



Facultad de Posgrados

**Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad  
del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión  
de Empresas de Servicios**

**Profesor Guía**

Roberto Carlos Herrera Anangonó

**Autores:**

Alisson Pamela Yacelga Gómez

Xavier Antonio Ocaña Rodríguez

**Año**

2024.63



**Facultad de Posgrados**

**Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios**

**Profesor Guía**

Roberto Carlos Herrera Anangonó

**Autores**

Alisson Pamela Yacelga Gómez

Xavier Antonio Ocaña Rodríguez

**Año**

2024.63

## Resumen

El presente proyecto de investigación enfoca su atención en la falta de claridad, la comunicación interna y el desarrollo profesional del personal en Hillary Nature Resort & Spa. Estos factores a menudo generan confusión, discrepancias entre diferentes áreas de trabajo y situaciones que afectan tanto el rendimiento como la motivación de los colaboradores y de manera directa con la percepción de calidad

Para abordar este tema, se empleó una metodología mixta que integra enfoques cualitativos y cuantitativos, por medio de la elaboración de matrices, recopilación de datos, documentación interna que permita identificar la situación actual de la empresa y las principales barreras en la comunicación y el desarrollo de los procesos internos relacionados al servicio.

A partir de esta información, se diseñó una encuesta cuantitativa dirigida a todos los colaboradores y jefes de área, con el objetivo de comprender mejor su percepción sobre la claridad, efectividad de la comunicación organizacional, capacitación y desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos permitieron identificar puntos críticos a intervenir, a fin de promover programas de capacitación para comunicación asertiva, gestión de procesos, retroalimentación, identificación de momentos de dolor, entre otros.

A partir de estos hallazgos, y tomando como referencia otros autores para la discusión, se formularon diversas recomendaciones, un cronograma de actividades y presupuesto para la optimización organizacional, la gestión de procesos, capacitaciones y programas de desarrollo profesional.

Estas propuestas tienen como finalidad no solo mejorar la alineación de los objetivos organizacionales, sino también influir directamente en la experiencia del cliente y el impacto en la percepción de un servicio de calidad.

Por último, esta investigación resalta la importancia de una adecuada gestión de procesos y plan de mejora continua, siendo aspectos que pueden contribuir de manera significativa al rendimiento y bienestar de los empleados, y, en última instancia, al éxito general de Hillary Nature Resort & Spa.

**Palabras claves:** Calidad, Estrategias, Gestión, Procesos, Servicio

## **Abstract**

This research project focuses on the issues of clarity, internal communication, and professional development of staff at Hillary Nature Resort & Spa. These factors frequently lead to confusion, discrepancies between different work areas, and situations that affect both performance and motivation of employees, directly impacting the perception of quality.

To address this issue, a mixed methodology was employed, integrating both qualitative and quantitative approaches. This involved the creation of matrices, data collection, and internal documentation to identify the current situation of the company and the main barriers in communication and internal processes related to service.

Based on this information, a quantitative survey was designed for all employees and area managers to better understand their perceptions regarding clarity, effectiveness of organizational communication, training, and professional development.

The results obtained allowed for the identification of critical points to address, with the aim of promoting training programs for assertive communication, process management, feedback, and identification of pain points, among others.

From these findings, and referencing other authors for discussion, various recommendations, an activity schedule, and budget were formulated for organizational optimization, process management, training, and professional development programs. These proposals aim not only to improve alignment with organizational objectives but also to directly influence the customer experience and impact the perception of service quality.

Finally, this research underscores the importance of effective process management and continuous improvement planning, as these aspects can significantly contribute to employee performance and well-being, and, to the overall success of Hillary Nature Resort & Spa.

**Keywords:** Management, Processes, Quality, Service, Strategies

## Índice de Contenidos

<b>Contenidos</b>	<b>Página N</b>
Resumen .....	iii
Abstract .....	iv
Índice de Contenidos .....	v
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Anexos .....	x
Dedicatoria .....	xiv
Agradecimiento .....	xv
Introducción.....	1
Objetivos.....	2
General .....	2
Específicos .....	2
Justificación .....	2
Antecedentes.....	3
Identificación de la Problemática.....	4
Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	6
Tipos y Enfoque de Investigación .....	6
Técnicas e Instrumentos .....	7
Planteamiento Hipotético .....	8
Operacionalización de las Variables .....	8
Capítulo I.....	10
1. Marco Teórico.....	10
1.1. Gestión de Procesos .....	10
1.1.1. Gestión de los Procesos en el Sector Hotelero. ....	10
1.1.2. Sistemas de Gestión de Procesos .....	10
1.1.3. Tecnología e Innovación .....	11
1.2. Teoría del Cliente.....	11
1.2.1. Satisfacción del Cliente en el Servicio Hotelero.....	11
1.2.2. Factores que Influyen en la Satisfacción al Cliente .....	11
1.2.3. Evaluación de la Satisfacción del Cliente .....	11

1.2.4.	Estrategias de Mejora de la Satisfacción .....	12
1.2.5.	Integración de Estrategias para una Experiencia Holística .....	13
1.3.	Teoría de la Calidad .....	14
1.3.1.	Calidad del Servicio .....	14
1.3.2.	Calidad en el Sector Hotelero .....	14
1.3.3.	Estándares de Calidad .....	14
1.3.4.	Mejora Continua .....	14
1.3.5.	Control de Calidad .....	15
1.3.6.	Planificación y Ejecución de Controles de Calidad .....	15
1.3.7.	Análisis de Desviaciones y Controles de Errores.....	15
1.3.8.	Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	16
1.3.9.	Beneficios de la Implementación de un SGC en Hoteles .....	16
1.3.10.	Integración del SGC con la Gestión de Procesos .....	16
1.3.11.	Implementación y Compromiso Organizacional.....	17
Capítulo II.....		18
2.	Desarrollo de Resultados .....	18
2.1.	Diagnóstico Situacional.....	18
2.1.1.	Ubicación Geográfica de la Empresa .....	18
2.1.2.	Mercado Objetivo.....	19
2.1.3.	Cronológico/Histórico .....	19
2.1.4.	Planificación Estratégica .....	20
2.1.5.	Tamaño de la Empresa/Emplazamiento .....	20
2.1.6.	Situación del Mercado.....	21
2.1.7.	Líneas de Productos de la Empresa .....	21
2.1.1.	Servicios que Ofrece la Empresa .....	23
2.1.2.	Estructura organizacional .....	26
2.1.3.	Situación Actual Económica/Financiera .....	30
2.2.	Análisis del Entorno Interno y Externo .....	36
2.2.1.	Análisis FODA .....	36
2.2.2.	Análisis EFI y EFE.....	36
2.2.3.	Análisis 7 P's de Marketing.....	39
2.2.4.	Análisis de Indicadores de Calidad del Servicio .....	41
2.2.5.	Estudio de Mercado .....	44

3. Propuesta de Mejora de la Empresa .....	65
3.1. Título de la Propuesta .....	65
3.2. Análisis de los Puntos Críticos .....	65
3.3. Objetivos de la Propuesta .....	67
Objetivo General .....	67
Objetivos Específicos .....	67
3.4. Planificación Estratégica .....	67
3.5. Factibilidad Económica Financiera .....	76
3.6. Cronograma de Ejecución de Actividades .....	78
Discusión .....	80
Conclusiones .....	81
Recomendaciones .....	82
Glosario de Términos .....	83
Bibliografía .....	85
ANEXOS .....	90

## Índice de Figuras

<b>Figura N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Figura 1.</b> <i>Porcentaje de clientes que mostraron algún problema con el servicio.</i> .....	4
<b>Figura 2.</b> <i>Nivel de satisfacción en la resolución de problemas con el servicio.</i> .....	5
<b>Figura 3.</b> <i>Ubicación de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	18
<b>Figura 4.</b> <i>Mercado Objetivo</i> .....	19
<b>Figura 5.</b> <i>Estructura orgánico – funcional de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	26
<b>Figura 6.</b> <i>Estado de Situación Financiera de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	31
<b>Figura 7.</b> <i>Estado de Resultados de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	32
<b>Figura 8.</b> <i>Estado de Flujo de Efectivo de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	33
<b>Figura 9.</b> <i>Cálculo de índice de Liquidez de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	34
<b>Figura 10.</b> <i>Cálculo de los Indicadores de Rentabilidad de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	35
<b>Figura 11.</b> <i>Indicadores de Endeudamiento/Solvencia de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	35
<b>Figura 12.</b> <i>Cantidad de personas que intervinieron en la resolución del problema.</i> .....	43
<b>Figura 13.</b> <i>Net Promoter Score de Hillary Nature Resort &amp; Spa.</i> .....	44
<b>Figura 14.</b> <i>Tiempo trabajando en Hillary Nature Resort &amp; Spa.</i> .....	45
<b>Figura 15.</b> <i>Experiencia profesional previo a su ingreso a la empresa (años):</i> .....	45
<b>Figura 16.</b> <i>Nivel de Formación Relacionado con el Puesto.</i> .....	46
<b>Figura 17.</b> <i>Percepción de los Jefes de Área sobre una Planificación Estratégica Bien Definida en la Empresa.</i> .....	46
<b>Figura 18.</b> <i>Claridad de las Metas y Objetivos en el Área.</i> .....	47
<b>Figura 19.</b> <i>Frecuencia de Recepción de Información sobre el Plan Estratégico del Resort.</i> .....	47
<b>Figura 20.</b> <i>Socialización de Manuales de Funciones y Procesos para los Colaboradores.</i> .....	48
<b>Figura 21.</b> <i>Existencia de Manuales o Documentos que Estandaricen los Procesos en el Área.</i> .....	48
<b>Figura 22.</b> <i>Frecuencia de Actualización de Documentos de Capacitación</i> .....	50
<b>Figura 23.</b> <i>Métodos de Capacitación del Personal en Procesos Operativos.</i> .....	50
<b>Figura 24.</b> <i>Métodos de Evaluación de la Eficiencia y Efectividad de los Procesos en el Área.</i> .....	51
<b>Figura 25.</b> <i>Impacto de los Procesos Operativos en la Percepción de Calidad del Servicio por Parte de los Huéspedes.</i> .....	51
<b>Figura 26.</b> <i>Métodos de Medición de la Satisfacción del Cliente en el Área.</i> .....	52
<b>Figura 27.</b> <i>Procedimientos para Manejar Quejas y Sugerencias de los Huéspedes en el Área.</i> .....	52
<b>Figura 28.</b> <i>Calificación de la Comunicación entre su Área y Otras Áreas del Resort.</i> .....	53
<b>Figura 29.</b> <i>Frecuencia de Reuniones Interdepartamentales para Coordinar Procesos y Resolver Problemas.</i> .....	53
<b>Figura 30.</b> <i>Principales Desafíos en la Gestión de los Procesos Operativos en su Área.</i> .....	54
<b>Figura 31.</b> <i>Innovaciones o Mejoras Recientes en los Procesos de su Área y su Impacto en la Calidad del Servicio.</i> .....	54
<b>Figura 33.</b> <i>Sugerencias de Mejoras Tecnológicas para Optimizar Procesos y Mejorar la Experiencia del Cliente.</i> .....	55
<b>Figura 36.</b> <i>Antigüedad en la empresa</i> .....	56
<b>Figura 37.</b> <i>Nivel de Formación Relacionado con el Puesto Actual.</i> .....	57
<b>Figura 38.</b> <i>Evaluación de la Efectividad de los Programas de Capacitación Interna (actuales).</i> .....	57
<b>Figura 39.</b> <i>¿Ha recibido formación específica en manejo de quejas y atención al cliente?</i> .....	58
<b>Figura 40.</b> <i>Frecuencia de Actualización de la Formación en el Departamento.</i> .....	59

<b>Figura 41.</b> <i>Evaluación de la Claridad de las Instrucciones para Manejar Quejas de Clientes.</i> .....	59
<b>Figura 42.</b> <i>Facilidad para Seguir los Procedimientos Establecidos en el Puesto de Trabajo.</i> .....	60
<b>Figura 43.</b> <i>Eficiencia de los Procedimientos Actuales en la Resolución de Problemas.</i> .....	61
<b>Figura 44.</b> <i>Socialización del Manual de Procesos de su Departamento.</i> .....	61
<b>Figura 45.</b> <i>Conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.</i> .....	62
<b>Figura 46.</b> <i>Evaluación de la Comunicación Interdepartamental para Coordinar la Atención al Cliente.</i> .....	63
<b>Figura 47.</b> <i>Percepción del Apoyo del Supervisor para Resolver Problemas del Día a Día.</i> .....	63
<b>Figura 48.</b> <i>Customer Journey Map aplicado en Hillary Nature Resort &amp; Spa.</i> .....	68
<b>Figura 49.</b> <i>Blueprint Service aplicado en Hillary Nature Resort &amp; Spa.</i> .....	68

## Índice de Tablas

<b>Tabla N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de Congruencia de Variables del Proyecto de Titulación</i> .....	9
<b>Tabla 2.</b> <i>Clasificación de habitaciones.</i> .....	22
<b>Tabla 3.</b> <i>Clasificación de Restaurantes, bares y cafeterías.</i> .....	22
<b>Tabla 4.</b> <i>Clasificación de los Salones</i> .....	23
<b>Tabla 5.</b> <i>Descripción de los servicios de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	23
<b>Tabla 6.</b> <i>Matriz FODA de la Empresa.</i> .....	36
<b>Tabla 7.</b> <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de Hillary Resort</i> .....	37
<b>Tabla 8.</b> <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) de Hillary Resort</i> .....	38
<b>Tabla 9.</b> <i>Matriz 7 P's de Marketing</i> .....	40
<b>Tabla 10.</b> <i>Tabla de Casos Receptados en el Año 2023.</i> .....	42
<b>Tabla 11.</b> <i>Tabla de Porcentaje de NPS de Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	43
<b>Tabla 12.</b> <i>Matriz de la Estrategia de Fortalecimiento de la Capacitación</i> .....	70
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz de la Estrategia del Fortalecimiento de los Procesos</i> .....	71
<b>Tabla 14.</b> <i>Matriz de la Estrategia para el fortalecimiento de la gestión de la Experiencia</i> .....	72
<b>Tabla 15.</b> <i>Matriz de la Estrategia para la Mejora de la Comunicación Interna</i> .....	73
<b>Tabla 16.</b> <i>Matriz de la Estrategia de la Innovación Tecnológica en la gestión de los procesos</i> .....	74
<b>Tabla 17.</b> <i>Matriz de la Estrategia del Márketing</i> .....	75
<b>Tabla 18.</b> <i>Presupuesto para la implementación de la propuesta del plan de mejora para Hillary Nature Resort &amp; Spa</i> .....	76
<b>Tabla 19.</b> <i>Cronograma de Ejecución de Actividades de la Propuesta para la Empresa Hillary Nature Resort &amp; Spa.</i> .....	78

## Índice de Anexos

<b>Anexo N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Anexo 1.</b> <i>Cuadro Comparativo de Metodologías de Investigación</i> .....	91
<b>Anexo 2.</b> <i>Encuesta de Satisfacción de Huéspedes por cada Área de Servicio</i> .....	93
<b>Anexo 3.</b> <i>Mecanismos de Recolección de Información y Organización, Procesamiento de Datos</i> .....	94
<b>Anexo 4.</b> <i>Encuesta a Expertos</i> .....	95
<b>Anexo 5.</b> <i>Encuesta a Colaboradores</i> .....	99
<b>Anexo 6.</b> <i>Encuesta a jefe de Recursos Humanos</i> .....	102
<b>Anexo 7.</b> <i>Plantilla Customer Journey</i> .....	105
<b>Anexo 8.</b> <i>Plantilla Blueprint Service</i> .....	106

### Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo "Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa", a través de reuniones periódicas con los estudiantes Alisson Pamela Yacelga Gómez y Xavier Antonio Ocaña Rodríguez en el semestre 2024.63, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



---

Roberto Carlos Herrera  
Magíster en Gerencia de Proyectos  
C.I.: 1002516399  
<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

### **Declaración del Profesor Corrector**

"Declaro haber revisado este trabajo, Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Roberto Herrera', written in a cursive style.

---

Roberto Carlos Herrera  
Magíster en Gerencia de Proyectos  
C.I.: 1002516399  
<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

### Declaración de Autoría de los Estudiantes

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



---

Alisson Pamela Yacelga Gómez

C.I.: 171893144-5

<https://orcid.org/0009-0002-6469-2782>



---

Xavier Antonio Ocaña Rodríguez

C.I.: 070449078-8

<https://orcid.org/0009-0000-1978-5774>

## Dedicatoria

A nuestros queridos  
hermanos, que siguen  
nuestros pasos con  
admiración y esperanza.

Este proyecto es para  
ustedes, como testimonio de  
lo que podemos alcanzar  
cuando trabajamos con  
pasión y dedicación. Que  
siempre encuentren  
inspiración y fortaleza en  
nuestros logros y en nuestra  
perseverancia. Su confianza  
en nosotros es el motor que  
nos impulsa a seguir  
adelante.

Alisson Yacelga G.

Xavier Ocaña R.

## Agradecimiento

Agradecemos de todo corazón a nuestras familias, cuyo apoyo y amor incondicional han sido fundamentales en nuestro camino. Este proyecto refleja la fortaleza y la inspiración que encontramos en ustedes. Su fe en nosotros es lo que nos motiva a seguir adelante y esforzarnos por alcanzar nuestras metas.

Alisson Yacelga G.

Xavier Ocaña R.

## Introducción

Evaluar el impacto de la gestión de procesos en la percepción de la calidad del servicio es crucial en la industria hotelera contemporánea, como lo demuestra el caso de Hillary Nature Resort & Spa. Este estudio aborda cómo una gestión eficiente de procesos puede influir en la percepción de los clientes y en la competitividad de la empresa, en un entorno cada vez más competitivo. Comprender esta relación es vital, ya que la capacidad de una organización para gestionar eficazmente sus procesos puede marcar la diferencia entre destacarse y pasar desapercibida frente a la competencia.

Este estudio tiene como objetivo general evaluar el impacto de la gestión de procesos en la percepción de la calidad del servicio en el Hillary Nature Resort & Spa. Los objetivos específicos incluyen desarrollar un diagnóstico situacional de la empresa, analizar su entorno interno y externo, y elaborar una propuesta de mejora continua de los procesos.

La relevancia de este estudio radica en la identificación de áreas críticas que requieren atención y en la propuesta de soluciones basadas en un diagnóstico integral y análisis exhaustivo. Este proyecto no solo busca mejorar la experiencia del cliente, sino también contribuir al conocimiento académico y profesional en el campo de la gestión hotelera, proporcionando un valioso estudio de caso y análisis sobre la relación entre la gestión de procesos y la percepción de calidad del servicio.

Las hipótesis y objetivos de este estudio están directamente vinculados con la teoría de gestión de calidad, como se evidencia en las obras de autores como Deming (1986) y Juran (1995), quienes subrayan la importancia de la mejora continua y el enfoque en procesos para lograr una calidad superior en el servicio. La metodología mixta utilizada en este estudio permite una comprensión profunda y holística de los fenómenos estudiados, integrando análisis cuantitativos y cualitativos para abordar la complejidad de los problemas organizacionales. Se emplearán técnicas como la observación, encuestas y entrevistas, además de herramientas como la Matriz FODA, la Matriz EFI y EFE, el Customer Journey Map, y el Blueprint Service.

El diseño de la investigación y las hipótesis están estrechamente relacionados, ya que se busca evaluar cómo la gestión de procesos impacta en diversas dimensiones de la calidad del servicio, incluyendo la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las quejas. Las implicaciones teóricas de este estudio incluyen la validación y expansión de teorías existentes en gestión de calidad y procesos, mientras que las implicaciones prácticas abarcan recomendaciones concretas para la mejora operativa y la satisfacción del cliente en Hillary Nature Resort & Spa.

## Objetivos

### General

Evaluar el impacto de la gestión de procesos en la percepción en la calidad del servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa.

### Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional de la empresa Hillary Nature Resort & Spa.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa.
- Elaborar una propuesta de mejora continua de los procesos de la empresa.

### Justificación

La gestión eficiente de procesos sigue siendo un pilar crucial para la optimización de la calidad del servicio en la industria hotelera contemporánea, como lo evidencia el caso del Hillary Nature Resort & Spa. Autores recientes como Hoerl & Snee (2012), destacan que "la mejora de la calidad del servicio a menudo requiere un enfoque en la gestión de procesos para identificar y eliminar defectos y desperdicios". Esta perspectiva subraya la importancia de la gestión de procesos en la búsqueda de la excelencia en la entrega de servicios.

En un entorno cada vez más competitivo como el sector hotelero, comprender cómo la gestión de procesos influye en la percepción de la calidad puede marcar la diferencia entre destacarse y pasar desapercibido frente a la competencia, atrayendo así a una clientela más amplia y leal. Autores contemporáneos como Grönroos (2011), enfatizan que "la calidad del servicio es un factor clave en la creación de valor para los clientes en la industria hotelera moderna". Esto implica que la gestión de procesos debe ser completa, abordando todos los aspectos que influyen en la experiencia del cliente, desde la reserva hasta el *check-out*.

Este proyecto no solo busca mejorar la experiencia del cliente, sino también identificar las áreas de mejora en los procesos operativos del resort al realizar una evaluación exhaustiva del impacto de la gestión de procesos.

Además, contribuye al conocimiento académico y profesional en el campo de la gestión hotelera, proporcionando un valioso estudio de caso y análisis sobre la relación entre la gestión de procesos y la percepción de calidad del servicio. Al integrar la teoría con la práctica y enfocarse en la mejora continua, se puede establecer un modelo ejemplar de gestión de procesos en la industria hotelera, impulsando así la competitividad y la excelencia en el servicio; permitiendo extraer lecciones y mejores prácticas aplicables a otras empresas del sector.

## Antecedentes

Hillary Nature Resort & Spa, fundado por Manuel Rojas hace 25 años, nació tras la adquisición de tierras inicialmente disfrutadas por su familia. Rojas transformó su visión en un destino turístico innovador, beneficiando a la comunidad de Arenillas y fomentando el desarrollo económico regional. La inversión total superó los 20 millones de dólares, provenientes de sus actividades mineras, camaroneras y agrícolas, y se complementó con un préstamo de \$6.818.000 de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y otros financiamientos privados.

Este resort, es un lujoso hotel de cinco estrellas ubicado en una colina y rodeado de exuberante flora y fauna, se extiende por 360 hectáreas e incluye un zoológico con diversas especies, ideal para los amantes de la naturaleza y la aventura. Con capacidad para 350 huéspedes, el resort ofrece una suite presidencial, cabañas ecológicas y habitaciones de lujo, además de salones, restaurantes temáticos, bares, piscinas, un parque acuático, un spa y actividades al aire libre como escalada y *canopy*.

En diciembre de 2013, Juan Carlos Rojas, hijo de Manuel Rojas, asumió la gerencia de Hillary Nature Resort sin experiencia previa en la industria hotelera. A pesar de su formación en otro sector, se dedicó a implementar procesos eficientes, estrategias de ventas y establecer tarifas competitivas. Superó el desinterés turístico local y las dificultades para atraer visitantes mediante una sólida estrategia de marketing y la reinauguración nacional del resort en ese año, logrando captar la atención de medios locales e internacionales y aumentando significativamente el número de visitantes.

Desde su establecimiento, Hillary Resort ha priorizado la contratación de mano de obra local, inicialmente enfrentando una gestión poco estructurada y operaciones menos eficientes debido a la falta de formación profesional específica del personal. Con el tiempo, el resort implementó manuales de procesos y un organigrama estructurado, lo que facilitó el desarrollo profesional del equipo. Esta evolución permitió que muchos empleados, a pesar de su formación académica limitada inicial, adquirieran experiencia significativa y ascendieran a roles de liderazgo dentro del resort.

Durante sus primeros años, Hillary Resort fue altamente aclamado, atrayendo a turistas nacionales y extranjeros, especialmente de Perú. Sin embargo, el cierre temporal por la pandemia de COVID-19 en 2020 causó fluctuaciones en la demanda y utilidades. A pesar de los esfuerzos de la gerencia para mantener la competitividad, factores como la inestabilidad política, la inseguridad y fenómenos climáticos han afectado negativamente la demanda. La contratación de personal empírico y la alta rotación de empleados han expuesto deficiencias en la calidad del servicio, desafiando el mantenimiento del estándar de un resort de cinco estrellas.

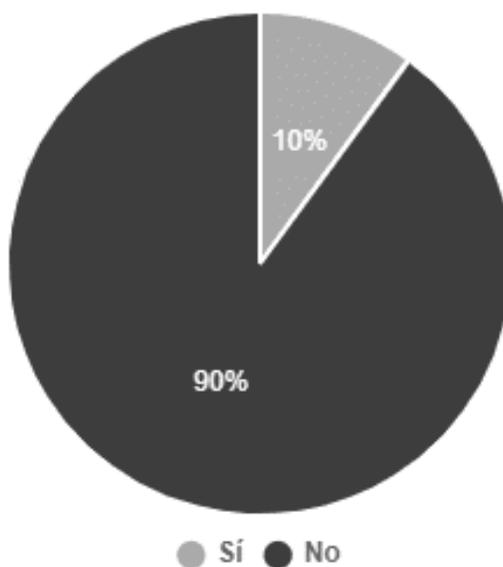
## Identificación de la Problemática

La problemática en Hillary Resort se centra en la ineficiencia en la resolución de problemas que presentan los huéspedes en el servicio, a pesar de que estos habitualmente muestran una alta satisfacción general, son varias las observaciones de mejora dejadas por los clientes que evidencian áreas críticas que requieren atención.

Según los datos obtenidos de la plataforma de guest experience (myHotel) usada por el hotel para medir la satisfacción de los huéspedes se evidencia que, aunque solo el 10% de los clientes reporta haber enfrentado problemas con el servicio durante su estadía, el 80% de estos manifestó insatisfacción con la manera en que se abordaron sus preocupaciones (Ver Figura 1 y 2).

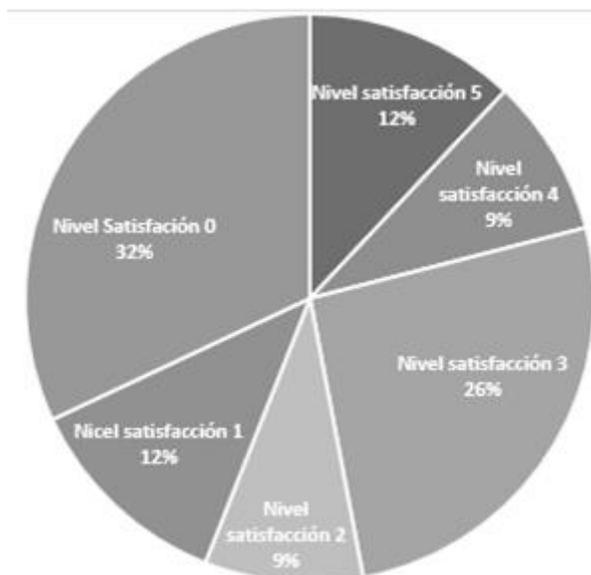
Esta discrepancia subraya una clara deficiencia en la capacidad del personal del resort para manejar efectivamente las quejas y resolver los problemas de los huéspedes.

