



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PROPUESTA DE INTERVENCION PARA LA MEJORA DEL
NIVEL DE SATISFACCION DE CLIENTES DE UN HOTEL
CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA:

Álvarez Mero Marla Lissette

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y
Hoteleras.**

TUTORA:

Lcda. Aline Gutiérrez Northia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alvarez Mero Marla Lissette**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**.

TUTORA

f. _____

Lcda. Gutiérrez Northia Aline, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Salazar Raymond Maria Belen, Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Álvarez Mero Marla**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil**” previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2018

LA AUTORA

f. _____

Álvarez Mero Marla Lissette



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Álvarez Mero Marla Lissette

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2018

LA AUTORA:

f. _____

Álvarez Mero Marla Lissette



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final de trabajo de titulación denominado **“Propuesta de intervención para la mejora de nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil”** presentado por la estudiante **Alvarez Mero Marla Lissette** fue enviado al Sistema de Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (1%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

Documento	TT Alvarez Mero.docx (D40996455)
Presentado	2018-08-27 10:48 (-04:00)
Presentado por	marla_alvarez@hotmail.com
Recibido	aline.gutierrez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	TT Álvarez Mero Mostrar el mensaje completo

1% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

f. _____

Lcda. Gutiérrez Northia Aline, Mgs

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi Padre Celestial Jehová Dios, por conducir mi vida y darme lo necesario para salir adelante día a día.

Doy gracias a mis padres, Sr. Marlon Alvarez y Sra. Julieta Mero por darme el calor de un hogar e inculcarme el significado de la humildad, la bondad, el respeto, el agradecimiento, la perseverancia y en especial el amor hacia todo lo que haga. A mi Abuelita, Sra. Elena Vera, quien guio mis pasos desde niña hacia el camino del Señor y sobre todo por sus oraciones, que han sido escuchadas; y, a mis hermanas, Fernanda, Stephany y Diana por ser mi aliento en cada amanecer, por el suspiro de mi felicidad y el empuje hacia mis metas.

Gracias a mi novio Xavier Triviño, por su amor, guía y sobretodo paciencia durante todo este tiempo, porque juntos compartimos los más bellos momentos de esta maravillosa historia de logros.

Gracias a mis queridas amigas Samantha, Emily y Karla, por su amistad incondicional, brindándome su apoyo en todo momento, creciendo juntas en lo profesional y como persona.

A mis maestros, que su labor muchas veces subestimado, se enfoca en cuidar los saberes del mundo, y permitirles a otros, expandir sus conocimientos. Me han ayudado a vivir el sueño de superarme y cumplir mis expectativas, y de siempre ir por la constante mejora.

Y, para finalizar, a mis mascotas Oso y Toretto. Por todas esas madrugadas sin dormir por estar junto a mí, haciéndome compañía como solo los perros saben hacer, por moverme su cola y pedirme un juego en momentos en los que estaba agobiada; como si supieran que necesitaba levantar mis ánimos para continuar.

DEDICATORIA

Mi dedicatoria, va dirigida en primer lugar a Dios por ser Él, quien me da la vida y motivos cada mañana para emprender un nuevo reto y superar todos los desafíos que se me presentan en el camino.

A mi familia por su valioso aporte dentro de mi desarrollo como persona, por no dejarme sola en ningún momento, por ser la fuerza y el empuje constante hacia mis propósitos, por inculcarme buenos hábitos y la disciplina que necesité para lograr esta meta.

A mi novio, su paciencia, apoyo y cariño fueron los autores de mi perseverancia y mis ganas de buscar y querer lo mejor para ambos. Porque aun a nuestra corta edad, puedo asegurar el amor más puro e incondicional que sentimos.

En especial, quiero dedicar esta tesis a mi esfuerzo, confianza y persistencia y a todas aquellas pruebas que fueron puestas en mi camino con la finalidad de mejorar mis habilidades y virtudes.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Lcda. Grace Mogollón Claudett, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Eco. Luis Albán Alaña, Mgs.

OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: MARCOS.....	8
1.1. Marco Teórico	8
1.1.1. La Gestión de Calidad según Juran – Trilogía de la Calidad Total	8
1.1.2. Teoría de la lealtad del Huésped	9
1.1.3. Modelo de Brecha GAP	10
1.1.4. Calidad Total.....	11
1.2. Marco Conceptual	12
1.2.1. Cliente	12
1.2.2. Huésped.....	12
1.2.3. Hospedaje.....	12
1.2.4. Alojamiento.....	12
1.2.5. Hotel.....	12
1.2.6. Calidad	12
1.3. Marco Referencial	13
1.3.1. Calidad y Satisfacción del Cliente en el hotel Low Cost.....	13
1.3.2. Servicios de hospedaje y guianza de Mindo	13
1.3.3. Evaluación de Calidad de Hoteles de Turismo en Tapalpa.....	14
1.3.4. Relación entre la calidad de servicio y satisfacción del consumidor ...	14
1.4. Marco Metodológico	15
1.5.1. Enfoque	15
1.5.2. Modalidad de la Investigación	15
1.5.3. Métodos de Investigación	16
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES A TRAVES DEL ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN MOVIL	
MEDALLIA.....	17
2.1. Características generales de la Organización	17
2.1.1. Misión	17
2.1.2. Visión.....	17

2.1.3.	Valores	17
2.1.4.	Principales Servicios	18
2.2.	Población y Muestra	18
2.2.1.	Población.....	18
2.2.2.	Muestra.....	19
2.3.	Resultados del Instrumento	19
2.3.1.	Expectativas	22
2.3.1.	Percepción	23
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS BRECHAS ENTRE EL SERVICIO ESPERADO Y EL SERVICIO RECIBIDO.....		30
3.1.	Diferencias entre expectativas y Percepción	30
3.2.	Principales causantes	36
CAPITULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCION PARA ALCANZAR LAS METAS DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES		39
4.1.	Plan de acción.....	39
4.1.1.	Objetivos	39
4.1.2.	Alcance.....	40
4.1.3.	Estrategias	40
4.2.	Cronograma de Cumplimiento	48
4.3.	Presupuesto.....	48
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....		50
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES		50
BIBLIOGRAFÍA		52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estadísticas mensuales del Hotel	19
Tabla 2: Alternativas u opciones de respuesta	21
Tabla 3: Resultados de la percepción de los clientes	23
Tabla 4: Diferencia general entre Expectativas y Percepción.....	31
Tabla 5: Principales problemas reportados en 2017	36
Tabla 6: Presupuesto del Plan de Acción.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Calidad de Grönroos (1988).....	11
Figura 2: Resumen de las medias obtenidas en la percepción	24
Figura 3: Resultados de la percepción en la Métrica General.....	25
Figura 4: Resultados de la percepción en la Infraestructura del Hotel	26
Figura 5: Resultados de la percepción asociadas al personal.....	26
Figura 6: Resultados de la percepción asociados a la Habitación-Suite-Apartamento	27
Figura 7: Resultados de la percepción asociados a las comodidades y servicios	28
Figura 8: Resultados de la percepción asociadas a las preguntas de la marca.....	29
Figura 10: Brecha existente en la Métrica General	32
Figura 11: Brecha existente en la Infraestructura del Hotel.....	33
Figura 12: Brechas asociadas al personal.....	33
Figura 13: Brechas asociadas a la Habitación-Suite-Apartamento	34
Figura 14: Brechas asociadas a las comodidades y servicios	35
Figura 15: Brechas asociadas a las preguntas de la marca.....	35
Figura 16: Diagrama de Pareto sobre problemas reportados	39
Figura 17: Funciones del Técnico de Mantenimiento.....	42
Figura 18: Modelo de Inspección de limpieza	44
Figura 19: Modelo para la evaluación del personal	46
Figura 20: Cronograma de Cumplimiento	48

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas de la Ciudad de Guayaquil. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación fue desarrollada en un total de cuatro capítulos, iniciando con el establecimiento de los referentes teóricos que permitieron sustentar la investigación, así como los elementos metodológicos que la caracterizan siendo esta de un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo de tipo bibliográfica y de campo.

La investigación continúa con la identificación del nivel de satisfacción de los clientes a través del análisis de la aplicación móvil Medallia, con la que se identificó que el cumplimiento de las expectativas fue superior al 92%, siendo las principales causas de dicha brecha elementos como el ruido, la limpieza, el personal, el baño, el Tv/ Remoto, el mantenimiento, los artículos rotos, el Check-in, la tasa de facturación, el Check-out y el olor de la habitación.

Por último, se establecía un plan de acción con una duración de 6 meses y un costo estimado de 6.040,00 USD. basado en la gestión de los recursos humanos, la contratación de un especialista de mantenimiento, la contratación de un especialista que gestione el plan de mantenimiento preventivo, un formulario de evaluación de desempeño, un modelo de inspección de limpieza para el personal de ama de llaves, y un plan de incentivo para los trabajadores.

Palabras Claves: Calidad, Satisfacción del Clientes, Hotel, Plan de Acción, Atención al Cliente, Servicio.

ABSTRACT

The current research's goal is to elaborate a proposal of intervention for the improvement of the level of satisfaction of the clients in a four stars hotel of Guayaquil city. For the fulfillment of this goal, the research was developed in four chapters, starting with the establishment of the theoretical references that allowed sustaining the research, as well as the methodological elements that characterize it being this one of a qualitative and quantitative approach, being of bibliographic and field type.

The investigation continues with the identification of the level of satisfaction of clients through the analysis of the Medallia mobile application, with which it was identified that the fulfillment of the expectations was higher than 92%, being the main causes of said gap elements such as the noise, cleaning, staff, bathroom, TV / Remote, maintenance, broken items, Check-in, billing fee, Check-out and smell of the room.

Finally, an action plan was established with a duration of 6 months and an estimated budget of USD 6,040.00. based on the management of human resources, the hiring of a maintenance specialist, the hiring of a specialist to manage the preventive maintenance plan, a performance evaluation form, a cleaning inspection model for the housekeeping staff, and an incentive plan for workers.

Keywords: Quality, Customer Satisfaction, Hotel, Action Plan, Customer Services, Services.

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se analiza el nivel de satisfacción de clientes del hotel “STAR” cuya categoría se posiciona en el nivel cuatro de un total de cinco. Interviniendo y analizando los efectos diferenciadores del posicionamiento percibido por los clientes y mediante la aplicación “Medallia” la cual se encarga de facilitarnos el estudio de la calidad del servicio que se está brindando como organización. A parte de los aspectos conceptuales, se pretende comprobar empíricamente que la clave está en cumplir las expectativas del cliente mediante la calidad total del servicio.

