos sitios para refrigerados o congelados, frutas y verduras, vajilla y otros y productos de limpieza.
Verificar características como olor, color, aroma y textura correspondiente a cada producto	Alimentos refrigerados a menos de 5 °C y calientes a más de 60 °C
Almacenar inmediatamente los alimentos en lugares apropiados	Se debe aplicar la regla PEPS (Primero en entrar primero en salir)
Evitar sobrecargar las neveras ya que reduce la circulación de frío y dificultan que se enfríen adecuadamente	Los alimentos que no tienen un empaque propio como pasteles deben estar siempre dentro de un exhibidor cubierto.
Los alimentos crudos deben colocarse en las partes bajas y los alimentos ya preparados arriba para evitar contaminación cruzada	Alinear los productos nuevos detrás de los antiguos
Todos los alimentos almacenados deben estar debidamente tapados	Los alimentos deben estar a una distancia mínima del suelo de 15 cm
Los enlatados no deben tener óxido, abolladuras ni extremos hinchados	Deseche de inmediato los alimentos que ya estén en mal estado
Los alimentos secos como azúcar, granos y harinas no deben tener humedad	Los productos de limpieza o químicos deben estar lejos de los alimentos
No compre productos caducados o a la fecha de vencimiento	Guardar tasas y vasos boca abajo
PREPARACIÓN	MANTENIMIENTO
Los métodos para descongelar son: aplicar agua fría a chorros sobre el alimento, en horno de microondas, o colocar la pieza en la parte baja del congelador	Trabajar en un entorno alejado de depósitos de basura
Minimizar el tiempo que los alimentos pasan sin refrigeración, es decir prepararlos de inmediato.	Los materiales de construcción deben ser lisos y de fácil limpieza
Si los alimentos no se cocinan de inmediato se debe guardar nuevamente en refrigeración	Debe existir una buena ventilación y extractores de humo y vapor
El lavado de frutas y hortalizas se los hace con abundante agua y eliminando las hojas externas	Se deben hacer desinfecciones periódicas
Se recomienda utilizar un termómetro esterilizado para controlar la temperatura interna de cocción	Siempre que sea posible los equipos deben estar montados sobre ruedas
Cuidar que los jugos de carnes rojas y pollos sean de color claros y no rosados	Los equipos montados deben estar sellados en el piso o elevados sobre patas a 15 cm
Brindar información completa a los usuarios para evitar reacciones alérgicas	
HIGIENE DEL PERSONAL	
Lavado de manos siempre antes de tocar alimentos	No permitir a empleados enfermos
Evitar tocar alimentos crudos y sin lavar antes de manipular alimentos ya preparados	Usar guantes en caso de no poder usar utensilios
Mojarse las manos, enjabonarse y frotarse durante 20 segundos	Lavar utensilios antes y después de usarlos
Después de un lavado correcto aplicar gel desinfectante	Mantener higiene y orden en los expendios de la cocina
No usar el delantal para secarse las manos	No fumar, comer, mascar chicle o beber en las áreas de preparación de alimentos
La indumentaria debe ser de color blanco	Evitar usar joyas
Usar mascarillas	Mantener uñas limpias y cortadas

Una vez que el personal adapte las nuevas prácticas y se hagan las modificaciones respectivas en el bar, se propone que se haga cambios en el menú para que el cliente puede consumir más opciones en el bar y no tenga que salir del establecimiento, actualmente el bar ofrece solo dos tipos de platos y snacks, por lo que el cliente se ve obligado a salir a comer en la ciudad o ingresar al establecimiento con alimentos. El encargado del proceso de restaurante debe llevar un registro de los alimentos que más se consumen, analizar la rotación de productos y analizar la introducción de nuevos platos.

Para los objetos valiosos se recomienda implementar un sistema para evitar confusiones y entregas equivocadas de los objetos, ubicar en un lugar que no sea visible por el cliente y que ofrezca una mayor confianza al dejar sus cosas.

4.3.6 *Postventa*

El servicio de postventa es inexistente en la empresa. Una forma de implementar este proceso es mediante el uso de dos herramientas básicas que han sido desarrollados por los sistemas de calidad turística en todo el mundo, se trata de las “Encuestas de satisfacción” y los “Sistema de quejas y sugerencias”.

La primera herramienta a tratar son las encuestas de satisfacción, instrumento que se propone ya que no hay una percepción que provenga del cliente que permita conducir a la empresa a la mejora continua.

Para ello la herramienta propuesta para mejorar el servicio es el “Modelo SERVQUAL de calidad del servicio”, este modelo es un tipo de encuesta de satisfacción al cliente pero que permite medir al usuario con mayor fiabilidad, consiste en un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

El cuestionario SERVQUAL está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Esta herramienta mide lo que el cliente espera de la empresa contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe.

El modelo consiste en 22 afirmaciones que el usuario debe citar en una escala de 1 a 7. La encuesta se lo debe realizar dos veces, la primera en basa a sus antiguas experiencias y la segunda vez sobre lo que piensa de la empresa, en la Tabla 28 se encuentra el cuestionario base para realizar las preguntas.


Tabla 29. Modelo SERVQUAL

	CUESTIONARIO ORIGINAL DE MEDICION DE NIVELES DE PERCEPCION						
	Fuertemente en desacuerdo			Fuertemente de acuerdo			
1. Las empresas de ___ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de ___ excelentes son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las empresas de ___ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En una empresa de ___ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando las empresas de ___ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando el cliente tiene un problema, las empresas de ___ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de ___ excelentes realizan bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las empresas de ___ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de ___ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de ___ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una empresa de ___ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una empresa de ___, excelente, los empleados siempre están dispuestos	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa de ___ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas ___ excelentes tramiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de ___ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de ___ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de ___ excelente, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de ___ excelentes dan a sus clientes atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de ___ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una empresa de ___ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. La empresa de ___ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las empresas de ___ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre ambos parámetros indicará los déficits de calidad, cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción se determina que el cliente no está satisfecho.

Este instrumento no se aplicó en esta investigación, únicamente se entregó a los dueños como una herramienta para que puedan monitorear por ellos mismos periódicamente la calidad de los servicios ofrecidos, de manera que la empresa Eduardo's ahora cuenta con una manera de medir su servicio, recolectar datos de clientes y recibir retroalimentación.

La siguiente herramienta a implementar es el formulario de quejas y sugerencias. Este sistema maneja dos elementos, las quejas que son manifestaciones documentadas de un usuario para hacer notar una anomalía en el servicio con el objetivo que esta sea subsanada y las sugerencias que son propuestas de usuarios igualmente documentadas cuyo objetivo es mejorar el servicio. En la Figura 28 se propone un formato de formulario de quejas y sugerencias para implementar en la empresa.



FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Ayúdanos a mejorar

Nombre: Fecha: ___/___/___

Localidad de donde nos visita:

Teléfono o celular: Correo:

Desea recibir por correo las notificaciones oportuna? SI NO

Motivo de la queja / sugerencia

<input type="checkbox"/> Bar / Alimentos	<input type="checkbox"/> Higiene del complejo
<input type="checkbox"/> Atención del personal	<input type="checkbox"/> Otros

Descripción detallada

Solución esperada

AGRADECEMOS SUS OBSERVACIONES

Figura 28. Formulario de quejas y sugerencias

La inclusión del proceso consiste en colocar un buzón de sugerencias en un lugar visible al usuario para que pueda coger una hoja y escribir su comentario. El tratamiento debe seguir una serie de pasos, primero se recepta la queja o sugerencia, se estudia para buscar una solución, se comunica a los interesados y se hace un seguimiento. De este modo la empresa empieza con un servicio de postventa y a la vez recaba información de los clientes.

4.3.7 Gestión de talento humano

La gestión de talento humano tiene un problema de fondo, para mejorar este proceso se debe elaborar un sistema de gestión de capital humano donde se incluya un diseño de perfiles de puestos, manuales de selección y contratación, definir procesos de remuneración, inducción, capacitación, evaluación y desvinculación, puntos que son parte de otro tema de investigación. A pesar de dichos inconvenientes es recomendable identificar las principales causas que afectan el bajo desempeño en la gestión de talento humano evidenciados en el capítulo anterior.

Un instrumento de mejora apropiado para este caso es “El diagrama de Ishikawa”, una de las siete herramientas básicas de la calidad y la única de naturaleza no estadística, para elaborarlo se dibuja un diagrama en forma de espina de pescado, en la cabeza se sitúa el efecto a analizar y en las ramas principales se constituirá las categorías bajo las cuales se escribirán las posibles causas.

La metodología utilizada es la llamada 6M’s de la calidad: materia prima, mano de obra, maquinaria, medio ambiente, medición y método. Una vez terminada la diagramación (ver figura 29) se verifican la inclusión de variables y se analiza.

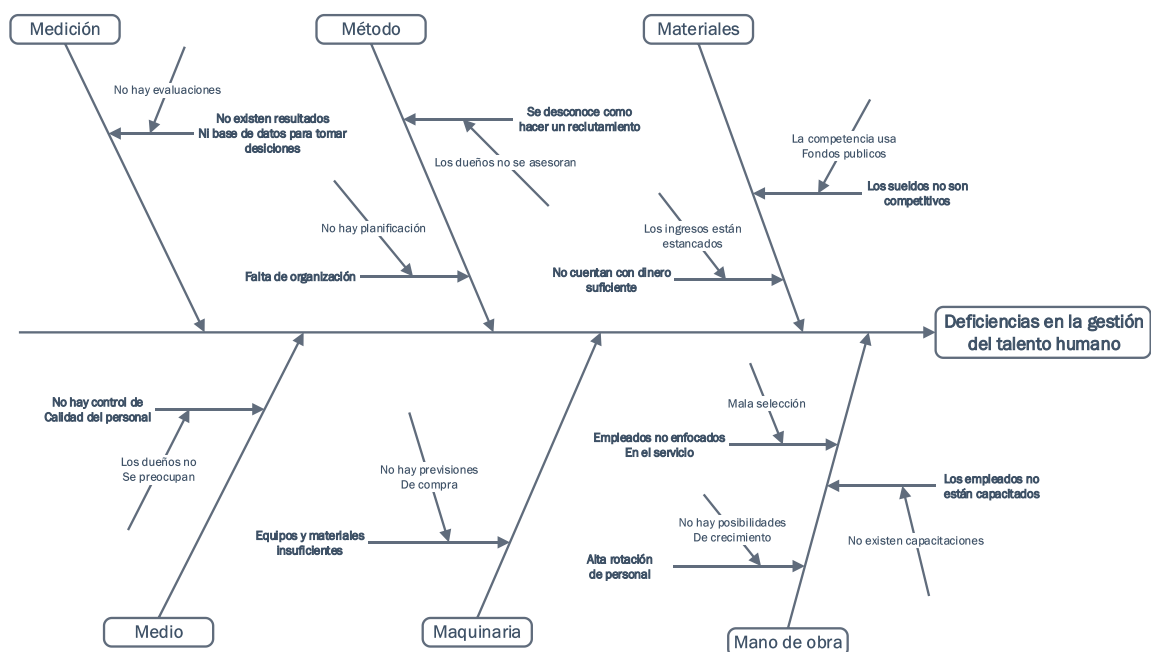


Figura 29. Diagrama causa – efecto

El deficiente manejo del capital humano se ve afectado por muchas razones como la escasa capacitación del personal, alta rotación de empleados y la deficiente gestión administrativa que tienen los dueños de la empresa Eduardo´s Ecología y Aventura.