**Figura 1.** Porcentaje de clientes que mostraron algún problema con el servicio.



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de clientes que presentaron algún problema en el servicio durante su estadía en Hillary Nature Resort & Spa.

**Figura 2.** Nivel de satisfacción en la resolución de problemas con el servicio.



*Nota.* La figura muestra las calificaciones del grado de satisfacción percibido por los huéspedes de Hillary Resort en cuanto a la resolución de problemas durante el servicio.

La falta de capacitación y experiencia del personal en hotelería es un factor contribuyente importante considerando que la mayoría del personal es local y empírico, lo que podría limitar su habilidad para gestionar adecuadamente situaciones conflictivas y satisfacer las expectativas de los huéspedes. Además, la escasa formación específica en manejo de quejas y resolución de problemas podría perpetuar las deficiencias en la atención al cliente y la eficiencia operativa.

Por otro lado, la fluctuación en la demanda y la necesidad de mantener la operación en un sector turístico fuertemente afectado a nivel nacional obstaculizan el proceso de mejora continua del resort. Este fenómeno se refleja en datos cuantitativos como los porcentajes de ocupación y datos financieros referentes al total de ganancias, los cuales se han visto disminuidos por factores externos como la inseguridad, los impuestos y el riesgo país. Estos factores externos complican aún más el panorama, pues un servicio deficiente en la resolución de problemas podría disuadir a potenciales clientes de elegir el resort como destino.

Además, la carencia de un monitoreo efectivo de procesos contribuye a la persistencia de estas deficiencias, así como la falta de supervisión adecuada limita la identificación temprana de áreas de mejora en la gestión de quejas y problemas. Esta carencia impide al resort implementar cambios proactivos y estratégicos para optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la satisfacción general.

Abordar esta situación requerirá implementar medidas concretas para mejorar los procesos internos, fortalecer la coordinación del personal y establecer un monitoreo efectivo de procesos para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria para todos los clientes del resort.

## **Metodología, Técnicas e Instrumentos**

### **Tipos y Enfoque de Investigación**

Hernández Sampieri (2018) y Baena Paz (2017), identifican varios tipos y enfoques de investigación comunes, entre los cuales se encuentran la exploratoria, descriptiva, explicativa, correlacional, experimental y mixta.

La investigación realizada en este documento se centra en un enfoque mixto que permite integrar tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo para obtener una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión. Además, este enfoque es especialmente valioso cuando se busca no solo medir variables, sino también comprender los procesos y las experiencias humanas que subyacen a ellas (Hernández Sampieri, 2018) (Baena Paz, 2017).

El enfoque comprensivo y multifacético desarrollado para este estudio incluye varios tipos de investigación. En primer lugar, la investigación descriptiva se utilizó para informar sobre el estado actual de la gestión de procesos y la calidad del servicio en Hillary Nature Resort & Spa. Por otro lado, la investigación correlacional fue fundamental para identificar y cuantificar la relación entre variables, como la influencia de la gestión de procesos en la percepción de la calidad del servicio.

Asimismo, la investigación aplicada se enfocó en desarrollar propuestas estratégicas basadas en los hallazgos encontrados. Específicamente, se diseñó una estrategia para mejorar la gestión de procesos relacionada con la resolución de quejas y problemas reportados por los clientes, con el objetivo de elevar la calidad del servicio. Este enfoque metodológico combinado proporciona un marco sólido para abordar integralmente los desafíos y oportunidades identificados en el contexto del resort (Baena Paz, 2017).

Desde la perspectiva de Hernández Sampieri (2018), la metodología mixta se presenta como un enfoque integral para la investigación, capaz de proporcionar una comprensión profunda y holística de los fenómenos estudiados. Además, destaca la importancia de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para abordar la complejidad de los problemas sociales y organizacionales, permitiendo capturar tanto los aspectos objetivos como subjetivos de la realidad.

## Técnicas e Instrumentos

Las técnicas de investigación son procedimientos específicos para recolectar y analizar datos, pudiendo ser cualitativas, como la observación, o cuantitativas, como encuestas, dependiendo del objetivo del estudio. (Hernández et al., 2014)

Los instrumentos de investigación son herramientas concretas utilizadas en estas técnicas, como cuestionarios y guías de entrevista. Su validación y confiabilidad son esenciales para asegurar la precisión y consistencia de los datos obtenidos. (Robson y McCartan, 2016).

En el primer objetivo que abarca el diagnóstico situacional, se empleará la observación y análisis de datos para proporcionar una visión integral del estado actual de la empresa (Hernández Sampieri, 2018).

En cuanto al objetivo dos, el análisis del entorno interno y externo se llevará a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas y herramientas metodológicas. Se emplearán técnicas de observación, análisis de datos y estudio de mercado, utilizando instrumentos de medición como encuestas dirigidas a expertos (jefes de área) y colaboradores. Además, se aplicarán matrices analíticas como la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y la Matriz de las 7Ps del Marketing.

El empleo de estas técnicas cualitativas y cuantitativas, tal como señala (Baena Paz, 2017), permitirán llevar a cabo una exploración profunda para identificar los puntos críticos de la compañía y comprender las experiencias y percepciones de los empleados respecto a la gestión de procesos y su impacto en la calidad del servicio. De este modo, se obtendrá una visión integral y detallada de los factores que influyen en el desempeño organizacional, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.

Para el desarrollo del objetivo tres, se emplearán herramientas metodológicas clave como la Matriz de Customer Journey para identificar y abordar los problemas específicos que los clientes enfrentan en cada etapa de su interacción con el personal durante la resolución de problemas en el servicio, optimizando así la experiencia general de la calidad del servicio (Moscoso Moreno, 2019). La Matriz Blueprint Service también será empleada para ver la evolución de los procesos y detectar oportunidades de eficiencia y mejora (González, 2015)

Finalmente, para asegurar la implementación efectiva y la adaptabilidad de las propuestas, se aplicará el Ciclo de Deaming (PDCA), permitiendo la ejecución, evaluación continua y ajuste de las estrategias basadas en resultados concretos (Deming W. E., 1986). Esto garantizará un enfoque sistemático hacia la excelencia operativa y la satisfacción del cliente en Hillary Nature Resort & Spa.

## **Planteamiento Hipotético**

En este contexto, el proyecto de investigación busca evaluar la gestión de procesos y su impacto en la percepción de calidad del servicio de Hillary Nature Resort & Spa, para lo cual se han formulado cinco preguntas que permitirán explorar diferentes dimensiones.

En primer lugar, se busca identificar ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la percepción de calidad del servicio entre los diferentes segmentos de clientes en la empresa Hillary Nature Resort & Spa?, seguidamente ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la renovación de herramientas tecnológicas?, y ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la capacitación y desarrollo del personal?

Así mismo, se busca entender ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la comunicación interna entre los diferentes departamentos?, y finalmente el ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la reducción de tiempos de respuesta y resolución de problemas?

### **Operacionalización de las Variables**

La matriz de operacionalización de variables es una herramienta que permite organizar y definir de manera precisa las variables de estudio y métodos para el desarrollo del proyecto de investigación.

Por medio de ella se facilita la identificación de la variable dependiente e independiente, su conceptualización y definición operacional, así como la determinación de las unidades de medida e instrumentos de recolección de datos, asegurando que el estudio se lleve a cabo de manera coherente, optimizando la validez de los resultados y facilitando su interpretación y análisis (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de Congruencia de Variables del Proyecto de Titulación**

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables Estudiadas	Definición de la Variable	Dimensiones de las Variables	Indicadores de la Dimensión	Método
Para el planteamiento de las preguntas de investigación se inicia de premisas como ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la percepción de calidad del servicio entre los diferentes segmentos de clientes?, ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la renovación de herramientas tecnológicas?, ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en capacitación y desarrollo del personal?, ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la comunicación interna entre los diferentes departamentos?, ¿Cómo la evaluación del impacto de la gestión de procesos incide en la reducción de tiempos de respuesta y resolución de problemas?		Desarrollar un diagnóstico situacional de la empresa Hillary Nature Resort & Spa.	Independiente "gestión de procesos"	Según Westreicher (2021), la variable independiente es el elemento que se considera como la causa potencial que afecta a otra variable (dependiente), permitiendo estudiar y entender cómo diferentes factores impactan en un resultado específico.	Planificación	Estructura organizacional	Observación y Análisis de datos.
					Implementación	Procesos	
					Control	Eficiencia de los procesos	
	Evaluar el impacto de la gestión de procesos en la percepción de calidad del servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa.	Analizar el entorno interno y externo de la empresa	Independiente "gestión de procesos"	La variable independiente es el elemento que se considera como la causa potencial que afecta a otra variable (dependiente), permitiendo estudiar y entender cómo diferentes factores impactan en un resultado específico (Westreicher, Economipedia, 2021).	Recursos Humanos	Satisfacción del personal	Observación y análisis de base de datos Matriz FODA Matriz EFI Matriz EFE Matriz 7 P's de Marketing Encuestas a Expertos Encuestas a Colaboradores
					Capacidades organizacionales	Capacitación y desarrollo	
					Percepción de Calidad del Servicio	Innovación y mejora continua	
	Elaborar una propuesta de mejora continua de los procesos de la empresa		Dependiente "percepción de calidad del servicio"	Según Westreicher (2021), la variable dependiente es el resultado que se investiga y se ve afectado por otras variables llamadas independientes.	Evaluación, monitoreo de procesos y desarrollo de los RRHH	Frecuencia de revisiones de procesos	Ciclo Deming (PDCA), Blueprint Service, Customer Journey
					Marketing y comunicación	Índice de satisfacción del cliente	
					Gestión de procesos	Net Promoter Score (NPS)	
						Número de quejas o reclamaciones	
						Monitoreo del desempeño	
						Auditorías y revisión de procesos	
						Capacitación y desarrollo	
						Reputación y marca	
						Comunicación interna y externa	
						Eficiencia de los procesos.	
						Calidad del servicio	

**Nota.** (Yacelga y Ocaña, 2024). Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa

## Capítulo I

En el capítulo uno se desarrolla la problemática del proyecto de titulación, se determina las teorías, los conceptos y definiciones de las variables de estudio con relación a la gestión de procesos como variable independiente y, en consecuencia, en la percepción de la calidad del servicio como variable dependiente. Para esto se consideró la compilación de antecedentes, investigaciones, estudios referenciales de diferentes autores para el desarrollo y sustento de la investigación; con esto se sustenta el aporte del proyecto de la investigación.

### 1. Marco Teórico

#### 1.1. Gestión de Procesos

“La gestión de procesos se refiere a la administración eficiente y efectiva de las actividades que componen una organización, con el propósito de alcanzar sus objetivos estratégicos” (Hammer y Champy, 2015). Con base al concepto de los autores, la reingeniería de procesos busca rediseñar radicalmente los procesos para lograr mejoras significativas en el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente.

##### 1.1.1. *Gestión de los Procesos en el Sector Hotelero.*

En el sector hotelero, la gestión de procesos es fundamental para proporcionar un servicio de alta calidad y satisfacer las expectativas de los huéspedes. Según Lee y Kim (2018), la aplicación efectiva de la gestión de procesos en hoteles puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar experiencias consistentes y satisfactorias para los clientes.

##### 1.1.2. *Sistemas de Gestión de Procesos*

“Un Sistema de Gestión de Procesos (SGP) se define como un conjunto estructurado de metodologías, herramientas y técnicas utilizadas para diseñar, implementar, controlar y optimizar los procesos operativos de una organización” (Dumas et al., 2018). El objetivo principal de un SGP es mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente mediante la estandarización y la mejora continua de los procesos clave, a continuación, se detallan algunos SGP de aplicación en el contexto hotelero:

***Blueprint (Mapa de Procesos).*** El mapeo de procesos, representado comúnmente en forma de Blueprint, es una técnica esencial para comprender y mejorar los procesos organizacionales. Al identificar todas las actividades y pasos en un proceso, se pueden identificar oportunidades de optimización y estandarización (Dumas et al., 2018).

***Customer Journey (Viaje del Cliente).*** Autores como Meyer (2007), han subrayado la importancia del Customer Journey en la gestión de procesos, especialmente en industrias orientadas al cliente como la hospitalidad y el turismo. Entender el viaje del cliente desde su

perspectiva permite a las organizaciones adaptar sus procesos para brindar experiencias más satisfactorias y personalizadas.

### **1.1.3. Tecnología e Innovación**

En el sector hotelero, la tecnología y la innovación desempeñan un papel crucial en la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de la experiencia del cliente y la diferenciación competitiva. La adopción de tecnologías emergentes y la implementación de soluciones innovadoras pueden transformar la forma en que los hoteles gestionan sus operaciones e interactúan con los clientes (Buhalis y Amaranggana, 2014).

Las tecnologías como los sistemas de gestión hotelera o PMS, las aplicaciones móviles para reservas y check-in, la automatización de procesos y el análisis de datos permiten a los hoteles mejorar la eficiencia operativa, personalizar servicios y ofrecer experiencias más convenientes y memorables a los huéspedes (Buhalis y Amaranggana, 2014).

## **1.2. Teoría del Cliente**

La teoría del cliente se centra en comprender las necesidades, expectativas y comportamientos de los clientes, así como en desarrollar estrategias efectivas para satisfacer sus demandas y fomentar la lealtad hacia la marca (Parasuraman et al., 2016). En el contexto del sector hotelero, comprender las preferencias y experiencias de los clientes es fundamental para ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad.

### **1.2.1. Satisfacción del Cliente en el Servicio Hotelero**

La satisfacción del cliente en el servicio hotelero se refiere a la percepción general de los huéspedes sobre su experiencia durante su estancia en el hotel. Esto incluye aspectos como la comodidad de la habitación, la calidad del servicio, la disponibilidad de instalaciones y la amabilidad del personal (Kandampully y Suhartanto, 2016). La satisfacción del cliente es un indicador clave de la calidad del servicio y puede tener un impacto significativo en la reputación y el éxito del hotel.

### **1.2.2. Factores que Influyen en la Satisfacción al Cliente**

Varios factores pueden influir en la satisfacción del cliente en el contexto hotelero. Estos incluyen la calidad de las instalaciones y servicios, la eficiencia del personal, la comodidad de las habitaciones, la limpieza, la seguridad y la relación calidad-precio (Parasuraman et al., 2016). Identificar y gestionar estos factores de manera efectiva es esencial para garantizar la satisfacción y fidelización de los huéspedes.

### **1.2.3. Evaluación de la Satisfacción del Cliente**

La evaluación de la satisfacción del cliente es un proceso crucial para comprender la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido e identificar áreas de mejora. En el sector

hotelero, la satisfacción del cliente juega un papel fundamental en la reputación y el éxito del negocio (Parasuraman et al., 2016).

**Indicadores de Rendimiento.** Los indicadores de rendimiento son herramientas clave para evaluar el desempeño y la eficacia de las estrategias implementadas en el sector hotelero. Estos indicadores proporcionan información valiosa sobre la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio, lo que permite a los hoteles identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para alcanzar sus objetivos (Lashley & Morrison, 2013).

**Encuestas de Satisfacción.** Las encuestas de satisfacción son una herramienta comúnmente utilizada para medir la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio y su nivel de satisfacción durante su estadía en el hotel (Parasuraman et al., 2016). Pueden ser encuestas post-estadía, formularios de comentarios en línea, y entrevistas a huéspedes durante su estancia y suelen incluir preguntas relacionadas con la experiencia del cliente, la calidad de los servicios ofrecidos, la limpieza de las instalaciones y la amabilidad del personal.

Los resultados proporcionan información detallada sobre las áreas de fortaleza y debilidad del hotel, permitiendo la implementación de acciones correctivas y mejoras continuas (Kandampully y Suhartanto, 2016).

**Net Promoter Score (NPS).** El *Net Promoter Score* (NPS) es una métrica utilizada para medir la lealtad y la satisfacción del cliente basado en una pregunta simple: "¿Qué tan probable es que recomiende nuestro hotel a un amigo o colega?" (Reichheld, 2003). Los clientes responden en una escala del 0 al 10, y se clasifican en promotores (puntuación 9-10), neutrales (puntuación 7-8) y detractores (puntuación 0-6). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. Según (Londoño, 2021), un NPS positivo indica una alta satisfacción y lealtad del cliente, mientras que un NPS negativo sugiere áreas de mejora.

**Métricas de Satisfacción del Cliente.** Además de las encuestas de satisfacción y el NPS, existen otras métricas que pueden utilizarse para medir la satisfacción del cliente en el sector hotelero. Estas pueden incluir la tasa de ocupación, el tiempo de respuesta a quejas y sugerencias, y la puntuación en sitios de reseñas en línea como TripAdvisor o Yelp (Hennig-Thurau et al., 2016). Estas métricas proporcionan una visión holística del rendimiento del hotel en términos de satisfacción del cliente y su impacto en la reputación y el éxito del negocio.

#### **1.2.4. Estrategias de Mejora de la Satisfacción**

Basado en los resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente, los hoteles pueden implementar diversas estrategias para mejorar la experiencia del cliente. Estas pueden incluir la capacitación del personal, la actualización de las instalaciones, la personalización de servicios, la optimización de procesos y la atención proactiva a las necesidades y preocupaciones de los

clientes (Johnston y Clark, 2016). La mejora continua es fundamental para mantener altos niveles de satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado hotelero.

**Relación Cliente-Empresa.** La relación cliente-empresa en el sector hotelero se centra en la interacción continua y la conexión emocional entre los clientes y la marca del hotel. Una relación sólida y positiva puede conducir a una mayor lealtad del cliente, recomendaciones boca a boca y una mayor rentabilidad para el hotel (Hennig-Thurau et al., 2016).

**Comunicación Efectiva.** La comunicación efectiva es esencial para construir y mantener una relación sólida entre el hotel y sus clientes. Esto incluye no solo la comunicación verbal y escrita, sino también la comunicación no verbal y la experiencia general del cliente durante su estancia en el hotel (Munar y Jacobsen, 2014).

**Construcción de Confianza.** La construcción de confianza es un componente fundamental de la relación cliente-empresa en el sector hotelero. Los clientes deben confiar en la marca del hotel para cumplir sus promesas, proporcionar un servicio de alta calidad y resolver cualquier problema o preocupación de manera efectiva (Hennig-Thurau et al., 2016). La confianza mutua entre el hotel y sus clientes puede generar una relación a largo plazo y aumentar la lealtad del cliente.

**Gestión de Expectativas.** La gestión de expectativas es fundamental en la relación cliente-empresa en el sector hotelero. Consiste en entender y gestionar las expectativas de los clientes para asegurar que sean realistas y puedan ser cumplidas por el hotel (Zeithaml et al., 2016). Esto implica comunicar de manera clara y transparente lo que los clientes pueden esperar durante su estadía, desde los servicios ofrecidos hasta la calidad de las instalaciones, para evitar decepciones y promover experiencias positivas.

**Personalización de la Relación.** La personalización de la relación implica adaptar las interacciones y servicios ofrecidos a las necesidades y preferencias individuales de cada cliente (Lee y Back, 2018). En el contexto hotelero, esto puede incluir el reconocimiento de clientes habituales, la oferta de servicios personalizados basados en perfiles de clientes y la atención a las preferencias específicas durante la estadía. La personalización de la relación ayuda a fortalecer el vínculo emocional entre el cliente y el hotel, aumentando la satisfacción.

### ***1.2.5. Integración de Estrategias para una Experiencia Holística***

La integración de estrategias para una experiencia holística implica coordinar y alinear todos los aspectos de la operación hotelera para ofrecer una experiencia cohesiva y memorable a los huéspedes. Esto incluye desde la planificación y diseño de instalaciones hasta la prestación de servicios, la interacción con el personal y la gestión de la marca (Baker y Cameron, 2017).

Las estrategias de marketing, servicio al cliente, gestión de la calidad y desarrollo de productos deben estar integradas y orientadas a proporcionar una experiencia consistente y satisfactoria en todas las etapas del viaje del cliente, desde la reserva hasta el check-out y más allá (Baker y Cameron, 2017).

Una experiencia holística se caracteriza por la personalización de servicios, la atención al detalle y la coherencia en todos los puntos de contacto con el cliente, lo que contribuye a la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los huéspedes y a la diferenciación competitiva en el mercado hotelero (Baker y Cameron, 2017).

### **1.3. Teoría de la Calidad**

La teoría de la calidad se centra en asegurar que los productos o servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. En el ámbito hotelero, la calidad del servicio es un factor determinante para la satisfacción del cliente y la competitividad del negocio (Oakland, 2014).

#### **1.3.1. Calidad del Servicio**

La calidad del servicio se refiere a la capacidad de un hotel para cumplir con las expectativas de los clientes en términos de atención al cliente, comodidad, limpieza, seguridad y otros aspectos relevantes (Parasuraman et al., 2016). Para garantizar la calidad del servicio, es esencial adoptar un enfoque centrado en el cliente y establecer estándares de calidad claros y medibles.

#### **1.3.2. Calidad en el Sector Hotelero**

Dentro del sector hotelero, se han desarrollado diversos enfoques y herramientas para medir y mejorar la calidad del servicio. Estos incluyen modelos de evaluación como Hotelqual y la adopción de normas de calidad como las ISO (Kandampully y Suhartanto, 2016). Estos enfoques permiten a los hoteles mantener estándares de calidad consistentes y ofrecer experiencias excepcionales a sus clientes.

#### **1.3.3. Estándares de Calidad**

Los estándares de calidad son guías y criterios establecidos para garantizar la consistencia y la excelencia en la prestación de servicios en la industria hotelera. Estos estándares pueden ser desarrollados por organizaciones internacionales, como la Organización Internacional de Normalización (ISO), o por asociaciones y entidades específicas del sector (Kandampully y Suhartanto, 2016). La adopción de estándares de calidad ayuda a los hoteles a mantener niveles consistentes de servicio y a cumplir con las expectativas de los clientes.

#### **1.3.4. Mejora Continua**

La mejora continua es un proceso sistemático y constante utilizado por los hoteles para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y monitorear resultados con el objetivo de

optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio (Hernández et al., 2016). La mejora continua es una parte fundamental de la filosofía de gestión de calidad total y es clave para mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico.

### **1.3.5. Control de Calidad**

El control de calidad es un proceso fundamental en la gestión hotelera que se centra en garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares y expectativas establecidos por la organización y los clientes. Este proceso implica la implementación de medidas y procedimientos para monitorear, evaluar y mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos por el hotel (Gutierrez et al., 2015)

**Hotelqual.** Es un modelo de evaluación de la calidad del servicio en hoteles, basado en la percepción y satisfacción de los clientes en áreas como la recepción, las instalaciones, la limpieza, el restaurante y otros servicios ofrecidos por el hotel (Kandampully y Suhartanto, 2016). Este modelo proporciona una estructura sistemática para evaluar y mejorar la calidad del servicio, lo que permite a los hoteles identificar áreas de mejora y enfocar sus esfuerzos en proporcionar experiencias excepcionales a los huéspedes.

El cálculo del Hotelqual puede llevarse a cabo utilizando diversas herramientas y software que facilitan la recolección y análisis de datos. Algunas de las opciones más comunes incluyen encuestas en línea, Sistemas de Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM), Software de Gestión Hotelera (PMS), entre otros (Kandampully y Suhartanto, 2016).

### **1.3.6. Planificación y Ejecución de Controles de Calidad**

La planificación y ejecución de controles de calidad involucra la identificación de áreas críticas en los procesos operativos del hotel donde se pueden producir desviaciones o errores. Se establecen criterios de calidad claros y se desarrollan procedimientos de control para garantizar que estos criterios se cumplan de manera consistente (Kandampully y Suhartanto, 2016). Los controles de calidad pueden incluir inspecciones regulares, evaluaciones de desempeño del personal y revisiones de procesos operativos.

### **1.3.7. Análisis de Desviaciones y Controles de Errores**

El análisis de desviaciones y controles de errores se centra en identificar y corregir problemas o fallos en los procesos que pueden afectar la calidad del servicio. Cuando se detecta una desviación o error, se lleva a cabo una investigación para determinar sus causas subyacentes e implementar medidas correctivas para prevenir su recurrencia en el futuro (Samy y Marthandan, 2017).

### **1.3.8. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

El Sistema de Gestión de Calidad se define como el conjunto de políticas, procesos y procedimientos establecidos para planificar y gestionar las actividades de una organización con respecto a la calidad (Alonso Rasgado y Saura, 2014). La implementación de un SGC asegura que todos los aspectos del servicio y las operaciones estén alineados con los estándares de calidad definidos, garantizando la satisfacción del cliente y la mejora continua.

**Ciclo de Deming.** También conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un modelo ampliamente utilizado para la mejora continua en la gestión de calidad (Deming W. E., 1986). Este ciclo consta de cuatro etapas interconectadas:

**Planificar (Plan):** En esta etapa, se establecen los objetivos de mejora y se desarrollan planes de acción para alcanzarlos. Esto implica identificar problemas, definir metas y diseñar estrategias para abordar las áreas de mejora identificadas.

**Hacer (Do):** En esta etapa, se implementan los planes de acción diseñados en la etapa de planificación. Se llevan a cabo cambios y mejoras en los procesos y prácticas operativas según lo planificado.

**Verificar (Check):** Durante esta etapa, se monitorean y evalúan los resultados obtenidos después de implementar los cambios. Se comparan los resultados con los objetivos establecidos y se analizan posibles desviaciones o áreas de mejora adicional.

**Actuar (Act):** En esta etapa final, se toman medidas correctivas o preventivas basadas en los resultados obtenidos en la etapa de verificación. Se ajustan los planes y se implementan nuevas mejoras para continuar el ciclo de mejora continua.

La aplicación del Ciclo de Deming permite a los hoteles identificar, implementar y evaluar mejoras de manera efectiva, fomentando un enfoque proactivo hacia la gestión de la calidad y la excelencia operativa.

### **1.3.9. Beneficios de la Implementación de un SGC en Hoteles**

La implementación de un SGC en hoteles puede generar una serie de beneficios, tanto para la organización como para sus clientes. Estos beneficios incluyen una mayor eficiencia operativa, una mejora en la calidad del servicio, una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva en el mercado hotelero (Samy y Marthandan, 2017). Además, la adopción de un enfoque basado en la calidad puede contribuir a la construcción de una sólida reputación de marca y a la fidelización de clientes a largo plazo.

### **1.3.10. Integración del SGC con la Gestión de Procesos**

La integración efectiva del Sistema de Gestión de Calidad con la Gestión de Procesos es crucial para maximizar los beneficios en términos de calidad del servicio. Según Oakland (2014), la

gestión de procesos asegura la consistencia y la eficiencia operativa, mientras que el SGC proporciona el marco para garantizar que los resultados cumplan con los estándares de calidad definidos. Esta sinergia es fundamental para mejorar continuamente la experiencia del cliente y mantener la competitividad del resort.

#### **1.3.11. *Implementación y Compromiso Organizacional***

La implementación exitosa del SGC requiere un compromiso organizacional desde la alta dirección hasta el personal operativo. Es crucial establecer una cultura de calidad donde todos los empleados comprendan y apoyen los objetivos del SGC (ISO, 2015). La capacitación continua, la comunicación efectiva y la participación del personal son elementos clave para asegurar que el SGC se convierta en parte integral de la cultura organizacional de la empresa.