A la calidad del servicio se le puede considerar como un instrumento importante que establece la estructura y funcionalidad de unas organizaciones enmarcadas en las expectativas y necesidades de sus clientes, el talento humano es parte importante para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado que cada vez es más exigente, esto debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan.

Términos como excelencia, calidad total, mejora continua, satisfacción del cliente se han convertido en vocabulario habitual para quienes son parte de una empresa. Los clientes actuales y potenciales poseen necesidades cambiantes, por lo que los empresarios se ven obligados a mantener una constante observación del comportamiento del entorno comercial para tener conocimiento de su conducta, poder saber quiénes son, donde se encuentran y cuál es su opinión con respecto al servicio y la atención que reciben. Actualmente el nivel de competencia es muy alto esto hace que las empresas conozcan como satisfacer al cliente de forma eficaz y eficiente ya que esto ayuda a fidelizar al cliente con la empresa, y, por consiguiente, los ingresos de la organización también se ven afectados dependiendo del nivel de las ventas.

La percepción que tiene el cliente de la imagen de la instalación hotelera, reviste particular importancia al momento de calificar la calidad del servicio, para ellos es importante brindar el servicio con responsabilidad para lograr la satisfacción del cliente actual e incrementar la captación de nuevos clientes, esto es posible solo si la empresa tiene una gestión adecuada. Máxime si se toma en consideración lo planteado por diferentes autores como Anuar, Ahmad, Jusoh y Hussain (2012) que afirman que

el turismo ha tenido un crecimiento de forma acelerada en las últimas décadas, aportando con ingresos significativos al desarrollo económico de los países y cambios significativos en el aspecto social, cultural y medio ambiental.

Las empresas dedicadas a ofrecer servicios turísticos, debido a la actividad a la que se dedican, generan un gran aporte a la sociedad manteniendo una importante interrelación entre el cliente y el empleado.

El servicio al cliente; demuestra la calidad de la relación que existe entre el cliente interno y externo al brindar un buen servicio que ayude a satisfacer las necesidades del cliente ya que la atención es la fuente de respuesta a las necesidades mercado y las empresas es importante buscar estrategias que sean dinámicas para lograr una relación duradera entre el cliente y la empresa, más ahora que existe muchas organizaciones que brindan el mismo servicio turístico. Lo más importante es que el cliente vaya satisfecho y sienta que sus necesidades han sido cumplidas, con ello se podrá competir con las demás empresas que ofertan el mismo servicio.

Es importante dar un servicio de calidad esto han corroborado varios investigadores, en conclusión, numerosas empresas están conscientes de que brindar un servicio de calidad da una significativa ventaja competitiva, también se puede considerar la calidad del servicio como el camino más acertado para que la empresa logre cumplir sus objetivos empresariales, desde el punto de vista de la fidelización, manteniendo una relación a largo plazo con los clientes.

La calidad no debe ser solo considerada al momento de vender el servicio sino también de alguna forma ser como una exigencia de garantía tanto en los procesos como en los resultados finales. En efecto es primordial que una empresa tenga una adecuada gestión de la calidad, un liderazgo abierto y compartido, con una visión basada no solo en las demandas del momento, sino también siendo parte activa de las exigencias de la economía nacional y mundial, ya que son un factor importante para el desarrollo de las naciones; Es por ello que para garantizar un servicio de calidad total logrando la fidelización de los clientes, tenemos que empezar descubriendo las opiniones y sugerencias de los mismos a través de métodos innovadores como las aplicaciones móviles, redes sociales y páginas web que permiten y proporcionan indicaciones útiles para una mejora continua en la organización.

Antecedentes

El Hotel 'STAR' fue construido en el año 2006 pero inicia sus operaciones el 3 de agosto del 2009 en la ciudad de Guayaquil. La visión como hotel fue de ser la compañía de viajes favorita del mundo por lo que a lo largo de sus 9 años de funcionamiento ha establecido estrategias para lograr su propósito; a principios del año 2009 desarrollaron una estrategia de cuatro partes las cuales se centraban en cómo ganar a los clientes, estas fueron:

Propósito: Abrir puertas a la oportunidad

Valores: Hacer que la cultura sea más vibrante y se diferencie de la competencia

Como ganar: Conseguir marcas, reconocimientos, integración, distribución, crecimiento y empoderamiento.

Tanteador: Lograr el compromiso de los asociados, fidelización de clientes, preferencia del propietario y el valor para los accionistas.

Pero a pesar de haber conseguido múltiples reconocimientos como marca y lograr muchos de los objetivos planteados no se ha podido garantizar la fidelización de clientes, se propuso analizar la razón del problema y es así como nace la idea de realizar encuestas para que los clientes hagan saber sus gustos y disgustos mediante hojas de papel con preguntas acerca de su estadía puestas en cada habitación esperando que fueran contestadas, sin embargo, no se alcanzó lo esperado para entender en que estaban fallando. En el año 2016 deciden implementar otro tipo de encuestas de acuerdo con la actualización tecnológica por la que avanzaba el mundo, una aplicación móvil llamada Medallia, la cual nació en el año 2001 como un Software para evaluaciones de servicios hoteleros, comercios y financieros. Este software llamó la atención de los propietarios del hotel para que se permita analizar de manera más factible las problemáticas que presentan en base a la atención del servicio al cliente. Al hacer uso del mismo, notaron gran ventaja en cuanto al problema que presentaban de acuerdo a los porcentajes de encuestas realizadas por los huéspedes, decidiendo continuar con el mismo método hasta la fecha presentada en este proyecto.

Justificación

En la actualidad, la calidad del servicio se ha convertido en el factor determinante de la preferencia de uno u otro hotel por parte de los clientes, especialmente cuando se refiere a hoteles de cuatro y cinco estrellas, puesto que se espera una atención sobresaliente para los huéspedes. Por tanto, las cadenas nacionales e internacionales de hoteles de alta categoría ponen mayor atención al comportamiento, necesidades y preferencias de los mismos.

Hasta hace unos años atrás, la filosofía de los hoteles era superar las necesidades y expectativas de sus huéspedes, en la actualidad, la nueva filosofía hotelera se basa en crear experiencias memorables para los clientes alojados.

Una experiencia memorable está asociada a posicionar la marca dentro de los sentidos de las personas superando expectativas y dejando una fuerte y duradera huella emocional para que estos actúen como factor diferenciador. Celestino Martínez (2012), tanto así, que no los puedan encontrar en ningún otro hotel.

En el hotel ‘STAR’ de la ciudad de Guayaquil, inicialmente existió un departamento de Calidad destinado a la supervisión y resolución inmediata de quejas de los huéspedes, pero al percibir que los resultados no eran los esperados por el avance tecnológico en el mundo, este departamento se hizo digital, es decir que actualmente se usan páginas web y aplicaciones móviles, cuyo objetivo es brindar un mejor servicio al cliente al analizar las quejas de los mismos, pero debido a la dimensión de estos hoteles, estos departamentos de calidad no tienen un mayor control en cada área como Recepción, Restaurante y Ama de Llaves, en donde se han evidenciado falencias en el cumplimiento de los manuales de procesos de calidad exigentes, puesto que cuentan con un mayor grado en cuanto a la interacción con los huéspedes y por tanto la calidad de servicio debe ser mayor. Estas falencias han generado la necesidad de reestructuración de los mismos, en donde, se especifique la adecuada aplicación de los procesos y que garantice el cumplimiento de éstos.

Así también, este proyecto de intervención se alinea al Objetivo 5, del Plan de Desarrollo del Ecuador Todo una Vida, que enfatiza el “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, que destaca que, para lograr los objetivos de incrementar la productividad,

agregar valor, innovar y ser más competitivo, se requiere investigación e innovación para la producción con los procesos de desarrollo (Consejo Nacional de Planificación, 2017, pág. 80).

Planteamiento del Problema

Existe una inconsistencia entre el nivel de satisfacción actual de los clientes del hotel y la meta establecida por el estándar de la cadena.

Gracias a la aplicación Medallia que ha sido usada desde el año 2016 como medio de evaluación por parte de los clientes para el hotel y sus asociados, se ha logrado obtener información acerca de los problemas por los que atraviesa el establecimiento, sin embargo, a pesar de saber las falencias que presentan no se ha implementado ningún método o proceso a seguir para la solución de los mismos y poder pactar la lealtad y fidelidad de sus clientes.

Según los resultados de las encuestas realizadas por la aplicación móvil Medallia, se ha logrado observar que, durante los últimos 8 años, ha decaído el margen estadístico en cuanto a la satisfacción de los huéspedes principalmente, a su vez, estudios matemáticos dieron a conocer que los gastos han sido mayores que los ingresos en el último año 2017.

Podemos deducir según los resultados de los estudios obtenidos para esta investigación que el hotel no logra mantenerse en el perfil establecido como meta, puesto que cambios constantes influyen positiva y negativamente a lo largo del año. Su prioridad ha sido la satisfacción del cliente puesto que su necesidad es pactar la lealtad del mismo, pero para lograrlo el hotel debe realizar procesos estrictos sobre la calidad del servicio al cliente y mejoras en la infraestructura del establecimiento ya que su influencia es una de las principales causas para la satisfacción del huésped al igual que el servicio que se le otorgue al mismo.

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide la elaboración de una propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas de Guayaquil en la consecución de las metas establecidas por su cadena hotelera?

Objetivo General

Elaborar una propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas de la Ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes a través del análisis de los resultados de las mediciones obtenidas en la aplicación móvil "Medallia"

Analizar las causas de las brechas entre el servicio esperado y el servicio recibido para el diseño de la propuesta de intervención.

Realizar una propuesta de intervención a partir del caso de estudio para alcanzar y mantener las metas de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO I: MARCOS

1.1. Marco Teórico

Dentro del ámbito hotelero, se destacan varias teorías de las cuales se sustenta el presente estudio. Aquellas teorías abarcan desde necesidades humanas hasta estrictos controles de calidad sobre todo cuando se trata de hoteles cuatro estrellas. Todas ellas permiten que las empresas o industrias hoteleras desarrollen estrategias y estándares diferenciadores.

1.1.1. La Gestión de Calidad según Juran – Trilogía de la Calidad Total

Se considera que los principales problemas que tiene una empresa son la organización, la comunicación y la coordinación interna, por eso la calidad es responsabilidad de todos los empleados de la empresa en la totalidad de los niveles jerárquicos.

De acuerdo con Juran (2007), la gestión de la calidad se realiza a través de tres procesos que se conocen como la Trilogía de la Calidad y que se relacionan entre sí. Estos son:

- A) Planificación de la calidad: Es la actividad de desarrollo de los servicios y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- B) Control de Calidad: Se refiere a las acciones que se deben realizar para alcanzar el objetivo marcado.
- C) Mejora de la Calidad: Consiste en conseguir unos resultados de calidad a un nivel más alto que en el periodo anterior.