En base a lo analizado se propone iniciar inmediatamente con capacitaciones a sus empleados actuales sobre calidad y atención al bañista, manejo de quejas y reclamos, seguridad en el área y temas relacionados a manejo de presencia, etiqueta y protocolo. La empresa debe incluir revisiones de uniformes, higiene del personal y designar específicamente las responsabilidades de cada empleado.

Se recomienda que la empresa desarrolle procesos de contratación, capacitación, remuneración, inducción, desvinculación y evaluación de desempeño para mejorar la gestión del talento humano y ponerle fin al servicio.

La empresa tiene alta rotación de empleados debido principalmente a las pocas posibilidades de crecimiento y necesidades de un personal joven, por lo tanto se debe diseñar planes para atraer personal y ofrecer programas de hasta un año que sean de interés para el crecimiento profesional de los interesados.

4.3.8 Gestión financiera

La empresa Eduardo´s Ecología y Aventura al ser una empresa pequeña que no declara impuestos ni maneja registros contables o informes financieros, se dificulta a la hora de vigilar los recursos que circulan dentro del negocio. Una manera de controlar la gestión de cobros y pagos en la boletería es a partir de “Arqueos de caja diarias”.

El arqueado de caja viene a ser el proceso de conteo de efectivo que se realiza al finalizar el día, con la finalidad de comprobar si dicho efectivo corresponde con el movimiento de las transacciones durante el día. A continuación, en la Figura 30 se presenta el formato de arqueado de caja que se propone que la empresa utilice:

FECHA: <input style="width: 100px;" type="text"/>		ARQUEO N°: <input style="width: 100px;" type="text"/>																																																						
SALDO INICIAL:		<input style="width: 100px;" type="text"/> -																																																						
EFFECTIVO:		<input style="width: 100px;" type="text"/> -																																																						
<table border="1" style="width: 50%; border-collapse: collapse; margin-right: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="3">MONEDAS</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">Valor</th> <th style="width: 30%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0,01</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>0,05</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>0,10</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>0,25</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>0,50</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>1,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>Total Monedas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 50%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="3">BILLETES</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">Valor</th> <th style="width: 30%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>5,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>10,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>20,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>50,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>100,00</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>Total Billetes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table>			MONEDAS			Valor	Cantidad	Total	0,01	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	0,05	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	0,10	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	0,25	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	0,50	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	1,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	Total Monedas		-	BILLETES			Valor	Cantidad	Total	1,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	5,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	10,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	20,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	50,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	100,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-	Total Billetes		-
MONEDAS																																																								
Valor	Cantidad	Total																																																						
0,01	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
0,05	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
0,10	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
0,25	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
0,50	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
1,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
Total Monedas		-																																																						
BILLETES																																																								
Valor	Cantidad	Total																																																						
1,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
5,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
10,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
20,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
50,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
100,00	<input style="width: 50px;" type="text"/>	-																																																						
Total Billetes		-																																																						
DOCUMENTOS:		<input style="width: 100px;" type="text"/> -																																																						
<table border="1" style="width: 50%; border-collapse: collapse; margin-right: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="2">VENTAS - INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Boletos de entrada</td><td><input style="width: 100px;" type="text"/></td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>Total Ventas</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 50%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="2">EGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Pago de facturas</td><td><input style="width: 100px;" type="text"/></td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>Total Compras</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table>			VENTAS - INGRESOS		Boletos de entrada	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Total Ventas	-	EGRESOS		Pago de facturas	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Total Compras	-																																										
VENTAS - INGRESOS																																																								
Boletos de entrada	<input style="width: 100px;" type="text"/>																																																							
Total Ventas	-																																																							
EGRESOS																																																								
Pago de facturas	<input style="width: 100px;" type="text"/>																																																							
Total Compras	-																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="2">RESUMEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>SALDO INICIAL</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>DOCUMENTOS</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>RESULTADO ESPERADO</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr><td>EFFECTIVO</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr><td>DIFERENCIA</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>FALTANTE</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>SOBRANTE</td><td><input style="width: 50px;" type="text"/></td></tr> </tbody> </table>		RESUMEN		SALDO INICIAL	-	DOCUMENTOS	-	RESULTADO ESPERADO	-	EFFECTIVO	-	TOTAL	-	DIFERENCIA	-	FALTANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>	SOBRANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p style="text-align: center; margin-top: 0;">OBSERVACIONES:</p> </div>																																				
RESUMEN																																																								
SALDO INICIAL	-																																																							
DOCUMENTOS	-																																																							
RESULTADO ESPERADO	-																																																							
EFFECTIVO	-																																																							
TOTAL	-																																																							
DIFERENCIA	-																																																							
FALTANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>																																																							
SOBRANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>																																																							
<p>Se finaliza el presente arqueo de caja con un total de Dolares, pasando a firmar en constancia de entrega</p>																																																								
Encargado de Caja	Auditor / Supervisor																																																							

Figura 30. Formato de arqueo de caja diario

Para el arqueo se debe contar con la presencia del responsable de los fondos y quien haga el arqueo, una vez culminado el arqueo de caja, se debe levantar un acta en el cual se consignará la conformidad o disconformidad del arqueo, debiendo ser firmada por el encargado de caja y por la persona que haya realizado el arqueo.

El uso de este instrumento ayuda al proceso financiero aportando un control al mismo, a su vez, el servicio que brinda la empresa mejora ya que exige al personal encargado de la recepción a ser más cuidadoso evitando así dar malos vueltos. El proceso de gestión financiera no solo se encarga de la gestión de cobros por ingreso al establecimiento, este proceso maneja toda la entrada y salida de dinero de la empresa. Se propone que la empresa implemente presupuestos mensuales de: ventas, compras, gastos de ventas, presupuesto de caja, estados de resultado, balances y flujos de efectivo.

4.3.9 Mantenimiento

Uno de los principales problemas encontrados dentro del proceso de mantenimiento es que no existe un modo de verificar y controlar lo que se está haciendo. Para ello se propone la utilización de “Hojas de comprobación”.

Las hojas de comprobación también llamadas de verificación o de chequeo son impresos con formato de tabla o diagrama, destinados a registrar datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo. Esta herramienta sirve para realizar un seguimiento a las actividades de un proceso


El formato de la hoja varia depende la situación a analizar por lo que es de responsabilidad de diseñar una hoja parte de las necesidades de la empresa A continuación se propone una hoja de verificación para la limpieza general de las diferentes zonas del complejo para que la empresa pueda monitorear el proceso de mantenimiento.

Para el mantenimiento de la infraestructura y activos fijos se recomienda hacer revisiones semestrales con un técnico o especialistas certificado y llevar un registro de fechas para saber la última revisión y las observaciones encontradas.

Tabla 30. Hojas de verificación de limpieza de baños y vestidores

 CONTROL LIMPIEZA DE BAÑOS						
HORA	VIERNES 2/2/2018		SABADO 3/2/2018		DOMINGO 4/2/2018	
	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR
9:00						
10:30						
12:00						
13:30						
15:00						
16:30						
18:00						
HORA	VIERNES 9/2/2018		SABADO 10/2/2018		DOMINGO 11/2/2018	
	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR	RESPONSIBLE	ADMINISTRADOR
9:00						
10:30						
12:00						
13:30						
15:00						
16:30						
18:00						

Tabla 31. Hojas de verificación de mantenimiento de equipos

 HOJA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS				
ACTIVOS	FECHA REVISION	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	ADMINISTRADOR
Bombas de calor	I - 2018			
	II - 2018			
Sistema de gas centralizado	I - 2019			
	II - 2019			
Sistema de filtros y limpieza de piscina	I - 2020			
	II - 2020			
Infraestructura	I - 2021			
	II - 2021			
Cubierta	I - 2022			
	II - 2022			

La propuesta de mejora consiste en implementar las hojas de verificación en las diferentes zonas del complejo para que tanto empleados como supervisor firmen el documento cuando realicen la limpieza y la revisión respectivamente.

La empresa debe preocuparse más por el control de los programas de desratización, desinfección y desinsectación ya que es crítico que el usuario perciba un adecuado aseo de las instalaciones.

El complejo debe implementar un análisis químico de agua de al menos la piscina grande donde el agua se cambia en periodos largos de tiempo, este examen se lo debe hacer mínimo semestralmente.

4.3.10 Compras

La compra de insumos y equipos de la empresa suelen surgir cuando aparece la necesidad mas no por un control o abastecimiento planificado, a través del diagnóstico se identificó que no cuenta con todos los insumos necesario pero el adecuado funcionamiento.

Por tal motivo se propone hojas de control de existencia donde el personal pueda llevar un registro para cada lista de recursos que necesita la empresa y así garantizar la compra oportuna y las existencias de insumos de seguridad e higiene del establecimiento.

Para la elaboración de las listas detalladas del botiquín médico, equipos de primeros auxilios y equipos contra incendios el presente trabajo de titulación se basó en recomendaciones dadas por las páginas web de la cruz roja ecuatoriana, el cuerpo de bomberos del distrito metropolitano de quito y recomendaciones de la doctora Damaris Estefanía Urquizo.

Tabla 32. Hoja de verificación de compras

BOTIQUIN MEDICO		Disponible	Entradas	Salidas	INSUMOS DE LIMPIEZA		Disponible	Entradas	Salidas
Alcohol de 70°		/			Recoje hojas		//		
Agua oxigenada		/			Aspiradoras limpia fondos		/		
Analgésicos (Paracetamol 500mg)					Canecas de cloro en polvo		//		
Sobres de suero oral					Alguicidas		/		
Crema para quemaduras					Reguladores de Ph		/		
Crema para picaduras de insectos					Floculantes		/		
Suero fisiológico					Escobas		////		
Baja lenguas					Recojedores		////		
Vendas de inmovilización		//			Trapos de piso		////		
Vendas de heridas		//			Detergente		//		
Antiinflamatorio (ibuprofeno 400mg)					Cepillos de fondo				
Sales de rehidratación					Mangueras flotantes		/		
Gasas 4 y 6		///			Cepillos de mano		///		
Curitas caja		/			EQUIPOS DE PRIMEROS AUXILIOS		Disponible	Entradas	Salidas
Esparadrapo					Guantes látex talla 6 - 7				
Aspirinas 100mg					Mascarillas				
Omeprazol 20mg					Linternas				
EQUIPOS CONTRA INCENDIOS		Disponible	Entradas	Salidas	Tijeras		/		
Detectores de humo					Termómetro				
Extintores móviles		////			Pinzas				
Valdés de agua		///			Desfibrilador automático				
Manguera contra incendios					Tabla espinal e inmovilizador				

Se propone que el complejo en primer lugar adquiera todos los insumos necesarios y los instale, posteriormente mediante la lista de verificación lleve un registro de inventarios para evitar desabastecimiento y control de existencias.

La empresa debe incorporar un desarrollo de proveedores que enriquezca la cadena de suministros agregando un mayor valor como el uso de nuevas tecnologías, organización, know-how, políticas de precios, etc. Las negociaciones de compras deben ser al menos anuales y la empresa debe medir el desempeño de sus proveedores. Cuando lleguen la mercadería debe existir un riguroso control de calidad y devolver todo lo productos que estén en mal estado o próximo a caducarse.