En este capítulo, se ha detallado en profundidad el marco teórico que fundamentan la investigación sobre la evaluación del impacto de la gestión de procesos en la percepción de calidad del servicio particularmente en Hillary Nature Resort & Spa, estableciendo no solo el contexto académico, sino también la importancia de profundizar en estos temas para aportar nuevas perspectivas y soluciones innovadoras en los capítulos venideros.

## Capítulo II

### 2. Desarrollo de Resultados

En el capítulo dos se detalla la situación actual de Hillary Nature Resort & Spa, proporcionando información sobre su ubicación geográfica, estructura organizativa y los servicios que ofrece, con el objetivo de ofrecer un entendimiento profundo de su operación y posición en el mercado. Este análisis exhaustivo se realizará utilizando diversas técnicas de investigación para obtener información sobre el entorno interno y externo de la empresa. A través de estos análisis, se pretende comprender detalladamente los elementos que impactan a la empresa, sentando así las bases para el desarrollo y sustento de la investigación, lo cual es fundamental para el aporte situacional del proyecto.

#### 2.1. Diagnóstico Situacional

##### 2.1.1. Ubicación Geográfica de la Empresa

Hillary Resort Nature & Spa se encuentra ubicado en un envidiable entorno natural, sobre el kilómetro 1 ½ de la vía a Alamor en la ciudad de Arenillas, provincia El Oro.

**Ubicación GPS.** <https://maps.app.goo.gl/xcYiSCZDKdc8M6pi7> (ver Figura 3).

**Figura 3.** Ubicación de Hillary Nature Resort & Spa



*Nota.* Imagen satelital de Hillary Nature Resort & Spa, obtenida de Google Maps

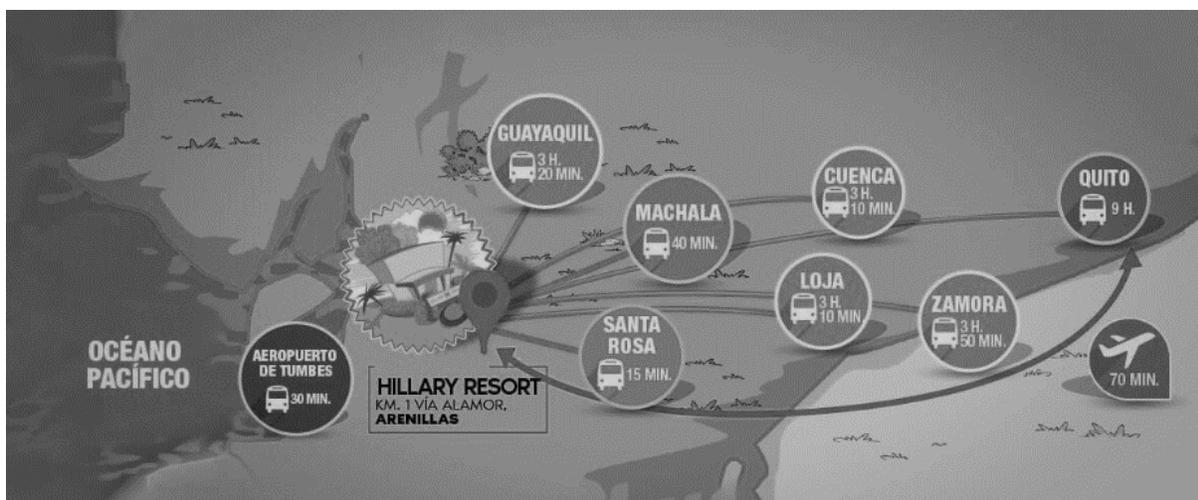
La empresa cuenta con varias oficinas comerciales, en primer lugar, la Oficina Comercial Quito, situada en la Avenida Amazonas y Azuay, en el Edificio Vida, Quito, provincia de Pichincha, Oficina Comercial Machala, ubicada en la Avenida 25 de junio entre Napoleón Mera y 23 de abril, Machala, provincia de El Oro y finalmente cuenta con un ejecutivo comercial en

Perú que desempeña sus labores a manera freelance, encargado de atender agencias de viajes y grupos del Perú.

### **2.1.2. Mercado Objetivo**

Se enfoca en la provincia de El Oro y en Guayaquil, Quito, Cuenca. Esta selección abarca tanto las principales áreas urbanas del país como un importante segmento del mercado peruano, teniendo a Tumbes como su principal segmento internacional (ver Figura 4).

**Figura 4.** Mercado Objetivo



*Nota.* Figura obtenida de la página web de Hillary Nature Resort & Spa

La empresa compite con varios establecimientos de cadenas hoteleras internacionales como Royal Decameron Mompiche, ubicado en Mompiche, Esmeraldas, Royal Decameron Punta Centinela, situado en el Kilómetro 10 ½ de la vía Santa Elena, Santa Elena y por último con el Hotel Oro Verde, en la intersección de General Thelmo Sandoval y circunvalación Norte, Machala, El Oro, siendo este último su competencia directa por encontrarse en la misma provincia.

### **2.1.3. Cronológico/Histórico**

Hillary Nature Resort & Spa abrió sus puertas por primera vez el miércoles, 21 de noviembre del 2012, con una sesión de 4 días de preapertura, en los cuales fue visitado por alumnos de escuelas primarias del sector. Inició sus operaciones de manera formal en diciembre del 2012 y de la mano de su Gerente General Juan Carlos Rojas quien asumió el cargo en diciembre del 2013, ha logrado posicionarse como uno de los principales establecimientos hoteleros a nivel nacional, compitiendo con cadenas hoteleras de gran renombre y tradición a nivel de Sudamérica.

Desde su apertura hasta el día de hoy, ha sido nominado en seis ocasiones a los “World Travel Awards”, conocido como los Premios Oscar del Turismo, galardón que han logrado ganar por cuatro ocasiones (2018, 2019, 2021, 2022) reconociéndolos como Resort Líder del Ecuador, así mismo ha logrado la obtención del premio Traveller’s Choice de TripAdvisor en el que se destaca las opiniones y preferencias de los clientes.

Con la pandemia de COVID-19 en 2020, los desafíos se intensificaron para Hillary Nature Resort & Spa pues al igual que la mayoría de los establecimientos de servicios, tuvo que cerrar sus puertas de manera temporal, obligando a la empresa a adaptarse a un entorno económico incierto. Luego de aproximadamente 2 meses y medio, el 3 de junio del 2020, Hillary Resort reabrió sus instalaciones ajustándose a la emergencia.

A lo largo de su trayecto ha sido punto de interés y visita de importantes personajes del deporte nacional, farándula, autoridades gubernamentales y artistas internacionales.

#### ***2.1.4. Planificación Estratégica***

La empresa objeto de estudio ha definido su misión, visión y filosofía, pero aún no ha establecido valores específicos ni ha fijado objetivos estratégicos con un plan de acción correspondiente para el desarrollo y la dirección de la empresa, encontrándose pendientes de formalización.

La misión de la empresa es ofrecer un producto hotelero de exclusividad y un servicio de excelencia a nivel internacional, a través de asociados profesionales en continuo desarrollo, utilizando las técnicas gerenciales más avanzadas, a fin de contribuir con el éxito del hotel y de todos los componentes que conforman el destino turístico Arenillas.

En cuanto a su visión, se enfoca en ser conocidos mundialmente por hacer del servicio una experiencia inigualable, a través de Recursos Humanos capacitados y comprometidos, que garantizarán la más alta rentabilidad y así exceder las expectativas de clientes, propietarios y asociados.

Por otra parte, la filosofía establecida por la empresa se centra en dedicarse a sus clientes como solo una familia puede hacerlo, focalizando todas sus energías en el producto ofertado.

#### ***2.1.5. Tamaño de la Empresa/Emplazamiento***

Hillary Nature Resort & Spa cuenta con 190 colaboradores actualmente, distribuidos entre su área operativa, administrativa y gerencial. En su mayoría, el personal operativo lo desempeñan hombres, con 122 colaboradores en nómina, 68 colaboradoras y 7 colaboradores con alguna discapacidad.

Abarca una superficie de 360 hectáreas aproximadamente, donde se puede encontrar un zoológico, Spa, seis piscinas, cuatro restaurantes, cinco bares, dos

cafeterías, canchas deportivas, campo de minigolf, juegos de mesa, gimnasio, área de deportes extremos, tres salones de eventos, un centro de convenciones, un auditorio y 147 habitaciones entre las que destacan su Suite Vicepresidencial y Suite Presidencial que la poseen como un de las grandes empresas hoteleras a nivel nacional.

### **2.1.6. Situación del Mercado**

El mercado turístico en Arenillas, provincia de El Oro, está delimitado principalmente por la presencia del Hillary Nature Resort & Spa, el cual se destaca como el principal destino de la región. Este mercado se caracteriza por una demanda proveniente de ciudades importantes como Cuenca, Guayaquil, Quito, y también de Perú.

Los turistas se sienten atraídos por experiencias de naturaleza y bienestar, buscando desconectarse de la vida urbana. Las tendencias actuales indican una creciente preferencia por el turismo sostenible, servicios de bienestar como spas y yoga, y experiencias personalizadas que destacan la cultura y naturaleza locales.

Hillary Nature Resort & Spa domina una gran parte del mercado de alojamiento de lujo en la provincia de El Oro, aunque su participación ha disminuido recientemente. Anteriormente, el resort tenía una participación de mercado nacional estimada entre el 70% y el 80%, la cual ha caído a aproximadamente 60% a 70%. Esta disminución se debe a varios factores, incluyendo dificultades económicas y preocupaciones de seguridad que afectan la capacidad del resort para atraer y retener turistas. A pesar de estas dificultades, el resort sigue siendo un jugador significativo en el mercado de turismo de lujo en la región.

### **2.1.7. Líneas de Productos de la Empresa**

A continuación, se describen las diferentes ofertas que Hillary Nature Resort & Spa proporciona a sus clientes. Detallando los distintos tipos de alojamientos, servicios de spa, actividades recreativas, opciones gastronómicas y cualquier otro servicio complementario disponible.

**Habitaciones.** Hillary Nature Resort & Spa cuenta con 147 habitaciones, clasificadas en cuatro zonas de descanso (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Clasificación de habitaciones.**

Ítem	Ubicación	Descripción	Nº de habitaciones	Información adicional
1	Torre Ceibos	Es el edificio principal, cuenta con un restaurante temático y una cafetería.	65	Posee dos Suites Vip: Suite Presidencial Suite Vicepresidencial
2	Torre Bálamos	Es el edificio secundario, cuenta con un salón de video juegos y gimnasio, denominada como "Zona activa".	18	Posee seis Suites: 3 King Suite 3 Double Suite
3	Villas Familiares	Habitaciones direccionadas al segmento familiar. Cuentan con interconexión entre habitaciones.	38	Posee dos habitaciones King Suite
4	Zona Ecológica	Ideal para los amantes de la naturaleza, que desean vivir una experiencia única por los paisajes de su alrededor.	26	3 Bungalow Bamboo. 3 Bungalow Honeymoon. 10 Suites del Bosque

*Nota.* Yacelga, A., Ocaña, X. (2024)

**Restaurantes, Bares y Cafeterías.** Hillary Nature Resort & Spa cuenta con cuatro restaurantes, dos cafeterías y cuatro bares distribuidos en sus principales áreas de servicio (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Clasificación de Restaurantes, bares y cafeterías.**

Item	Ubicación	Nombre del Punto de Servicio	Detalle del servicio
1	Torre Ceibos	Restaurante Petrino	Comida Fusion Gourmet
2		Cafetería Bromelia	Brounch, café y bebidas soft
3		Restaurante Dumari	Buffet Internacional y Criollo
4		Restaurante Misky	
5		Restaurante Ardora	
6		Yaku-Bar y Aqua-Bar	Snacks y bebidas ilimitadas
7	Piscina La ruta	Gruta-Bar	Snacks y Bebidas ilimitadas
8	Zona Ecológica	Citrino-Bar	Snacks y bebidas ilimitadas
9	Lobby Principal	Hillary Deli	Cafetería, sánduches, postres, milkshakes, souvenirs
10	Sector Lobby Principal	Bar-Discooteca Raymi	Pista de Baile, Dj, cocteles y bebidas ilimitadas

*Nota.* Yacelga, A., Ocaña, X. (2024)

**Centro de convenciones.** Hillary Nature Resort & Spa también ofrece servicios complementarios para generar turismo de convenciones, para ello dispone de infraestructura de primera en salones y centro de convenciones (ver Tabla 4).

**Tabla 4.** *Clasificación de los Salones*

Item	Ubicación	Nombre del Salón	Capacidad
1		Arenillas	600 pax
2	Centro de Convenciones	Santa Rosa	80 pax
3		Puerto Bolívar	80 pax
4		Terraza (explanada)	150 pax
5	Piscina Principal	Auditorio Río Jubones	200 pax
6	Lobby Principal	Sala de Reuniones Machala	15 pax aproximadamente
7		Sala de Reuniones Huaquillas	30 pax aproximadamente
8	-	Capilla Juan Pablo II	50 pax aproximadamente

*Nota.* Yacelga, A., Ocaña, X. (2024). (Hillary Nature Resort & Spa, 2012)

### 2.1.1. **Servicios que Ofrece la Empresa**

Se enfoca en la enumeración y descripción de todos los servicios específicos que Hillary Nature Resort & Spa proporciona a sus clientes. Esto incluye desde servicios básicos como alojamiento y alimentación, hasta servicios especializados como actividades recreativas, tratamientos de spa, eventos organizados y otros servicios adicionales que puedan ser relevantes para la experiencia del cliente en el resort (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** *Descripción de los servicios de Hillary Nature Resort & Spa*

<b>Alojamiento</b>	
<b>Todo Incluido</b>	Alojamiento en habitaciones de lujo.
	WI-FI en habitaciones
	Alimentación buffet (cena, desayuno y almuerzo)
	Snacks, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas
	Actividades de entretenimiento en piscinas.
	Canchas deportivas y juegos de sala.
	Zona Activa (Sala de entretenimiento/ Video Juegos/Gimnasio)
	Campo de Minigolf

<b>Programa Escuelas</b>	Alojamiento con servicio Todo Incluido
<b>Programa Colegios</b>	Tarifas especiales por un mínimo de 2 noches
<b>Programa Universidades</b>	1 gratuidad por cada 16 huéspedes
<b>Programa Empresarial</b>	Fiestas temáticas como animación.
<b>Programa Adulto Mayor</b>	Actividades de entretenimiento en piscinas. Recorridos panorámicos incluidos.
<b>Paquete Romántico</b>	Decoración de habitación con globos y pétalos de rosas 1 Botella de Vino Espumante Frutillas con chocolate Pétalos de rosa en el jacuzzi Peluche 70 cm o 1 Souvenir Frase Te Amo o Feliz Aniversario
<b>Paquete Cumpleañoero</b>	Decoración de habitación con globos 1 Minitorta con placa de Chocolate Frutillas con chocolate Peluche 70 cm o 1 Souvenir Globo con frase Te Amo o Feliz Aniversario
<b>Alimentos y Bebidas</b>	
<b>Pase Día</b>	Uso de las instalaciones 08h00 a 17h00. Desayuno y Almuerzo Buffet Snacks, Bebidas Soft y Alcohólicas ilimitadas Animación y entretenimiento en Piscina Principal Canchas de fútbol, minigolf, tenis. 1 festival gastronómico por mes con artista invitado y Buffet Temático
<b>Paquete Cumpleañoero</b>	Backing y Decoración de Mesa en una de las piscinas 1 Minitorta con placa de Chocolate 1 Botella de Whisky o Tequila Acceso Vip al Bar y Piscina La Gruta
<b>Cenas y Fiestas Temáticas</b>	Cóctel de bienvenida Cena menú servido - un mesero por cada 30 personas Bar abierto de licores de 22h00 a 02h00 Uso de salón

	Decoración básica Música Ambiental y Dj
<b>Paquete Convenciones</b>	Dos Coffee break (una opción de sal y una de dulce por persona) Internet inalámbrico de banda ancha hasta 2mb. Salones automatizados con luces dimerizables y aire acondicionado. Estación permanente de bebidas soft Equipos audiovisuales básicos (pantalla, pódium y pizarra) Sistema de sonido básico (1 micrófono inalámbrico y 1 proyector) Soporte técnico Un parlante de 15 pulgadas

*Nota.* En esta tabla se describe el portafolio de servicios Hillary Nature Resort & Spa.

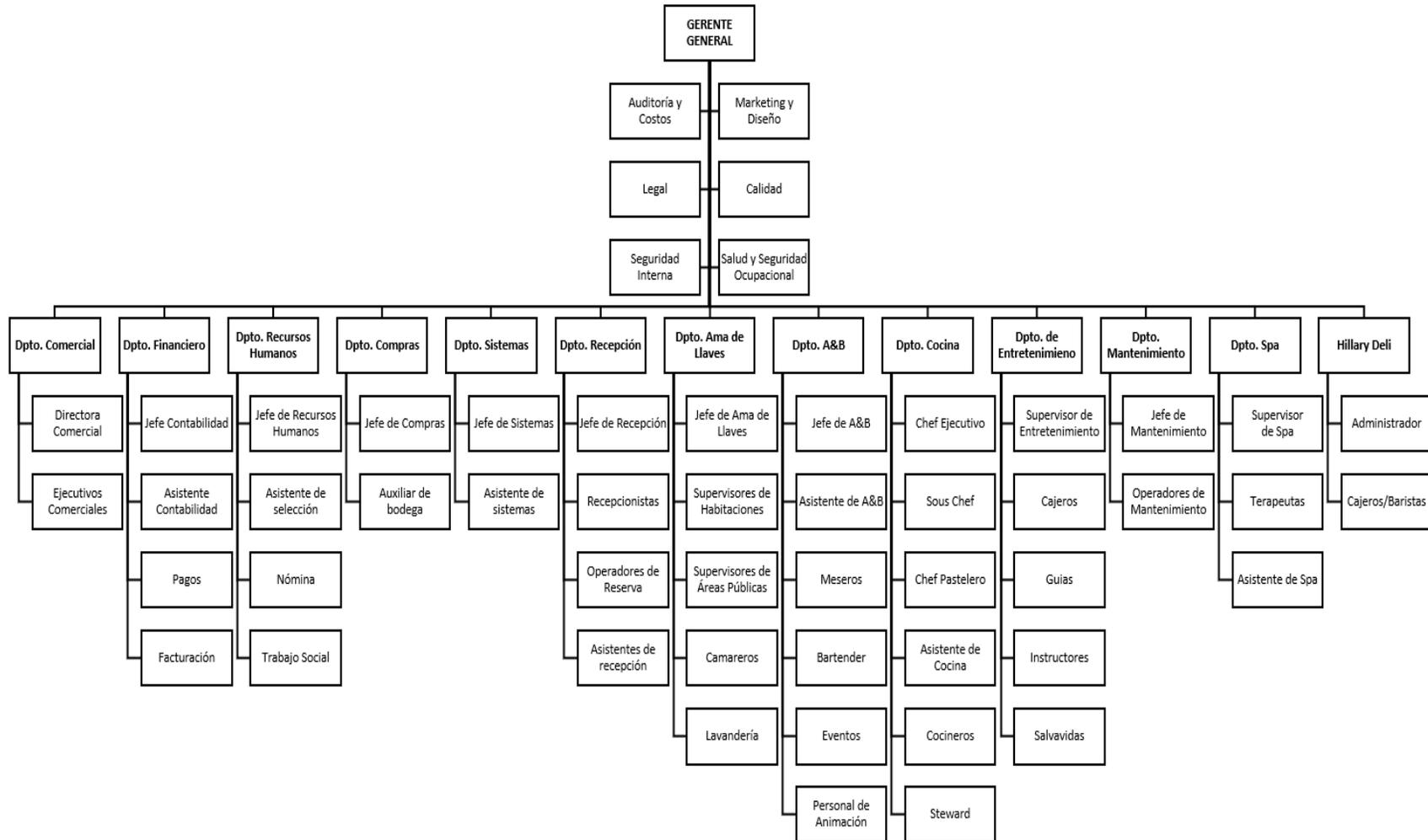
**Sama Spa.** Ofrece una zona de relax, donde se realizan alrededor de 20 servicios que destacan entre masajes, tratamientos faciales, capilares, hidroterapia, entre otros, que cautivan a huéspedes y visitantes por la maravillosa conexión única de su entorno natural.

**Actividades de Entretenimiento.** El centro de rescate animal Arenillas, funciona como el zoológico más extenso de la región, con más de 60 especies y 400 especímenes aproximadamente, víctimas del tráfico ilegal y que han sido rescatadas para su posterior reintegración a su hábitat natural. Además, cuenta con instalaciones para la práctica de deportes de aventura como canopy, muro de escalada, rápel, un circuito multiaventura y finalmente dos circuitos turísticos denominados Ruta del Cacao y Bioparque.

### 2.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa ha sido proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos (Figura 5).

**Figura 5.** Estructura orgánico – funcional de Hillary Nature Resort & Spa



*Nota.* La figura muestra el organigrama orgánico funcional, proporcionado por el departamento de Recursos Humanos.

Las funciones que realizan los departamentos de HNR & SPA, se sintetizan a continuación:

### **Gerencia General**

La Gerencia General es responsable de conducir el funcionamiento, asegurando el cumplimiento de la misión, visión y políticas, alcanzando las metas y objetivos establecidos por la Junta de Socios. Así mismo, es la responsable de aprobar y ejecutar el presupuesto anual, planificar, organizar y coordinar las actividades del resort, decide la estructura de tarifas, aprueba los salarios, compras e inversiones, y el plan de marketing, y solicita informes de cada área del resort.

### **Auditoría y Costos**

El Departamento de Auditoría y Costos se encarga de llevar a cabo auditorías internas para garantizar la precisión y transparencia de las finanzas y actividades operativas que generan ingresos económicos al resort. También gestiona el control de costos, evaluando y monitoreando los gastos en todas las áreas del resort para optimizar el uso de recursos y maximizar la rentabilidad.

### **Departamento Legal**

El Departamento Legal del resort se encarga de todos los asuntos legales, asegurando que el resort cumpla con todas las leyes y regulaciones locales y nacionales. Este departamento maneja contratos, resuelve disputas legales y ofrece asesoramiento legal en diversas áreas, protegiendo los intereses del resort en todas sus operaciones.

### **Marketing y Diseño**

El Departamento de Marketing y Diseño es responsable de la producción audiovisual para la difusión e interacción en las redes sociales oficiales del resort. Este departamento crea campañas publicitarias, flyers de los eventos importantes del resort, materiales promocionales y coordina con otros departamentos para asegurar una imagen cohesiva y atractiva del resort.

### **Salud y Seguridad Ocupacional**

El área de Seguridad Ocupacional realiza charlas de prevención, simulacros y capacitación para todo tipo de eventualidades que se puedan presentar como incendios, terremotos, entre otros. De la misma manera, se encarga de presidir el Comité SYSO para la correcta identificación y restauración de las áreas del hotel para garantizar un entorno seguro para empleados y huéspedes.

### **Seguridad Interna**

El Departamento de Seguridad Interna es el encargado de prevenir robos dentro del hotel y a los clientes, verifica el reporte de objetos extraviados, controla la entrada y salida de empleados y objetos, y brinda seguridad en áreas como las piscinas, bares, salones y áreas sociales. Además,

coordina con entidades correspondientes en caso de accidentes de huéspedes, realiza recorridos periódicos por las instalaciones y monitorea las cámaras de seguridad para detectar anomalías.

### **Calidad**

El Departamento de Calidad supervisa que los estándares en el manejo de alimentos sean cumplidos, elabora informes con acciones correctivas para el adecuado funcionamiento del resort, enmarcados en la normativa legal y ambiental. Esto asegura que el resort mantenga altos niveles de calidad y cumpla con las regulaciones vigentes.

### **Departamento Comercial**

El Departamento Comercial es la encargada de establecer relaciones comerciales y convenios con las principales mayoristas de turismo, realizar campañas promocionales de marketing y efectuar ventas a grupos y agencias. Estas actividades son cruciales para posicionar el resort en el mercado y atraer una clientela diversa.

### **Dirección Financiera**

La Dirección Financiera gestiona la liquidez de la empresa y busca financiamiento adecuado, controlando los costos y asignando fondos para proyectos de mejora. De la misma manera, realiza la planificación financiera a corto y largo plazo, encargándose de la contabilidad de actividades financieras, nóminas, gestión de cobros y pagos, asignación de presupuestos para cada departamento.

### **Departamento de Compras**

El Departamento de Compras verifica el catálogo de proveedores y las solicitudes de compras, ejecuta las órdenes de compras autorizadas por la gerencia, realiza las compras diarias y tramita devoluciones o rechazos de mercadería. Su función principal es asegurar que todos los suministros necesarios por cada área del resort estén disponibles y en condiciones óptimas.

### **Departamento de Recursos Humanos**

Recursos Humanos se encarga de la recepción de solicitudes, realización de procesos de selección para vacantes y contratación del personal. También crea y garantiza el cumplimiento del reglamento interno, coordina capacitaciones, actividades de integración y motivación entre el personal, controla la nómina, programa vacaciones, gestiona asistencia y despidos, elabora cartas de recomendación y coordina temas de salud y vacunación.

### **Departamento de Sistemas**

El Departamento de Sistemas se encarga del mantenimiento y asistencia en las redes de comunicación dentro del resort, proporciona supervisión en la señal de televisión satelital y coordina la instalación de audio y video en eventos y actividades del resort, asegurando una infraestructura tecnológica eficiente y actualizada.

### **Departamento de Recepción**

El Departamento de Recepción es de fundamental importancia para el resort ya que se trata de la primera impresión de los huéspedes, gestiona la colocación de brazaletes que determinan los servicios a los que tienen acceso los visitantes. Además, se encarga del Check-in y Check-out, facturación de las cuentas del cliente, proporciona información sobre las instalaciones y servicios del resort, y atiende las solicitudes y necesidades de los huéspedes durante su estancia.

### **Departamento de Ama de Llaves**

El Departamento de Ama de Llaves es el responsable de mantener el orden y limpieza en todas las áreas del resort, incluyendo habitaciones, áreas comunes y espacios de servicio. Así mismo, se encarga de la reposición de suministros, la lavandería y la gestión del inventario de ropa de cama, artículos de tocador. También se encarga de la atención de solicitudes especiales como la decoración de las habitaciones en fechas especiales sea con temática romántica o de cumpleaños.

### **Departamento de Alimentos y Bebidas**

El Departamento de Alimentos y Bebidas se ocupa de la preparación y servicio de comidas y bebidas en todos los puntos de venta del resort. De la misma manera, es el encargado del montaje, desmontaje y servicio en los eventos sociales y de animación, asegurando que las experiencias recreativas de los huéspedes sean de alta calidad y memorables.