No obstante, Juran define que para lograr que la trilogía se cumpla, los pasos a seguir deberán ser en un determinado periodo de tiempo, usando técnicas y yendo más allá de las necesidades obvias, ya que las necesidades reales pueden ser distintas de las expresadas por el cliente.

La gestión del servicio, como la de cualquier otra área, debe abarcar conjuntamente todos los factores relevantes implicados. Quizás resulte duro o complejo manejar todos los elementos a la vez, pero forzosamente deberá hacerse así si la gestión aspira a ser equilibrada.

Los clientes que se hospedan en hoteles de cuatro o cinco estrellas tienen una expectativa mucho mayor y sus causas varían desde el valor que tienen que pagar por ello, hasta la fama que tienen estos hoteles por pertenecer a cadenas internacionales, por lo tanto, toda su experiencia será valorada de una manera mucho más estricta. Es por esa razón que hemos tomado la teoría de Juran, puesto que un hotel de alta categoría deberá cumplir con requisitos totales basándose en las exigentes normas de calidad que Juran propone. Una trilogía de calidad completa que ayudará a superar las expectativas y alcanzar los objetivos planteados como un hotel de cuatro estrellas.

1.1.2. Teoría de la lealtad del Huésped

El cliente hotelero espera obtener la mayor calidad de servicio y/o producto posible y, que no solamente satisfaga sus necesidades, sino que la superen. Sin embargo, el problema radica en la formación de la lealtad. El principio mediante el cual un cliente comienza a sentir afinidad por determinada marca o empresa es la clave para la supervivencia de esta última. Los factores por los que se obtiene la lealtad de un huésped dependerán de la situación del mercado y las estrategias que apliquen las empresas para captar a los demandantes. En su artículo sobre la lealtad de clientes, (Arias, Frías-Jiménez, & Gómez-Figueroa, 2013), indican que la mayoría de los programas de fidelización existentes se fundamentan en un proceso similar. Inicia con captar la atención de los compradores para ofrecerles productos o servicios; en segundo lugar, asegurar que esos productos satisfagan las necesidades de los clientes; tercero, aplicar los programas de fidelidad pertinentes y, como resultado, suponer que el cliente que ha sido satisfecho se convertirá en un cliente leal a la compañía.

Zamora (2011), menciona que la lealtad de los clientes de la industria turística es poco estudiada, por lo cual afirmar que estos pueden mantenerse leales a una empresa por períodos largos de tiempo es inconcebible. A pesar de ello, se aplican ciertos esquemas como la conocida acumulación de millas para aerolíneas y programas similares que se basan en la repetición de compra.

La lealtad del cliente también se basa en el rendimiento percibido por este. Según (Hartmann, Ibáñez, & Sainz, 2002) si un cliente posee expectativas más altas sobre un producto o servicio, la probabilidad de que se sienta insatisfecho aumenta considerablemente; sin embargo, es posible mitigar ese efecto mediante el rendimiento

percibido, en el cual se aplican ciertos niveles de aceptación que compensan la calidad en base a las expectativas.

1.1.3. Modelo de Brecha GAP

Se basa en la idea de que los clientes perciben la calidad de los servicios prestados en función de las expectativas del mismo y la realidad del servicio que presta la organización turística. Esta diferencia entre expectativas y realidad del servicio, pueden ser debido a la falta de una correcta comunicación y entendimiento entre proveedor/cliente o a la falta de coordinación entre los trabajadores de la organización. En realidad, se debe, a la suma de varios posibles problemas parciales (Gap), y estos de acuerdo con Ruiz (2011) son:

Gap 1: Diferencias entre las expectativas del cliente y percepción de la dirección de las expectativas de este cliente.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y el traslado de las percepciones a las especificaciones de la calidad de servicio.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de los estándares de calidad de servicio y el servicio realmente ofrecido.

Gap 4: Diferencia entre el servicio realmente prestado y la comunicación acerca del servicio a los clientes.

La calidad es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir. Con frecuencia, señalan (Schiffman y Lazar, 2001.) Los consumidores juzgan la calidad de un producto o servicio tomando como base las diferentes señales de información que han llegado a asociar con dicho producto. Algunas de esas señales se refieren a características intrínsecas del producto o servicio mismo (color, tamaño, sabor, aroma, decoración, ambiente, atención), otras son de carácter extrínseco (precio, publicidad, entorno, cultura). Por si solas o en combinación, esas señales proporcionan la base para las percepciones de la calidad de productos y servicios.

Por tanto, tomando la teoría de la Brecha del modelo GAP, se concluye que para esta investigación se deberá implementar el análisis de las diferencias ya que nos permitirá conocer aquellos elementos que están condicionando el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente.

1.1.4. Calidad Total

Grönroos (1988) indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión.

En cuanto a Pascual (2004) manifiesta que el cliente se siente influenciado por la respuesta recibida al solicitar su requerimiento, pero también por la manera de cómo le entregaron el producto o el servicio y la imagen corporativa. Todo esto estudia de forma transversal las diferencias entre el servicio esperado y percepción del servicio. Como indica Duque (2005), el modelo planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976 el cual define y explica la calidad del servicio apreciada mediante las experiencias valoradas de la medida de la calidad. Paralelamente vincula las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad (Grönroos, 1988, p.12).

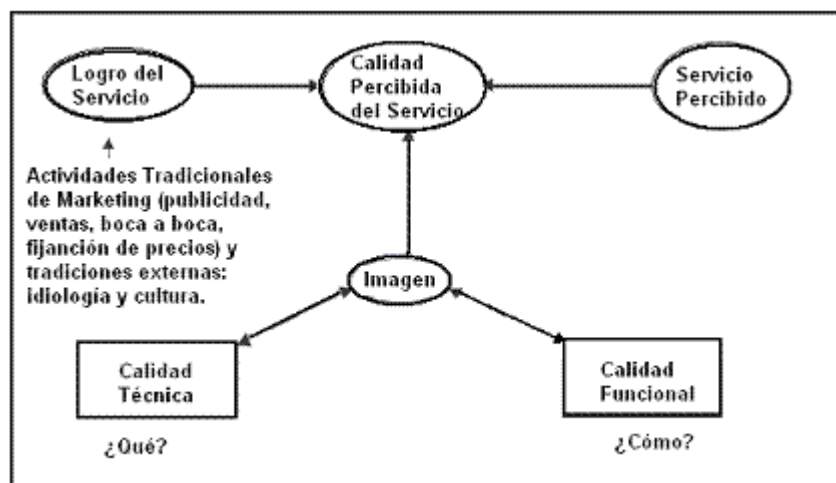


Figura 1: Modelo de Calidad de Grönroos (1988)

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Cliente

Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa (Heras, 2013).

1.2.2. Huésped

Turista nacional o extranjero que pernocta, de manera no permanente, en un establecimiento de alojamiento turístico a cambio de una tarifa diaria establecida. (RAE, 2015)

1.2.3. Hospedaje

Servicio que presta un establecimiento de alojamiento turístico destinado a la pernoctación de una o varias personas de forma no permanente a cambio de una tarifa establecida. (RAE, 2015)

1.2.4. Alojamiento

Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje (Ministerio de Turismo, 2015)

1.2.5. Hotel

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en una rea definida como restaurante o cafetería, según categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo 5 habitaciones (Ministerio de Turismo, 2015).

1.2.6. Calidad

Feigenbaum (1994), define la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio respecto de su capacidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. La calidad está basada en la experiencia real del

cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos definidos o tácitos consistentes o solo percibidos u operacionales técnicamente.

1.3. Marco Referencial

La industria hotelera en Ecuador se ha desarrollado gracias a la aparición de grandes franquicias hoteleras, tales como Hilton, Sheraton, Wyndham, entre otras, los cuales han dejado en alto la calidad tanto en servicios como en marcas a través de los años.

En la presente investigación se analizaron un conjunto de investigaciones relacionadas a la temática entre las que consta:

1.3.1. Calidad y Satisfacción del Cliente en el hotel Low Cost

El estudio examina la herramienta de satisfacción que se utiliza en los hoteles Ibis, y por último se expone un estudio de cómo vierten los clientes opiniones sobre la satisfacción en los procesos post consumo de servicios hoteleros en las webs comparadoras de hoteles, mostrando entre sus principales conclusiones que la gestión de la calidad mediante normas ISO u otras normas de calidad como la Q de Calidad debería ser tomada en cuenta en el hotelería en general para obtener mejores resultados económicos y una rentabilidad a largo plazo. Además, se identifica que un consumidor satisfecho repite de establecimiento ya sea el mismo hotel u otro de la misma cadena o grupo, entonces se generan clientes para otros hoteles del grupo. También se aprecia la importancia de que el cliente se vaya satisfecho de un hotel porque a la hora de expresar sus experiencias en las webs como Tripadvisor.com o Booking.com pueden condicionar a otros clientes con los comentarios que se escriben a la hora de elegir un hotel u otro en base a puntuaciones y comentarios. Esta situación post consumo es muy importante controlar, puesto que, la opinión del cliente una vez abandona el hotel es muy difícil cambiarla.

1.3.2. Servicios de hospedaje y guianza de Mindo

Otro de los estudios analizados es el realizado por Ana Belén Rivas Sánchez (2013), titulado “Análisis de los Servicios de hospedaje y guianza de Mindo y sugerencias de Mejora” en la que la autora realizó un levantamiento de información general del estado actual de Mindo y las normas que rigen la calidad de los servicios

de alojamiento y guianza, posteriormente en base a el método SERVQUAL para la valoración de satisfacción de los turistas y el método de la Calidad Real vs la Calidad Percibida. Concluyendo entre otros elementos que la calidad en el servicio de alojamiento de Míndo con el 53% de completa satisfacción demostró tener brechas significativas tales como los servicios de comunicación y el estado de las habitaciones, disminuyendo así el cumplimiento de las expectativas y la calidad percibida.

Los hostales representaron el conjunto de establecimientos mejor puntuados obteniendo el 80% de completa satisfacción debido principalmente al desempeño del personal y al parámetro de seguridad, por el contrario, el hotel se ubicó como el establecimiento con menor porcentaje de satisfacción por parte de sus huéspedes con brechas significativas en todos los parámetros a evaluar.