Una vez terminada la descripción de las mejoras, se espera que a través de los cambios propuestas en los diez procesos (gestión estratégica, gestión de riesgos, gestión comercial, servicios de interacción, restaurante, postventa, gestión de talento humano, gestión financiera, mantenimiento y compras.) de este apartado la empresa mejore el servicio considerablemente. A continuación, en el siguiente capítulo se describe el plan de implementación para conseguir llevar a cabo la propuesta.

5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se definen los objetivos de la propuesta de mejora al servicio, se analizan los posibles riesgos, amenazas y sus respectivas estrategias para mitigarlas, luego, se precisan los recursos necesarios para el adecuado cumplimiento del proyecto y se desarrolla un plan de actividades para dar un mejor seguimiento. Además, se analiza la viabilidad del proyecto mediante un análisis de costo – beneficio.

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION

Es importante primero definir lo que se espera lograr a través de la implementación del proyecto, para realizar un correcto y bien encaminado plan. Para conseguir el mejoramiento del servicio en la empresa Eduardo´s Ecología y Aventura los procesos y sus respectivas mejoras se deben ejecutar de manera conjunta y no aislada.

La definición de objetivos se realizó con la técnica SMART (Específico, medible, alcanzable, realista y acotado en el tiempo) y podrán ser medidos a través de las herramientas y matrices realizadas anteriormente. Los objetivos están relacionados a alcanzar metas para los próximos dos años ya que es imperativo ver mejoras en el servicio por la alta competencia y la amenaza de nuevos complejos turísticos.

Los objetivos de implementación para conseguir mejoras el servicio ofrecido en el complejo de piscinas Eduardo´s son los siguientes:

- Establecer una cartera de clientes y crecer 2.5% cada año, durante los próximos dos periodos, con el objetivo de recuperar la inversión, aumentar los ingresos por venta de entradas y seguir invirtiendo en mejoras al servicio prestado.

- Subir paulatinamente la calificación dada por la matriz de diagnóstico del servicio (Anexo A) 15% cada semestre en los próximos dos años, para ofrecer un mejor servicio, generar una mejor experiencia al usuario y llegar a una calificación superior al 95%.
- Reducir en seis meses la mitad de las inconformidades en el servicio, comparando el primer semestre con el siguiente, basándose en las quejas, sugerencias y valoraciones de las encuestas dadas por los clientes, a fin de mejorar los niveles de satisfacción.
- Incrementar en un año y luego de haber culminado las mejoras, un 3.5% el volumen de facturación en el bar.
- Incrementar en seis meses luego de haber concluido el proyecto de mejora, un 50% el número de seguidores en redes sociales, duplicando la creación de contenido.
- Contar con el 100% (6 empleados) del personal capacitado para finales del primer semestre, contando con la ejecución de todas las capacitaciones planificadas.

5.2 RIESGOS Y ESTRATEGIAS

Todo proyecto acarrea algún tipo de riesgo y este caso no es la excepción, al implementar un cambio en la empresa, esta puede reaccionar de muchas maneras, evitando que las mejoras se den o no se realicen de manera adecuada. Los posibles riesgos se deben confrontar mediante estrategias para prevenir y asegurar el éxito del proyecto.

En la Tabla 32 se presenta las principales amenazas que enfrenta la implementación de mejoras y las estrategias que la empresa debe seguir en caso de que esta llegase a ocurrir.

Tabla 33. Riesgos y estrategias de implementación

RIESGOS	ESTRATEGIAS
Falta de apoyo por parte de los dueños del negocio	Concientizar el beneficio que conlleva para la empresa los cambios que se proponen realizar
Las mejoras realizadas no son perdurables en el tiempo, es decir que se descontinúen.	Evidenciar constantemente a todos los involucrados los logros conseguidos y como está mejorando el servicio
Desinterés o poco compromiso de los empleados	Capacitarlos para que estén motivados y abiertos a las nuevas mejoras
Falta de recursos para cumplir con las mejoras	Priorizar y hacer un análisis exhaustivo para optimizar los escasos recursos

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Para mejorar el servicio debe existir un plan a seguir donde se establezcan todas las actividades a realizar y se definan los responsables, los recursos necesarios, el costo y el tiempo estimado que va a tomar cada actividad.

En la Tabla 33 se presenta las actividades a realizar agrupadas en diez categorías que representan los diez procesos de la empresa donde se plantearon las mejoras, dichas actividades no están ordenadas en un orden cronológico punto que se visualizara en el siguiente apartado.

El costo representa el valor aproximado de mercado que cuesta adquirir o implementar dicha actividad en la empresa, para el cálculo se tomaron valores de referencia de páginas de internet de compra venta y tiendas online.

Tabla 34. Plan de implementación

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO
Gestión estratégica	Socializar el proyecto de mejora en la empresa	Propietario	1 semana	Cronograma de actividades	\$ -
	Difundir los objetivos y metas en la empresa	Propietario	1 semana	Pantalla de computadora y ppt	\$ -
	Benchmarking	Propietario	4 semanas	plan de benchmarking	\$ 100,00
Gestión de riesgos	Comprar y colocar señaléticas faltantes	Propietario	1 semana	señaléticas y herramientas de ferretería	\$ 30,00
	Colocar piso antideslizante en zona de bar	Propietario	2 semana	Baldosas antideslizantes, bondex y peones	\$ 150,00
	Diseñar planes de emergencias para el resto de los riesgos	Propietario	4 semanas	Sala de reunión, computadora	\$ -
Gestión comercial	Trabajar en imagen corporativa	Propietario	2 semanas	Carteles, anuncios e internet	\$ 150,00
	Planificar contenido de redes sociales	Propietario	1 semana	Internet y computadora	\$ -
	Merchandising	Propietario	3 semanas	artículos de piscinas	\$ 350,00
	Branding de marca	Propietario	4 semanas	Letrero, tarjetas, etc.	\$ 100,00
Servicios de interacción	Instalar sistema de temperatura	Propietario	1 semana	Termómetros digitales de pared	\$ 100,00
	Socializar el plan de servicio	Propietario	1 semana	Diagrama de plan de servicio	\$ -
	Colocar dispensador en champú	Propietario	1 semana	Dispensador	\$ 30,00
	Instalar mueble de equipos de piscina	Propietario	2 semanas	madera, materiales de carpintería	\$ 600,00
Restaurante	Capacitar al personal en conservación y manipulación de alimentos	Propietario	1 semana	Folletos, carpetas, esferos	\$ 15,00
	Adecuar sitio para objetos valiosos	Propietario	1 semana	Mueble pequeño	\$ 60,00
	Adecuar zona de desechos	Propietario	2 semanas	madera, materiales de carpintería	\$ 50,00
	Rediseñar menú	Propietario	2 semanas	papel, esferos	\$ -
Postventa	Crear sistema de encuestas	Propietario	1 semana	Encuestas de satisfacción	\$ 15,00
	Crear base de clientes	Propietario	1 semana	Computadora, equipo ofimático	\$ 10,00
	Colocar sistema de quejas y sugerencias	Propietario	1 semana	Buzón de plástico y papel	\$ 25,00
	Implementar apartado en página web de reservas	Propietario	1 mes	Computadora, internet, diseñador digital	\$ 40,00

Tabla 34. (continuación)

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO
Gestión de talento humano	Capacitación en atención al cliente	Propietario	2 semanas	Folletos, carpetas, esferos	\$ 15,00
	Capacitación de manejo de quejas y reclamos	Propietario	2 semanas	Folletos, carpetas, esferos	\$ 15,00
	Capacitación de seguridad en el área	Propietario	2 semanas	Folletos, carpetas, esferos	\$ 15,00
	Levantamiento de perfiles y sistema de selección	Propietario	1 mes	Computadora, carpetas	\$ 10,00
	Elaborar Control de uniformes y presencia	Propietario	1 semana	Compra de uniformes	\$ 120,00
	Capacitación en etiqueta y protocolo	Propietario	2 semanas	Folletos, carpetas, esferos	\$ 15,00
Gestión financiera	Implantar proceso de arqueo de caja	Propietario	1 semana	Hojas de arqueo, esferos	\$ 10,00
	Elaborar presupuestos	Propietario	3 semanas	Computadora	\$ -
Mantenimiento	Colocar hojas de verificación en todas las zonas	Propietario	1 semana	Impresora, papel, buzón transparente	\$ 30,00
	Trabajos de desinsectación y desratización	Empleado	1 semana	Insecticidas	\$ 30,00
	Análisis químico del agua	Químico	1 semana	Análisis químico	\$ 20,00
	Dotar a un área específica para insumos de aseo	Propietario	1 semana	Closet para escobas y materiales de aseo	\$ 120,00
	Elaborar limpieza profunda de las instalaciones	Empleados	2 semanas	Implementos de limpieza	\$ 40,00
Compras	Negociar con proveedores	Propietario	2 semanas	detalle de proveedores	\$ -
	Comprar botiquín medico completo	Empleado	1 semana	lista de compras	\$ 45,00
	Comprar equipo contra incendios faltantes	Propietario	1 semana	Detectores y mangueras	\$ 90,00
	Comprar equipo médico y colocarlo	Propietario	1 semana	Desfibrilador y tabla	\$ 900,00
	Designar sitio de almacenamiento	Propietario	1 semana	Insumos	\$ -
TOTAL					\$3.300,00

5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El proyecto de mejora se recomienda que inicie en el segundo semestre del 2018, en la primera semana del mes de julio y dure aproximadamente 6 meses, culminando los trabajos justo antes de iniciar el feriado de navidad y fin de año que es de los más importantes para el negocio.

La implementación de las mejoras de cada proceso puede iniciar simultáneamente, no es necesario esperar a que termine un área para poder iniciar con la siguiente, de tal modo que se gana tiempo para terminar y conseguir los resultados esperados.

Este apartado tiene como objetivo mostrar la distribución del tiempo correspondientes a las actividades descritas en el punto anterior, a través de un cronograma distribuido por semanas, cabe recalcar que los tiempos no son estáticos y pueden variar por alguna eventualidad, pero eso no significa que afecta al resto de actividades y se tengan que ser aplazadas a la siguiente semana.