### **Departamento de Cocina**

El Departamento de Cocina es responsable de la elaboración de menús, preparación de alimentos, festivales, banquetes y cenas especiales, precautelando los estándares de higiene y calidad en todas las cocinas del resort. Trabaja en estrecha colaboración con el Departamento de Alimentos y Bebidas para asegurar que todas las ofertas culinarias satisfagan las expectativas de los huéspedes y visitantes del resort.

### **Departamento de Entretenimiento**

El Departamento de Entretenimiento maneja el punto de venta de actividades y servicios adicionales, como deportes de aventura, visitas al zoológico y la ruta del cacao. Este departamento organiza y coordina actividades recreativas para los huéspedes, ofreciendo opciones variadas para enriquecer su experiencia en el resort, De la misma manera, es el responsable de precautelar la seguridad de los huéspedes dentro de las piscinas pues dentro del personal destaca un salvavidas.

### **Departamento de Mantenimiento**

El Departamento de Mantenimiento es vital para la operación diaria del resort, encargándose de la reparación y el mantenimiento de todas las instalaciones y equipos, asegurando que todas las

áreas del resort estén en condiciones óptimas de funcionamiento, garantizando la seguridad y comodidad de los huéspedes y el personal.

### **Departamento de Spa**

El Departamento de Spa se dedica a la venta de servicios y tratamientos de spa, proporcionando una amplia gama de opciones de relajación y bienestar como masajes, tratamientos capilares, circuitos de hidratación, entre otros, para todos los huéspedes y visitantes externos. Además, se encarga de coordinar citas, ofrece asesoramiento sobre tratamientos, venta de productos de belleza y controla que todos los servicios de spa se realicen con los más altos estándares de calidad.

### **Hillary Deli**

Hillary Deli es la cafetería del resort y el punto de venta de postres, sándwiches y otros productos. Este departamento se encarga de la preparación y venta de alimentos ligeros y bebidas, ofreciendo opciones rápidas y deliciosas para los huéspedes y vistas externas que buscan una alternativa más informal a los restaurantes del resort. También es el punto de venta de souvenirs y recuerdos de la marca de Hillary Nature Resort & Spa.

## ***2.1.3. Situación Actual Económica/Financiera***

### **Balance General**

El balance general de Hillary Nature Resort & Spa correspondiente al periodo 2023, resume los activos, pasivos y el patrimonio neto en un momento dado, proporcionando una visión de su situación financiera. Los activos representan recursos controlados, los pasivos son obligaciones financieras y el patrimonio neto refleja la inversión de los propietarios (ver Figura 6).

**Figura 6. Estado de Situación Financiera de Hillary Nature Resort & Spa**

<b>GRANJA LA COLINA C.A. GRANCOL</b>			
<b>ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
Al 31 de diciembre de 2023 y 2022			
(Expresado en dólares)			
		Diciembre <b>2023</b>	Diciembre <b>2022</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>Notas</b>		
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	3	79.025	46.820
Activos Financieros, neto	4	108.066	109.590
Inventarios	5	220.140	246.301
Servicios y otros pagos por anticipados		27.026	56.645
Activos por impuestos corrientes	6	133.136	114.755
<b>Total activo corriente</b>		<b>567.393</b>	<b>574.111</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Propiedades y equipo neto	7	34.759.549	35.390.838
Activos por impuestos diferidos		44.059	24.051
<b>Total activo no corriente</b>		<b>34.803.608</b>	<b>35.414.889</b>
<b>Total activos</b>		<b>35.371.001</b>	<b>35.989.000</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Pasivos Financieros	8	361.985	374.077
Obligaciones con instituciones financieras	9	205.523	198.424
Otras Obligaciones corrientes	10	395.407	296.710
Anticipo de clientes	11	166.758	9.489
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>1.129.673</b>	<b>878.700</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Pasivos Financieros	8	17.017.948	17.927.855
Obligaciones con instituciones financieras	9	3.154.027	3.354.411
Provisiones por beneficios a empleados	12	201.736	176.634
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>20.373.711</b>	<b>21.458.900</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>21.503.384</b>	<b>22.337.600</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	13		
Capital		9.941.510	9.941.510
Resultados acumulados adopción NIIF		84.325	84.325
Superávit de Propiedad planta y equipo		4.312.444	4.312.444
Otros Resultados Integrales		(16.557)	(19.352)
Resultados del ejercicio		(454.105)	(667.527)
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>13.867.617</b>	<b>13.651.400</b>
<b>Total pasivos y patrimonio neto</b>		<b>35.371.001</b>	<b>35.989.000</b>

*Nota.* La figura representa el estado de situación financiera o balance general de la empresa (Rodríguez, 2024).

**Activos.** - Se observa una ligera disminución en el total de activos de la empresa de \$35,989,000 en 2022 a \$35,371,001 en 2023. Los activos corrientes y no corrientes se mantuvieron relativamente estables en ambos años.

A pesar de la ligera disminución en el total de activos de la empresa de 2022 a 2023, se observa una estabilidad en los activos corrientes y no corrientes. Esto indica una gestión eficiente de los recursos y una adecuada inversión en activos fijos.

La estabilidad en los activos corrientes sugiere que la empresa cuenta con suficientes recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo, mientras que la estabilidad en los activos no corrientes refleja una base sólida de activos a largo plazo.

**Pasivos.** - El total de pasivos disminuyó positivamente de \$22,337,600 en 2022 a \$21,503,384 en 2023, lo cual indica una reducción en las obligaciones financieras de la empresa. Esto surge como resultado de una gestión eficiente de la deuda y un control en los gastos financieros.

Asimismo, la disminución tanto en los pasivos corrientes como en los no corrientes sugiere una mejora en la estructura de capital de la empresa y una menor dependencia de la financiación externa.

**Patrimonio Neto.** - El patrimonio neto aumentó ligeramente de \$13,651,400 en 2022 a \$13,867,617 en 2023, lo cual indica que la empresa generó valor para los accionistas a pesar de la pérdida registrada en el ejercicio. Esto se da como resultado de políticas de retención de utilidades y una gestión eficiente de los recursos financieros.

### Estado de Resultados

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos de la empresa en un período específico. Detalla los ingresos totales provenientes de diferentes áreas de negocio y los costos operativos asociados. La utilidad o pérdida neta final refleja la rentabilidad y el desempeño financiero de la empresa en el periodo (ver Figura 7).

**Figura 7.** Estado de Resultados de Hillary Nature Resort & Spa

<b>GRANJA LA COLINA C.A. GRANCOL</b>			
<b>ESTADOS DE LOS RESULTADOS INTEGRALES</b>			
Por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2023 y 2022			
(Expresado en dólares)			
	<u>Notas</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Ingresos de Actividades Ordinarias	14	6.534.106	6.264.637
Costo de ventas	15	<u>(4.897.173)</u>	<u>(4.793.904)</u>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>1.636.933</b>	<b>1.470.733</b>
<b>Gasto de administración y financieros</b>			
Gastos administrativos y ventas	15	(1.595.960)	(1.641.693)
Gastos Financieros	15	<u>(516.017)</u>	<u>(514.473)</u>
<b>Total gastos de operación y financiero</b>		<b>(2.111.977)</b>	<b>(2.156.166)</b>
<b>Pérdida antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta</b>		<b>(475.044)</b>	<b>(685.433)</b>
15% Participación de trabajadores	16	-	-
25% Impuesto a la renta	16	-	-
<b>Pérdida de operaciones continuas antes del impuesto diferido</b>		<b>(475.044)</b>	<b>(685.433)</b>
Impuesto Diferido		20.939	17.906
<b>Pérdida del ejercicio</b>		<b>(454.105)</b>	<b>(667.527)</b>

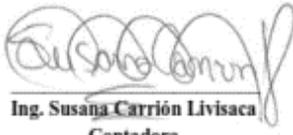
*Nota.* La figura representa el estado de resultados de la empresa. (Rodríguez, 2024)

Los ingresos generados por actividades ordinarias de la empresa aumentaron significativamente, pasando de \$6,264,637 en 2022 a \$6,534,106 en 2023, indicando un crecimiento en las ventas. Este incremento se reflejó también en la utilidad bruta, que pasó de \$1,470,733 en 2022 a \$1,636,933 en 2023, señalando una mejora en la rentabilidad de la empresa. A pesar de estos aumentos, la empresa aún registró una pérdida del ejercicio de \$454,105 en 2023, menor que la pérdida de \$667,527 en 2022.

### Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo de Hillary Nature Resort & Spa resume los movimientos de efectivo de la empresa en un periodo específico. Detalla las entradas y salidas de efectivo relacionadas con actividades operativas, de inversión y de financiamiento, ofreciendo una visión de la liquidez y capacidad financiera del resort (ver Figura 8).

**Figura 8.** Estado de Flujo de Efectivo de Hillary Nature Resort & Spa

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Cobros procedentes de otras actividades de operación	6.674.518	6.343.324
<b>Cobros por actividades de operación</b>	<u>6.674.518</u>	<u>6.343.324</u>
Pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(4.368.569)	(4.130.674)
Pago de sueldos y beneficios sociales a trabajadores	(1.934.920)	(1.794.576)
Impuestos a las ganancias pagados	(83.730)	(81.742)
<b>Pagos por actividades de operación</b>	<u>(6.387.219)</u>	<u>(6.006.992)</u>
<b>Efectivo neto procedente de actividades de operación</b>	<u>287.299</u>	<u>336.332</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Adquisiciones de propiedades y equipos	(61.809)	(203.385)
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>	<u>(61.809)</u>	<u>(203.385)</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Pagos de obligaciones financieras	(193.285)	(177.036)
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	<u>(193.285)</u>	<u>(177.036)</u>
<b>Incremento (Disminución) neto en el efectivo y equivalentes al efectivo</b>	<u>32.205</u>	<u>-44.089</u>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo</b>	<u>46.820</u>	<u>90.909</u>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo</b>	<u>79.025</u>	<u>46.820</u>
		
Ing. Juan Carlos Rojas Fajardo Gerente General		Ing. Susana Carrión Lívísaca Contadora

*Nota.* La figura representa el estado de flujo de efectivo de la empresa. (Rodríguez, 2024)

El flujo de efectivo generado por actividades operativas experimentó una ligera disminución, pasando de \$336,332 en 2022 a \$287,299 en 2023, lo que sugiere una reducción en la eficiencia de la gestión de efectivo. Asimismo, el flujo de efectivo neto utilizado en actividades de inversión también mostró un descenso, disminuyendo de \$203,385 en 2022 a \$61,809 en 2023, indicando una menor inversión en activos fijos.

Sin embargo, el flujo de efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento aumentó a \$193,285 en 2023, en comparación con \$177,036 en 2022, lo que refleja un mayor endeudamiento para respaldar las operaciones.

### Ratios Financieros

**Liquidez.** - Los índices de liquidez miden la capacidad para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir efectivo sus activos corrientes, tanto así que para el año 2023, en el caso de Hillary Nature Resort & Spa, por cada dólar de obligación corriente la compañía está en la capacidad de cubrir \$0,50. centavos de dólar (ver Figura 9).

Al ser los activos corrientes inferiores a los pasivos corrientes la compañía está frente a un capital de trabajo negativo de US\$ 562.280, por lo cual la compañía presentaría dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones corrientes ya que no tendría dinero para invertir teniendo la necesidad de contraer préstamos a corto plazo.

**Figura 9.** Cálculo de índice de Liquidez de Hillary Nature Resort & Spa

Riesgo de Liquidez	2023		2022	
	Resultados		Resultados	
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente		(562.280)	(304.589)
Razón corriente	<u>Activo corriente</u>	<u>567.393</u>	<b>0,50</b>	<u>574.111</u>
	<u>Pasivo corriente</u>	<u>1.129.673</u>		<u>878.700</u>

*Nota.* La figura muestra la fórmula para calcular el índice de liquidez de la empresa, comparando el resultado de los periodos 2023 y 2022. (Rodríguez, 2024)

**Rentabilidad.** - Los indicadores de rendimiento miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, convirtiendo las ventas en utilidades (ver Figura 10).

**Figura 10.** Cálculo de los Indicadores de Rentabilidad de Hillary Nature Resort & Spa

<b>Rentabilidad</b>		<b>2023</b>		<b>2022</b>	
		<b>Resultados</b>		<b>Resultados</b>	
Rentabilidad del patrimonio	<b>Resultado del Ejercicio</b>	(454.105)	-3,27%	(667.527)	-4,89%
	<b>Patrimonio</b>	13.867.617		13.651.400	
Margen operacional de utilidad	<b>Utilidad / Perdida Operacional</b>	40.973	1%	(170.960)	-1%
	<b>Ventas netas</b>	6.534.106		6.264.637	
Margen bruto de utilidad	<b>Utilidad bruta</b>	1.636.933	25,05%	1.470.733	23,48 %
	<b>Ventas netas</b>	6.534.106		6.264.637	
Margen neto de utilidad	<b>Resultado del Ejercicio</b>	(454.105)	-6,95%	(667.527)	-10,66%
	<b>Ventas netas</b>	6.534.106		6.264.637	

*Nota.* La figura muestra las fórmulas para calcular los diferentes indicadores de rentabilidad de la empresa, comparando el resultado de los periodos 2023 y 2022. (Rodríguez, 2024).

Al 31 de diciembre del 2023, la compañía con los ingresos operacionales generados en el presente período no pudo cubrir sus costos y gastos operacionales, siendo su margen neto de utilidad del -6,95%.

**Endeudamiento/Solvencia.** - Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y de la evaluación se desprende un riesgo bajo para la compañía (ver Figura 11).

**Figura 11.** Indicadores de Endeudamiento/Solvencia de Hillary Nature Resort & Spa

<b>Endeudamiento-Solvencia</b>			<b>2023</b>		<b>2022</b>	
			<b>Resultados</b>		<b>Resultados</b>	
Endeudamiento del Activo	<b>Total pasivo</b>	<b>x</b>	21.503.384	61%	22.337.600	62%
	<b>Total activo</b>	<b>100%</b>	35.371.001		35.989.000	
Concentración de endeudamiento	<b>Pasivo corriente</b>	<b>x</b>	1.129.673	5%	878.700	4%
	<b>Total pasivo</b>	<b>100%</b>	21.503.384		22.337.600	
Concentración a largo plazo	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>x</b>	20.373.711	95%	21.458.900	96%
	<b>Total pasivo</b>	<b>100%</b>	21.503.384		22.337.600	

*Nota.* La figura muestra las fórmulas para el cálculo de indicadores de endeudamiento/solvencia, comparando el resultado de los periodos 2023-2022. (Rodríguez, 2024)

Existe un endeudamiento del activo del 61%, lo cual demuestra un grado de dependencia de la empresa frente a sus proveedores, los cuales son su fuente de financiamiento.

## 2.2. Análisis del Entorno Interno y Externo

### 2.2.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica esencial para realizar un análisis completo de una empresa, evaluando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas). Desarrollada inicialmente por (Humphrey y Lie, 2004), esta metodología ha sido ampliamente adoptada para establecer objetivos claros y formular estrategias efectivas.

Según autores como (Johnson et al., 2006), el análisis FODA permite a las empresas identificar sus ventajas competitivas y áreas de mejora, así como detectar oportunidades y amenazas en el entorno, facilitando así una planificación estratégica robusta y adaptada al mercado (ver detalle en Tabla 6).

**Tabla 6.** Matriz FODA de la Empresa.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1: Manuales de procesos definidos y organigrama estructurado.	O1: Capacitación y desarrollo del personal.
F2: Compromiso y calidez del personal	O2: Incorporación de tecnología en la gestión hotelera.
F3: Supervisión efectiva y liderazgo de los jefes de área.	O3: Expansión de servicios y actividades.
F4: Reputación consolidada como marca de calidad	O4: Alianzas estratégicas con instituciones educativas.
F5: Ubicación y entorno natural atractivo.	O5: Aprovechamiento del crecimiento del turismo sostenible
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1: Insuficiente preparación académica y experiencia del personal.	A1: Fluctuaciones en la demanda turística.
D2: Alta rotación de personal eventual	A2: Factores externos económicos, sociales y políticos.
D3: Respuesta limitada a crisis y quejas.	A3: Competencia en el sector hotelero debido a promociones y ofertas.
D4: Dependencia de la estacionalidad turística.	A4: Cambios en las preferencias del consumidor.
D5: Comunicación poco asertiva	A5: Desafíos medioambientales y de sostenibilidad.

*Nota.* Matriz FODA de la situación actual de Hillary Nature Resort & Spa

### 2.2.2. Análisis EFI y EFE

Una vez identificado el análisis FODA de Hillary Nature Resort & Spa, es crucial proceder con las Matrices EFI y EFE para evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a la organización. Estas herramientas estratégicas, según (David, 2011), permiten determinar la posición competitiva de la organización y facilitan la identificación de áreas estratégicas que requieren atención prioritaria.

**Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).** La Matriz EFI se centra en los factores internos de la organización, tales como recursos, capacidades, procesos internos y desempeño organizacional. Proporciona una visión integral de la salud interna de la empresa y destaca áreas clave que pueden ser optimizadas para mejorar la competitividad (David, 2011).

Con un puntaje total de 3.38, Hillary Nature Resort & Spa muestra una base interna sólida en sus fortalezas clave como los manuales de procesos, el compromiso del personal y la reputación consolidada. Sin embargo, las debilidades identificadas como la inadecuada preparación del personal y gestión ineficiente de procesos requieren atención y desarrollo para mejorar la competitividad y la capacidad de respuesta a las crisis y quejas (ver Tabla 7).

**Tabla 7.** Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de Hillary Resort

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas</b>			
Manuales de procesos definidos y organigrama estructurado	0,08	4	0,32
Compromiso y calidez del personal	0,1	3	0,3
Supervisión efectiva y liderazgo de jefes de área	0,08	3	0,24
Reputación consolidada como marca de calidad	0,15	4	0,6
Ubicación estratégica	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
Insuficiente preparación académica y experiencia del personal	0,15	3	0,45
Inadecuada gestión de procesos	0,07	3	0,21
Respuesta limitada a crisis y quejas	0,15	4	0,6
Dependencia de la estacionalidad turística	0,08	3	0,24
Comunicación poco asertiva	0,07	3	0,21
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,38</b>

*Nota.* Ponderación: Importancia (resultado total debe ser 1), Calificación (rango de 1-4, siendo 4 la más alta) y Valor (el resultado obtenido es mayor al promedio de 2,50).

**Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).** Por otra parte, la Matriz EFE evalúa los factores externos que afectan a la organización, como oportunidades y amenazas en el entorno competitivo. Permite identificar las oportunidades estratégicas disponibles y los desafíos que deben ser abordados para mantener una posición competitiva sólida (David, 2011).

Con una puntuación total de 3.05, la evaluación externa revela que Hillary Nature Resort & Spa enfrenta desafíos significativos como los factores externos económicos y políticos y las fluctuaciones en la demanda turística. No obstante, también existen oportunidades prometedoras como la capacitación del personal y la Incorporación de tecnología en la gestión hotelera, las cuales pueden ser aprovechadas para mejorar su posición competitiva y adaptarse a las dinámicas del mercado (ver Tabla 8).

**Tabla 8.** *Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) de Hillary Resort*

<b>Factores Externos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>			
Capacitación y desarrollo del personal	0,15	4	0,6
Incorporación de tecnología en la gestión hotelera	0,15	3	0,45
Expansión de servicios y actividades	0,06	2	0,12
Alianzas estratégicas con instituciones educativas	0,07	2	0,14
Aprovechamiento del crecimiento del turismo sostenible	0,06	2	0,12
<b>Amenazas</b>			
Fluctuaciones en la demanda turística	0,1	4	0,4
Factores externos económicos y políticos	0,15	4	0,6
Competencia en el sector hotelero	0,08	2	0,16
Cambios en las preferencias del consumidor	0,1	3	0,3
Desafíos medioambientales y de sostenibilidad	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,05</b>

*Nota.* Ponderación: Importancia (resultado total debe ser 1), Calificación (rango de 1-4, siendo 4 la más alta) y Valor (el resultado obtenido es mayor al promedio de 2,50).

Ambas matrices representan herramientas esenciales para evaluar de manera visual y cuantitativa los factores internos y externos que afectan a una organización. Estas herramientas no solo facilitan la identificación de áreas críticas, sino que también son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas informadas.

En otras palabras, las matrices EFI y EFE son importantes pilares en el proceso de planificación estratégica, que proporcionan la completa comprensión de la posición actual de la organización y sirven de guía en el desarrollo de estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos y metas estratégicas (David, 2011).

### **2.2.3. Análisis 7 P's de Marketing**

La metodología de las 7P's del marketing representa una expansión del modelo clásico de las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), incorporando dimensiones adicionales que son fundamentales en la gestión contemporánea orientada al cliente. Según (Kotler y Armstrong, 2016), este enfoque ampliado incluye no solo los elementos tradicionales de marketing, sino también Personas, Procesos y Evidencia física, reconocidos como pilares esenciales para la creación de valor y la satisfacción del cliente.

Los mismos autores también explican que las 7P's del marketing permiten a las organizaciones adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado, asegurando una experiencia de cliente más integral y satisfactoria. La incorporación de elementos como la evidencia física (infraestructura y ambiente), los procesos internos (eficiencia operativa) y las personas (capacitación y atención al cliente) refleja un enfoque más holístico y centrado en el cliente que va más allá de la simple transacción comercial.

En el caso específico de Hillary Nature Resort & Spa, la implementación efectiva de las 7P's del marketing es crucial para abordar desafíos relacionados con la formación del personal y la optimización de procesos, factores que impactan directamente en la calidad del servicio ofrecido y en la reputación del resort en la industria hotelera (Kotler y Keller, 2016) (ver detalle en Tabla 9)

**Tabla 9. Matriz 7 P's de Marketing**

7 P's del Marketing	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
Producto	Calidad de las habitaciones y comodidades	1		
	Variedad de opciones gastronómicas		1	
	Diversidad de actividades recreativas y de bienestar		1	
Precio	Precios competitivos comparados con resorts similares		1	
	Ofertas y paquetes promocionales atractivos.		1	
	Transparencia en tarifas y cargos adicionales.	1		
Plaza	Sistema de reservas online eficiente.		1	
	Accesibilidad adecuada desde principales vías.	1		
	Ubicación estratégica y atractiva para los huéspedes.		1	
Promoción	Presencia activa en redes sociales.	1		
	Campañas de marketing digital efectivas.	1		
	Participación en eventos y ferias turísticas.			1
Personas	Programas de formación continua en servicio al cliente.			1
	Actitud empática y proactiva del personal.		1	
	Habilidades efectivas de manejo de quejas y resolución de problemas.			1
Procesos	Implementación de manuales de procesos estandarizados.		1	
	Monitoreo regular de la calidad del servicio.			1
	Optimización continua de los procedimientos			1
Evidencia física	Mantenimiento regular de infraestructura.	1		
	Ambientes acogedores y bien diseñados.	1		
	Uso de tecnología para mejorar la experiencia del huésped.		1	
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>33.33%</b>	<b>42.86%</b>	<b>23.81%</b>

*Nota.* La tabla muestra la calificación de los criterios mínimos que deberían cumplir las 7P's de Marketing en el contexto de Hillary Nature Resort & Spa.

De los 21 criterios evaluados, la empresa presenta un cumplimiento general del 33.33%, lo que indica que no se alcanzan ni la mitad de los estándares mínimos establecidos. Esto sugiere

que, aunque el resort cumple con ciertos estándares esperados, aún existen varias áreas significativas que requieren mejoras.

Las fortalezas se encuentran en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, las políticas de tarifas transparentes, la accesibilidad, así como en las estrategias de marketing y presencia en redes sociales, y la evidencia física del mantenimiento de instalaciones y ambientes acogedores.

Por otro lado, el cumplimiento parcial del 42.86% indica que existen numerosas áreas en las que se están realizando esfuerzos, pero los estándares esperados aún no se alcanzan por completo. Esto es particularmente evidente en la variedad de opciones gastronómicas, la diversidad de actividades recreativas, las ofertas y paquetes promocionales, la actitud empática y proactiva del personal, los manuales de procesos estandarizados, y la implementación de tecnología en la experiencia del huésped. Esta situación refleja la necesidad de seguir trabajando en estas áreas para mejorar el desempeño del resort.

Por último, tasa de incumplimiento del 23.81% revela que una proporción considerable de los criterios mínimos no se cumplen en absoluto. Esto indica que hay áreas críticas que requieren atención inmediata y se debe enfocar estrategias de mejora, particularmente en la gestión del personal, los programas de formación continua en servicio al cliente, habilidades efectivas de manejo de quejas y resolución de problemas, el monitoreo continuo de la calidad y la optimización de los procesos.

#### ***2.2.4. Análisis de Indicadores de Calidad del Servicio***

El Análisis de Indicadores de Calidad del Servicio en el sector hotelero se enfoca en la evaluación sistemática de métricas que reflejan la experiencia del cliente y la eficacia operativa de un establecimiento como el Hillary Nature Resort & Spa. Este análisis es crucial para entender cómo las prácticas internas afectan la percepción del servicio por parte de los clientes. En este contexto, los indicadores clave incluyen el número de quejas recibidas y el tiempo de respuesta y el grado de satisfacción percibido por el cliente en la resolución de problemas en el servicio, y el Net Promoter Score (NPS).

**Net Promoter Score (NPS).** El NPS o Índice de Promotores Neto, se calcula preguntando a los clientes cuán probable es que recomienden el hotel en una escala del 0 al 10, categorizándolos en promotores, pasivos y detractores. La puntuación se obtiene restando el porcentaje de detractores del de promotores. Un NPS elevado indica un alto nivel de satisfacción y calidad en el servicio, mientras que un NPS bajo sugiere la necesidad de mejoras significativas (Reichheld, 2003).

Restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores se obtiene el NPS, que puede variar de -100 (todos son detractores) a +100 (todos son promotores). Un NPS promedio para la industria hotelera es entre +35 y +45, uno aceptable es entre +50 y +60 y uno sobresaliente es +65 (Londoño, 2021).

En el caso específico de Hillary Nature Resort & Spa, la contratación de personal local sin una formación adecuada en la industria hotelera y la inexperiencia en el manejo de quejas y resolución de problemas han sido identificados como factores que impactan negativamente en la calidad percibida por los clientes. Estas limitaciones pueden manifestarse en la falta de respuesta efectiva ante las necesidades y expectativas de los huéspedes, así como en una menor capacidad para mantener estándares consistentes de servicio.

Las situaciones más comunes de crisis o quejas, inherentes a los establecimientos de servicios, evidencian la falta de respuesta, atención al detalle y manejo emocional adecuado por parte del personal, factores que influyen directamente en la percepción de calidad por parte del cliente en Hillary Nature Resort & Spa. Estos aspectos pueden ser cuantificados mediante la recopilación de datos sobre el número de quejas recibidas, el tiempo de respuesta a estas quejas y los indicadores de NPS (ver Tabla 10 y 11).