1.3.3. Evaluación de Calidad de Hoteles de Turismo en Tapalpa

En cuanto al estudio realizado por Víctor Hugo Prado Vázquez y Patricia Rivera Espinoza (2015) referente a la “Evaluación de la calidad en el servicio al cliente en los hoteles mediante la escala de Servqual. Caso: Hoteles de turismo de montaña de Tapalpa, Jalisco”, en la misma los autores realizaron una investigación exploratoria centrándose en la medición de expectativas y percepciones utilizando la escala SERVQUAL diseñada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). La recolección de la información fue en los meses de más afluencia de vacacionistas (noviembre y diciembre 2010, abril y julio 2011), obteniendo entre sus resultados que los huéspedes de los hoteles 3, 4 y 5 obtuvieron un resultado negativo no se cumple con la expectativa del cliente por lo tanto existe insatisfacción, en los hoteles 1, 2, 6 y 7 los resultados son positivos, existiendo satisfacción del cliente con las dimensiones que ofrecen los hoteles. En el caso de los empleados la percepción (6.94) y de la expectativa de 6.85 respectivamente.

1.3.4. Relación entre la calidad de servicio y satisfacción del consumidor

Por último fue analizada “La relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, su evaluación en el ámbito del turismo termal” investigación realizada por Alén González y Fraiz Brea (2016), en la misma los autores evalúan el contexto del turismo termal, así como la direccionalidad de la relación entre

l satisfacción como antecedente de la calidad de servicio y al mismo tiempo, consecuente de la calidad del servicio.

1.4. Marco Metodológico

1.5.1. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo es la base para llevar a cabo la recolección y el análisis de los datos para contestar las preguntas de investigación y para probar la hipótesis.

Éste se sustenta en la medición numérica, el conteo y la utilización de elementos estadísticos para poder establecer patrones de comportamiento de los huéspedes estudiados.

El enfoque cualitativo se usa para afinar las preguntas de investigación a través de la recolección de datos, la que no estará sujeta a medición numérica.

1.5.2. Modalidad de la Investigación

Los tipos de investigación que se aplicaron en el presente trabajo de investigación son:

Investigación Bibliográfica o Documental

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Para la investigación bibliográfica se ha basado en estudios anteriores relacionados con la calidad de prestación de servicios hoteleros en el Ecuador. Dicha información se ha investigado en documentación, libros e investigaciones que gozan de un amplio acervo de conocimientos e información sobre el tema referido. De igual manera la presente investigación se ha reforzado a través de la red virtual, libros y bibliotecas virtuales, entre otras.

Investigación de campo

Este tipo de investigación se aplicará en los departamentos de calidad y servicio del hotel cuatro estrellas de la Ciudad de Guayaquil, y asociados del servicio hotelero, con el fin de obtener información de acuerdo con los objetivos propuestos en el proyecto.

1.5.3. Métodos de Investigación

En el presente proyecto se aplicarán los métodos:

1.5.3.1. *Descriptivo*

Los principales objetivos que se plantearon para la calidad del servicio al cliente en el hotel “STAR” fueron revelados en una estructura de datos típica de un estudio descriptivo el cual demostrará los resultados de la investigación obtenidos de las preguntas a los encuestados, a través de una aplicación móvil llamada Medallia.

1.5.3.2. *Analítico o Explicativos*

Este trabajo de titulación admite el estudio y análisis de la información conseguida acerca de la calidad de servicio al cliente, e información de las encuestas proporcionadas por la aplicación “Medallia”. Se evaluará y explicará cómo se aplica dicha calidad en la prestación de servicios en el hotel ‘STAR’ brindado a los usuarios.

1.5.3.3. *Propositivo*

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en la necesidad de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes del hotel “STAR”, por tanto, conocidos los fenómenos dentro del proceso de investigación se propondrán recomendaciones orientadas a solucionar la problemática observada.

CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES A TRAVES DEL ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN MOVIL MEDALLIA

2.1. Características generales de la Organización

2.1.1. Misión

Ser el mejor grupo hotelero, del mercado en el que se encuentre, con la mayor línea de hoteles de tres a cinco estrellas; mantener una excelente filosofía de atención al cliente; así como las ventajas competitivas, que permita proporcionar a los huéspedes un alto valor percibido. Para el cual se contará con el mejor y más motivado recurso humano, cultivando el potencial creativo de todos nuestros colaboradores

2.1.2. Visión

Mantenernos siempre 5 años al frente de los competidores mediante la constante innovación en los procedimientos, instalaciones y estrategias de desarrollo del recurso humano, y el servicio personificado brindado en nuestros hoteles, obtenido con ellos un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas.

2.1.3. Valores

La combinación de los valores fundamentales y de servicio otorga una ventaja competitiva a la organización. Son los valores que respaldan el trabajo de todos y cada uno de los integrantes del imperio, marcando no solo principios legales, sino también principios justos. Son los siguientes:

Valores Fundamentales:	1.	Integridad.
	2.	Honestidad.
	3.	Respeto.
	4.	Confianza.
	5.	Atención.
	6.	Imparcialidad.

Valores de Servicio:	1.	Responsabilidad.
	2.	Compromiso.
	3.	Espíritu de Equipo.
	4.	Servicio al Cliente.
	5.	Servicio a la Comunidad.
	6.	Excelencia.
	7.	Trabajo.
	8.	Diversión.
	9.	Equilibrio.
	10.	Honor.
	11.	Diversidad.

2.1.4. Principales Servicios

Entre los servicios que se brindan en el Hotel STAR se hallan:

Hospedaje
Cocina Latina
Café
Fitnes & Beruty
Winer Sport Bar
Room Services

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

La población del presente estudio está conformada por los clientes recibidos en el Hotel STAR durante el año 2017 los mismos que suman un total de 56.365 personas.

Tabla 1: Estadísticas mensuales del Hotel

MESES	LLEGADAS	HUÉSPEDES	HABITACIONES OCUPADAS
Enero	1,577	4,521	3,058
Febrero	1,518	4,053	2,933
Marzo	1,687	4,218	3,067
Abril	1,622	4,428	3,067
Mayo	1,832	4,503	3,336
Junio	1,568	4,916	3,316
Julio	1,950	5,363	3,660
Agosto	1,869	5,412	3,629
Septiembre	1,612	4,875	3,562
Octubre	1,652	4,997	3,632
Noviembre	1,626	4,481	3,394
Diciembre	1,630	4,598	3,466
Total	20,143	56,365	40,120

2.2.2. Muestra

Para determinar adecuadamente la muestra, se partió de los siguientes criterios:

Los recursos aprovechables y las necesidades que se tengan de estos para el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra (López Zubieta, 2002).

Teniendo en cuenta que el acceso a la información suministrada por el cliente mediante la aplicación móvil llamada Medallia, no conlleva ningún costo, se optará por estudiar la totalidad de la población.

2.3. Resultados del Instrumento

El cuestionario utilizado mediante la aplicación móvil consta de un total de 22 preguntas agrupadas en 9 elementos, los mismos que se explican a continuación.

Métrica Primaria

El elemento asociado a la métrica primario recopila los criterios generales del encuestados al expresar su deseo de recomendar o no el hotel.

Métrica General

En cuanto a la métrica general, la misma se enfoca más en la satisfacción general de los encuestados asociados a la marca.

Llegada

Este elemento tendrá en cuenta el Check-in en forma general, como el tiempo de duración del proceso, la cortesía y atención, así como la información brindada al cliente.

Hotel

Dicho elemento se enfoca en la satisfacción del cliente asociado a los aspectos físicos del hotel, como la apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación etc.

Personal

Con respecto al personal, su evaluación se enfoca en la atención individualizada que ofrecen los empleados a los clientes, así como sus conocimiento y habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Habitación-Suite-Apartamento

Dicho elemento mide el nivel de satisfacción de los clientes asociado a los aspectos físicos de la habitación, tanto de la habitación como del baño, así como su limpieza y confort.

Comodidades – Servicio

En el presente elemento se analiza la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta los servicios adicionales que se brindan en el hotel, como internet, alimentación gimnasio etc.

Salida

Al igual que elemento de entrada, en la salida se analizan aspectos asociados al Check out, como el tiempo de duración del proceso, la cortesía y atención

Preguntas Específicas de la Marca

Por ultimo las preguntas específicas de la marca se enfocan en elementos de interés para la misma como la eficiencia del desayuno y la satisfacción en la noche.

En cada pregunta los clientes deben aportar su nivel de satisfacción, en una escala del 1 al 10 como se muestra a continuación.

Tabla 2: Alternativas u opciones de respuesta

	ALTERNATIVAS U OPCIONES DE RESPUESTA	PONDERACIÓN DE CADA OPCIÓN
10	Estoy completamente satisfecho	100%
9	Estoy muy satisfecho	90%
8	Estoy algo satisfecho	80%
7	Satisfecho	70%
6	No estoy ni satisfecho ni insatisfecho	60%
5	Insatisfecho	50%
4	Estoy un poco insatisfecho	40%
3	Estoy algo insatisfecho	30%
2	Estoy muy insatisfecho	20%
1	Estoy completamente insatisfecho	10%

Posteriormente se calcula para cada ítem, la percepción de la calidad mediante alguna medida de tendencia central: media o mediana, para cada una de las interrogantes, en este caso se empleará la media ponderada la misma que de acuerdo a Gómez (2006) es la siguiente

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Dónde:

X_i = Clases (cantidad de puntos asignados)

W_i = Frecuencia (número de observaciones)

Se ha de señalar que en el caso de las frecuencias estas se agruparon en tres escalas de 1-6, de 7-8 y de 9-10, las clase o cantidades de puntos asignados cada una

de dichas escalas fue el resultado del promedio de las ponderaciones anteriormente mostradas quedando de la siguiente manera:

Escala de 1 – 6: obtendrá un total de 0.35 puntos.

Escala de 7 – 8: obtendrá un total de 0.75 puntos.

Escala de 9 – 10: obtendrá un total de 0.95 puntos.

A continuación, se muestran los resultados tanto de las expectativas de los clientes, como de la calidad del servicio que estos percibieron:

2.3.1. Expectativas

De forma general, de acuerdo a elementos como experiencias pasadas del cliente, las promesas implícitas del servicio prometido en la publicidad del hotel, así como los criterios emitidos en redes sociales. Se estima un resultado de la media ponderada de las expectativas de 0,95 lo que equivale a que los clientes esperan estar como promedio muy satisfechos.