Tabla 35. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Socializar el proyecto de mejora en la empresa y los objetivos	■																							
Elaborar presupuestos	■	■	■																					
Benchmarking	■	■	■	■																				
Dar a conocer a los empleados los procesos a seguir		■																						
Comprar y colocar señaléticas faltantes			■																					
Rediseñar menú			■	■																				
Implantar proceso de arqueo de caja			■	■																				
Comprar botiquín medico completo			■	■																				
Comprar equipo medico y colocarlo			■	■																				
Comprar equipo contra incendios faltantes			■	■																				
Crear planes para demás riesgos				■	■	■	■																	
Instalar sistema de temperatura				■	■	■	■																	
Trabajos de desinsectación				■	■	■	■																	
Elaborar Control de uniformes y presencia					■	■	■																	
Merchandising					■	■	■																	
Colocar hojas de verificación en todas las zonas					■	■	■																	
Branding de marca					■	■	■	■	■															
Diseñar sistema de marketing en redes sociales					■	■	■	■	■															
Capacitación en etiqueta y protocolo					■	■	■																	
Capacitación de plan de servicio					■	■	■																	
Capacitación en atención al clientes								■	■															
Colocar sistema de quejas y sugerencias									■	■														
Capacitar al personal en conservación y manipulación de alimentos										■	■													
Trabajar en imagen corporativa											■	■												
Colocar piso antideslizante en zona de bar												■	■											
Adecuar zona de desechos													■	■										
Crear proceso de postventa														■	■	■								
Mueble de equipos de piscina															■	■								
Dotar a un área específica para insumos de aseo																■	■							
Crear base de clientes																	■	■						
Implementar reservas y encuesta de satisfacción online																	■	■	■	■				
Negociar con proveedores para el nuevo año																	■	■	■					
Levantamiento de perfiles y sistema de selección																		■	■	■	■			
Planificar contenido de redes sociales para el nuevo año																			■	■	■	■		
Elaborar limpieza de la planta																				■	■			

5.5 BENEFICIOS ESPERADOS

Una vez determinado todas las actividades y su respectivo costo es fundamental demostrar si los beneficios esperados justifican la inversión. Las ganancias del proyecto no solamente se miden en la cantidad de dinero que ingresa o deja de salir de la empresa, hay beneficios no cuantificables que también son importante denotar.

Hay que reiterar que la propuesta representa aproximadamente tres mil trecientos dólares a la empresa y si se quiere llegar a una conclusión acertada se debe calcular el índice de costo-beneficios para determinar si el proyecto es viable o no.

5.5.1 Beneficios cuantificables

Los beneficios cuantificables pueden ser por un aumento del nivel de ingresos que percibe la empresa en base a progresiones históricas o por la disminución del costos de sus actividades que ahora son más eficientes, todo esto en términos monetarios.

Como se planteó anteriormente en los objetivos, mediante la propuesta de mejorar se espera que los ingresos provenientes por la venta de entradas al complejo aumenten un 2.5% y la facturación en el bar un 3.5% cada año. Según datos históricos de la empresa en el último año se facturó por ingreso de adultos \$78.912, ingreso de niños \$32.096 y en el bar se generó \$16.100 anuales.

En la Tabla 36 se observa la proyección de los diferentes tipos de ingresos que cuenta la empresa Eduardo's en base a datos históricos y su respectiva variación en dólares que representa dicho aumento esperado.

Tabla 36. Proyección de ingresos del complejo Eduardo's

TIPOS DE INGRESOS	DATOS HISTORICOS	PROYECCIÓN	Δ INGRESOS
POR ADULTOS (PISCINA)	\$ 78.912,00	\$ 80.884,80	\$ 1.972,80
POR NIÑOS (PISCINA)	\$ 32.096,00	\$ 32.898,40	\$ 802,40
BAR	\$ 16.100,00	\$ 16.663,50	\$ 563,50
		TOTAL	\$ 3.338,70

Con un incremento del 2.5% en ventas por entradas para adultos la empresa genera \$1.973 adicionales, lo que representa 247 nuevos clientes al año o cerca de 5 a la semana, a su vez, el aumento de ventas por entradas a niños agrega \$802 a los ingresos del negocio y cerca de 201 niños al año o 4 nuevos cada fin de semana. Los \$ 563 de ingresos adicionales por concepto del bar se justifican con la venta de productos por merchandising y por un aumento en ventas con el renovado y más variado menú.

La empresa también debe tener en cuenta el costo de oportunidad que pierde cuando la no cubre las expectativas del cliente, actualmente la empresa brinda sus servicios anualmente a más de 20.000 personas y según un estudio de la American Management Association (AMA, 2012) un cliente insatisfecho comenta a una media de 10 personas su descontento, por lo que basta con 40 personas insatisfechas de las 20.000 para perder 400 potenciales clientes que representan \$ 3.200 en ventas de ingresos al balneario sin tomar en cuenta lo que posiblemente consuma internamente, un valor que, como se puede denotar es muy cercano al costo de implementar las mejoras.

A partir del valor obtenido por el aumento en ingresos, se procede a realizar la división respectiva para obtener el índice beneficio-costo. El resultado se obtiene al dividir el beneficio esperado para el costo del proyecto y este valor debe ser mayor a uno para obtener resultados favorables, a continuación, en la Tabla 37 se presenta los valores obtenidos

Tabla 37. Análisis Costo – Beneficio

BENEFICIO	COSTO	ÍNDICE
\$ 3.338,70	\$ 3.300,00	1,01

Como se puede apreciar en la Tabla 37 el índice de beneficio-costo obtenido es de 1.01 lo que significa que por cada \$1 invertido en el mejoramiento del servicio la empresa recuperará ese mismo dólar más un extra de 0.02 ctvs, razón suficiente para aceptar el proyecto.

La empresa no solamente obtendrá ganancias económicas, existen otros tipos de beneficios que no se pueden cuantificar por su naturaleza. Cabe recalcar que tanto beneficios cuantificables y no cuantificables no se perceptibles de inmediato, el mejoramiento es algo continuo que en el transcurso de los meses se notará el cambio.

5.5.2 *Beneficios no cuantificables*

El anterior punto mencionó los beneficios económicos que recibirá el complejo al implementar las mejoras y controles respectivos, sin embargo, la empresa no solo se beneficiará con un mayor ingreso de efectivo, hay beneficios no cuantificables que también hay que tomar en cuenta como son:

- Un personal más motivado y calificado
- Mejor calidad en el servicio ofrecido de las piscinas
- Clientes más satisfechos que recomendará al complejo
- Mayor control de las actividades de la empresa
- Los dueños pueden tomar decisiones más objetivas
- Mayor compromiso por todos los miembros de la organización
- Preferencia del turista que visita Baños
- Instalaciones más organizadas y estéticamente mejores

A partir de estos resultados, el desarrollo de la investigación culmina dando paso a las conclusiones y recomendaciones

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el estudio, se muestra a continuación las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante todo el desarrollo de la investigación.

6.1 CONCLUSIONES

- El turismo es uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel mundial para los próximos años, el Ecuador igualmente apuesta por el desarrollo de esta área por el impacto económico y social que genera al país, esto conllevará a un aumento de la competencia que obliga a las empresas a actuar de manera más responsable y eficiente para sobrevivir en un entorno tan cambiante.
- En la ciudad de Baños de Agua Santa el sector de balnearios es muy competitivo y tiene altas barreras de ingreso, el municipio de la ciudad controla casi el 80% del mercado debido a sus bajos precios y el control de un monopolio en las aguas termales, los balnearios privados que se enfoquen en calidad en la atención, trato exclusivo y se preocupen por el mejoramiento continuo de sus servicios son las que tendrán posibilidades de progresar a largo plazo.
- Los clientes son cada vez más exigentes a la hora de recibir un servicio o producto, para una empresa que ofrece servicios de piscinas y spa sus usuarios valoran principalmente el trato del personal, las condiciones físicas del complejo y la higiene y seguridad que perciben en las instalaciones.
- El complejo Eduardo's Ecología y Aventura es una empresa ya posicionada en el sector turismo de bienestar en la ciudad de Baños de Agua Santa, sin embargo, sufre de un estancamiento que no le permite crecer su participación de mercado.

- El mejoramiento de un servicio turístico es posible incorporando en las empresas estándares de servicio, normas técnicas y leyes vigentes preestablecidas por organismos de control o gobiernos regionales. Las buenas prácticas son de igual manera factores claves a la hora de ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes.
- La empresa Eduardo´s Ecología y Aventura obtuvo una calificación de 48.56% sobre 100% en la matriz ponderada de criterios de diagnóstico, equivalente a regular, este puntaje se debe principalmente a la falta de control y registros necesarios para hacer un seguimiento a los distintos procesos de la empresa, lo que evidencia la falta de planificación por parte de los dueños.
- Las características de un balneario que más valora el usuario son la profesionalidad de los empleados y las condiciones físicas de las piscinas, esto incluye presencia y aseo de las instalaciones.
- El proceso que mejor se maneja en la empresa es la gestión de los servicios de interacción, en contra parte, la mayor debilidad se encuentra ubicada en la gestión de talento humano, manejo financiero y postventa, esta última es inexistente en la empresa.
- La utilización de herramientas de calidad ayuda enormemente a las empresas a gestionar su servicio de una manera más adecuada, organizando las ideas y propuestas, evidenciando puntos de interés, y facilitando el manejo y control de los procesos.
- El costo estimado de la implementación del proyecto es de \$ 3.300 y el beneficio total esperado ronda los \$ 3.338.7 dando un índice costo – beneficio de 1.01 Por lo que se concluye que el proyecto es viable para la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- El complejo Eduardo´s Ecología y Aventura, debe realizar a futuro un estudio más completo sobre la gestión de talento humano, ya que el personal es parte fundamental a la hora de ofrecer un servicio de calidad y durante la investigación se evidencia que es de las áreas que más falencias tenía.
- Las certificaciones de calidad turística son otra forma de garantizar un mejor servicio para los clientes, además es un plus y un factor diferenciador para la empresa frente a la alta competencia que tiene actualmente, la empresa en un futuro debe considerar implementar alguna de ellas.
- Llevar un permanente control y registro de los datos mediante la utilización de las herramientas de la calidad proporcionadas en este trabajo, a fin de contar con información suficiente a la hora de toma de decisiones en la empresa.
- Se invita a seguir investigando sobre nuevas prácticas y normas para el sector turístico ya que constantemente surgen nuevas técnicas y formas mejores de proporcionar un mejor servicio, la empresa debe estar siempre adelante en tendencias y servicios diferenciados para ser competitivo.
- Las herramientas de mejora de la calidad mencionadas en el presente trabajo no son las únicas que existen, se podría utilizar otras clases de instrumentos para llevar un adecuado manejo administrativo.
- Las caracterizaciones realizadas para la empresa deben ser socializadas a todos los miembros de la organización, tanto empleados como dueños deben conocer quien debe hacerlo, que necesitan, para quien se lo hace, la razón y las actividades necesarias para conseguirlo.