**Tabla 10.** *Tabla de Casos Receptados en el Año 2023.*

Fecha creación	Prioridad	Tipo de caso	Áreas relacionadas	Estado	Estancado	Título
19-01-2023	Alta	Reclamo	Recepción	Cerrado	No	Queja por habitación
19-01-2023	Alta	Queja	Alimentos y Bebidas, Entretenimiento	En proceso	Si	Queja en general del hotel
23-01-2023	Alta	Queja	Alimentos y Bebidas	Pendiente	Si	Queja alergias
23-01-2023	Alta	Queja	Alimentos y Bebidas	Descartado	No	Queja alergias
04-08-2023	Alta	Queja	Recepción, Alimentos y Bebidas, Housekeeping	Pendiente	Si	Quejas generales
04-08-2023	Alta	Queja	Recepción	Pendiente	Si	Queja de exceso de velocidad
04-08-2023	Alta	Queja	Alimentos y Bebidas	Pendiente	Si	Queja de comida, almuerzo
04-08-2023	Media	Sugerencia	Excursiones	Pendiente	Si	Queja de planificación

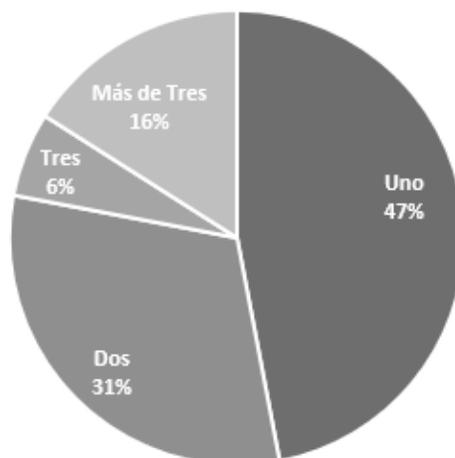
*Nota.* Esta tabla muestra el resumen de los casos receptados a través del software MyHotel que usa Hillary Nature Resort & Spa.

**Tabla 11.** *Tabla de Porcentaje de NPS de Hillary Nature Resort & Spa*

Tendencias		AÑO 2022											
MES	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
NPS	59	81	72	83	78	76	70	81	80	83	89	86	
Tendencias		AÑO 2023											
MES	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
NPS	89	92	88	89	88	82	75	70	58	63	74	70	
Tendencias		AÑO 2024											
MES	ene	feb	mar	abr	may								
NPS	57	56	62	63	71								

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje de NPS mensual, comparando los períodos 2022, 2023 y 2024.

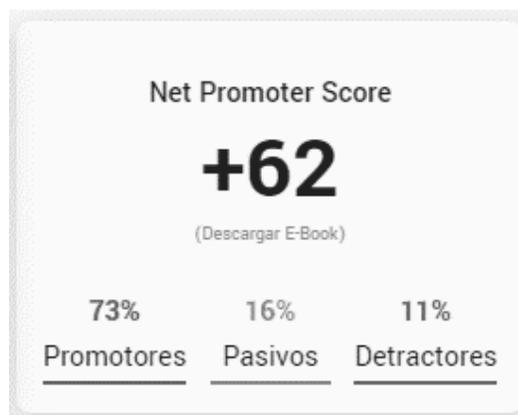
Además, según los datos obtenidos del sistema de guest experience que usa el resort, se revela que del 50% de los clientes que han experimentado problemas en el servicio, tuvieron que interactuar con múltiples miembros del personal del hotel para obtener una resolución satisfactoria, indicando una falta de coordinación interna y eficiencia operativa. (Ver Figura 12). Esta falta de cohesión en la respuesta a las quejas puede perjudicar la experiencia del cliente y comprometer la percepción global de la calidad del servicio ofrecido por el resort.

**Figura 12.** *Cantidad de personas que intervinieron en la resolución del problema.*

*Nota.* La figura muestra la percepción del cliente en cuanto a la cantidad de personas del hotel con las que tuvo que interactuar para que resolvieran el problema presentado en el servicio.

En este sentido, se puede decir que el impacto de las deficiencias se refleja directamente en el Net Promoter Score (NPS) del resort, pues, aunque Hillary Resort tiene un NPS de +62 que indica un nivel aceptable, hay margen para optimizar los procesos internos y elevar aún más este índice. (Ver Figura13)

**Figura 13.** Net Promoter Score de Hillary Nature Resort & Spa.



*Nota.* La figura muestra el detalle del NPS de Hillary Nature Resort & Spa, del período enero – mayo 2024.

El análisis de estos indicadores internos permite una comprensión más profunda de cómo las prácticas de recursos humanos y la gestión operativa influyen en la percepción de calidad por parte de los clientes, proporcionando una base para futuras estrategias de mejora y desarrollo organizacional.

### **2.2.5. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado en Hillary Nature Resort & Spa se desarrollará mediante la aplicación de encuestas que involucrarán activamente a los jefes y colaboradores de los ocho departamentos operativos del resort: Alimentos y Bebidas, Cocina, Recepción, *Housekeeping*, Mantenimiento, Sistemas, Entretenimiento y Spa. Esta iniciativa también contará con la participación crucial de la jefa de recursos humanos, considerando su papel estratégico en la gestión del personal y la cultura organizacional. La inclusión de estos grupos clave asegura una representación completa y diversa de las percepciones internas acerca de la calidad del servicio y las áreas de mejora dentro de las operaciones del resort.

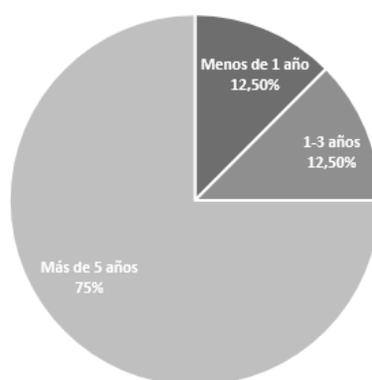
Durante las encuestas, se utilizará un cuestionario detallado para obtener información específica y práctica que pueda ser aplicada directamente en el contexto del resort. Las respuestas proporcionadas por los expertos (jefes de área) serán analizadas para identificar patrones y tendencias, así como para desarrollar recomendaciones estratégicas que fortalezcan las operaciones de Hillary Nature Resort & Spa.

La inclusión de expertos en la fase de investigación ayuda a garantizar que las cuestiones clave sean reconocidas y definidas desde una perspectiva informada y experta. Esto no solo mejora la validez y la relevancia de la investigación, sino que también ayuda a evitar sesgos y

asegura que se aborden los aspectos más críticos del problema (Guba y Lincoln, 1989) (ver Anexo 4 y 5).

En este sentido, se puede evidenciar que el 75% de los jefes de área han estado trabajando en Hillary Nature Resort & Spa por más de 5 años, lo que indica una alta retención de empleados en posiciones de liderazgo. Por otra parte, solo el 12.5% de los jefes de área tienen menos de un año en el resort, lo cual indica una baja rotación en estas posiciones de liderazgo. Finalmente, se evidencia que no hay jefes de área en el rango de 3-5 años, lo que indica que los empleados que alcanzan posiciones de liderazgo tienden a permanecer por más tiempo, o bien que hay una falta de promoción o contratación en este rango específico (ver Figura 14).

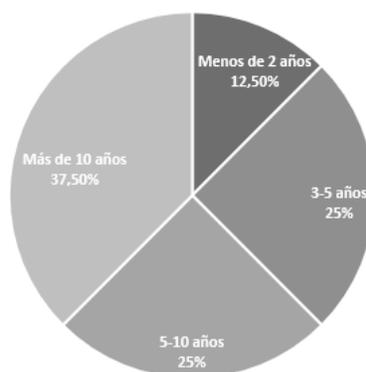
**Figura 14.** *Tiempo trabajando en Hillary Nature Resort & Spa.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En cuanto a la experiencia profesional previa de los jefes de área, existe una diversidad significativa que muestra que un 37.5% tiene más de 10 años de experiencia previa, un 25% tiene entre 2-5 años y otro 25% entre 5-10 años. Sin embargo, solo el 12.5% de los jefes de área tienen menos de 2 años de experiencia profesional previa, lo que supone que la mayoría de los líderes en la empresa tienen una base sólida de experiencia en la industria (ver Figura 15).

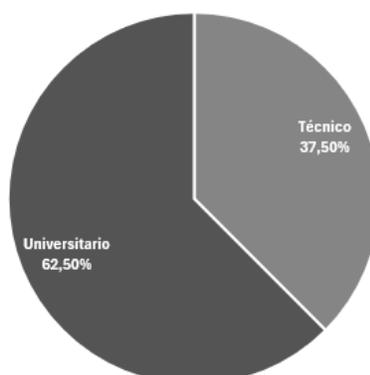
**Figura 15.** *Experiencia profesional previo a su ingreso a la empresa (años):*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Referente al nivel de formación, se obtuvo que el 62.5% de los jefes de área tienen formación universitaria, lo que sugiere que la empresa requiere de un nivel académico en particular para sus posiciones de liderazgo, mientras que el 37.5% de los jefes de área tienen formación técnica, lo que indica que la empresa también reconoce y valora la formación más práctica y específica que ofrecen los estudios técnicos (Ver Figura 16).

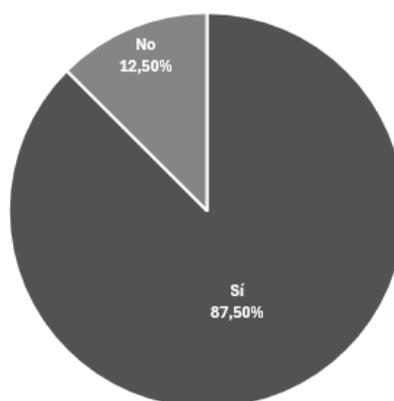
**Figura 16.** Nivel de Formación Relacionado con el Puesto.



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Respecto a la pregunta de la percepción de los jefes de área en cuanto a una planificación estratégica bien definida en la empresa, el 87.5% de los jefes considera que la empresa sí cuenta con una planificación estratégica bien definida, lo que indica que la mayoría de los líderes están alineados con la visión y los objetivos de la empresa y perciben que hay una dirección clara para alcanzar las metas propuestas (ver Figura 17).

**Figura 17.** Percepción de los Jefes de Área sobre una Planificación Estratégica Bien Definida en la Empresa.

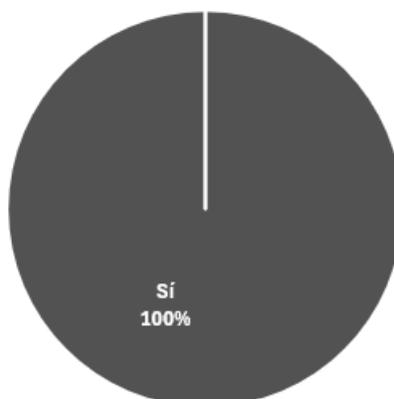


*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Por su parte, en la pregunta sobre las metas y objetivos establecidos para su área, todos los jefes mencionaron que las metas y objetivos de su área son claras, lo que les permite

enfocarse en actividades que contribuyan directamente al logro de los objetivos. Esto mejora la eficiencia operativa y optimiza el uso de recursos (ver Figura 18).

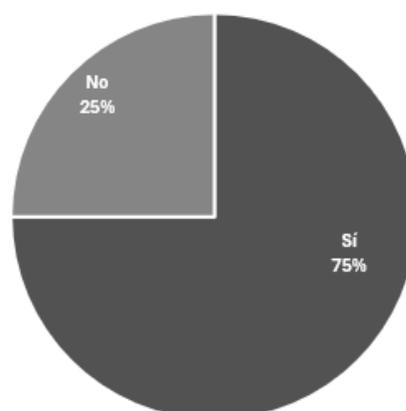
**Figura 18.** *Claridad de las Metas y Objetivos en el Área.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta relacionada con la recepción de información sobre el plan estratégico del resort, el 75% de los jefes de área mencionaron que sí reciben regularmente información sobre el plan estratégico de la empresa, siendo un aspecto positivo en términos de comunicación organizacional y alineación con la dirección estratégica. Sin embargo, el 25% que indicó no recibir esta información representa una oportunidad para mejorar la transparencia dentro del resort (ver Figura 19).

**Figura 19.** *Frecuencia de Recepción de Información sobre el Plan Estratégico del Resort.*

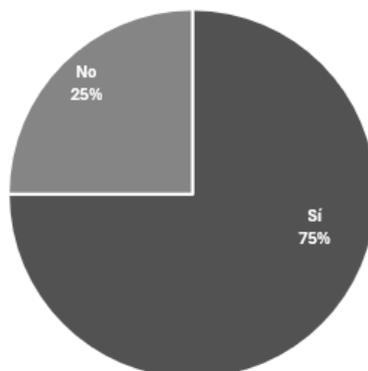


*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre si se comparten los manuales de procesos con los colaboradores, el 75% de los jefes de área indicaron que sí se comparten los manuales con los colaboradores de su departamento, siendo esto positivo en términos de transparencia y apoyo a la eficiencia operativa dentro del resort. No obstante, el 25% restante indicó que no tiene acceso a estos

manuales, siendo esto una oportunidad para mejorar la comunicación y la capacitación dentro de la organización (ver Figura 20).

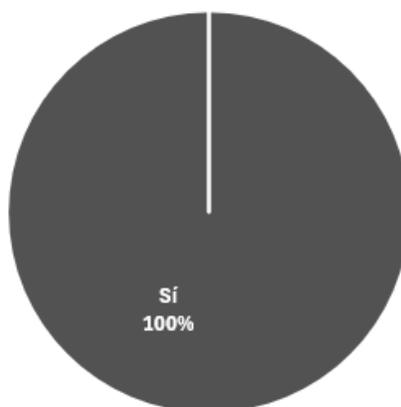
**Figura 20.** Socialización de Manuales de Funciones y Procesos para los Colaboradores.



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Referente a la pregunta sobre si existen manuales o documentos en su área, el 100% de los jefes encuestados respondieron que sí, confirmando la práctica de estandarización en la empresa. (ver Figura 21).

**Figura 21.** Existencia de Manuales o Documentos que Estandaricen los Procesos en el Área.

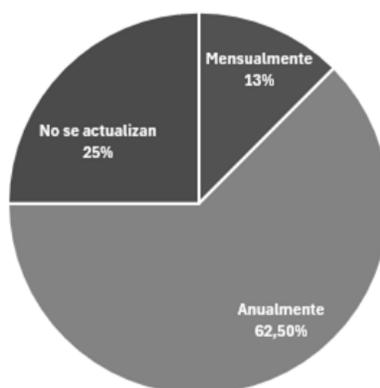


*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre la frecuencia de actualización de los manuales de procesos, el 62.50% de los jefes de área indicaron que los manuales se actualizan anualmente, lo que podría reflejar un enfoque hacia actualizaciones menos frecuentes, pero más exhaustivas. Por otra parte, el 12.5% de los jefes indicaron que se actualizan mensualmente, revelando una necesidad de adaptación más rápida a cambios operativos o de mercado. Sin embargo, el 25% indican que no se actualizan, representando áreas donde los procesos no han cambiado significativamente o existe una necesidad de mejorar la frecuencia de revisión para mantener la relevancia de los procedimientos (ver Figura 22).



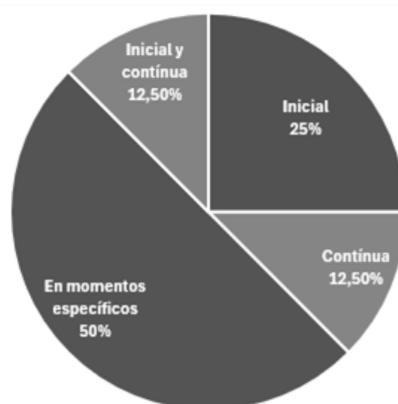
**Figura 22.** Frecuencia de Actualización de Documentos de Capacitación



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre cómo se lleva a cabo la capacitación del personal en relación con los procesos operativos, el 50% de los encuestados mencionaron que las capacitaciones se llevan a cabo en momentos específicos, el 12,5% indicaron que existe una capacitación inicial y continua, otro 12,5% dijo que la capacitación se lleva a cabo de manera continua, mientras que el 25% asegura que solo existe una capacitación inicial (ver Figura 23).

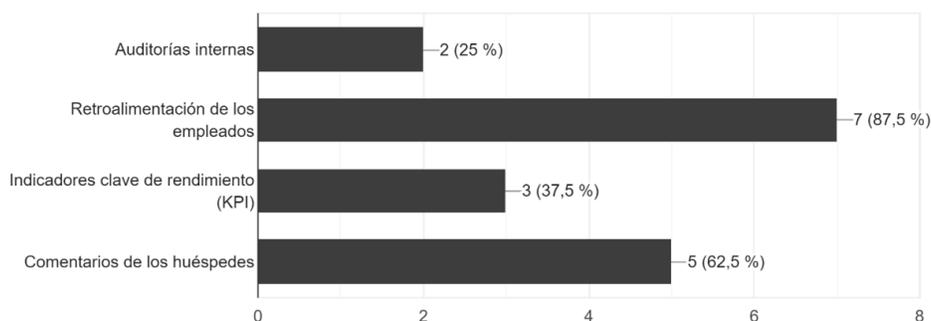
**Figura 23.** Métodos de Capacitación del Personal en Procesos Operativos.



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre cómo se evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos en cada área operativa, se obtuvo como resultado que en siete de los ocho departamentos se considera la retroalimentación de los empleados para la evaluación de la eficiencia y efectividad, en cinco departamentos se consideran los comentarios de los huéspedes como método de evaluación, en tres departamentos se emplean indicadores clave de rendimiento (KPI) y en dos departamentos se realizan auditorías internas (ver Figura 24).

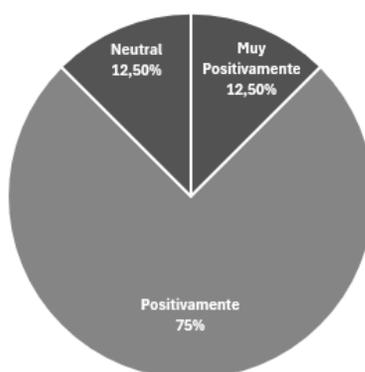
**Figura 24.** *Métodos de Evaluación de la Eficiencia y Efectividad de los Procesos en el Área.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En cuanto a la pregunta sobre a la percepción de los jefes de área sobre el impacto de los procesos operativos actuales en la percepción de calidad del servicio por parte de los huéspedes, el 12% mencionó que el impacto es muy positivo, otro 75% mencionó que los procesos operativos actuales tienen un impacto positivo, sin embargo, el 25% restante dijo que el impacto es neutral. (ver Figura 25).

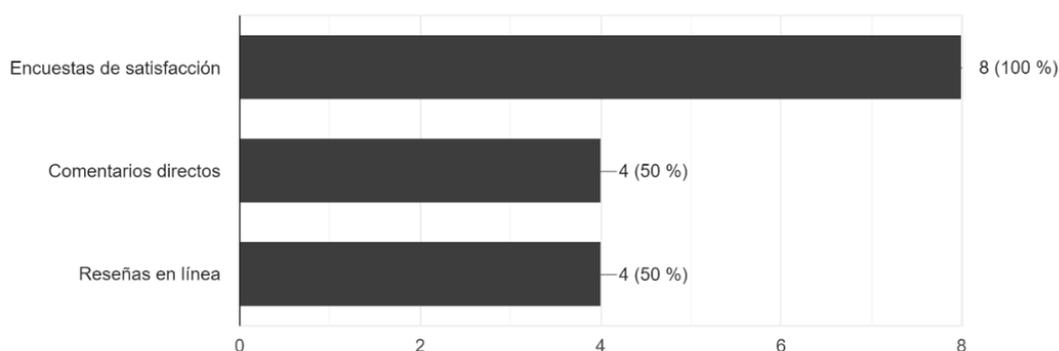
**Figura 25.** *Impacto de los Procesos Operativos en la Percepción de Calidad del Servicio por Parte de los Huéspedes.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En los resultados de la pregunta sobre cómo se mide la satisfacción del cliente en su área, se obtuvo que en todos los departamentos operativos se emplean encuestas de satisfacción como instrumento de medición, cuatro departamentos también toman como referencia los comentarios directos y las reseñas en línea para medir la satisfacción del cliente en su área (ver Figura 26).

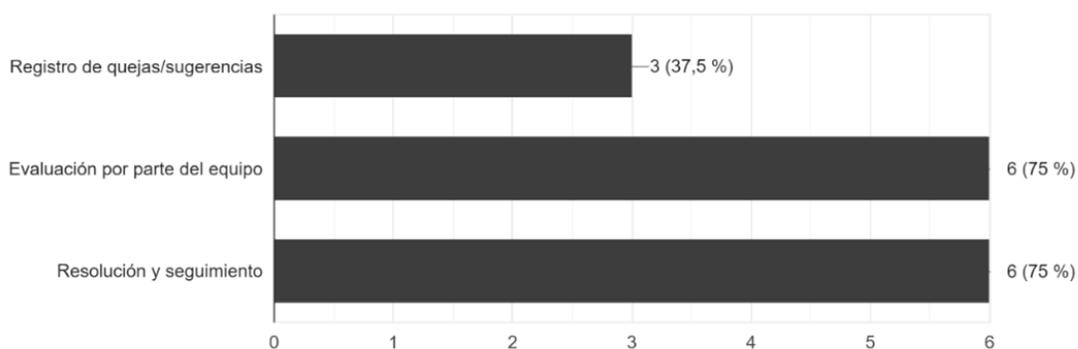
**Figura 26.** *Métodos de Medición de la Satisfacción del Cliente en el Área.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta acerca del procedimiento de manejo de quejas de los huéspedes, se refleja que existe una idea dividida sobre la forma de actuar frente a situaciones de crisis, dando indicios que no existe un proceso establecido para el manejo de quejas y sugerencias. En tres de los ocho departamentos se lleva un registro de quejas y sugerencias, en seis departamentos se realiza una evaluación por parte del equipo y posterior a esto proceden con la resolución y seguimiento (ver Figura 27).

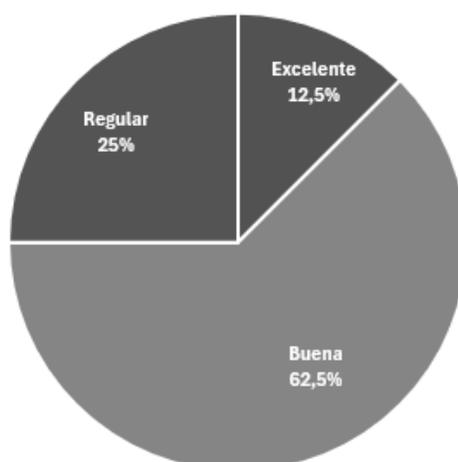
**Figura 27.** *Procedimientos para Manejar Quejas y Sugerencias de los Huéspedes en el Área.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Por otra parte, en la pregunta sobre la comunicación interdepartamental, el 62.5% de las áreas perciben la comunicación como buena, lo que sugiere un nivel aceptable de coordinación y cooperación. Sin embargo, hay un porcentaje notable que considera que la comunicación es regular con un 25%, lo que podría señalar áreas de mejora en la claridad, frecuencia o eficacia de la comunicación (ver Figura 28).

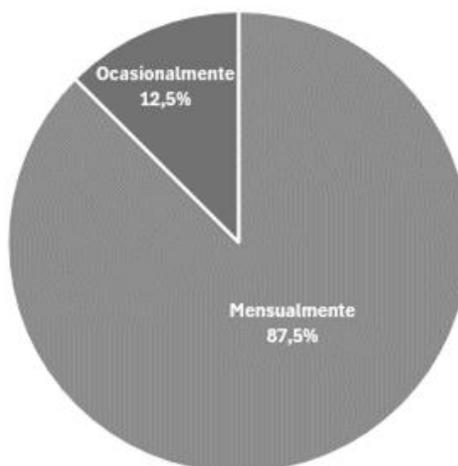
**Figura 28.** Calificación de la Comunicación entre su Área y Otras Áreas del Resort.



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre la frecuencia en que se realizan reuniones interdepartamentales para la coordinación de procesos y resolución de problemas, el 87.50% aseguró llevarlas a cabo mensualmente, mientras que el 12.5% mencionó que se realizan trimestralmente, lo que sugiere un esfuerzo regular para coordinar y resolver problemas entre diferentes áreas del resort (ver Figura 29).

**Figura 29.** Frecuencia de Reuniones Interdepartamentales para Coordinar Procesos y Resolver Problemas.

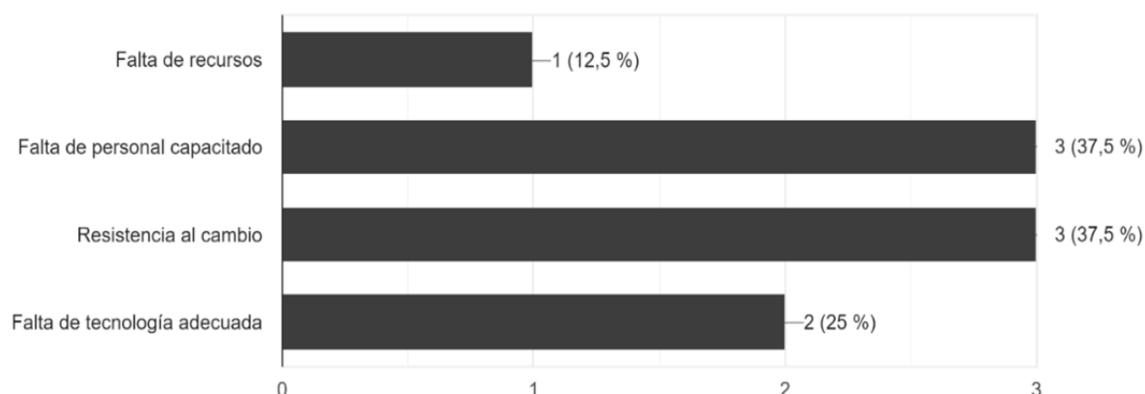


*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Referente a la pregunta sobre los principales desafíos que enfrentan los jefes de área en la gestión de los procesos operativos, tres de los ocho jefes de área consideran que los principales desafíos para la operación de su departamento radican en la falta de capacitación de su personal y resistencia al cambio, dos consideran que la falta de tecnología adecuada

compromete las actividades que desarrollan, lo cual se puede considerar como resultado por la falta de recursos como lo menciona uno de los jefes de área (ver Figura 30).

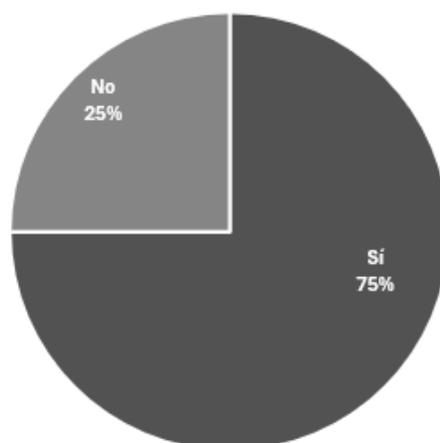
**Figura 30.** Principales Desafíos en la Gestión de los Procesos Operativos en su Área.



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre la implementación de alguna innovación o mejora reciente en los procesos de su área que haya generado impacto positivo en la calidad del servicio, un 75% asegura que sí, mientras que el otro 25% asegura que no ha habido mejoras o innovaciones que impacten positivamente en la calidad del servicio (ver Figura 31).