2.3.1. Percepción

Tabla 3: Resultados de la percepción de los clientes

RESULTADOS									
Preguntas	Frecuencia			Total	Frecuencia por clases			Total	Media Ponderada
	9-10	7-8	1-6		0.95	0.75	0.35		
Métrica Primaria	36,637	13,528	6,200	56,365	34,805	10,146	2,170	47,121	0.84
GSS: Intento de recomendar	36,637	13,528	6,200	56,365	34,805	10,146	2,170	47,121	0.84
Métrica General	73,274	27,619	11,837	112,730	69,610	20,714	4,143	94,468	0.84
GSS: Satisfacción General	35,510	15,782	5,073	56,365	33,735	11,837	1,776	47,347	0.84
Intención de Considerar la Marca	37,764	11,837	6,764	56,365	35,876	8,878	2,367	47,121	0.84
Llegada	42,837	10,146	3,382	56,365	40,695	7,610	1,184	49,488	0.88
Experiencia con el Chek-in	42,837	10,146	3,382	56,365	40,695	7,610	1,184	49,488	0.88
Hotel	135,840	69,892	19,728	225,460	129,048	52,419	6,905	188,372	0.84
Propiedad (Exteriores e Interiores)	33,255	18,037	5,073	56,365	31,592	13,528	1,776	46,896	0.83
Elegante y Actualizado: Diseño/Decoración	32,692	18,600	5,073	56,365	31,057	13,950	1,776	46,783	0.83
Mantenimiento	34,383	16,346	5,636	56,365	32,664	12,260	1,973	46,896	0.83
Area Lobby	35,510	16,909	3,946	56,365	33,735	12,682	1,381	47,797	0.85
Personal	81,166	18,600	12,964	112,730	77,108	13,950	4,537	95,595	0.85
Servicio de Personal	43,401	9,582	3,382	56,365	41,231	7,187	1,184	49,601	0.88
Apreciación de miembro de lealta	37,765	9,018	9,582	56,365	35,877	6,764	3,354	45,994	0.82
Habitación-Suit-Apartamento	156,695	50,728	18,037	225,460	148,860	38,046	6,313	193,219	0.86
Habitación en General	34,383	16,346	5,636	56,365	32,664	12,260	1,973	46,896	0.83
Limpieza de habitación	42,274	10,709	3,382	56,365	40,160	8,032	1,184	49,376	0.88
Baño en general	37,201	12,964	6,200	56,365	35,341	9,723	2,170	47,234	0.84
Confort de la cama	42,837	10,709	2,819	56,365	40,695	8,032	987	49,714	0.88
Comodidades - Servicio	168,531	82,293	31,001	281,825	160,104	61,720	10,850	232,675	0.83
F&B Satisfacción	28,182	19,728	8,455	56,365	26,773	14,796	2,959	44,528	0.79
F&B Servicio	41,146	11,837	3,382	56,365	39,089	8,878	1,184	49,150	0.87
F&B Calidad de la Comida	30,437	16,909	9,019	56,365	28,915	12,682	3,157	44,754	0.79
Velocidad y Rendimiento del Internet	37,765	14,655	3,945	56,365	35,877	10,991	1,381	48,249	0.86
Satisfacción del Gimnasio	31,001	19,164	6,200	56,365	29,451	14,373	2,170	45,994	0.82
Salida	42,274	10,709	3,382	56,365	40,160	8,032	1,184	49,376	0.88
Experiencia en la Salida	42,274	10,709	3,382	56,365	40,160	8,032	1,184	49,376	0.88
Preguntas Específicas de la Marca	71,020	28,746	12,964	112,730	67,469	21,560	4,537	93,566	0.83
La Eficiencia del desayuno satisfacen mi necesidad	38,328	12,964	5,073	56,365	36,412	9,723	1,776	47,910	0.85
Noche F&B Satisfacción	32,692	15,782	7,891	56,365	31,057	11,837	2,762	45,656	0.81
TOTAL GENERAL	808,274	312,261	119,495	1,240,030	767,860	234,196	41,823	1,043,879	0.84

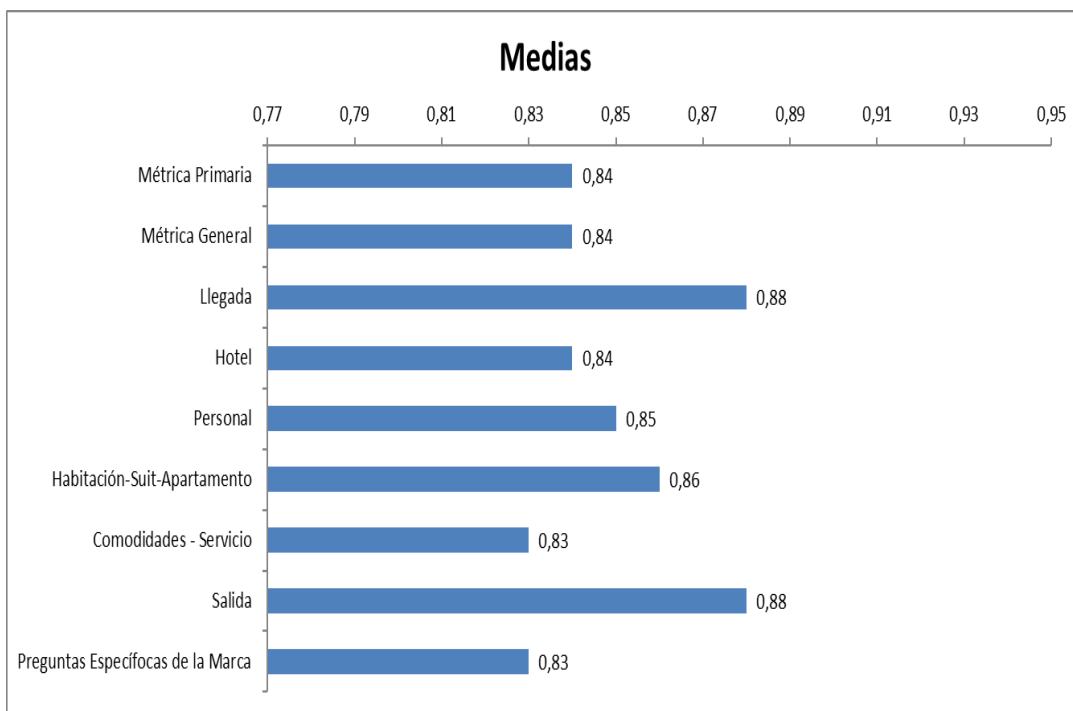


Figura 2: Resumen de las medias obtenidas en la percepción

De forma general se evidencia un resultado de media ponderada superior a 0,80 lo que equivale a que los clientes están como promedio algo satisfechos de acuerdo a la escala de ponderación anteriormente expuesta, aunque se ha de señalar que los elementos más sobresalientes corresponden a la llegada y salida de los clientes, mientras que los de menor satisfacción corresponden a la comida- servicios y los relacionados a las preguntas de la marca. A continuación, se analizan cada uno de los elementos analizados en el cuestionario.

Métrica Primaria

Los resultados de la métrica primaria muestra algo de satisfacción de los clientes al obtener un resultado de 0.84 en el criterio relacionado a GSS: Intento de recomendar, dado esencialmente por el resultado de 43 clientes que manifestaron sus diferentes escalas de insatisfacción.

Métrica General

Los indicadores de la métrica general muestran resultados similares del 0.84, lo que representa algo de satisfacción de los clientes relacionados a la satisfacción general y la intención de considerar la marca.

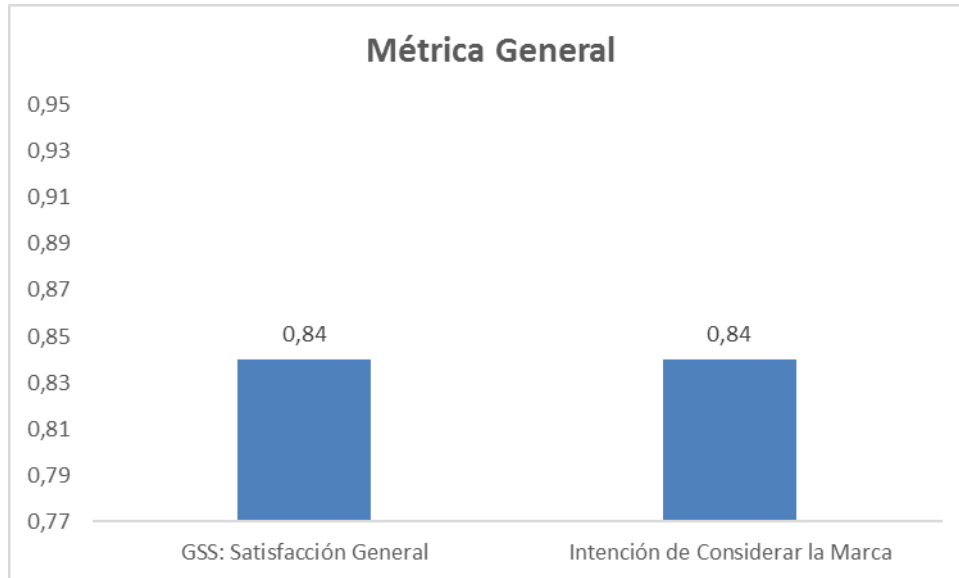


Figura 3: Resultados de la percepción en la Métrica General

Llegada

Los criterios de los clientes relacionados Check – in en el hotel muestra los niveles más elevados de satisfacción con 0.88 puntos, encontrándose la mayoría de estos muy satisfechos.

Hotel

Las opiniones asociadas a la infraestructura del hotel se muestran similares con resultados de 0.83, con respecto a los exteriores e interiores, así como su diseño y mantenimiento. Sin embargo, se ha de señalar los resultados de 0.85 alcanzados en cuanto a los criterios de satisfacción con respecto al lobby elemento que pudiera estar relacionadas a los niveles de satisfacción de los clientes a la entrada y salida del hotel.

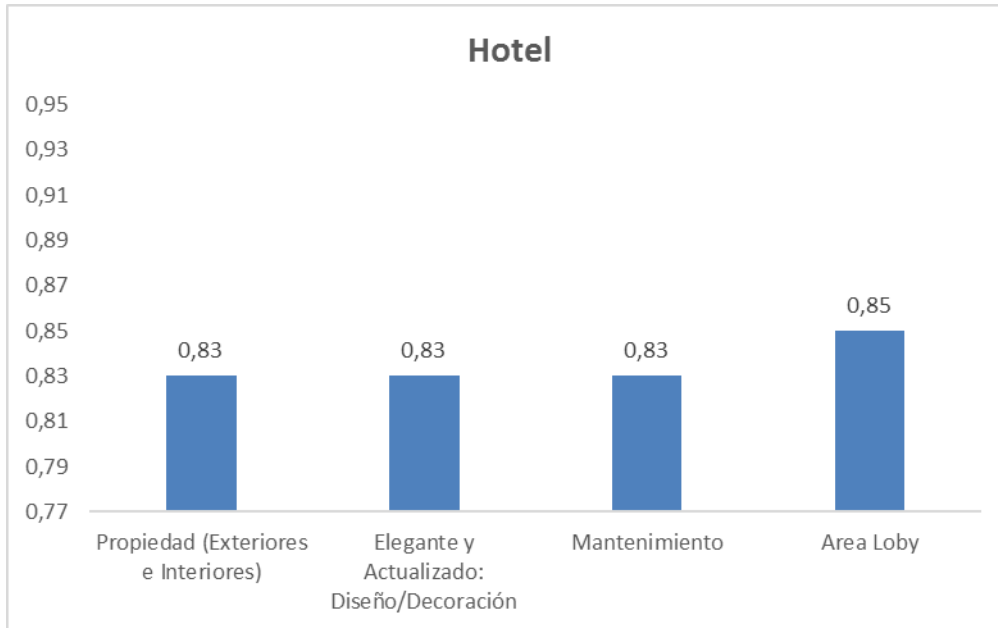


Figura 4: Resultados de la percepción en la Infraestructura del Hotel

Personal

En cuanto al personal se ha de señalar los niveles de satisfacción de los clientes asociado al servicio, alcanzando una puntuación de 0.88, lo que evidencia que la mayoría de los clientes se hallan muy satisfechos.