- La aplicación de encuestas de satisfacción y formularios de quejas y reclamos se debería realizarlo al menos una vez al mes, en caso de los formularios el complejo debe tenerlos a disposición del cliente en cualquier momento.
- Debido a que el uso de redes sociales e internet es el medio publicitario más eficiente para el complejo, hay que realizar una adecuada campaña de promoción en estos medios para dar a conocer el complejo y así cumplir con los objetivos planteados.
- Las actividades de mejora de cada proceso, de ser posible, deben realizarse en conjunto para garantizar el éxito del proyecto. Mientras menos tiempo se demore la ejecución la empresa recuperará su inversión más rápido.
- Otro aspecto importante va dirigido a futuros investigadores, el uso de la matriz de diagnóstico de servicio utilizado para este trabajo no es rígida y se debe adaptar para cada empresa, sobre todo hacia el grupo de clientes que se espera llegar.
- El diagnóstico de un servicio debe hacerse siempre desde dos perspectivas, la primera desde el punto de vista de la empresa, sus dueños y por la observación propia del investigador y la segunda desde el punto de vista de los clientes quienes disfrutan del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACM 11308 - RO 759 . (25 de Enero de 1979). REGLAMENTO DE PISCINAS. Quito, Pichincha, Ecuador.
2. Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A., & Del Río Rama, M. d. (2004). Herramientas de las gestion de la calidad. Grado de utilizacion en el sector de alojamiento turistico. *Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo*, 2-4.
3. Asociación Española de wellness Spa. (2015). *Spatermal*. Obtenido de <http://s536774317.mialojamiento.es/para-socios/documentacion/estandares-de-calidad/>
4. Banco Central del Ecuador. (2012). *ABC del BCE*. Quito: Departamento de Publicaciones Económicas.
5. Barrera, G. S. (Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*, 5.
6. Barrionuevo, E. I. (2016). *Elaboracion de un plan de marketing para la empresa Eduardo`s Ecología y Aventura de la ciudad de Baños de Agua Santa*. Quito: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.
7. Boxweill, R. J. (1996). *Benchmarking para competir con ventaja*. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana S.A.
8. Burkhard, S. N. (Diciembre de 2016). *Tendencias de Viaje para el 2017*. (M. E. Coppola, Editor) Obtenido de TrekkSoft: <https://www.trekksoft.com/es/blog/7-tendencias-viaje-2017-industria-turistica-global>

9. Cabrera, L. T. (2010). *Manual de buenas practicas en el sector turistico*. Andalucia: PROINCA.
10. Diario La Hora. (15 de Julio de 2016). Crisis y terremoto afectan sector turístico de Ecuador. *La Hora*.
11. Díaz, V. A. (2008). *Boletin turistico N°1 - Glosario de turismo* . Santiago : SERNATUR - Departamento de planificación.
12. El Comercio. (5 de Enero de 2015). Los habitantes de Baños de Agua Santa recordaron 15 años de su retorno. *Diario El Comercio*.
13. El Heraldó. (20 de Agosto de 2015). Peso colombiano, entre las monedas que más caen frente al dólar. *El Heraldó*, pág. parrafo 2.
14. Ferrell, O. C., & Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico : Thomson.
15. Francisco José Arias Aragonés, A. M. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clío America*, 72-98.
16. Fred, D. R. (2013). *Conceptos de Administración estrategica*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
17. Gokovali, U. (2010). *Contribution of tourism to economic growth in Turkey*. Anatolia: International Journal of Tourism.
18. Idrobo, P. D. (2015). Apuntes de clase - Diseño organizacional, gestión de procesos. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
19. INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Quito.

20. Instituto Nacional de normalización. (2006). Baños termales o balnearios termales - Requisitos para su calificación. *Norma chilena oficial NCh3006*, 4-10.
21. Instituto de Estudios Urbanos. (17 de Noviembre de 2013). *Universidad Nacional de Colombia* . Obtenido de <https://institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0150/docs/tc.pdf>
22. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
23. Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations*. Wallingford (UK): CABI Publishing.
24. La década de Correa - Un legado repleto de cambios . (2017). *El telegrafo*.
25. Licha, I. (2000). EL ANÁLISIS DEL ENTORNO: HERRAMIENTA DE LA GERENCIA SOCIAL. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo .
26. Lopez, L. (2010). Benchmarking y su Aplicación en Turismo. En U. d. Compostela, *Revista de Estudios Politécnicos* (págs. 163-180). Galicia: Departamento de Xeografía.
27. Meléndez, Á. (2015). El despunte (¿o no?) de la industria hotelera. *Gestion Economica y Sociedad*.
28. Ministerio de Comercio Exterior. (Abril de 2017). *SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec>
29. Ministerio de salud - Republica de Chile. (2002). *Reglamento de piscinas de uso publico*. Santiago: Gobierno de Chile.

30. Ministerio del Turismo. (Diciembre de 2016). *Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador*. Obtenido de Ministerio del Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
31. Ministerio del Turismo. (2017). *Boletín Mensual 2016-2017*. Quito: INEC.
32. Ministerio del Turismo. (Junio de 2017). *Feriatos nacionales*. Obtenido de Turismo en cifras: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/feriatos-nacionales/282>
33. Morten Kamp Andersen, P. A. (2014). *Service Management 3.0 - the next generation of service*. Proacteur ISS World Services A/S.
34. Organización Mundial del Turismo OMT. (2008). *Organismo especializado de las Naciones Unidas*. Obtenido de Entender el turismo: Glosario Básico.
35. Organización Mundial del Turismo OMT. (2016). Panorama OMT del turismo Internacional. 4-14.
36. Pinto, W. (2017). Baños de Agua Santa ofrece nueva opción turística a los visitantes. *El Universo*, 2-3.
37. Romero, B. (2016). Sector turístico, buscando una luz al final del túnel. *Revista Gestión*, 27.
38. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformacion de la matriz productiva*. Quito: SENPLADES.
39. SERNATUR. (2011). *Manual de buenas practicas - Sector Turistico*. Santiago: Transbank.

40. Servicio de Rentas Internas. (30 de Junio de 2017). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
41. Sexto, L. F. (11 de Enero de 2007). *Blog de Luis Felipe*. Obtenido de <https://luisfelipesexto.blogia.com/2007/011101-el-ciclo-de-la-no-calidad-principio-activo-del-fracaso.php>
42. Suppa, T. (1 de Octubre de 2013). Las diez características comunes a todos los complejos turísticos y hoteles para familias mejor valorados. *Tripadvisor*.
43. *The Cool Pool*. (8 de Noviembre de 2016). (L. i. 2017, Productor) Obtenido de Expertos en piscinas: <http://www.thecoolpool.info/innovaciones-piscinas-2017/>
44. Trigo, L. L. (2015). *Diccionario de Geografía aplicada y profesional*. Valparaíso : Universidad de León.
45. Turismo Ecuador. (Marzo de 2016). *Crece el arribo de turistas chinos a Ecuador por negocios*. Obtenido de Turismo Web: <http://blog.espol.edu.ec/turismoweb/2016/03/28/crece-arribo-turistas-chinos-ecuador-negocios/>

ANEXOS

Anexo A: Matriz ponderada de criterios de diagnóstico de servicios

NORMAS Y BUENAS PRACTICAS TURISTICAS												
N°	PARAMETROS	PESO	CRITERIOS	PONDERACIÓN	DESCRIPTOR	No hay cumplimiento (0)	Existencia (1)	Alto grado (2)	Cumple Plenamente (3)	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES	
1	Gestión comercial	11%	Análisis de la competencia	22%	Conoce a sus competidores directos en la ciudad de Baños y ciudades aledañas que están a menos de una hora de distancia.			x		66.67%	Conoce muy bien a los de la ciudad de Baños y poco en Pelileo, y Puyo	
2			Marketing Mix	15%	Conoce los precios, productos/servicios, plaza y promociones de los competidores antes mencionados			x		66.67%	Ultima vez que se realizó un estudio fue hace un año	
3			Eficiencia de promoción	38%	Se ha realizado un seguimiento en cuanto a eficiencia de los recursos utilizados en promoción en diferentes medios convencionales	x					0.00%	No existe un seguimiento
4			Uso de redes sociales y páginas web	25%	Utilización periódica de redes sociales o página web y presencia en páginas externas de turismo					x	100.00%	Maneja redes sociales mínimo tres veces a la semana
100%					Calificación total Resultado ponderado					50.00% 5.50%		
5	Servicios de interacción	25%	Acondicionamiento térmico del local	9%	Controla que la temperatura ambiental dentro del complejo sea agradable para el usuario			x		66.67%	El complejo tiene una cubierta, pero no tiene sistema alguno para regular temperatura	
6			Servicios complementarios	11%	Satisface las necesidades del usuario para el uso de: cabinas, duchas, guardarropía, encargo de equipaje y baños			x		66.67%	Cuenta con dichos servicios, pero desconoce de estándares emitidos por el organismo de control	
7			Ubicación adecuada para insumos y equipos	8%	Todos los insumos y equipos necesarios para el funcionamiento están en un lugar adecuado en el que no contamine el efecto visual del usuario			x			33.33%	

8			Temperatura de las piscinas	6%	Controla la temperatura entre 24 - 28°C medido en el centro de la piscina a 20 cm de profundidad				x	100.00%		
9			Temperatura del sauna	6%	Temperatura interna de hasta 90°C				x	66.67%	La temperatura medida es de 48°C, sin embargo, es una temperatura que agrada al turista	
10			Temperatura del turco	6%	Temperatura máxima de 45° C y humedad relativa de 99%				x	100.00%		
11			Temperatura del hidromasaje	6%	Agua Caliente a una temperatura entre 37 - 40° C				x	100.00%		
12			Aforo en piscinas y spa	12%	Espacio disponible para el usuario de un metro cuadrado dentro de las áreas mencionadas.				x	100.00%	Únicamente en feriados suele sobrepasar el aforo	
13			Disponibilidad de parqueaderos	5%	Estacionamientos disponibles para mínimo el 30% de la capacidad del balneario y espacio para un bus				x	100.00%		
14			Control del bañista	16%	Revisión de prendas de baño adecuadas, estado de salud y aseo de todos los bañistas				x	100.00%		
15			Atención en caja	15%	Dispone de atención en dos idiomas, tarifas visibles, permite el pago en efectivo, tarjetas, y reservaciones mediante transferencias bancarias				x	100.00%		
			100%						Calificación total	86.00%		
									Resultado ponderado	21.50%		
16	Restaurante	5%	Higiene zona bar	24%	Cumple con estándares de salubridad				x	66.67%	hay una limpieza aceptable pero no se tiene esquematizado	
17			Cuidado de pertenencias	5%	Cuenta con un sistema seguro para guardar cosas de valor de los usuarios				x	33.33%		
18			Prácticas ecológicas	9%	Mantiene practicas ecológicas en la cadena de producción				x	33.33%		
19			Atención en el bar	29%	Atención oportuna y adecuada					x	100.00%	
20			Preparación de alimentos	20%	Normas de preparación de alimentos					x	33.33%	
21			Conservación de alimentos	14%	Disposición adecuada de los diferentes productos					x	33.33%	
			100%						Calificación total	60.53%		
									Resultado ponderado	3.03%		
22	Postventa	11%	Tratamiento de reclamos	25%	Cuenta con un sistema para solucionar reclamos de manera oportuna	x				0.00%	no tiene	
23			Satisfacción del usuario	25%	Cuenta con un buzón de sugerencias y se monitorean los niveles de satisfacción	x				0.00%	no tiene	
24			Obtención de información de clientes	25%	Cuenta con una base de datos de clientes actualizada	x				0.00%	no tiene	
25			Fidelización de clientes	25%	Realiza un seguimiento de antiguos clientes	x				0.00%	no tiene	
			100%						Calificación total	0.00%		