**Figura 31.** Innovaciones o Mejoras Recientes en los Procesos de su Área y su Impacto en la Calidad del Servicio.

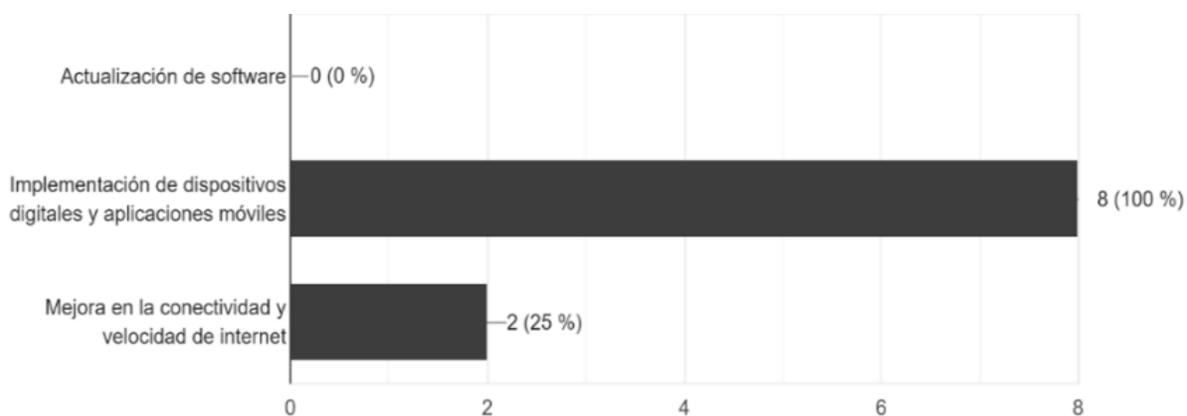


*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

Si bien es cierto, en términos de ocupación, ventas y presupuesto los recursos pueden verse limitados, en la pregunta sobre la descripción de la innovación o mejora aplicada en cada área, se puede evidenciar que en la empresa ha prevalecido el mantenimiento, adecuación e implementación de ciertas actividades en sus principales zonas de servicio y/o descanso, priorizando la comodidad y satisfacción de sus huéspedes y visitantes.

Por otro lado, en la pregunta sobre las mejoras tecnológicas que sugieren para optimizar los procesos de los departamentos operativos, el 100% de los jefes de área coinciden en que la implementación de dispositivos digitales y aplicaciones móviles sumarían valor a los procesos y por consiguiente una experiencia distinta a los huéspedes. De la misma manera, se percibe que la calidad y velocidad del internet podría mejorar aún más (ver Figura 33).

**Figura 32.** *Sugerencias de Mejoras Tecnológicas para Optimizar Procesos y Mejorar la Experiencia del Cliente.*



*Nota.* Resultado de encuesta a expertos de Hillary Nature Resort & Spa.

En la pregunta sobre las recomendaciones, los expertos consideran que para mejorar los procesos operativos se debe priorizar el nivel de capacitación al personal, fomentar la comunicación asertiva entre departamentos, fluidez de la información, ampliar las capacidades del personal según el área donde desempeña sus funciones y un control de cumplimiento de estándares y de los procesos, de tal manera que la percepción de calidad del servicio de Hillary Nature Resort & Spa se eleve de manera más considerable.

Finalmente, en la pregunta referente al tipo de apoyo o recurso que se consideran necesarios para implementar las mejoras mencionadas en la pregunta anterior, la mayoría coinciden en la implementación de capacitaciones al personal, recursos económicos y técnicos.

Por otra parte, las encuestas realizadas a los 150 colaboradores en línea de los ocho departamentos operativos fueron una herramienta fundamental para la evaluación del impacto de la gestión de procesos en la percepción de calidad del servicio en el Hillary Nature Resort & Spa (ver Anexo 6). Estas encuestas permitieron recoger información directa y detallada del personal operativo sobre las prácticas actuales, identificando fortalezas y debilidades en los procesos internos.

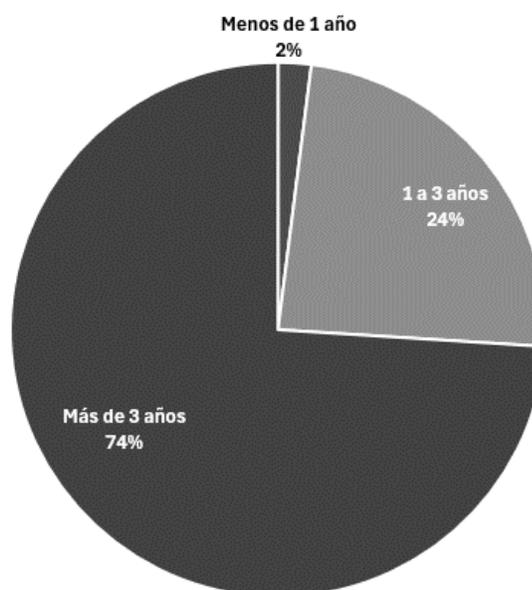
Al involucrar a los demás colaboradores de los departamentos seleccionados, se pudo obtener una visión integral y precisa de cómo se implementan y ejecutan los procedimientos, así

como de la existencia de brechas en la formación y experiencia del personal. Esta información es crucial para entender las causas de las inconsistencias en el servicio y para diseñar estrategias efectivas de mejora.

Además, las encuestas a colaboradores contribuyeron a identificar la percepción interna sobre la eficiencia y eficacia de los procesos implementados, así como sobre el ambiente de trabajo y la cultura organizacional.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran que en la distribución de antigüedad en Hillary Resort el 74% de los colaboradores tiene más de 3 años, el 24% entre 1 y 3 años, y el 2% entre 6 meses y 1 año. Esta alta retención y estabilidad laboral favorece la consistencia y calidad del servicio. Los empleados con mayor antigüedad aportan experiencia sustancial, mientras que los más recientes, aunque pocos, requieren una adecuada integración para mantener los estándares de calidad (ver Figura 36).

**Figura 33.** *Antigüedad en la empresa*

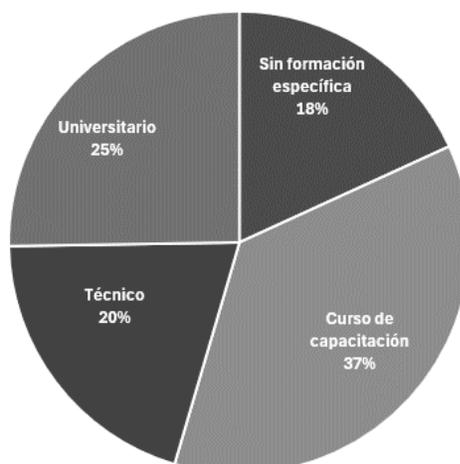


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En cuanto al análisis de los niveles de formación de los colaboradores de Hillary Resort revela que el 18% carece de formación específica, el 36% ha completado cursos de capacitación, el 20% tiene formación técnica, el 24% es universitario y el 1% tiene posgrado.

Aunque la diversidad formativa refleja un compromiso con el desarrollo de habilidades, la presencia de un 18% sin formación específica indica la necesidad de fortalecer los programas de capacitación para mantener y elevar los estándares de calidad del servicio. (ver Figura 37).

**Figura 34.** Nivel de Formación Relacionado con el Puesto Actual.

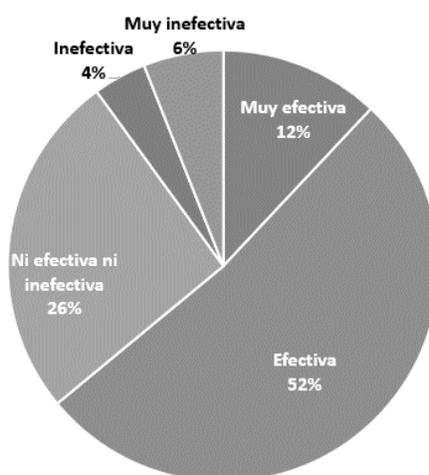


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

Los resultados de la pregunta sobre la evaluación de los programas de capacitación interna en Hillary Resort revelan que el 52% de los colaboradores los percibe como efectivos y el 12% muy efectivos. Sin embargo, aunque la mayoría tiene una opinión positiva, el 34% restante muestra una percepción neutral con el 26%, mientras que un 2% los considera inefectivos y un 6% muy inefectivos.

Estos resultados destacan la necesidad de ajustes para mejorar la efectividad de los programas y garantizar una mayor satisfacción y eficiencia en la implementación de procesos en el resort (ver Figura 38).

**Figura 35.** Evaluación de la Efectividad de los Programas de Capacitación Interna (actuales).

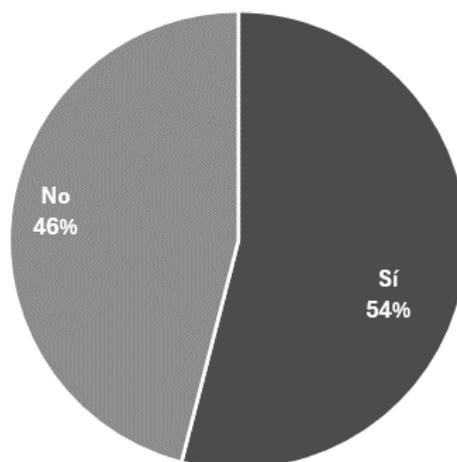


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En los resultados de la pregunta sobre la formación específica en manejo de quejas y atención al cliente entre los colaboradores de Hillary Resort muestra que el 54% ha recibido esta capacitación, mientras que el 46% no la ha recibido (ver Figura 39).

Esta diferencia resalta la necesidad de mejorar la capacitación en habilidades esenciales para gestionar interacciones con clientes y resolver problemas. Los empleados capacitados pueden estar mejor preparados para mejorar la percepción de la calidad del servicio, mientras que la falta de formación en una parte significativa del personal indica una oportunidad para fortalecer programas de desarrollo profesional y optimizar la eficiencia operativa del resort.

**Figura 36.** ¿Ha recibido formación específica en manejo de quejas y atención al cliente?



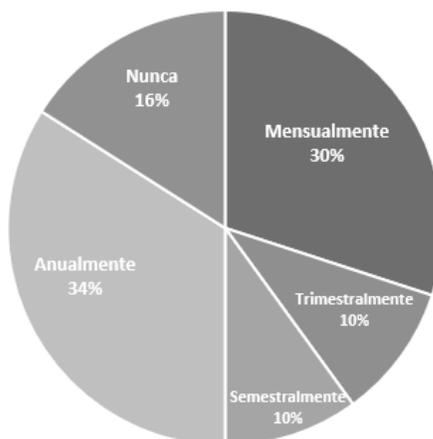
*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

Por otra parte, los resultados del análisis de la frecuencia de actualizaciones o refrescamientos de formación en los departamentos operativos de Hillary Resort muestran la existencia de una distribución variada entre los colaboradores encuestados.

El 30% reporta recibir estas actualizaciones mensualmente, mientras que el 10% las recibe trimestralmente y otro 10% semestralmente. Además, el 34% indica que estas actualizaciones ocurren anualmente, sin embargo, el 16% menciona que nunca se llevan a cabo (ver Figura 40).

Esta diversidad de respuestas subraya la importancia de establecer programas de formación más consistentes y frecuentes para mejorar continuamente las habilidades del personal y la calidad del servicio en el resort.

**Figura 37.** Frecuencia de Actualización de la Formación en el Departamento.

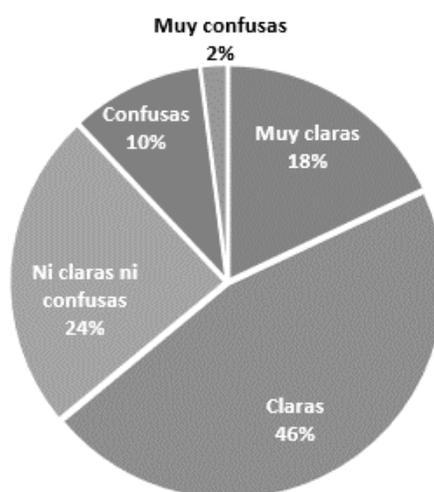


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En los resultados de la pregunta sobre la claridad de las instrucciones recibidas para manejar quejas de clientes en Hillary Resort se obtuvo que el 64% de los colaboradores las percibe como claras (18% muy claras y 46% claras). Sin embargo, un 24% considera que las instrucciones son ni claras ni confusas, y un 12% las encuentra confusas (10%) o muy confusas (2%) (ver Figura 41).

Estos resultados indican una necesidad de mejorar la precisión y la claridad de las directrices proporcionadas, para asegurar una gestión efectiva de quejas y mejorar la percepción de la calidad del servicio en el resort.

**Figura 38.** Evaluación de la Claridad de las Instrucciones para Manejar Quejas de Clientes.

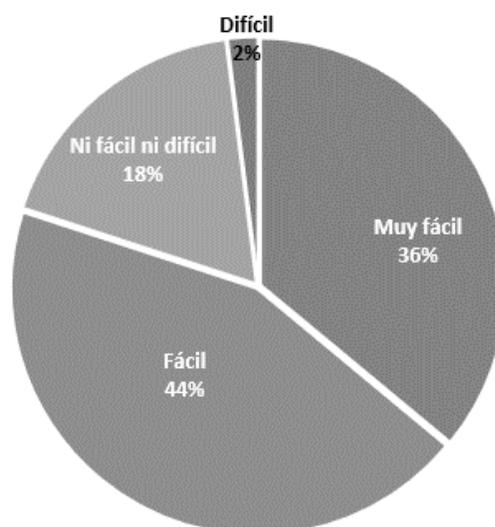


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

Referente a la respuesta sobre la facilidad percibida para seguir los procedimientos establecidos, los resultados muestran que el 80% de los colaboradores en Hillary Resort encuentra muy fácil (36%) o fácil (44%) seguir los procedimientos establecidos para sus roles. Sin embargo, el 18% menciona que es ni fácil ni difícil, y un 2% reporta dificultades (ver Figura 42).

Estos resultados indican una implementación efectiva en la mayoría, aunque señalan áreas donde podrían mejorarse los procedimientos para aumentar la eficiencia operativa y la satisfacción del personal en el resort.

**Figura 39.** *Facilidad para Seguir los Procedimientos Establecidos en el Puesto de Trabajo.*

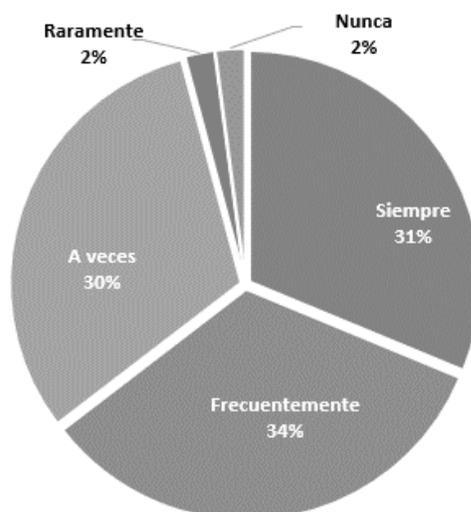


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En la pregunta de la percepción sobre la eficacia de los procedimientos actuales para resolver problemas entre los colaboradores se revela una distribución diversa de respuestas. El 62% de los encuestados (30% siempre y 32% frecuentemente) considera que los procedimientos ayudan eficazmente en la resolución de problemas. Sin embargo, el 34% restante tiene opiniones más variadas: el 30% responde que a veces ayudan, mientras que el 4% raramente y otro 4% nunca percibe una eficacia en estos procedimientos. (ver Figura 43).

Estos resultados subrayan la importancia de evaluar y posiblemente ajustar los procesos actuales para mejorar la eficiencia en la resolución de problemas y así fortalecer la percepción general de calidad del servicio en el resort.

**Figura 40.** Eficiencia de los Procedimientos Actuales en la Resolución de Problemas.

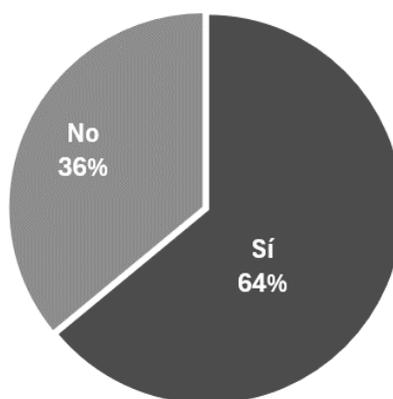


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En los resultados de la pregunta sobre de la disponibilidad del manual de procesos entre los colaboradores de las áreas operativas, se refleja que el 64% ha recibido este documento, mientras que el 36% no lo ha obtenido (ver Figura 44).

Esta división revela una mayoría sustancial de empleados que tienen acceso al manual, lo cual puede facilitar una comprensión uniforme y consistente de los procedimientos operativos dentro del resort. Sin embargo, la falta de acceso por parte del 36% podría indicar una oportunidad para mejorar la distribución y el conocimiento de estos documentos clave, lo que podría contribuir a una implementación más efectiva de los procesos y mejorar la percepción general de la calidad del servicio ofrecido.

**Figura 41.** Socialización del Manual de Procesos de su Departamento.

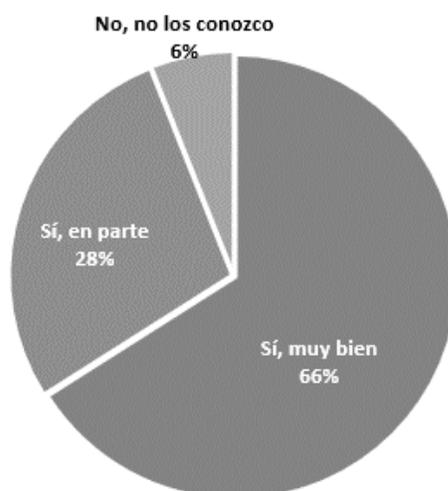


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

Por otro lado, en la pregunta sobre el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, las respuestas de los colaboradores encuestados revelan que el 66% afirma conocerlos muy bien, mientras que el 28% los conoce en parte. Sin embargo, un 6% indica no conocerlos (ver Figura 45).

Estos resultados indican una base sólida de conocimiento entre la mayoría de los empleados respecto a los principios rectores de la empresa, lo cual es crucial para alinear sus actividades con los objetivos organizacionales. No obstante, la presencia de un pequeño grupo que no está familiarizado con estos aspectos sugiere una oportunidad para mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con la dirección estratégica de Hillary Nature Resort & Spa.

**Figura 42.** Conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.

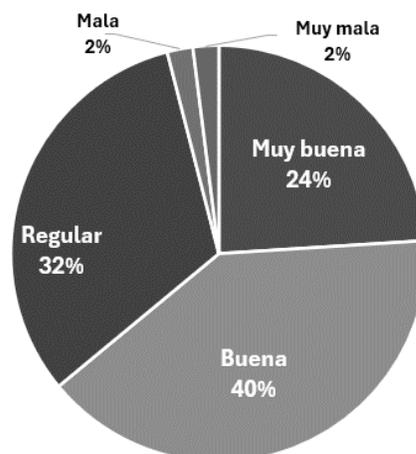


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En la pregunta sobre la percepción de la comunicación interdepartamental para coordinar la atención al cliente entre los colaboradores, se refleja una variedad de respuestas. Por una parte, el 40% de los encuestados considera que la comunicación es buena y el 24% muy buena, lo que sugiere una coordinación efectiva en la atención al cliente entre departamentos. Sin embargo, el 34% restante tiene opiniones más diversas: el 32% la califica como regular, mientras que un 4% la percibe como mala (2%) o muy mala (2%) (ver Figura 46).

Estos resultados indican áreas potenciales de mejora en la comunicación interdepartamental para fortalecer la coordinación y asegurar una experiencia integral y consistente para los clientes en el resort.

**Figura 43.** Evaluación de la Comunicación Interdepartamental para Coordinar la Atención al Cliente.

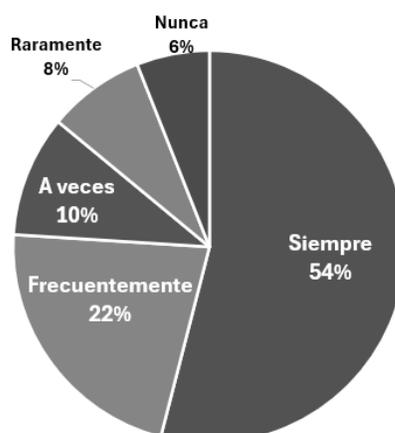


*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

En la pregunta sobre la percepción del apoyo que reciben del supervisor para resolver problemas del día a día, se muestra una distribución variada en las respuestas. El 76% percibe que cuenta con suficiente apoyo (54% siempre y 22% frecuentemente), sin embargo, un 10% tiene una percepción menos positiva indicando que solo a veces recibe apoyo, mientras que un 14% siente que el respaldo es insuficiente (8% raramente y 6% nunca) (ver Figura 47).

Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer la comunicación y el apoyo efectivo de los supervisores para mejorar la capacidad del personal para resolver problemas de manera eficiente, lo que podría influir positivamente en la percepción global de la calidad del servicio en el resort.

**Figura 44.** Percepción del Apoyo del Supervisor para Resolver Problemas del Día a Día.



*Nota.* Estadística sobre base de 150 colaboradores encuestados de áreas operativas de Hillary Resort.

Finalmente, la encuesta realizada a la jefa de Recursos Humanos en Hillary Nature Resort & Spa indica que el departamento necesita mejorar su apoyo en la implementación de procesos para elevar la calidad del servicio. Si bien es cierto, se realizan ciertas capacitaciones en servicio al cliente, el principal desafío identificado que limita la continua implementación de programas de formación es la falta de presupuesto.

Por otra parte, la jefa de recursos humanos asegura mantener una buena comunicación con todos los departamentos, pero percibe que la comunicación interna en general de la empresa es inefectiva, lo que dificulta alinear a todos los empleados con los objetivos del resort. Además, considera que la estrategia de Recursos Humanos no está del todo alineada con los objetivos generales del resort, lo cual se puede reflejar en una ejecución inconsistente de iniciativas clave, potencialmente limitando la capacidad del resort para alcanzar sus metas de calidad del servicio de manera eficiente y efectiva.

A partir del análisis de los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas e instrumentos de investigación, se han identificado aspectos clave que requieren intervención. De este modo, se han establecido los fundamentos necesarios para el desarrollo de estrategias y recomendaciones detalladas en el próximo capítulo, cuyo propósito principal será mejorar tanto la gestión de procesos como la percepción de la calidad del servicio en Hillary Nature Resort & Spa.

### **3. Propuesta de Mejora de la Empresa**

En la propuesta se presentan estrategias de mejora para los puntos críticos en la gestión de procesos que afectan la calidad del servicio percibida. Se analizará la implementación del *Customer Journey*, el *Blueprint Service* y el Ciclo Deming (PDCA) como herramientas clave para comprender mejor las experiencias y necesidades de colaboradores y clientes. Estas metodologías proporcionarán un marco estructurado para la innovación y el desarrollo de soluciones centradas en el huésped, con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del cliente, fomentando una cultura de mejora continua en Hillary Resort.

#### **3.1. Título de la Propuesta**

Plan de mejora continua para la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa.

#### **3.2. Análisis de los Puntos Críticos**

La identificación de puntos críticos es esencial para abordar las áreas de mejora en la gestión de procesos que impactan la percepción de la calidad del servicio. Tras realizar los análisis FODA, EFI, EFE, los 7Ps del Marketing, indicadores de calidad del servicio y encuestas, se detallan a continuación los puntos críticos a estudiar en la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa:

1. Ineficiencia en la gestión de quejas y reclamaciones. La gestión inadecuada de quejas y reclamaciones, al no abordarse oportunamente, resulta en respuestas tardías e insatisfactorias para los huéspedes descontentos.
2. Falta de capacitación del personal. El personal local carece de formación específica en manejo de quejas y servicio al cliente avanzado, lo que afecta la experiencia del huésped y la reputación del hotel. Es crucial implementar programas de capacitación continua en estos aspectos.
3. Fluctuación en la Demanda Turística y Reducción de Ocupación y Ganancias: La demanda turística y la ocupación del resort pueden verse afectadas negativamente por factores externos como la inseguridad y los cambios en políticas fiscales e impuestos. Estos factores provocan periodos de baja ocupación y reducción de ganancias, aumentando la vulnerabilidad del resort debido a la dependencia excesiva de ciertos segmentos de mercado.
4. Insuficiente formación en hotelería. La formación poco especializada repercute en la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Implementar programas de formación integral en hotelería es esencial para mejorar la atención al cliente y la gestión hotelera.
5. Deficiente Establecimiento de Estándares de Atención al Cliente. La carencia de estándares operativos claros en la atención al cliente dificulta la consistencia y la eficiencia en la

ejecución de tareas. Establecer estándares bien definidos en atención al cliente es crucial para asegurar que todas las interacciones se realicen de manera uniforme y eficiente, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

6. Carencia de un monitoreo efectivo de procesos. La ausencia de un sistema de monitoreo efectivo impide detectar problemas operativos a tiempo, lo que afecta la calidad del servicio y la competitividad del hotel.
7. Supervisión inadecuada. La limitación en la implementación de cambios proactivos debido a una supervisión insuficiente impacta la capacidad del resort para adaptarse y mejorar continuamente. Esto puede llevar a la persistencia de problemas no identificados y a oportunidades perdidas para optimizar operaciones y servicios.
8. Recursos insuficientes para la Innovación Tecnológica. La escasa adopción de tecnologías innovadoras como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), plataformas de mensajería interna, aplicaciones móviles para la gestión de quejas y solicitudes, y sistemas de seguimiento de incidencias, afecta la eficiencia operativa, incrementa los tiempos de espera y disminuye la percepción de modernidad.
9. Deficiencias en la comunicación interna. Problemas en la comunicación interna generan malentendidos entre el personal de las diferentes áreas operativas, afectando la coordinación y la calidad del servicio.
10. Impacto negativo en la reputación del resort. La gestión ineficaz de los puntos mencionados puede conducir a una disminución en la satisfacción del cliente y, en última instancia, a una mala reputación. Esto puede afectar la capacidad del resort para atraer y retener clientes en el futuro, comprometiendo su posición competitiva y su crecimiento a largo plazo.
11. La tasa de incumplimiento del 23.81% en la matriz de las 7P's del marketing destaca que una proporción significativa de los criterios mínimos no se cumple. Esto identifica áreas críticas que requieren atención inmediata, especialmente en la gestión del personal, la formación continua en servicio al cliente, el manejo de quejas, el monitoreo de la calidad y la optimización de procesos. Se deben enfocar estrategias de mejora en estos aspectos para abordar eficazmente las deficiencias y elevar los estándares de operación del resort.

Identificados los puntos críticos en la gestión de los procesos de Hillary Nature Resort & Spa, el siguiente paso es formular propuestas concretas basadas en los resultados. Estas propuestas deben abordar las áreas críticas y ofrecer soluciones prácticas para mejorar la gestión de procesos, con el objetivo de fortalecer la percepción positiva sobre la calidad del servicio.

### **3.3. Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Desarrollar un plan de mejora continua para el fortalecimiento de la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa.

#### ***Objetivos Específicos***

- Crear estrategias de mejora para el fortalecimiento de la gestión de procesos
- Determinar la planificación a través de cronograma de actividades
- Establecer un presupuesto para la ejecución de la propuesta.