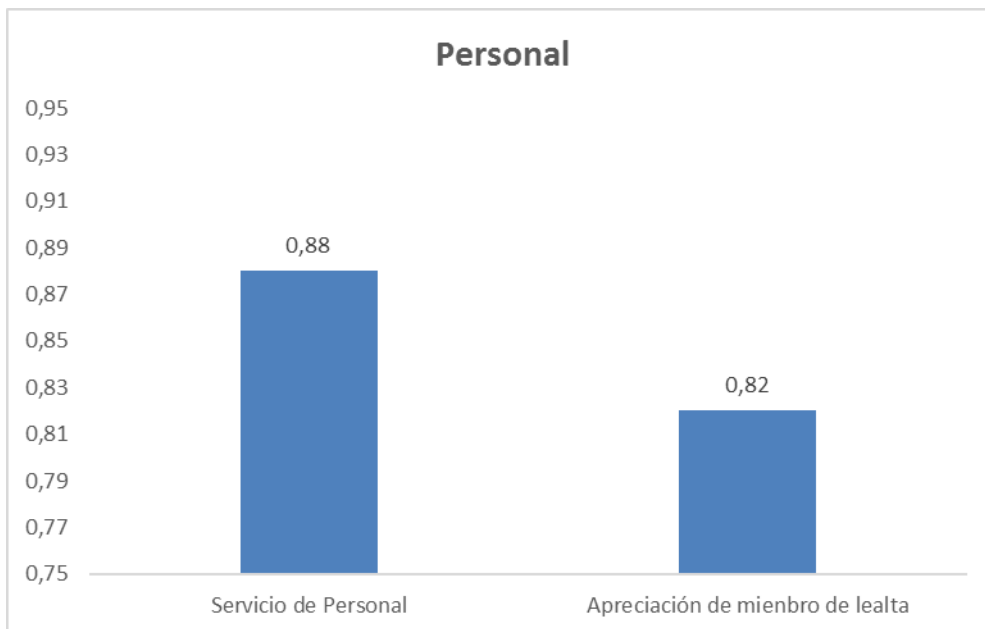


Figura 5: Resultados de la percepción asociadas al personal

Habitación-Suite-Apartamento

Los criterios de los clientes asociados a las habitaciones y apartamentos, aunque son favorables, las mismas se encuentran divididas, coincidiendo en que con respecto al baño y la habitación en general se sienten algo satisfecho, al alcanzar puntuaciones de 0.84 y 0.83 respectivamente. Los criterios relacionados a la limpieza y confort de las camas son mucho más favorables al sentirse los clientes muy satisfechos.

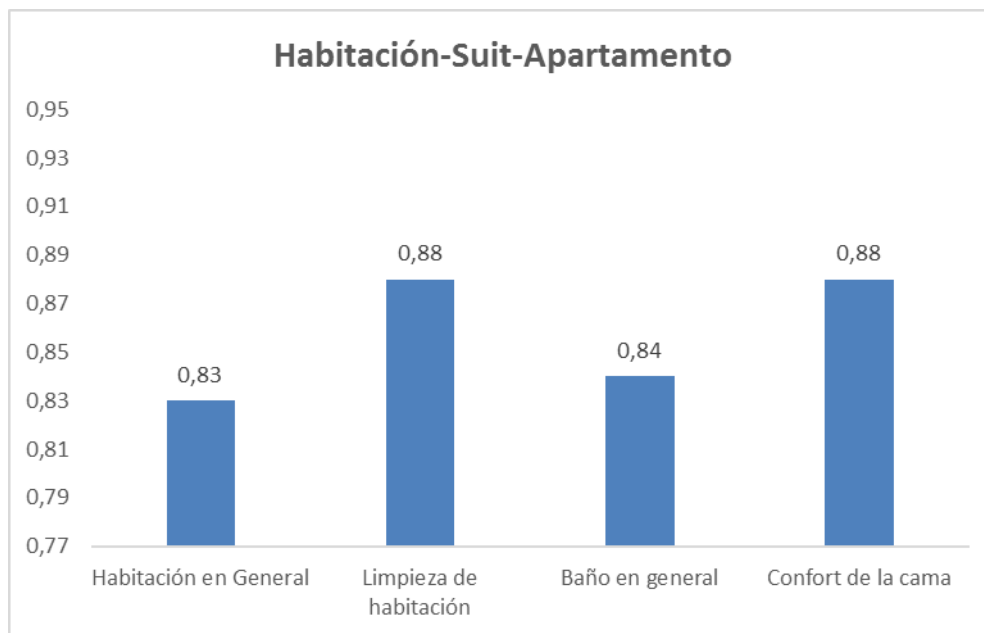


Figura 6: Resultados de la percepción asociados a la Habitación-Suite-Apartamento

Comodidades – Servicio

Los resultados más bajos del cuestionario se encuentran en dicho elemento relacionado específicamente con F&B Satisfacción y F&B Calidad de la Comida con puntuaciones de 0,79. Aunque de forma general los resultados promedian un 0,83 mostrando algo de satisfacción de los clientes con respecto a dicha dimensión.

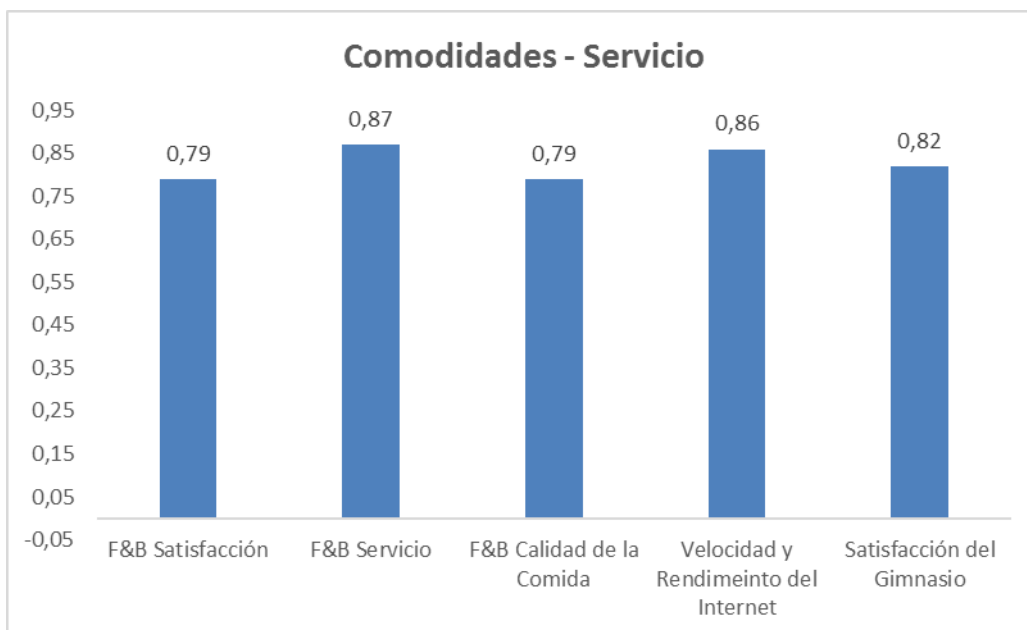


Figura 7: Resultados de la percepción asociados a las comodidades y servicios

Salida

La salida al igual que el Check-in conforman los servicios con mayor nivel de satisfacción en los clientes con una puntuación de 0.88

Preguntas Específicas de la Marca

Por último, los resultados asociados a las preguntas específicas de la marca muestran que la satisfacción de los elementos nocturnos es inferior a los asociados con la eficiencia del desayuno, aunque en ambos elementos los clientes se encuentran generalmente satisfechos.

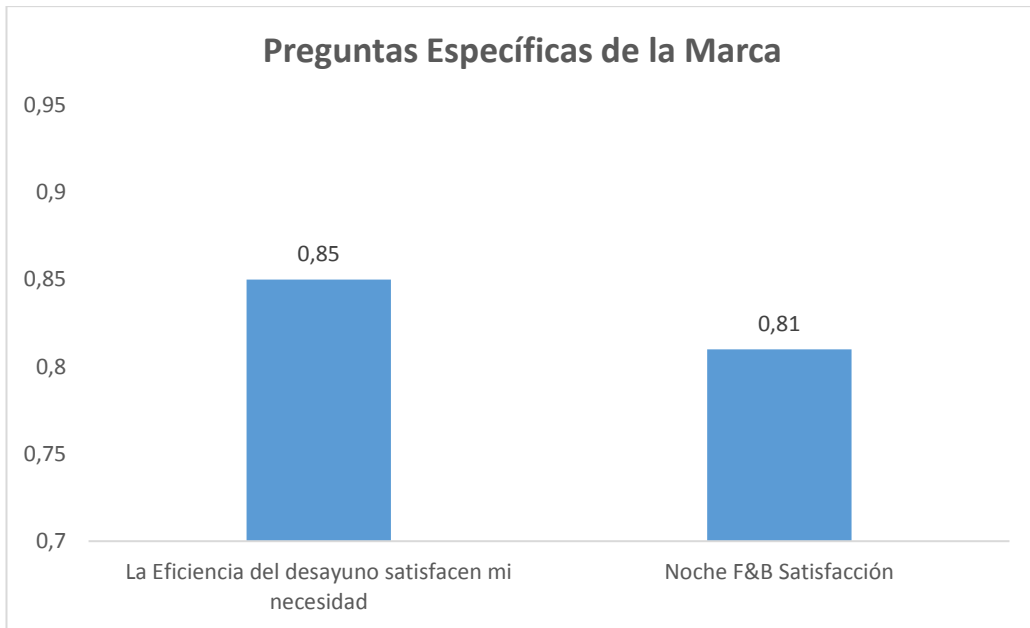


Figura 8: Resultados de la percepción asociadas a las preguntas de la marca

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS BRECHAS ENTRE EL SERVICIO ESPERADO Y EL SERVICIO RECIBIDO

3.1. Diferencias entre expectativas y Percepción

Los resultados de la diferencia entre las expectativas y la percepción del servicio recibido por los clientes se muestran favorables, aun cuando no existe ningún criterio que haya sobrepasado las expectativas de los clientes, la mayoría muestra un cumplimiento superior al 88%, siendo las más destacadas las asociadas a la llegada y salida de los clientes con un 92,63% de cumplimiento de las expectativas. Mientras que los elementos menos favorecidos corresponden a las comodidades – servicios y las específicas de la marca con un 87,37%. A continuación, se muestran los resultados de la brecha existente entre las expectativas y la calidad del servicio percibida por los clientes.