Resultado ponderado										0.00%			
26	Gestión talento humano	20%	Formación del personal	25%	Manual de procedimientos, manual de convivencia	x				0.00%			
27			Procesos de selección	20%	Perfil de puesto	x				0.00%			
28			Uniformes	6%	Utilización correctamente y adecuada de uniformes			x			33.33%		
29			Actitud del personal	41%	Protocolos de atención al cliente			x			33.33%		
30			Servicios complementarios	9%	Existencia de servicios adicionales como: estación de enfermería, rondas de vigilancia, guías, salvavidas, atención a la mesa, etc.			x			33.33%	Únicamente cuenta con vigilancia y atención en mesa	
			100%			Calificación total			18.42%				
						Resultado ponderado			3.68%				
31	Finanzas	2%	Pagos	33%	Cuenta con un sistema adecuado para el control de pagos a proveedores			x		33.33%	Manejan una libreta		
32			Cobros	34%	Cuenta con un sistema para la verificación de cobros	x				0.00%	El dueño informa que por el momento no es necesario ya que es el mismo el encargado de esta tarea		
33			Presupuesto	33%	Cuenta con un sistema para planificar la utilización de los recursos que dispone la empresa	x				0.00%	no se manejan presupuestos		
			100%			Calificación total			11.00%				
						Resultado ponderado			0.22%				
34	Mantenimiento	9%	Pisos lavables, impermeables y antideslizantes	11%	Utilización de pisos adecuados en todo el complejo			x		66.67%	hay zonas que no cuentan con pisos seguros		
35			Mantenimiento de maquinas	10%	Cuentan con un calendario de mantenimientos				x		66.67%	No cuentan con un calendario	
36			Mantenimiento de infraestructura	12%	Cuentan con un calendario de mantenimientos para la infraestructura				x		66.67%	No cuentan con un calendario	
37			Higiene de las instalaciones del complejo	25%	Cumple con los estándares de salubridad					x		66.67%	Hay una buena limpieza, pero no está esquematizada
38			Control de vectores	22%	Posee un programa de desratización, desinfección y desinsectación					x		33.33%	
39			Parámetros químicos del agua	16%	Cumplimiento de los estándares químicos del agua					x		33.33%	
40			Nivel acústico	4%	máximo un nivel de presión sonora de 55dB fuera del establecimiento y de 100dB en el interior						x	100.00%	
			100%			Calificación total			55.42%				
						Resultado ponderado			4.99%				
41	Compras	6%	Provisión de alimentos	34%	Dispone de proveedores confiables, sabe el origen de los productos, cuenta con una entrada única para insumos, almacenamiento seguro y evita desabastecimiento de insumos				x		66.67%		

42			Control de insumos de limpieza	18%	Posee un control, registro y almacenamiento adecuado de los productos de limpieza		x		33.33%		
43			Energía y combustibles	13%	Uso y almacenamiento adecuado			x	100.00%	Disponen de gas centralizado y ya no usan combustibles	
44			Misceláneos de seguridad	35%	Disponibilidad de Botiquín médico, equipos médicos, extintores, alarmas contra incendios y números de emergencia			x	66.67%	No se basa en algún criterio para contar con los misceláneos	
100%									Calificación total	65.00%	
									Resultado ponderado	3.90%	
45	Gestión estratégica	3%	Evaluación y control	25%	Dispone de un sistema de indicadores, manual de procedimientos o demás métodos para llevar un control estratégico			x	66.67%	No cuenta con un sistema de control	
46			Formulación de estrategias	25%	Existe una planificación estratégica a largo plazo	x			0.00%	No se planifica a largo plazo	
47			Cumplimiento de objetivos	25%	Formula, implementa y evalúa el cumplimiento de objetivos	x			0.00%	No se plantean objetivos en la empresa	
49			Planes de mejoramiento continuo	25%	Dispone de planes de mejora continua			x	33.33%		
100%									Calificación total	25.00%	
									Resultado ponderado	0.75%	
50	Gestión de riesgos	8%	Señaléticas	22%	Uso de señalética de temperatura, precauciones e informativas adecuadas			x	33.33%		
48			Protocolos de evacuación	14%	Dispone o no de protocolos de evacuación en caso de una emergencia			x	33.33%		
51			Aparatos de bajo consumo	5%	Utilización de grifos reductores, temporizadores o focos ahorradores				x	66.67%	No esta utilizado en su totalidad
52			Utilización de energías renovables	6%	Relación de la energía proveniente de fuente renovable y el total de energía utilizada por el complejo	x				0.00%	No utiliza energía de fuentes renovables
53			Salud y Seguridad ocupacional	18%	Se toman las medidas necesarias para la prevención de riesgos laborales				x	66.67%	
54			Vigilancia	35%	Utilización de cámaras u otros sistemas de seguridad que protejan al personal y usuarios del complejo					x	100.00%
100%									Calificación total	62.33%	
									Resultado ponderado	4.99%	
									CALIFICACIÓN TOTAL:	48.56%	

Anexo B: Matrices de percepciones del servicio


Complejo Eduardo's Ecología y Aventura																																	
Nº	Categorías	FACTORES	CLIENTES																											Promedio			
			Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18	Nº19	Nº20	Nº21	Nº22	Nº23	Nº24	Nº25	Nº26	Nº27		Nº28	Nº29	Nº30
1	Estado de las instalaciones	Limpieza del complejo	9	8	9	10	9	8	9	10	9	8	9	9	9	10	10	8	8	8	7	8	9	9	8	8	10	10	9	10	7	8,80	
2		Tranquilidad y seguridad	9	6	6	6	10	7	10	8	8	8	5	5	8	7	10	6	8	5	6	8	9	7	8	5	6	8	9	8	7	8	7,37
3		Comodidad de las instalaciones	8	7	10	8	5	6	7	5	7	9	7	9	8	7	10	5	8	7	10	9	9	10	7	8	9	5	7	7	8	8	7,67
4		Apariencia del complejo	10	9	7	9	8	6	9	10	7	7	10	10	7	8	7	7	7	9	9	8	10	8	7	10	9	7	10	8	9	9	8,37
5	Trato del personal	Educación del personal	7	5	8	8	7	8	7	8	7	9	8	9	6	8	8	6	9	6	9	9	8	7	8	9	7	6	6	7	6	5	7,37
6		Simpatía del personal	5	7	5	8	6	5	8	6	4	7	4	6	5	5	6	7	8	6	6	8	5	5	5	6	9	8	8	5	8	6	6,23
7		Agilidad en la atención	7	6	8	10	7	7	10	8	6	8	7	6	8	9	6	8	6	8	7	6	8	6	6	7	8	5	6	7	7	8	7,20
8		Profesionalidad de los empleados	7	6	5	5	6	7	8	5	6	8	5	6	7	8	6	8	8	9	9	6	5	7	8	5	6	6	8	5	7	8	6,67
9	Condiciones del servicio	Temperatura de las piscinas y Spa	10	9	10	10	10	6	8	8	9	9	10	10	8	10	9	9	9	8	10	9	7	6	9	8	10	8	9	10	10	7	8,83
10		Ambiente (aroma y música)	10	8	10	9	9	9	10	8	10	9	9	10	9	9	10	10	10	10	9	7	8	9	10	7	9	9	8	10	9	9	9,10
11		Comida en el Bar	9	10	5	9	10	5	7	7	10	10	10	6	6	10	5	6	8	7	6	10	7	10	7	8	5	6	5	5	10	5	7,47
12		Disponibilidad de muebles	9	8	10	9	8	8	8	7	8	9	8	9	8	6	10	7	5	9	5	9	7	8	10	10	9	10	9	10	6	5	8,13


Natural Gamboa Hospedaje & Spa																																	
Nº	Categorías	FACTORES	CLIENTES																											Promedio			
			Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18	Nº19	Nº20	Nº21	Nº22	Nº23	Nº24	Nº25	Nº26	Nº27		Nº28	Nº29	Nº30
1	Estado de las instalaciones	Limpieza del complejo	6	8	7	8	9	9	8	5	10	10	5	9	7	9	6	6	10	6	6	7	8	10	8	8	5	10	9	8	8	7,77	
2		Tranquilidad y seguridad	7	9	7	5	10	7	10	10	5	10	8	9	9	7	5	10	7	6	8	7	10	6	5	10	8	6	9	10	9	5	7,80
3		Comodidad de las instalaciones	9	10	9	8	9	8	9	9	10	7	6	9	7	10	9	7	9	7	9	8	7	8	6	9	6	9	9	8	8	9	8,27
4		Apariencia del complejo	10	5	9	5	10	8	10	9	9	7	9	10	5	9	10	6	6	9	8	10	5	7	6	6	5	8	10	6	9	9	7,83
5	Trato del personal	Educación del personal	6	7	8	7	6	6	8	10	5	5	6	9	9	9	5	8	5	10	10	7	9	5	9	6	8	6	6	5	10	10	7,33
6		Simpatía del personal	5	9	5	6	5	5	5	7	10	8	10	5	7	9	8	5	8	9	9	6	7	6	10	9	7	9	5	5	5	9	7,10
7		Agilidad en la atención	9	7	10	8	10	10	5	8	6	7	7	8	7	5	5	6	5	5	6	8	7	8	9	7	8	10	6	8	5	5	7,17
8		Profesionalidad de los empleados	9	7	8	9	9	7	10	5	8	7	7	7	9	6	7	5	10	10	10	7	10	5	9	6	7	10	5	7	6	5	7,57
9	Condiciones del servicio	Temperatura de las piscinas y Spa	7	10	5	6	9	10	6	7	5	5	10	6	7	9	5	6	5	5	6	8	8	8	6	7	8	7	7	5	8	9	7,00
10		Ambiente (aroma y música)	10	5	7	5	5	5	5	8	8	10	10	5	8	5	9	5	5	8	7	6	9	7	6	8	7	7	5	5	9	6	6,83
11		Comida en el Bar	6	9	7	9	7	9	8	9	9	9	7	10	9	7	10	8	8	6	10	9	7	10	9	9	9	5	8	9	6	6	8,13
12		Disponibilidad de muebles	7	9	5	7	8	5	5	8	6	5	5	6	5	7	9	10	6	9	6	8	5	5	6	7	5	8	9	10	8	5	6,80

Balneario Santa Clara																																	
Nº	Categorías	FACTORES	CLIENTES																														Promedio
			Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18	Nº19	Nº20	Nº21	Nº22	Nº23	Nº24	Nº25	Nº26	Nº27	Nº28	Nº29	Nº30	
1	Estado de las instalaciones	Limpieza del complejo	6	5	7	8	6	5	8	5	6	8	5	6	8	6	9	5	8	7	5	6	8	6	9	5	6	5	8	6	5	5	6,40
2		Tranquilidad y seguridad	5	6	5	4	5	6	4	5	6	7	8	5	6	8	6	5	4	5	6	7	8	5	9	6	5	6	8	6	9	6	6,03
3		Comodidad de las instalaciones	7	7	5	5	8	7	10	10	10	10	7	5	6	5	10	9	7	8	7	10	9	6	10	9	10	7	5	6	9	8	7,73
4		Apariencia del complejo	8	9	4	4	9	7	7	9	6	5	4	7	8	5	6	8	4	4	8	7	7	8	7	9	6	9	7	4	4	4	6,47
5	Trato del personal	Educación del personal	7	5	4	7	9	9	4	8	4	8	6	7	4	9	8	9	7	6	5	8	5	6	7	5	5	8	8	7	4	4	6,43
6		Simpatía del personal	5	8	6	6	5	6	7	7	5	5	9	9	6	8	8	7	7	5	5	5	8	7	7	5	5	8	9	9	9	8	6,80
7		Agilidad en la atención	7	7	8	9	6	10	7	5	8	6	5	8	10	5	8	7	7	5	8	10	6	8	8	9	6	6	10	7	5	7	7,27
8		Profesionalidad de los empleados	4	7	5	6	6	8	7	5	4	9	4	9	5	5	4	8	6	8	5	6	6	8	6	5	7	4	8	4	8	5	6,07
9	Condiciones del servicio	Temperatura de las piscinas y Spa	6	6	10	7	10	6	10	9	7	8	10	7	6	10	10	6	8	10	6	10	6	6	6	9	7	6	10	10	5	7,90	
10		Ambiente (aroma y música)	6	5	7	9	5	8	8	8	5	8	6	5	6	6	6	7	7	5	5	8	6	5	6	7	7	8	8	5	5	6	6,43
11		Comida en el Bar	10	10	10	8	10	9	5	10	10	6	9	8	10	10	8	7	10	10	7	10	7	7	6	10	10	8	7	10	9	10	8,70
12		Disponibilidad de muebles	7	7	8	8	9	9	7	7	10	9	9	8	7	9	5	8	5	10	9	5	8	9	9	8	6	5	5	7	10	5	7,60