### **3.4. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es crucial para el éxito sostenible de Hillary Nature Resort & Spa. Fortalecer esta planificación en la gestión de procesos es esencial para ofrecer una experiencia excepcional a los huéspedes y mantener una ventaja competitiva en la industria hotelera. En un mercado competitivo, una planificación estratégica sólida permite anticiparse a tendencias y estrategias de competidores, asegurando la relevancia del resort.

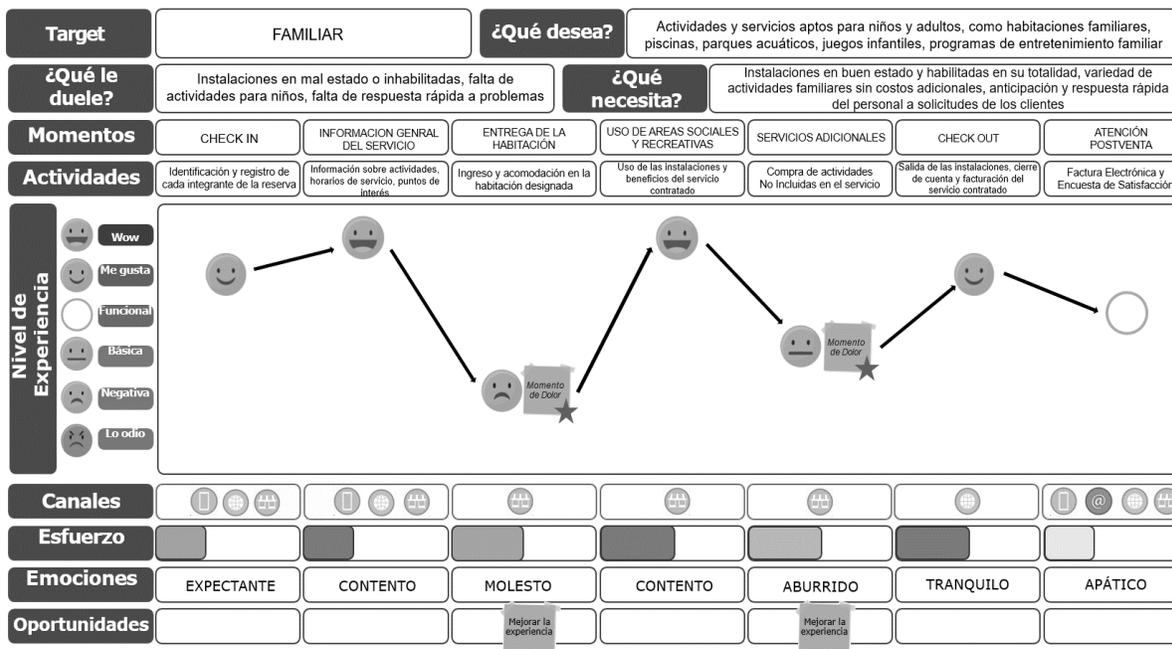
La satisfacción del cliente se garantiza mediante una gestión eficiente de procesos que cumpla consistentemente con sus necesidades y expectativas. La implementación de modelos como el Customer Journey Map y el Blueprint Service identifica y mejora puntos críticos en la experiencia del cliente, incrementando su satisfacción y lealtad. La capacidad de adaptarse a cambios en la demanda permite una respuesta efectiva a las fluctuaciones del mercado, optimizando recursos y maximizando ingresos.

El cumplimiento de estándares asegura que las operaciones se alineen con las mejores prácticas de la industria, mejorando la calidad del servicio y fortaleciendo la reputación del resort. Esta propuesta apoya la misión del resort de ofrecer hospitalidad excepcional y refuerza su visión de liderazgo en la industria hotelera mediante la innovación continua y la excelencia operativa.

Los objetivos estratégicos del resort, como mejorar la experiencia del cliente, la excelencia operativa y la satisfacción del cliente, se abordan directamente con esta propuesta. La planificación estratégica facilita la alineación de todas las actividades y procesos del resort con estos objetivos, asegurando un enfoque coherente y efectivo.

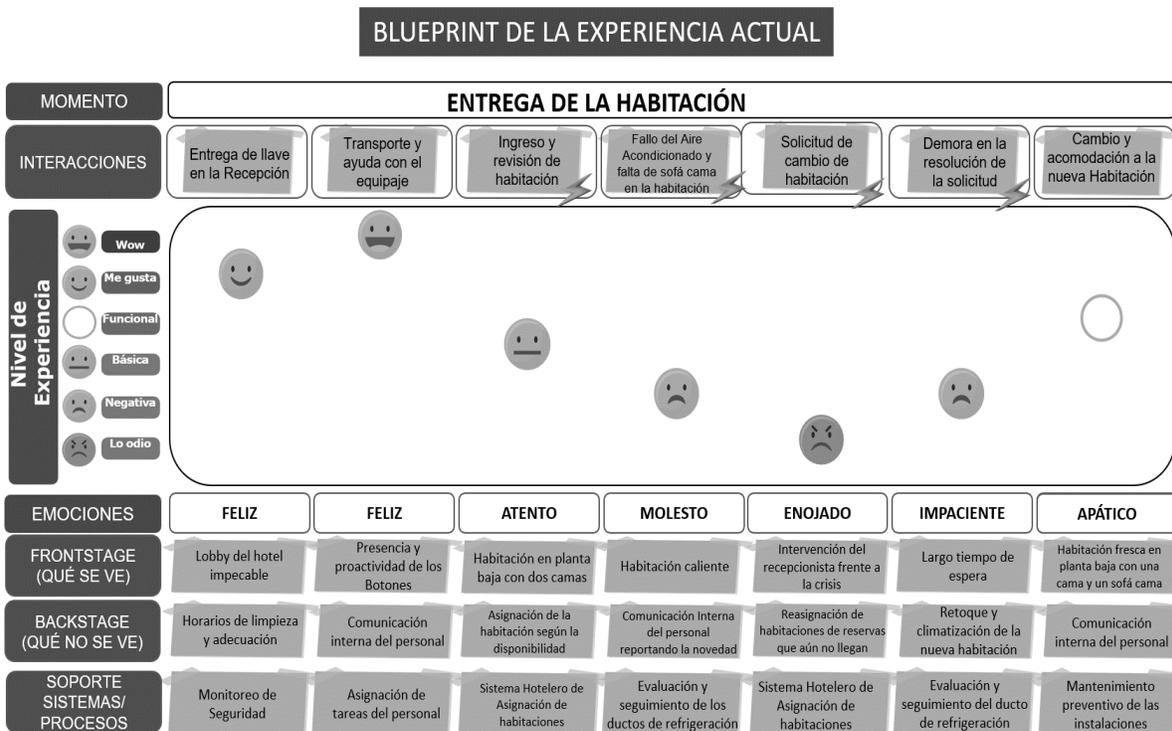
El fortalecimiento de la planificación estratégica en la gestión de los procesos es esencial para mejorar la experiencia del cliente, mantener la excelencia operativa y garantizar la satisfacción del cliente, para ello se elabora el modelo del Customer Journey Map (Ver Figura 48) y el modelo de Blueprint Service (Ver Figura 49).

Figura 45. Customer Journey Map aplicado en Hillary Nature Resort & Spa.



Nota. En la figura del Customer Journey Map se puede identificar los momentos de dolor en la experiencia de un cliente durante la toma del servicio en Hillary Resort (Yacelga y Ocaña, 2024).

Figura 46. Blueprint Service aplicado en Hillary Nature Resort & Spa.



Nota. En la figura del Blue Print Service aplicado a uno de los momentos de dolor identificados en el Customer Journey, se visualizan los puntos clave en la interacción del cliente con el

personal, los procesos internos y los sistemas de soporte que requieren mejora. (Yacelga y Ocaña, 2024).

La propuesta de mejora se enfoca en la gestión de procesos en el Hillary Resort, crucial para la percepción global de calidad por parte de los huéspedes. Se prioriza la identificación y mitigación de riesgos, junto con la planificación detallada para equilibrar eficiencia y exhaustividad. Entre los riesgos evaluados se incluyen la formación del personal, innovación tecnológica en procesos, manejo de quejas, comunicación interna y estándares de atención al cliente.

Para mejorar la gestión de los procesos y la percepción de la calidad del servicio ofertado, se proponen seis estrategias clave como la estrategia de capacitaciones, el fortalecimiento de los procesos, la mejora de la comunicación interna, la implementación de innovaciones tecnológicas, estrategias de marketing y estrategia de la experiencia (Ver Detalle en Tabla 12, Tabla 13, Tabla, 14, Tabla 15, Tabla 16 y Tabla 17).

Estas iniciativas estratégicas están diseñadas para mejorar la gestión de procesos, garantizando una percepción positiva de la calidad y la satisfacción completa de los huéspedes. Cada estrategia incluye actividades específicas dirigidas a optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer un servicio excepcional, consolidando así la reputación del hotel como líder en la industria de la hospitalidad.

**Tabla 12.** *Matriz de la Estrategia de Fortalecimiento de la Capacitación*

Enfoque:	X	Operativo				
		Estratégico				
		Gerencial				
Nº	Actividades	Indicador	Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1.1	Desarrollar e implementar programa de capacitación	Mejorar en evaluaciones de desempeño del personal y en un 20% en el primer semestre.	Honorarios de consultoría	1 programa	\$ 3.000	\$ 3.000
1.2	Capacitar al personal en manejo de quejas	Reducción de quejas reportadas en un 25% en el primer semestre.	Costo por empleado	50 empleados	\$ 60	\$ 3.000
1.3	Capacitación en atención al cliente	Mejora en el tiempo de respuesta y en satisfacción del cliente en un 30% en el primer semestre.	Costo por empleado	50 empleados	\$ 60	\$ 3.000
1.4	Evaluación y seguimiento de resultados del programa	Análisis del 100% de los resultados obtenidos con ajustes cada 3 meses	Costos administrativos	1 evaluación	\$ 8000	\$ 800
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia 1</b>						<b>\$ 9.800</b>

*Nota.* Estas actividades estratégicas no solo abordan los puntos críticos en la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa, sino que también contribuyen significativamente a la calidad del servicio ofertado, mejorando la percepción del cliente.

**Tabla 13. Matriz de la Estrategia del Fortalecimiento de los Procesos**

Enfoque:		Operativo				
		Estratégico				
		Gerencial				
Nº	Actividades	Indicador	Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
2.1	Planificación detallada de implementación del PDCA	Plan detallado documentado y aprobado entre el 1er y 2do mes.	Consultoría especializada	1	\$ 2.000	\$ 2.000
2.2	Capacitación del personal en el método PDCA	Capacitar en PDCA al personal en un 25% en el 3er y 4to mes.	Costo por empleado	50 empleados	\$ 80	\$ 4.000
2.3	Implementación de la fase "Plan" del PDCA	Desarrollo e implementación al 80% del Plan PDCA durante el 5to y 6to mes.	Consultoría especializada	1	\$ 1.500	\$ 1.500
2.4	Ejecución de la fase "Do" del PDCA	Implementación del 75% de las mejoras planificadas hasta el 8vo mes.	Consultoría especializada	1	\$ 2.000	\$ 2.000
2.5	Monitoreo y evaluación en la fase "Check" del PDCA	Informes del progreso y resultados evaluados al 90% en el 9no y 10mo mes.	Consultoría especializada	1	\$ 1.500	\$ 1.500
2.6	Acciones correctivas y mejoras continuas en la fase "Act"	Implementación del 70% de acciones correctivas hasta el 12avo mes.	Consultoría especializada	1	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia 2</b>					<b>\$ 12.000</b>	

*Nota.* Estas actividades buscan abordar de manera efectiva puntos críticos en la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa, fortaleciendo la planificación estratégica y la mejora continua de los procesos.

**Tabla 14. Matriz de la Estrategia para el fortalecimiento de la gestión de la Experiencia**

Enfoque:		Operativo				
		X	Estratégico			
		Gerencial				
Nº	Actividades	Indicador	Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
3.1	Crear Customer Journey Map Y Blueprint Service	Reducción de quejas en un 25% y aumento del puntaje en calificaciones de satisfacción en un 25% durante los 2 primeros meses.	Consultoría de experiencia de cliente	1 proceso	\$ 500	\$ 500
3.2	Implementar mejoras identificadas en el Customer Journey Map	25 % de éxito en la implementación de las mejoras propuestas en el 3er y 4to mes	Costo por implementación	5 mejoras	\$ 400	\$ 2.000
3.3	Capacitar al personal en nuevas directrices de servicio	25% de adopción de las nuevas directrices por parte del personal en el 7mo y 8vo mes.	Costo por empleado	50 empleados	\$ 80	\$ 4.000
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia 3</b>					<b>\$ 6.500</b>	

*Nota.* Estas actividades buscan abordar de manera efectiva puntos críticos en la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa, mejorando la eficiencia operativa y garantizando una experiencia del cliente fluida y excepcional.



**Tabla 16. Matriz de la Estrategia de la Innovación Tecnológica en la gestión de los procesos**

Enfoque:		Operativo				
		Estratégico				
		Gerencial				
Nº	Actividades	Indicador	Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
5.1	Adoptar tecnologías innovadoras (CRM, aplicaciones móviles para la gestión de quejas y solicitudes, y sistemas de seguimiento de incidencias)	Reducir en un 25% los tiempos de respuesta y eficiencia operativa entre el 1er y 2do mes.	Costo de implementación de tecnologías	Varios	\$ 6.500	\$ 6.500
5.2	Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías	40% del personal capacitado al término del 4to mes.	Costo por empleado	20 empleados	\$ 100	\$ 2.000
5.3	Desarrollo de aplicación móvil personalizada para el resort	Aumento del 30% en satisfacción del cliente y de reservas realizadas a través de la aplicación al término del período.	Costo de desarrollo	1 aplicación	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia 5</b>					<b>\$ 10.500</b>	

*Nota.* Estas actividades buscan abordar de manera efectiva puntos críticos en la gestión de procesos de Hillary Nature Resort & Spa, mejorando el empleo de tecnologías innovadoras y garantizando una eficiencia operativa, así como un mayor nivel de satisfacción en la experiencia del cliente.

**Tabla 17. Matriz de la Estrategia del Márketing**

<b>Enfoque:</b>		Operativo				
		Estratégico				
		Gerencial				
<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
6.1	Desarrollar campaña de marketing integral	Campaña 100% lista para la implementación al término del 2do mes.	Costos de marketing digital y tradicional	1 campaña	\$ 2.500	\$ 2.500
6.2	Publicidad en redes sociales y plataformas digitales	Aumento de un 35% en la visibilidad y reconocimiento de marca mediante la publicidad subida mensualmente a partir del 3er mes.	Costo por campaña	1 campaña	\$ 3.000	\$ 3.000
6.3	Monitorización y análisis de resultados de la campaña	Evaluación del 100% de los leads obtenidos al término de cada trimestre.	Costos administrativos	3 análisis	\$ 300	\$ 900
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia 6</b>						<b>\$ 6.400</b>

*Nota.* Se enfoca en la creación de estrategias de marketing innovadoras y centradas en el cliente para elevar la percepción de la calidad del servicio en Hillary Nature Resort & Spa, y así, consolidar su posición competitiva en el mercado de manera efectiva.

### 3.5. Factibilidad Económica Financiera

La propuesta de mejora en la gestión de los procesos de Hillary Nature Resort & Spa implica una inversión financiera significativa distribuida a lo largo de un año. Esta inversión abarca los costos asociados con la consultoría especializada para el establecimiento de estándares de atención al cliente, sistemas de gestión y control de procesos, la creación de sistemas de comunicación interna y programas de capacitación e implementación tecnológica para la mejora continua de los procesos y sus métricas de desempeño. Los costos asociados se desglosan en el desarrollo del presupuesto reflejado a continuación (Ver Tabla 18).

**Tabla 18.** Presupuesto para la implementación de la propuesta del plan de mejora para Hillary Nature Resort & Spa

	Actividades/Presupuesto	Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
<b>Estrategia de Capacitación</b>	1.1	Desarrollar e implementar programa de capacitación	Honorarios de consultoría	1 programa	\$ 3.000	\$ 3.000
	1.2	Capacitar al personal en manejo de quejas	Costo por empleado	50 empleados	\$ 60	\$ 3.000
	1.3	Capacitación en atención al cliente	Costo por empleado	50 empleados	\$ 60	\$ 3.000
	1.4	Evaluación y seguimiento de resultados del programa	Costos administrativos	1 evaluación	\$ 8000	\$ 800
<b>Estrategia del Fortalecimiento de los Procesos</b>	2.1	Planificación detallada de implementación del PDCA	Consultoría especializada	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	2.2	Capacitación del personal en el método PDCA	Costo por empleado	50 empleados	\$ 80	\$ 4.000
	2.3	Implementación de la fase "Plan" del PDCA	Consultoría especializada	1	\$ 1.500	\$ 1.500
	2.4	Ejecución de la fase "Do" del PDCA	Consultoría especializada	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	2.5	Monitoreo y evaluación en la fase "Check" del PDCA	Consultoría especializada	1	\$ 1.500	\$ 1.500
	2.6	Acciones correctivas y mejoras continuas en la fase "Act"	Consultoría especializada	1	\$ 1.000	\$ 1.000

Estrategia de la Experiencia	3.1	Crear Customer Journey Map Y Blueprint Service	Consultoría de experiencia de cliente	1 proceso	\$ 500	\$ 500
	3.2	Implementar mejoras identificadas en el Customer Journey Map	Costo por implementación	5 mejoras	\$ 400	\$ 2.000
	3.3	Capacitar al personal en nuevas directrices de servicio	Costo por empleado	50 empleados	\$ 80	\$ 4.000
Estrategia para la Mejora de la Comunicación Interna	4.1	Implementar sistema de comunicación interna eficaz	Plataformas de colaboración y consultoría en comunicación	1 sistema	\$ 2.500	\$ 2.500
	4.2	Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema de comunicación	Costo por empleado	50 empleados	\$ 85	\$ 4.250
	4.3	Establecer reuniones periódicas interdepartamentales	Costo por reunión	12 reuniones	\$ 80	\$ 960
Estrategia de la Innovación Tecnológica	5.1	Adoptar tecnologías innovadoras (CRM, aplicaciones móviles para la gestión de quejas y solicitudes, y sistemas de seguimiento de incidencias)	Costo de implementación de tecnologías	Varios	\$ 6.500	\$ 6.500
	5.2	Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías	Costo por empleado	20 empleados	\$ 100	\$ 2.000
	5.3	Desarrollo de aplicación móvil personalizada para el resort	Costo de desarrollo	1 aplicación	\$ 2.000	\$ 2.000
Estrategia del Márketing	6.1	Desarrollar campaña de marketing integral	Costos de marketing digital y tradicional	1 campaña	\$ 2.500	\$ 2.500
	6.2	Publicidad en redes sociales y plataformas digitales	Costo por campaña	1 campaña	\$ 3.000	\$ 3.000
	6.3	Monitorización y análisis de resultados de la campaña	Costos administrativos	3 análisis	\$ 900	\$ 900
<b>Valor Total</b>						<b>\$ 52.910</b>

*Nota.* La tabla muestra el detalle del presupuesto aplicado a un año calendario (Yacelga y Ocaña, 2024).



Estrategia	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estrategia de la Experiencia	Crear Customer Journey Map Y Blueprint Service	■											
	Implementar mejoras identificadas en el Customer Journey Map			■									
	Capacitar al personal en nuevas directrices de servicio							■					
Estrategia para la Mejora de la Comunicación Interna	Implementar sistema de comunicación interna eficaz	■											
	Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema de comunicación			■									
	Establecer reuniones periódicas interdepartamentales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estrategia de la Innovación Tecnológica	Adoptar tecnologías innovadoras (CRM, aplicaciones móviles para la gestión de quejas y solicitudes, y sistemas de seguimiento de incidencias)	■											
	Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías			■									
	Desarrollo de aplicación móvil personalizada para el resort											■	■
Estrategia del Márketing	Desarrollar campaña de marketing integral	■											
	Publicidad en redes sociales y plataformas digitales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Monitorización y análisis de resultados de la campaña						■			■			■

Nota. La tabla muestra el tiempo estimado para la aplicación de las actividades de la propuesta de mejora en la empresa (Yacelga y Ocaña, 2024).

## Discusión

Al examinar la gestión de procesos y su impacto en la percepción de la calidad del servicio en Hillary Nature Resort & Spa, esta discusión analiza las implicaciones de los resultados en el contexto del proyecto. Reflexiona sobre los hallazgos, evalúa su relevancia, identifica discrepancias y conecta teoría con práctica.

En primera instancia, (Ospina, 2021) detalla en su investigación que las auditorías internas son procesos esenciales para identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los procesos establecidos, mismas que se pueden complementar con auditorías externas a fin de recolectar información e identificar puntos críticos de mejora bajo un criterio neutral. Esta perspectiva apoya la propuesta de la implementación del Ciclo de Deming (PDCA) en el resort. La aplicación del PDCA en Hillary Nature Resort & Spa sigue estas recomendaciones, asegurando una gestión eficaz y una mejora continua en los procesos operativos.

Macías (2017) argumenta que es esencial contar con personal de servicio al cliente o gerentes de turno para gestionar las crisis diarias de manera efectiva. Según este enfoque, se justifica la implementación de un plan de mejora continua, basado en la capacitación de estos grupos específicos. Esta perspectiva se relaciona con la estrategia propuesta para Hillary Nature Resort & Spa, que sugiere un programa de capacitaciones integral para la gestión de quejas y la atención al cliente, demostrando que la formación del personal es fundamental para mantener y mejorar los estándares de calidad del servicio.

En resumen, los hallazgos del proyecto enfocado en Hillary Nature Resort & Spa guardan similitud con las investigaciones previas sobre capacitación del personal, gestión de procesos, tecnología y comunicación interna. La aplicación de estas estrategias valida su relevancia y efectividad, aunque también enfrenta desafíos relacionados con la adaptación a las expectativas cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado.

## Conclusiones

La investigación proporciona un marco exhaustivo para la implementación de mejoras continuas en Hillary Nature Resort & Spa mediante una gestión de procesos orientada a la excelencia en el servicio. Este enfoque teórico y metodológico se anticipa como una herramienta eficaz para mejorar la percepción de calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente y consolidar la competitividad del resort.

- En el diagnóstico situacional, a través de la observación y análisis de datos de la empresa se pudo evidenciar que un 11% de sus clientes son detractores y un 16% son pasivos. Si bien es cierto un 73% de los clientes son promotores de la empresa, existe un 27% que no han recibido el servicio deseado en algún momento durante su estadía, lo que denota inconsistencias en la gestión de ciertos procesos de Hillary Nature Resort & Spa.
- Por medio del análisis FODA, las matrices de evaluación y encuestas estructuradas, se pudo analizar la problemática principal, la cual se encuentra estrechamente relacionada con la gestión de procesos internos y la insuficiente capacidad de respuesta asertiva por parte de al menos un 25% del personal operativo de Hillary Nature Resort & Spa, producto de los limitados programas de capacitación y desarrollo en la empresa.
- Se pudo identificar que cinco de los 21 puntos evaluados (23.81%) son críticos, por lo cual se estableció una propuesta de mejora con seis estrategias para el fortalecimiento de la gestión de los procesos a desarrollarse en un periodo de 12 meses siguiendo un cronograma de actividades, con un presupuesto estimado de USD 52.910 para su ejecución.
- A la finalización del proyecto se han logrado responder a las preguntas establecidas en el planteamiento hipotético, demostrando que una gestión de procesos eficaz en Hillary Nature Resort & Spa mejora la percepción de calidad del servicio, optimiza la tecnología, fortalece la capacitación del personal, y mejora la comunicación interna. Además, reduce los tiempos de respuesta y resolución de problemas, elevando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

El estudio ha establecido un marco teórico sólido y ha propuesto herramientas prácticas para la mejora continua en Hillary Nature Resort & Spa. Las herramientas y metodologías sugeridas son prometedoras y tienen el potencial de contribuir significativamente a la mejora de la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Las implicaciones de esta investigación ofrecen un modelo valioso para otras empresas del sector que buscan mejorar su competitividad y la calidad de sus servicios.

## Recomendaciones

Para implementar mejoras significativas en la calidad del servicio y la eficiencia operativa de Hillary Nature Resort & Spa, es fundamental traducir los hallazgos de la investigación en acciones prácticas. Las siguientes recomendaciones abordan áreas clave identificadas en el estudio y están diseñadas para optimizar la gestión del resort y mejorar la experiencia del cliente, promoviendo así una cultura de mejora continua.

- Socializar con el personal operativo del resort el objetivo e importancia de la propuesta de mejora y el cronograma a seguir. Estos programas deben enfocarse en mejorar la capacidad de respuesta, el asertividad en la atención al cliente, incluyendo módulos específicos sobre gestión de quejas, servicio al cliente y manejo de crisis, adaptados a las necesidades identificadas
- Desarrollar y documentar procesos estandarizados, incluyendo manuales operativos que detallen los procedimientos los cuales deben ser accesibles y actualizados regularmente para asegurar la coherencia en la ejecución de tareas y servicios.
- Implementar un canal de comunicación directo y accesible para que los clientes puedan expresar sus necesidades y sugerencias. Esto podría incluir una línea telefónica dedicada, un chat en línea o una aplicación móvil, facilitando la recolección de comentarios y la resolución rápida de problemas.
- Promover la participación del personal en el proceso de mejora continua a través de incentivos y reconocimientos. Involucrar a los empleados en la identificación de áreas de mejora y en la implementación de soluciones contribuirá a una cultura de mejora continua y a una mayor satisfacción laboral.
- Las metodologías y herramientas aplicadas en la investigación pueden servir como modelo para otras empresas del sector de hospitalidad, proporcionando una referencia útil para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

## Glosario de Términos

**Automatización.** – Según Groover (2007) se define como "la tecnología mediante la cual un proceso o procedimiento se realiza sin ayuda humana. La automatización implica la utilización de sistemas de control para operar equipos, procesos industriales y maquinaria, reduciendo la necesidad de intervención humana".

**Benchmarking.** - Comparación de las prácticas empresariales y métricas de desempeño de una organización con las mejores prácticas de otra empresa para identificar áreas de mejora (Camp, 1989).

**Blueprint Service.** - Herramienta gráfica que permite identificar los procesos y momentos de verdad durante la prestación de un servicio, permitiendo planificar y gestionar la experiencia del cliente con eficacia (Shostack, 1984).

**Calidad.** - Características de un producto o servicio que satisfacen la necesidad del cliente, cumpliendo con los estándares establecidos (Juran y Godfrey, 1999).

**Capacitación.** – Proceso educativo a corto plazo mediante el cual las personas suman conocimiento, actitudes o habilidades para mejorar su desempeño en el ámbito laboral (Chiavenato, 2009).

**Check In.** - Proceso de registro e ingreso de huéspedes al hotel.

**Check Out.** - Proceso de registro de salida de huéspedes del hotel.

**Competencia.** - Empresas que ofrecen productos o servicios similares a los de otra empresa en el mismo mercado (Kotler y Keller, 2016).

**Departamento.** - División o unidad organizativa dentro de una empresa que agrupa empleados y recursos bajo una misma función (Daft, 2015).