Tabla 4: Diferencia general entre Expectativas y Percepción

Dimensiones	Expectativas	Percepciones	Porcentaje P/E
Métrica Primaria	0.95	0.84	88.42
GSS: Intento de recomendar	0.95	0.84	88.42
Métrica General	0.95	0.84	88.42
GSS: Satisfacción General	0.95	0.84	88.42
Intención de Considerar la Marca	0.95	0.84	88.42
Llegada	0.95	0.88	92.63
Experiencia con el Chek-in	0.95	0.88	92.63
Hotel	0.95	0.84	88.42
Propiedad (Exteriores e Interiores)	0.95	0.83	87.37
Elegante y Actualizado: Diseño/Decoración	0.95	0.83	87.37
Mantenimiento	0.95	0.83	87.37
Area Loby	0.95	0.85	89.47
Personal	0.95	0.85	89.47
Servicio de Personal	0.95	0.88	92.63
Apreciación de miembro de lealta	0.95	0.82	86.32
Habitación-Suit-Apartamento	0.95	0.86	90.53
Habitación en General	0.95	0.83	87.37
Limpieza de habitación	0.95	0.88	92.63
Baño en general	0.95	0.84	88.42
Confort de la cama	0.95	0.88	92.63
Comodidades - Servicio	0.95	0.83	87.37
F&B Satisfacción	0.95	0.79	83.16
F&B Servicio	0.95	0.87	91.58
F&B Calidad de la Comida	0.95	0.79	83.16
Velocidad y Rendimeinto del Internet	0.95	0.86	90.53
Satisfacción del Gimnasio	0.95	0.82	86.32
Salida	0.95	0.88	92.63
Experiencia en la Salida	0.95	0.88	92.63
Preguntas Específocas de la Marca	0.95	0.83	87.37
La Eficiencia del desayuno satisfacen mi necesidad	0.95	0.85	89.47
Noche F&B Satisfacción	0.95	0.81	85.26

A continuación, se analiza particularmente cada uno de los elementos del cuestionario aplicado:

Métrica Primaria

Los resultados de la métrica primaria muestran un nivel de cumplimiento del 88.42%, siendo un resultado positivo, al mostrar que las expectativas de los clientes alcanzaron un 0.95 y la percepción de la calidad del servicio un 0,84.

Métrica General

Los indicadores de la métrica general muestran resultados similares, con un cumplimiento de las expectativas de forma general del 88,42%, obteniéndose el mismo resultado tanto en la satisfacción general como en la intención de considerar la marca.

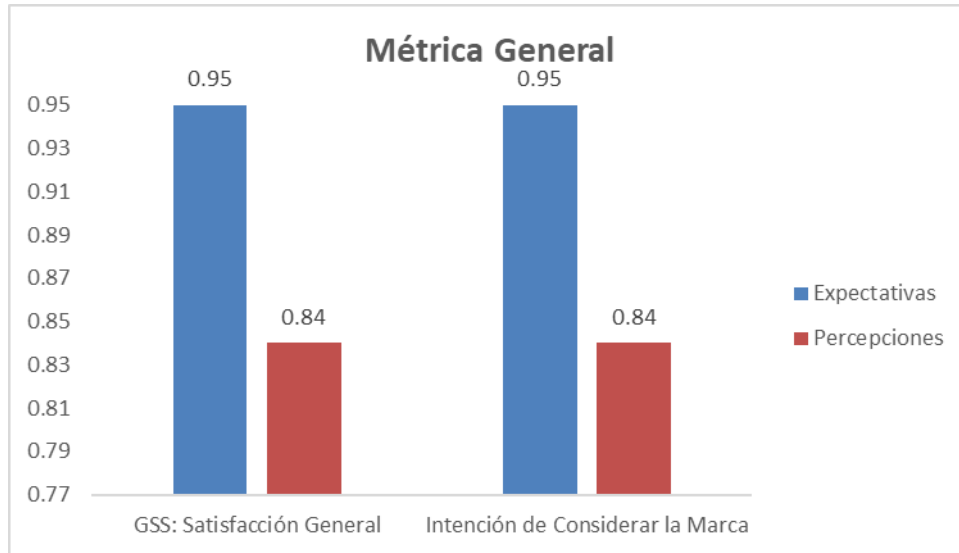


Figura 9: Brecha existente en la Métrica General

Llegada

Los criterios de los clientes relacionados Check – in en el hotel muestra un cumplimiento del 92,63% de sus expectativas, al percibir la calidad del servicio con una puntuación de 0.88 con respecto al 0.95 obtenido en sus expectativas.

Hotel

En cuanto a la infraestructura del hotel, se evidencia un nivel de cumplimiento general del 88.42% de las expectativas de los clientes, siendo los elementos más incumplidos el asociado a la decoración y diseño, así como el mantenimiento y la propiedad con un cumplimiento del 87.37% en ambos casos, mientras que en el área de loby el 89.47% de los clientes cumplieron sus expectativas.

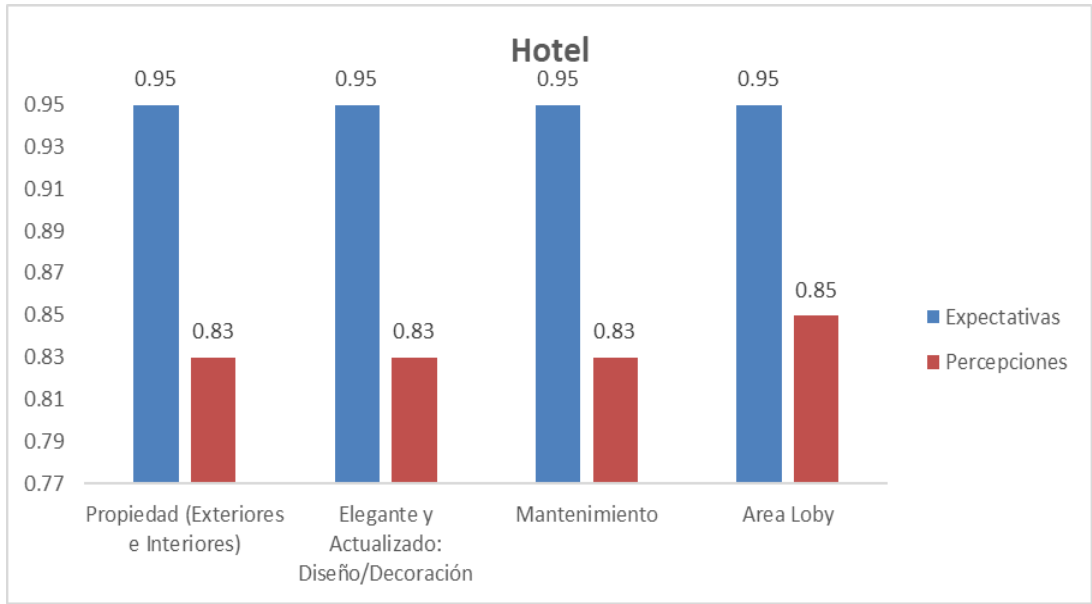


Figura 10: Brecha existente en la Infraestructura del Hotel

Personal

En cuanto al personal se observa un nivel de expectativas cumplidas en un 89.47%, siendo el servicio del personal el de mayores expectativas cubiertas con el 92.63%.

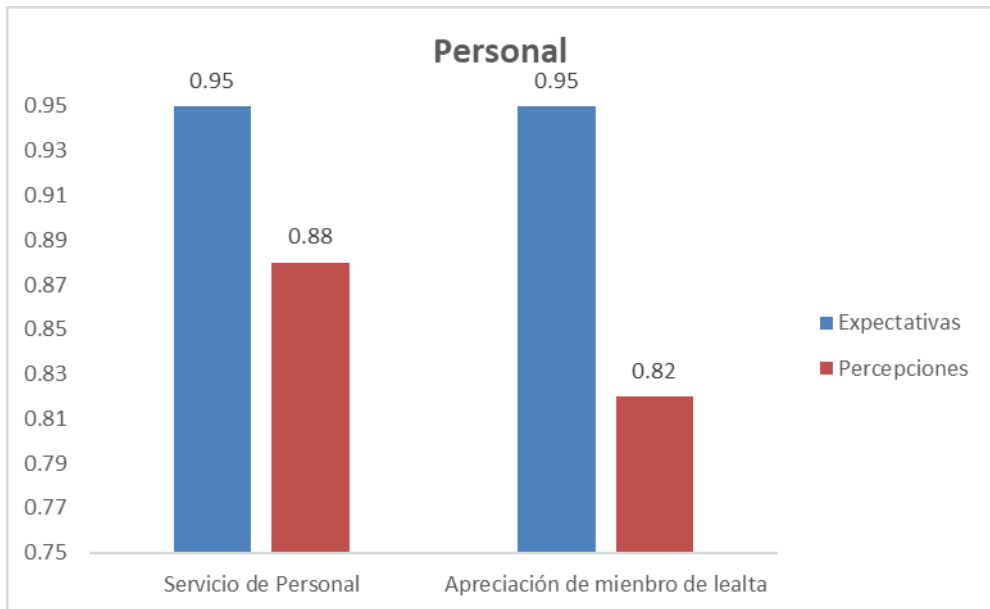


Figura 11: Brechas asociadas al personal

Habitación-Suite-Apartamento

Las expectativas de los clientes asociados a las habitaciones y apartamentos, aunque muestran resultados generales favorables, con un cumplimiento del 90,53%, en sus elementos se halla el de mayor cumplimiento con un 92.63% siendo el caso del confort de la cama, y con uno de los cumplimientos más desfavorables la habitación en general con un 87.37% del cumplimiento de las expectativas por parte de los clientes.