El Refugio Spa Garden																																	
Nº	Categorías	FACTORES	CLIENTES																														Promedio
			Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18	Nº19	Nº20	Nº21	Nº22	Nº23	Nº24	Nº25	Nº26	Nº27	Nº28	Nº29	Nº30	
1	Estado de las instalaciones	Limpieza del complejo	8	8	9	8	9	8	7	8	9	9	10	10	9	10	8	9	10	8	10	9	10	10	8	9	10	10	8	8	10	10	8,97
2		Tranquilidad y seguridad	10	9	10	10	10	10	10	10	9	9	10	8	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10	9,47
3		Comodidad de las instalaciones	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	8	9	10	9	10	10	10	10	10	10	8	8	9	9	7	9	6	8	9	9,13
4		Apariencia del complejo	10	10	9	10	9	10	10	8	10	8	10	10	9	8	9	10	10	8	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	8	9	9,37
5	Trato del personal	Educación del personal	8	9	8	8	10	10	8	9	9	9	8	8	9	10	9	10	8	8	7	9	8	7	8	8	8	9	9	9	9	10	8,63
6		Simpatía del personal	9	8	8	7	7	10	7	5	7	5	10	7	8	9	6	7	8	8	7	10	10	8	8	8	8	10	8	6	8	6	7,77
7		Agilidad en la atención	8	6	9	9	7	5	5	9	5	6	8	7	6	7	6	7	5	10	5	7	9	5	7	6	6	6	9	7	10	6	6,93
8		Profesionalidad de los empleados	7	8	5	5	8	8	6	8	6	7	10	5	10	9	5	6	10	7	7	9	7	5	10	9	10	8	10	7	9	8	7,63
9	Condiciones del servicio	Temperatura de las piscinas y Spa	7	6	8	5	7	10	6	5	5	7	7	10	6	7	5	10	7	6	7	10	6	7	10	10	8	5	10	10	8	5	7,33
10		Ambiente (aroma y música)	8	5	10	9	10	5	6	8	10	7	6	7	7	7	6	5	10	10	8	8	9	7	9	8	5	7	10	10	10	9	7,87
11		Comida en el Bar	10	10	10	6	10	5	7	8	7	8	10	8	7	9	10	10	6	8	9	8	6	5	9	7	7	9	6	10	7	8	8,00
12		Disponibilidad de muebles	8	5	9	9	8	5	7	5	9	10	10	7	8	5	9	8	8	7	9	8	9	8	5	10	9	9	6	10	6	9	7,83

Anexo C: Caracterizaciones de procesos

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-01		
PROCESO:	Gestión estratégica				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Formular e implementar acciones que involucren a todos los procesos y niveles de la organización con el fin de alinearse con el cumplimiento de objetivos, por medio de la planificación, ejecución de planes de acción, verificación y evaluación de las decisiones tomadas.				
ALCANCE:	Este proceso es aplicable a todas las actividades involucradas en la realización del plan estratégico de la empresa.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Socios Clientes Todos los procesos	Información interna y externa Análisis de servicios Retroalimentación de clientes	Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora Verificar Verificar la efectividad de las decisiones tomadas Controlar el cumplimiento de objetivo	Realizar diagnósticos Planificar direccionamiento estratégico de la empresa Definir planes de acción y métodos de actuación Hacer Revisión de información Formulación de estrategias Análisis de datos	Directrices y lineamientos Oportunidades de mejora Plan estratégico de mejora	Todos los procesos
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Miembros de la familia			Equipos de computadora		
Asesor externo			Paquete de office		
Socios			Estación de trabajo		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Diagnostico situacional actual			Normativa interna y externa		
Plan estratégico			Auditorias		
Planes de mejoramiento			Revisión / Inspecciones		
INDICADORES					
Nombre	Cumplimiento del plan estratégico				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y aplicación de las estrategias definidas en el plan estratégico				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Objetivos cumplidos / Objetivos planeados * 100	Anual	Positiva	80%	100%	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-02		
PROCESO:	Gestión de riesgos				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Reducir todo tipo de riesgo presente en la empresa y velar por la seguridad de los usuarios, personal y medio ambiente, mediante la prevención de amenazas y la oportuna ejecución de planes contra riesgos.				
ALCANCE:	Este proceso es aplicable a todos los riesgos y amenazas presentes en los puestos de trabajo y espacio de circulación de los usuarios que se deriven a causa de desastres naturales, errores humanos o fallos técnicos.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Organismo de control Proceso de gestión estratégica Organismos de socorro	Normativas y reglamentos aplicables a la gestión de riesgos Opiniones de expertos Capacitaciones ante eventualidades	Implementar planes de mejora Seguimiento de riesgos y amenazas Retroalimentar el acontecimiento de eventualidades Verificar Realizar un seguimiento y medición al proceso Inspeccionar daños ocurridos Asegurar la seguridad del usuario	Identificar y evaluar escenarios del riesgos para la empresa Definir acciones de intervención Hacer Ejecutar acciones ante una eventualidad Coordinar el personal Realizar chequeos preventivos	Planes de acción Reporte de daños Reducción de riesgos Emergencias controladas	Personal de la empresa Usuarios Demás procesos
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Empleados			Botiquín y equipo medico		
Cuerpo de bomberos			Equipo contra incendios		
Especialistas de la salud			Señalética		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Plan distrital de gestión de riesgos			Registros de accidentes		
Normativa y permisos legales			Revisiones periódicas		
Plan interno de riesgos			Seguimientos		
INDICADORES					
Nombre	Porcentaje de accidentes anuales				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Evalúa el grado de protección que brinda la empresa a los empleados y usuarios ante amenazas				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Nª accidentes reportados/ total de días trabajados	Anual	Negativo	2%	0%	Socio fundador



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Versión: 01

Página: 1 de 1


Código: CP-03


PROCESO:	Gestión comercial
RESPONSABLE:	Socio fundador
OBJETIVO:	Dar a conocer a la empresa en el entorno externo y ampliar su participación en el mercado, por medio de campañas comerciales exitosas, uso de redes sociales y practicas relacionadas
ALCANCE:	Aplica a todas las actividades relacionadas con la promoción, aumento de las ventas y que permita impulsar el crecimiento del la empresa.

Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Paginas turísticas Agencias publicitarias Municipios Mercado	Diretrices de trabajo para la gestión comercial	Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el desempeño del proceso comercial	Establecer criterios de búsqueda de nuevos clientes	Planes de mercadeo	Publico en general Usuarios Satisfechos
		Optimizar practicas de marketing	Definir planes de promoción		
	Medios publicitarios	Verificar	Hacer	Productos de Merchandising	
		Información situacional de la competencia	Realizar un seguimiento al desempeño de publicidad y promociones	Campañas publicitarias	
Expectativas de clientes	Verificar objetivos de ventas	Realizar planes de marketing	Contenido multimedia		
		Trabajar en imagen corporativa			
		Participar en ferias			

RECURSO HUMANO		RECURSOS FÍSICOS	
Empleados de la empresa		Computadora	
Impulsadores de marca		Medios publicitarios	
		Internet y telefonía móvil	
DOCUMENTOS ASOCIADOS		CONTROLES	
Planes de marketing		Presupuesto de mercadeo	
		Resultados de indicadores	

INDICADORES					
Nombre	Incremento de clientes				
Tipo de medida	Eficiencia				
Tipo de relación	Tasa				
Descripción	Verifica la conservación de clientes y el aumento de nuevos con la utilización óptima de recursos				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Incremento en ventas /recursos destinados a la gestión comercial	Anual	Positivo	1	1.2	Socio fundador
Nombre	Ventas cumplidas				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Analizar el grado de cumplimiento de las ventas planificadas				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Ventas realizadas / ventas planificadas *100	Trimestral	Positivo	90%	95%	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-04			
PROCESO:	Servicios de interacción					
RESPONSABLE:	Socio fundador					
OBJETIVO:	Velar por el bienestar y satisfacción del cliente en el servicio de piscinas y spa, mediante el cumplimiento de estándares de calidad, desarrollo de experiencias y un constante seguimiento al usuario.					
ALCANCE:	Involucra a los puestos, áreas y actividades relacionadas para brindar un servicio de piscinas a los clientes que estén dentro de las instalaciones del complejo.					
	Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
	Procesos Internos Empleados	Directrices de trabajo del plan del servicio Boletos de entrada Necesidades y expectativas del cliente	Solucionar conflictos de clientes Tomar medidas correctivas a los servicios Retroalimentación dada por los clientes Verificar Verificar el cumplimiento de parámetros de calidad y niveles de satisfacción Controlar la calidad de los servicios	Diseñar el servicio a ofrecer Planificar actividades diarias Planear feriados Hacer Atender a los usuarios Velar por su máxima satisfacción Mantener condiciones óptimas de funcionamiento	Servicio de calidad Cliente con determinado grado de satisfacción Experiencias	Usuarios que cancelaron su entrada para ingresar al complejo
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS			
Personal capacitado			Instalaciones del complejo			
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES			
Ley orgánica de defensa del consumidor			Requisitos de clientes			
Plan de servicio de interacción			Evaluación del servicio			
INDICADORES						
Nombre	Clientes satisfechos					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje cuantos clientes se encuentran satisfechos con la atención de nuestro personal y las condiciones del establecimiento					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable	
Clientes satisfechos / Clientes atendidos*100	Mensual	Positivo	70%	100%	(Empleados miden) (Socio fundador analiza)	
Nombre	Índice de inconformidades					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Mide la cantidad de inconformidades presentes en el servicio ofrecido					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable	
Inconformidades encontradas / Total de parámetros analizados	Mensual	Negativo	0,15	0,00	Socio fundador	

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-05		
PROCESO:	Restaurante				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Proporcionar un servicio ágil de alimentos y bebidas al cliente en un espacio immaculado, a través de una adecuada preparación, conservación y despacho de consumible manteniendo altos estándares de calidad.				
ALCANCE:	Aplica a toda actividad relacionada con alimentos y bebidas que se expandan en la zona del bar.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Proveedores	Pedidos de clientes	Identificar las mejoras en el proceso de restaurante Documentar las no conformidades de los alimentos preparados	Planificar el menú del día Revisar y separar los productos que serán utilizados	Tickets de pedido	Usuarios
Usuarios	Alimentos sin preparar	Verificar	Hacer	Alimentos preparados	Proceso de servicios de interacción
Proceso de compras		Verificar la rotación de alimentos Revisar entrega correcta del pedido	Atender al usuario de manera oportuna en ventanilla Preparar alimentos Conservar los alimentos de manera adecuada	Snacks y bebidas	
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Chef			Cocina y mesones		
Mesero			Productos refrigerados y snacks		
Empleado en caja			Nevera y mostradores		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Manual de practicas higiénicas y manipulación de alimentos			Controles sanitarios		
Guía de preparación de alimentos			Revisión de productos		
			Inspecciones		
INDICADORES					
Nombre	Tiempo medio de preparación de alimentos				
Tipo de medida	Eficiencia				
Tipo de relación	Tasa				
Descripción	Indica la cantidad de minutos que un pedido se ha demorado en ser transportada desde la solicitud del cliente hasta el momento de entrega del plato.				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Σ (tiempo en entregar el pedido) / Numero de pedidos	Mensual	Negativo	6 min	2 min	(Empleados miden) (Socio fundador analiza)
Nombre	Ticket medio por persona				
Tipo de medida	Eficiencia				
Tipo de relación	Tasa				
Descripción	Determinar la cantidad de dinero que está dispuesto a gastarse cada cliente en nuestro bar del complejo				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Ventas del día / número de clientes	Mensual	Positivo	5,00	15,00	Socio fundador



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Versión: 01

Página: 1 de 1


Código: CP-06


PROCESO:	Postventa
RESPONSABLE:	Socio fundador
OBJETIVO:	Establecer un compromiso con el cliente que trascienda luego del servicio prestado con la intención de fidelizarlo y asegurar una compra regular o repetida, por medio de la recepción de la información del usuario, posterior contacto y comunicación.
ALCANCE:	Comprende toda actividad que se realiza luego de que el cliente abandona el complejo turístico a fin de contactarlo y motivarlo a una nueva compra.


Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Usuarios que ya registraron un consumo en el establecimiento	Productos devueltos Datos de los usuarios Sugerencias y reclamos	Mejorar políticas de atención y rediseñar servicios	Establecer estrategias de seguimiento Identificar oportunidades de mejora	Valoración del servicio Niveles de satisfacción Información para el control de los procesos Clientes dispuesto a una nueva compra	Demás procesos de la empresa
		Seguimiento a los usuarios			
		Implementar acciones correctivas y/o de mejora a partir de las quejas y reclamos	Verificar		
		Verificar la satisfacción del cliente	Realizar encuestas de satisfacción Llamar a clientes		
		Revisar la atención ofrecida	Llenar base de datos de clientes Fidelizar al cliente		


RECURSO HUMANO		RECURSOS FÍSICOS	
Dueño de la empresa		Equipos de telecomunicación	
Empleados		Impresora	
		Papel e insumos de oficina	
DOCUMENTOS ASOCIADOS		CONTROLES	
Informes del clientes		Encuestas de quejas y sugerencias	
Base de datos		Encuestas de satisfacción	
		Registro de incidencias	

INDICADORES					
Nombre	Reclamos solventados				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Mide el porcentaje de reclamos que fueron atendidos				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Reclamos solventados / reclamos receptados * 100	Mensual	Negativo	80%	95%	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-07		
PROCESO:	Gestión de talento humano				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Gestionar la vinculación, permanencia, desarrollo y retiro de los servidores de la empresa en forma oportuna y eficiente en un ambiente laboral agradable, mediante una correcta gestión del capital humano.				
ALCANCE:	Involucra a toda persona que de su trabajo en cualquier área de la empresa sin importar su cargo, relación o tiempo que forme parte de la misma.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Todos los procesos	Planes de capacitación	Ejecutar acciones correctivas y de mejora resultados	Planificar actividades y necesidades del personal	Nuevos colaboradores	Todos los procesos de la empresa
Bolsas de empleo	Necesidad de un empleado	Revisar si las capacitaciones fueron significativas	Establecer perfiles de puesto		
Empleados y contratistas	Necesidad de formación de personal	Documentar las no conformidades	Velar por el bienestar y satisfacción del personal	Personal competente y capacitado	Empleados
	Resultados de desempeño	Verificar	Hacer	Compromisos para el mejoramiento	
		Evaluar conocimiento adquiridos	Realizar contrataciones y asegurar su adaptación		
		Evaluar el desempeño	Capacitar a los empleados		
		Verificar la correcta inducción de los nuevos empleados	Desvincular a los colaboradores		
			Gestionar remuneraciones		
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Empleados de la empresa			Red de comunicación (teléfono, internet)		
Capacitador			Material de capacitación		
			Muebles de oficina		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Código laboral			Evaluación de desempeño		
Manuales de selección			Pruebas y entrevistas		
Rol de pagos			Hojas de vida		
INDICADORES					
Nombre	Cumplimiento del plan de capacitación				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento de las capacitaciones programadas durante el año				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Capacitaciones ejecutadas / capacitaciones planificadas * 100	Anual	Positivo	80%	100%	Socio fundador
Nombre	Desempeño del personal				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Tasa				
Descripción	Controla el seguimiento a los compromisos establecidos como resultado de la evaluación de competencias y desempeño				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Sumatoria de empleados que cumplen con los criterios de evaluación / Total de empleados evaluados	Anual	Positivo	85%	100%	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-08		
PROCESO:	Gestión financiera				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa asegurando la disponibilidad de dinero y propendiendo por el correcto cumplimiento tributario y de obligaciones, por medio de la adecuada planificación presupuestaria y asignación de recursos.				
ALCANCE:	El procedimiento se aplica en la totalidad de recursos monetarios que maneja la empresa durante todo el año contable.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Proceso internos Usuarios	Solicitudes de compra Proformas Efectivo y equivalente	Ajustes presupuestarios y respectivas conciliaciones Optimizar recursos para el próximo periodo Tomar acciones según los resultados financieros obtenidos	Determinar fechas de pago y realizar distribución de recursos Realizar presupuestos para cada área	Informes financieros Aprobación de compras Remuneraciones y beneficios Recursos económicos destinados para la compra	Todos los procesos
		Verificar	Hacer		
		Revisar cuentas y estados bancarios Controlar presupuestos y flujos	Pago de nomina, proveedores y demás gastos Registro de las operaciones del negocio		
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Recepcionista			Software ofimático		
Dueño administrador			Caseta de cobro		
			Caja fuerte		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
LORTI			Arqueos de caja		
Plan presupuestario			Registro de cobros y pagos		
Estados financieros			Liquidaciones y aportes al seguro		
INDICADORES					
Nombre	Cumplimiento del presupuesto				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Indica el presupuesto utilizado durante un periodo en comparación con lo planificado para el mismo.				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Presupuesto utilizado / presupuesto planificado * 100	Anual	Negativa	70%	85%	Socio fundador
Nombre	Irregularidades en el proceso				
Tipo de medida	Eficiencia				
Tipo de relación	Índice				
Descripción	Permite identificar la objetividad de la información y la eficiencia del empleado encargado del cobro a clientes				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
# de descuadres detectados / total de arqueos de caja realizados	Mensual	Negativa	0.00	0.25	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-09		
PROCESO:	Mantenimiento				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Velar por la adecuada conservación, adecuación y reparación de todos los equipos y espacios que dispone la empresa para que estas estén en óptimas condiciones de funcionamiento, a través de un correcto método de limpieza y la utilización de insumos e instrumentos necesarios.				
ALCANCE:	Comprende el mantenimiento de todos los espacios internos y externos de la empresa que se realizan antes de iniciar sus actividades y durante la estadía de los usuarios.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Proceso de servicios de interacción	Directrices de mantenimiento	Identificar e implementar Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora Documentar las no conformidades de mantenimiento	Establecer programas de mantenimiento Definir métodos de limpieza Gestionar la utilización de insumos de limpieza	Informe de mantenimiento Complejo en buenas condiciones	Usuarios Procesos internos
Proceso de Restaurante	Insumos de limpieza	Verificar	Hacer		
Empleados	Planes de mantenimiento y arreglos	Verificar estado de la infraestructura Constatar la limpieza realizada en todas las zonas	Limpieza de todas las zonas Mantenimiento de equipos Controlar vectores de infección Arreglos a la infraestructura		
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Empleados de la empresa			Equipos de aseo		
Obreros externos			Productos químicos		
			Insumos de limpieza		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Norma INEN 2929			Hojas de comprobación		
Manual de limpieza			Requisitos de clientes		
Plan de mantenimiento preventivo			Registro de historial de revisión y reparaciones		
INDICADORES					
Nombre	Limpieza óptima de las instalaciones				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Índice				
Descripción	Mide en términos porcentuales que tan eficaz ha sido la limpieza y mantenimiento de la infraestructura lo que reflejará el desempeño de los responsables de cada espacio físico utilizado				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Zonas limpiadas correctamente / zonas de limpiar planificadas	Mensual	Positivo	0.8	1.0	Socio fundador
Nombre	Equipos con mantenimiento correctivo				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Determina el porcentaje de maquinas o equipos que a causa de descuidos y errores preventivos incurren en mantenimientos correctivos				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
# de equipos con mantenimiento correctivo / total de equipos * 100	Anual	Negativo	10%	50%	Socio fundador

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
	Versión: 01	Página: 1 de 1	Código: CP-10		
PROCESO:	Compras				
RESPONSABLE:	Socio fundador				
OBJETIVO:	Garantizar la disponibilidad de bienes e insumos de calidad de manera oportuna y al menor costo para el normal funcionamiento del negocio, mediante la requisición de pedidos planificados y negociaciones eficaces.				
ALCANCE:	Comprende la solicitud y recepción de todos los alimentos, materiales, insumos y maquinas que necesita el complejo para desarrollar sus actividades de manera normal.				
Proveedor	Entradas	Actuar	Planear	Salidas	Cliente
Puntos de venta Despachos Empresas suministradoras en general	Solicitud de requerimiento de materiales e insumos Cotizaciones Información interna y externa Documentación de características del producto	Realizar acciones correctivas según el resultado del seguimiento Retroalimentar el proceso Verificar Verificar la factura vs orden de venta Realizar control de inventarios Verificar ordenes de compra abierta	Seleccionar posibles proveedores Solicitar cotizaciones y muestras Formular plan de compras Hacer Elaborar pedidos Negociar las mejores condiciones y precios Recibir los productos y almacenarlos adecuadamente	Planes de compra Lista de pedidos y ordenes de compra Abastecimiento de insumos y materiales Informe histórico de compras Informe de costos	Procesos internos Empleados Usuarios
RECURSO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Asistente de compras			Mostradores y anaqueles		
Supervisor de compras			Computadora, teléfono		
			Instalaciones		
DOCUMENTOS ASOCIADOS			CONTROLES		
Manuales de compra y contratación			Base histórica de compras y pedidos		
Proformas			Registro de verificación		
Lista de compras			Formatos de pedidos		
INDICADORES					
Nombre	Cumplimiento del presupuesto de compras				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento del presupuesto destinado a las compras				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Presupuesto incurrido / Presupuesto asignado * 100	Mensual	Positivo	70%	90%	Socio fundador
Nombre	Cumplimiento de proveedores				
Tipo de medida	Eficacia				
Tipo de relación	Porcentaje				
Descripción	Permite establecer el cumplimiento de nuestros proveedores con los requerimientos				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable
Requerimientos cumplidos / Requerimientos planteados * 100	Mensual	Positivo	85%	100%	Socio fundador