**Encuesta.** - Serie de preguntas que sirve para obtener información específica de un grupo de personas (Cooper y Schindler, 2014).

**Estado Financiero.** - Documento que muestra la situación económica y financiera de una empresa (Horngren et al., 2016).

**Estrategias.** - Planes y propuestas diseñadas para alcanzar objetivos en un período determinado (Porter, 1998)

**Hotelqual.** - Modelo de evaluación de la calidad del servicio en hoteles, basado en criterios que miden la satisfacción y eficiencia operativa (Alegre y Garau, 2010).

**Innovación.** – Schilling (2017) proceso de introducir algo nuevo o significativamente mejorado en términos de productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Este concepto abarca desde la creación de nuevas ideas hasta la implementación efectiva de estas ideas para mejorar el desempeño y agregar valor en un contexto empresarial o social".

**Investigación.** - Proceso de recolección y análisis de datos para obtener conocimientos y/o resolver problemas (Cooper y Schindler, 2014)

**Mercado.** - Conjunto de consumidores potenciales que demandan productos o servicios (Lamb et al., 2018).

**Momento de Dolor.** - Situación que genera frustración o insatisfacción en la experiencia del cliente (Bitner et al., The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, 1990).

**Momento de Verdad.** - Punto de interacción crucial entre el cliente y la empresa, que influye en la percepción del servicio (Normann, 1984).

**MyHotel.** - Software de Guest Experience que mide la satisfacción del cliente

**Net Promoter Score (NPS).** - Métrica de lealtad que mide la disposición de los clientes a recomendar el producto o servicio de una empresa (Reichheld, 2003).

**Objetivos.** - Resultados específicos que una organización o individuo busca alcanzar en un periodo determinado (Drucker, (1954).

**Optimización.** – “Proceso de hacer lo mejor posible bajo un conjunto dado de restricciones y objetivos. En el contexto empresarial y tecnológico, se refiere a la mejora de sistemas, procesos o recursos para alcanzar el máximo rendimiento, eficiencia o efectividad” (Wayne, 2004).

**Property Management System (PMS).** – Software hotelero que permite gestionar todas las actividades del hotel como disponibilidad de habitaciones, reservas, habitaciones ocupadas, número

de personas en casa, check in, check out, facturación, entre otros. Debido a sus funciones, los PMS forman un papel importante en la actividad diaria de hoteles y resorts (Jagels, 2007).

**Proyecto.** - Conjunto de actividades planificadas para alcanzar un objetivo específico en un tiempo determinado (Institute Project Management, 2017).

**Resort.** - Establecimiento turístico que brinda actividades recreativas y servicios de lujo (Gee y Fayos-Solá, 1997).

**Servicio.** - Actividad o beneficio intangible proporcionado a los clientes (Lovelock y Wirtz, 2016).

**Spa.** - Establecimiento que ofrece tratamientos de salud, belleza y relajación (International Spa Association, 2019).

**TripAdvisor.** - Plataforma online que ofrece opiniones, reseñas y comparaciones de servicios turísticos (Buhalis y Law, 2008).

**Turismo.** - Actividad de viajar y permanecer temporalmente en lugares fuera del entorno habitual para ocio, negocios u otros motivos (Weaver y Lawton, 2014).

## Bibliografía

- Alegre, J., y Garau, J. (2010). *Tourist satisfaction and dissatisfaction. Annals of Tourism Research*, 52-73.
- Alonso Rasgado, T., y Saura, I. G. (2014). *Quality Management in Hospitality: Best Practice in Action*. London: Routledge.
- Antony, J., y Banuelas, R. (2016). *Six Sigma in the Hospitality Industry: Some Observations and Opportunities*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volumen 23, Número 5, 1-14.
- Baena Paz, G. M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baker, J., y Cameron, M. (2017). *Critical Success Factors for Integrated Marketing Communications: A Study of Luxury Resorts*. *Journal of Vacation Marketing*, Volumen 23, Número 1, 19-33.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., y Tetreault, M. S. (1990). *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. *Journal of Marketing*, 71-84.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., y Morgan, F. N. (2008). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. *California Management Review*, 66-94.
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2014). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Cham: Springer.
- Buhalis, D., y Law, R. (2008). *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet*. *Tourism Management*, 609-623.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: Quality Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Collier, D. A., y Evans, J. R. (2015). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Cooper, D. R., y Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge.
- Drucker, P. F. ((1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.
- Gee, C. Y., y Fayos-Solá, E. (1997). *International Tourism: A Global Perspective*. World Tourism Organization.
- González, R. (2015). *PDCA Home*. <https://www.pdcahome.com/8122/blueprinting-analiza-tusservicios-y-optimizalos/> (10/03/2018)
- Grönroos, C. (2011). *Value co-creation in service logic: A critical analysis*. *Marketing Theory*, 279-301.
- Groover, M. (2007). *Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing*. Pearson Prentice Hall.
- Guba, E. G., y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.
- Gummesson, E. (2018). *Total relationship marketing*. Routledge. London: Routledge.
- Gutierrez, J., Fernández, P., y Díaz, A. (2015). *Calidad en la gestión hotelera: Herramientas y técnicas para la mejora continua*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hammer, M., y Champy, J. (2015). *Reingeniería*. Diaz de Santos.
- Hankinson, G. (2012). *The Measurement of Brand Orientation, Its Performance Impact, and the Role of Leadership in the Context of Destination Branding: An Exploratory Study*. *Journal of Marketing Management*, Volumen 28, Números 7-8, 974-999.
- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C. F., y Bloching, B. (2016). *Marketing the Pinball Way: Understanding How Social Media Change the Generation of Value for Consumers and Companies*. *Journal of Interactive Marketing*, Volumen 45, 1-9.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, S., Muñoz, M., y Granados, J. (2016). *Gestión de la Calidad en Hoteles: Un Enfoque Práctico*. Madrid: Pirámide.
- Hillary Nature Resort & Spa. (2012). <https://www.hillaryresort.com/>
- Hoerl, R. W., y Snee, R. D. (2012). *Statistical Thinking: Improving Business Performance*. John Wiley & Sons.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., y Oliver, M. S. (2016). *Financical Accounting*. Pearson.
- Humphrey, A., y Lie, B. (2004). *Análisis de Matriz DOFA*. <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>.
- Institute Project Management. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- International Spa Association. (2019). *ISPA Industry Study*. Lexington.

- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems - Requirements*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- Jagels, M. (2007). *Hospitality Management Accounting*. Hoboken.
- Johnson, G., Kevan, S., y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson.
- Johnston, R., y Clark, G. (2016). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Pearson Education Limited.
- Juran, J. M., y Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Kandampully, J., y Suhartanto, D. (2016). *Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volumen 12, Número 6, 346-351.
- Kipling, R. (1902). *Just So Stories*. Macmillan.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2016). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Education.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2018). *MKTG*. Cengage Learning.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2013). *Strategic Issues in International Hospitality Management*. Routledge.
- Lee, J., y Kim, H. (2018). *Effective Application of Process Management in Hotels: Enhancing Operational Efficiency, Cost Reduction, and Customer Satisfaction*. *Quality & Quantity*, 1-15.
- Lee, M., y Back, K. J. (2018). *Customization, Interpersonal Trust, and Repeat Visits: Evidence from a Restaurant Mobile Application*. *International Journal of Hospitality Management*, Volumen 76, 171-180.
- Londoño, A. M. (15 de Octubre de 2021). *myHotel*. <https://myhotel.cl/cual-es-el-nps-ideal-para-tu-hotel/>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson.
- Meyer, C. &. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review.
- Moen, R. D., y Norman, C. L. (2009). *Circling Back: Clearing Up Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving*. Quality Progress.
- Moscoso Moreno, S. (2019). *Optimización del servicio de urgencias para pasar de un momento crítico a una experiencia memorable*. <http://hdl.handle.net/10654/32293>
- Munar, A. M., y Jacobsen, J. K. (2014). *Motivations for Sharing Tourism Experiences Through Social Media*. *Tourism Management*, Volumen 43, 46-54.

- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., y Ndubisi, N. O. (2016). *Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value*. *Industrial Marketing Management*, Volumen 35, Número 5, 692-703.
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Wiley.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* ((4th ed.) ed.). New York: Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (2016). *SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, Volumen 64, Número 1, 12-40.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number you Need to Grow*. *Harvard Business Review*, Volúmen 81, Número 12, 46-55.
- Robson, C., y McCartan, K. (2016). *Real world research*. Wiley.
- Rodríguez, E. (2024). *Informe de Aitoría Externa*. Guayaquil: Solaudit.
- Samy, M., y Marthandan, G. (2017). *A Literature Review of Quality Management Systems in the Hospitality Industry*. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volumen 29, Número 1, 10-32.
- Schilling, M. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Schmelzer, H. J. (2014). *The 5W1H Method for Process Improvement*. New York: CRC Press. CRC Press.
- Shostack, G. L. (1984). *Designing Services That Deliver*. *Harvard Business Review*, 133-139.
- Stewart, D. W., y Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice*. (Vol. 20). Sage publications.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., y Anantharaman, R. (2002). *A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organizations*. *Total Quality Management*, Volumen 13, Número 2, 233-243.
- Tas, A. (2016). *The Relationship Between Operational Practices and Operational*.
- Wayne, W. (2004). *Operations Research: Applications and Algorithms*. Duxbury.
- Weaver, D., y Lawton, L. (2014). *Tourism Management*. Wiley.
- Westreicher, G. (08 de 01 de 2021). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/variable-independiente.html>

Westreicher, G. (09 de 01 de 2021). *Economipedia*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/variable-dependiente.html>

Yacelga, A., y Ocaña, X. (2024). *Matriz de Congruencia de Variables. Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa*.

Zairi, M. (1998). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Total Quality Management, Volumen 9, Números 4-5, 428-441.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Cuadro Comparativo de Metodologías de Investigación**

	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Investigación Cuantitativa</b>	<b>Investigación Mixta</b>
<b>Objetivo</b>	Comprensión, descripción, descubrimiento y generadora de hipótesis.	Predicción, control, descripción, confirmación y comprobación de hipótesis.	Responder a un planteamiento del problema.
<b>Interés</b>	De cualidad (naturaleza, esencia)	De cantidad (cuanto cuantos)	Combinación de ambos enfoques o métodos
<b>Características</b>	Explora los fenómenos en profundidad, los significados se extraen de datos, no se fundamenta en estadística.	Mide fenómenos, utiliza estadísticas, prueba de hipótesis, hace análisis de causa-efecto.	Manejo completo de los dos enfoques, complejo, dinámico en el proceso, realización de informe
<b>Diseño de investigación</b>	Exploratorio, descriptivo	Experimental, correlacional	Secuencial, concurrente, convergente
<b>Tipos de datos</b>	Datos no estructurados, cuantitativos	Datos estructurados, cuantitativos	Combinación de ambos
<b>Escenario</b>	Natural y familiar.	Desconocido (artificial).	Según las partes del proceso.
<b>Muestra</b>	Pequeña, no aleatoria, teórica.	Grande, aleatoria, representativa.	Sus muestras son variadas.
<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	Observación, rúbricas, videograbación, entrevista, focus group	Cuestionarios, exámenes, encuestas, simuladores	Combinación de métodos de recolección

<b>Método</b>	Trabajo de campo, observación, participativa, estudio de casos, análisis.	Es estadístico, técnicas experimentales aleatorias, test, análisis estadísticos.	Triangulación de métodos y combinación de técnicas.
<b>Carácter</b>	Subjetivo analista	Objetivo	Creativo
<b>Busca</b>	La comprensión de fenómenos.	Incrementar el conocimiento.	Respuestas y teorizar los trabajos de investigación.
<b>Ventajas</b>	Crea una comprensión del comportamiento humano. Es flexible y adaptable a los cambios en el entorno de la investigación.	Proporciona información numérica. Se puede reunir información de un gran número de participantes.	Mezcla la lógica inductiva y deductiva. Logra una perspectiva más completa y holística del fenómeno.

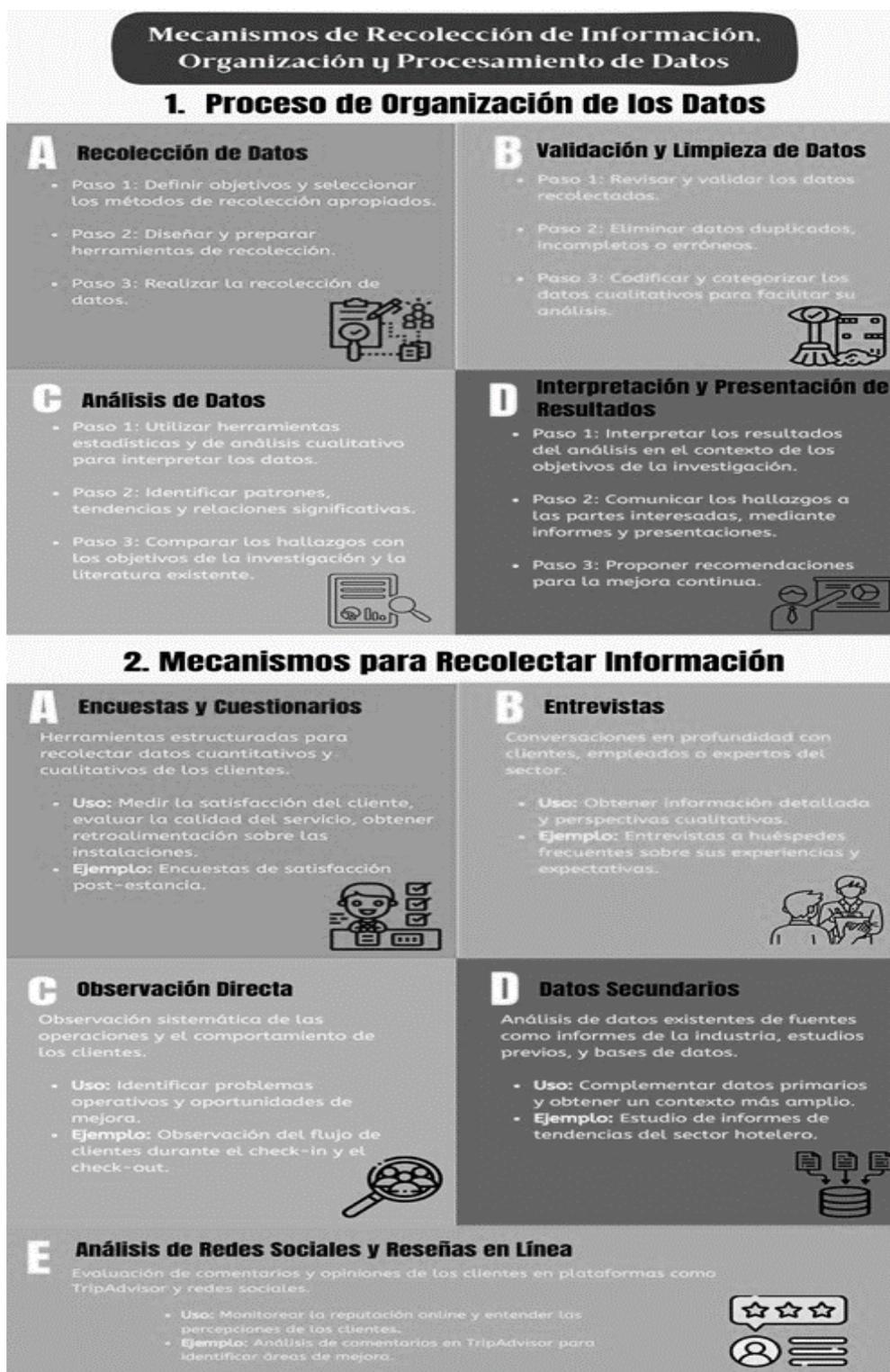
*Nota.* El tipo de investigación seleccionado para desarrollar el proyecto de titulación es mixto. (Baena Paz, 2017) (Hernández Sampieri, 2018).

**Anexo 2. Encuesta de Satisfacción de Huéspedes por cada Área de Servicio**

Áreas	Periodos					Calificación
	ene, 24	feb, 24	mar, 24	abr, 24	may, 24	Final
Recepción	4,70	4,70	4,72	4,68	4,78	4,72
Alimentos y Bebidas	4,17	4,22	4,35	4,28	4,40	4,28
Infraestructura	4,58	5,00	4,63	4,73	5,00	4,79
Housekeeping	4,49	4,60	4,68	4,61	4,72	4,62
Tecnología	4,29	4,69	4,45	4,51	4,54	4,49
Excursiones	4,80	4,98	4,77	4,85	4,74	4,83
Eventos	4,48	4,98	4,61	4,87	4,88	4,76
Spa	4,78	5,00	4,71	4,43	5,00	4,78
Habitaciones	4,60	4,68	4,70	4,67	4,75	4,68
Solicitudes	3,00	1,00	2,29	2,75	3,67	2,54
Servicio Restaurante	4,63	4,68	4,74	4,71	4,74	4,70
Banquete	4,40	5,00	4,50	4,87	5,00	4,75
Servicios	4,92	4,75	4,91	4,86	4,89	4,86
Personal	4,51	4,53	4,51	4,49	4,69	4,54
Entretenimiento	4,26	4,46	4,37	4,30	4,34	4,35
Piscina	4,38	4,44	4,68	4,54	4,66	4,54
Bar	4,38	4,45	4,58	4,59	4,55	4,51
Calidad del Sueño	4,60	4,58	4,81	4,64	4,72	4,67
Áreas Públicas	4,53	4,54	4,75	4,64	4,73	4,64
Transporte	4,73	4,59	4,68	4,51	4,77	4,66

*Nota.* Esta tabla muestra el nivel de aceptación de los huéspedes a través del software MyHotel que usa Hillary Nature Resort & Spa.

### Anexo 3. Mecanismos de Recolección de Información y Organización, Procesamiento de Datos



Nota. Yacelga, A. (2024)

**Anexo 4. Encuesta a Expertos**

Encuesta para jefes de Áreas Operativas en el Proyecto "Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio: Caso Empresa Hillary Nature Resort & Spa"

**Instrucciones:** Por favor, responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para mejorar la gestión de procesos y la calidad del servicio en nuestro resort.

**Información General****Tiempo trabajando en Hillary Nature Resort & Spa:**

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

**Experiencia profesional previa a su ingreso a la empresa (años):**

- Menos de 2 años
- 2-5 años
- 5-10 años
- Más de 10 años

**Nivel de formación relacionado con el puesto actual:**

- Curso de capacitación
- Técnico
- Universitario
- Postgrado
- Otro:

**Planificación Estratégica**

**¿Considera que la empresa cuenta con una planificación estratégica bien definida (misión y visión, objetivos a largo plazo, análisis de fortalezas y debilidades, y un plan de acción específico para alcanzar las metas propuestas)?**

- Sí
- No

**¿Son claras las metas y objetivos establecidos para su área?**

- Sí
- No

**¿Recibe regularmente información sobre el plan estratégico del resort?**

- Sí
- No

**¿Se comparten los manuales de funciones y procesos con los colaboradores?**

- Sí
- No

### **Gestión de Procesos**

**¿Existen manuales o documentos que estandaricen los procesos en su área?**

- Sí
- No

**Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia se actualizan estos documentos?**

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No se actualizan

**¿Cómo se lleva a cabo la capacitación del personal en relación con los procesos operativos?**

- Capacitación inicial
- Capacitación continua
- Capacitación en momentos específicos
- Inicial y continua

**¿Cómo se evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos actuales en su área?**

**(Seleccione todas las que apliquen)**

- Auditorías internas
- Retroalimentación de los empleados
- Indicadores clave de rendimiento (KPI)
- Comentarios de los huéspedes

### **Percepción de Calidad del Servicio**

**En su opinión, ¿cómo impactan los procesos operativos actuales en la percepción de calidad del servicio por parte de los huéspedes?**

- Muy positivamente
- Positivamente
- Neutral
- Negativamente
- Muy negativamente

**¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en su área? (Seleccione todas las que apliquen)**

- Encuestas de satisfacción
- Comentarios directos
- Reseñas en línea

**¿Cuál es el procedimiento para manejar quejas y sugerencias de los huéspedes en su área? (Seleccione todas las que apliquen)**

- Registro de quejas/sugerencias
- Evaluación por parte del equipo
- Resolución y seguimiento

#### **Comunicación Interdepartamental**

**¿Cómo calificaría la comunicación entre su área y otras áreas del resort?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**¿Con qué frecuencia se realizan reuniones interdepartamentales para coordinar procesos y resolver problemas?**

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Ocasionalmente
- Nunca

#### **Desafíos y Mejores Prácticas**

**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la gestión de los procesos operativos en su área? (Seleccione todas las que apliquen)**

- Falta de recursos
- Falta de personal capacitado
- Resistencia al cambio
- Falta de tecnología adecuada

**¿Ha habido alguna innovación o mejora reciente en los procesos de su área que haya tenido un impacto positivo en la calidad del servicio?**

- Sí
- No

**Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, por favor describa la innovación o mejora:**

[Espacio para respuesta abierta]

**¿Qué mejoras tecnológicas específicas sugerirías para optimizar los procesos en tu departamento y mejorar la experiencia del cliente? (Selecciona todas las que correspondan)**

- Actualización de software
- Implementación de dispositivos digitales y aplicaciones móviles
- Mejora en la conectividad y velocidad de internet

### **Recomendaciones**

**¿Qué sugerencias tiene para mejorar los procesos operativos y, en consecuencia, la percepción de calidad del servicio en Hillary Nature Resort & Spa?**

[Espacio para respuesta abierta]

**¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales cree que serían necesarios para implementar estas mejoras?**

[Espacio para respuesta abierta]

## **Anexo 5. Encuesta a Colaboradores**

### **Encuesta a Colaboradores: Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio**

**Instrucciones:** Por favor, responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para mejorar la gestión de procesos y la calidad del servicio en nuestro resort.

#### **Antigüedad en la empresa:**

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 3 años

#### **Formación y Experiencia**

##### **Nivel de formación relacionado con el puesto actual:**

- Sin formación específica
- Curso de capacitación
- Técnico
- Profesional
- Postgrado

##### **Evaluación de la efectividad de los programas de capacitación interna:**

- Muy efectiva
- Efectiva
- Ni efectiva ni inefectiva
- Inefectiva
- Muy inefectiva

##### **¿Ha recibido formación específica en manejo de quejas y atención al cliente?**

- Sí
- No

##### **¿Con qué frecuencia se realizan actualizaciones o refrescamientos de formación en su departamento?**

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

- Nunca

### **Percepción de los Procesos**

**¿Cómo evaluaría la claridad de las instrucciones recibidas para manejar quejas de los clientes?**

- Muy claras
- Claras
- Ni claras ni confusas
- Confusas
- Muy confusas

**¿Qué tan fácil le resulta seguir los procedimientos establecidos para su puesto?**

- Muy fácil
- Fácil
- Ni fácil ni difícil
- Difícil
- Muy difícil

**¿Cree que los procedimientos actuales ayudan a resolver problemas de manera eficiente?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

**¿Cómo evaluaría la comunicación entre departamentos para coordinar la atención al cliente?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**¿Siente que tiene suficiente apoyo de su supervisor para resolver problemas del día a día?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente

- Nunca

### **Satisfacción y Compromiso**

#### **Nivel de satisfacción general con su trabajo:**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

#### **¿Se siente reconocido y valorado por sus logros y esfuerzos en el trabajo?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

#### **¿Cree que su trabajo contribuye directamente a la satisfacción del cliente?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

## **Anexo 6. Encuesta a jefe de Recursos Humanos**

### **Encuesta a jefe de Recursos Humanos: Evaluación del Impacto de la Gestión de Procesos en la Percepción de Calidad del Servicio**

**Instrucciones:** Por favor, responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán de gran importancia para mejorar la gestión de procesos y la calidad del servicio en nuestro resort.

#### **¿Cuánto tiempo trabaja en Hillary Nature Resort & Spa?**

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 3 años

#### **¿Cómo describiría la gestión de Recursos Humanos en términos de apoyo a la implementación de procesos de mejora de la calidad del servicio?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Necesita mejoras
- No estoy segura/o

#### **¿Qué programas de formación y desarrollo profesional se ofrecen actualmente a los empleados para mejorar su desempeño en la atención al cliente y la gestión de procesos?**

##### **(Selecciona todas las opciones aplicables)**

- Capacitación en servicio al cliente
- Programas de liderazgo y gestión
- Formación en habilidades técnicas específicas
- Curso de gestión de quejas y resolución de conflictos
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

#### **¿Qué herramientas o tecnologías utiliza Recursos Humanos para apoyar la gestión de procesos y mejorar la calidad del servicio? (Selecciona todas las opciones aplicables)**

- Sistema de gestión de recursos humanos (HRIS)
- Plataformas de capacitación en línea
- Software de encuestas y evaluación de desempeño
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

**¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta Recursos Humanos para optimizar la gestión de procesos en el Resort? (Selecciona todas las opciones aplicables)**

- Falta de presupuesto para programas de formación
- Alta rotación de personal
- Resistencia al cambio por parte de los empleados
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

**¿Cómo colabora Recursos Humanos con otros departamentos para asegurar que las políticas y procedimientos sean implementados de manera efectiva? (Selecciona todas las opciones aplicables)**

- Reuniones regulares interdepartamentales
- Comités de mejora continua
- Capacitaciones cruzadas entre departamentos
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

**¿Cómo evaluaría la comunicación actual entre el departamento de Recursos Humanos y otros departamentos clave para asegurar una atención a la cliente efectiva?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**¿Considera que la estrategia de Recursos Humanos esta alineada con los objetivos generales del resort en términos de calidad del servicio y satisfacción del cliente?**

- Si, totalmente alineada
- Mayormente alineada
- Parcialmente alineada
- No está alineada
- No estoy segura/o

**¿Conocen los empleados de manera clara la misión, visión y objetivos de Hillary Nature Resort & Spa?**

- Si, muy bien
- Si, en parte
- No, no los conocen

**¿Cómo evaluaría la efectividad de la comunicación interna (actual) en el resort para garantizar que todos los empleados estén alineados con las metas y objetivos del resort?**

- Muy efectiva
- Efectiva
- Neutral
- Inefectiva
- Muy inefectiva

**Anexo 7. Plantilla Customer Journey**

<b>Target</b>		<b>¿Qué desea?</b>					
<b>¿Qué le duele?</b>				<b>¿Qué necesita?</b>			
<b>Momentos</b>							
<b>Actividades</b>							
<b>Nivel de Experienci</b>	 Wow						
	 Me gusta						
	 Funcional						
	 Basica						
	 Negativa						
	 Lo odio						
<b>Canales</b>							
<b>Esfuerzo</b>							
<b>Emociones</b>							
<b>Oportunidades</b>							

Anexo 8. Plantilla Blueprint Service

BLUEPRINT SERVICE												
<b>Momento</b>												
<b>Interacciones</b>												
<b>Nivel de Experienci</b>  Wow  Me gusta  Funcional  Basica  Negativa  Lo odio												
							<b>Emociones</b>					
							<b>Frontstage</b>					
							<b>Backstage</b>					
							<b>Soporte/Sistemas</b>					