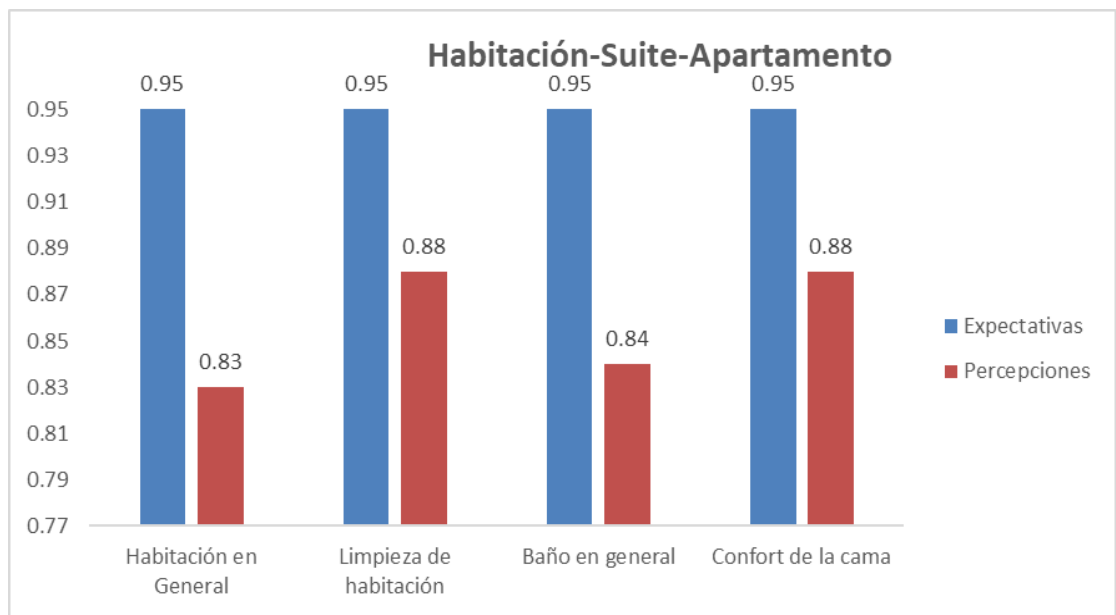


Figura 12: Brechas asociadas a la Habitación-Suite-Apartamento

Comodidades – Servicio

Los resultados más bajos del cuestionario se encuentran en dicho elemento relacionado específicamente con F&B Calidad de la Comida y F&B Satisfacción con tan solo el 83.16% de las expectativas cumplidas respectivamente, por lo que el mayor esfuerzo del hotel debe ser enfocado en dichos elementos.

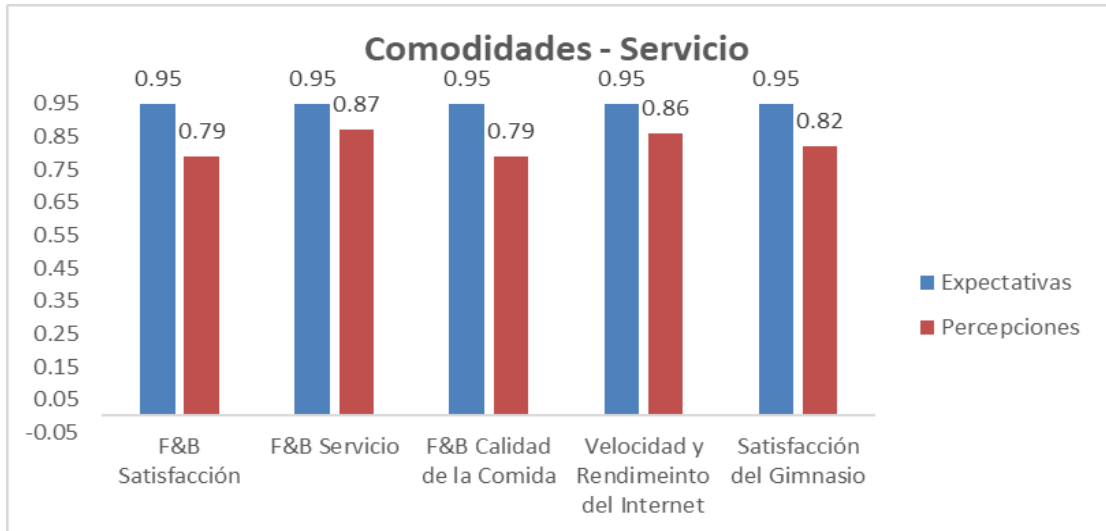


Figura 13: Brechas asociadas a las comodidades y servicios

Salida

La salida al igual que el Check-in conforman los servicios con mayor nivel de expectativas cumplidas con el 92.63%.

Preguntas Específicas de la Marca

Por último, los resultados asociados a las preguntas específicas de la marca muestran de forma general los resultados con mayor nivel de brecha entre las expectativas y las percepciones de la calidad al cumplirse el 87.37% de las expectativas de los clientes, mostrando en los dos elementos analizados cumplimientos similares del 89.47% y 85.26 % respectivamente.

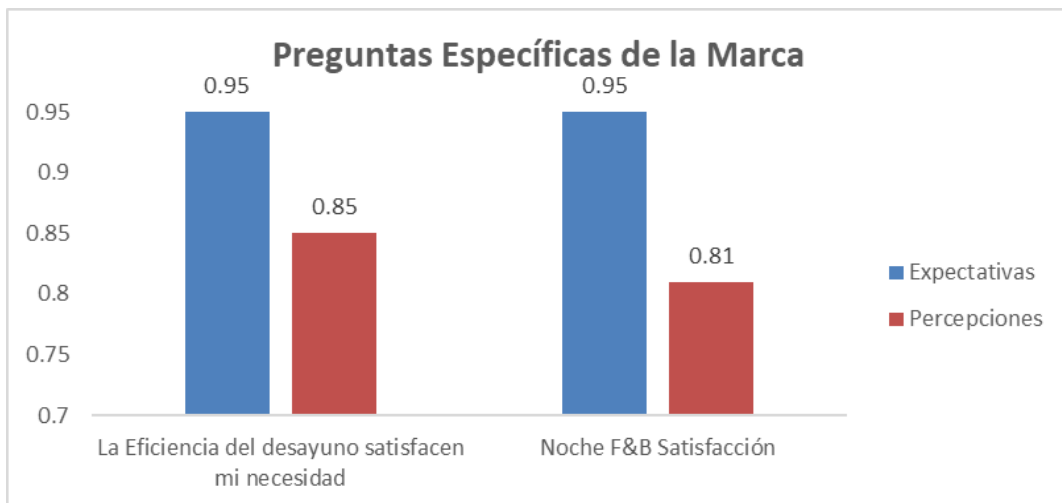


Figura 14: Brechas asociadas a las preguntas de la marca

3.2. Principales causantes

A continuación, se exponen los principales problemas reportados o identificados en el hotel durante el año 2017 y su repercusión en las partidas analizadas.

Tabla 5: Principales problemas reportados en 2017

Problemas	No	%
Ruido	33	10%
Limpieza	29	9%
Personal	27	8%
Baño	23	7%
Tv/ Remoto	21	6%
Mantenimiento	17	5%
Artículos Rotos	16	5%
Check-in	14	4%
Tasa de facturación	14	4%
Check-out	13	4%
Olor de la habitación	13	4%
Ubicación / tipo de habitación	12	4%
Instalaciones recreativas	10	3%
Calidad de la Comida	9	3%
Refrigeración/ Calefacción	9	3%
Internet	9	3%
Problema de Recompensas	8	2%
Recompensas de Precisión	5	2%
Telephone	2	1%
Otros	49	15%
Total	333	100%

Métrica Primaria y General

Las principales consecuencias asociadas a la brecha existente entre las expectativas y la percepción asociado al intento de recomendar son de forma general las 333 quejas establecidas por los clientes en los elementos que a continuación se exponen pero que de forma general repercuten en la posibilidad de ser recomendado por los clientes y en la satisfacción general del mismo.

Llegada

La principal causa de la brecha existente entre las expectativas y la percepción de la calidad asociado al Check in realizado por los clientes, son las 13 quejas establecidas en este apartado durante el año 2017, las mismas que representan el 4% del total de quejas establecidas por clientes en el hotel.

Hotel

Los elementos asociados al mantenimiento son los que más han influido en el incumplimiento de las expectativas de los clientes vinculados a los aspectos físicos del hotel, como la apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación etc. Entre las principales causas se encuentran las quejas asociadas a Tv/ Remoto, Mantenimiento, otros artículos rotos, la refrigeración y la calefacción, así como el mal funcionamiento de los teléfonos, elementos que suman un total de 65 quejas de huéspedes durante el año, agrupando el 20% de las quejas establecidas.

Personal

En cuanto al personal durante el periodo analizado se establecieron un total de 27 quejas hacia la atención del personal, seguida por 14 asociadas a las tasas de facturación y 13 correspondientes a problemas de recompensas y precisión. En total se registraron 54 problemas asociados al personal y a la apreciación de miembro de lealtad. Siendo estos los principales causantes del incumplimiento de las expectativas asociadas a la calidad de la atención individualizada ofrecida por los empleados, así como sus conocimientos y habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Habitación-Suite-Apartamento

El incumplimiento de las expectativas asociados al nivel de satisfacción de los clientes en los aspectos físicos de la habitación y el baño, así como su limpieza y confort, está dado esencialmente por las quejas de los huéspedes en cuanto a la limpieza tanto de la habitación como del baño, así como su mala ubicación, el exceso de ruido y el mal olor en la misma. Durante el año se recibieron un total de 110 quejas de los elementos anteriormente expuestos los mismos que representan el 34% de los problemas reportados por los clientes durante el año 2017.

Comodidades – Servicio

En cuanto a los aspectos asociados a los servicios complementarios que se brindan en el hotel, como el gimnasio, la alimentación y el internet, estos últimos fueron los de mayor nivel de quejas recibidos, con 9 quejas en cada uno sumando un total de 18, lo que representa el 6% de las mismas.

Salida

Similar al elemento de entrada, en la salida se registraron un total de 13 quejas, siendo la principal causante del incumplimiento de las expectativas de los clientes respecto a la calidad del Check-out, así como su tiempo de duración, la cortesía y atención brindada en el mismo.

Preguntas Específicas de la Marca

Por último, en cuanto a las preguntas específicas de la marca, su principal deficiencia se encuentra en la falta de instalaciones recreativas, problema señalado por un total de 10 clientes durante el año.

Como se puede observar en el siguiente gráfico basado en la teoría de Pareto (2014), la cual plantea que “el 80% de los resultados provienen del 20% de los esfuerzos dedicados y que el 20% de las causas provocan el 80% de las consecuencias”. En el caso particular de la presente investigación el 80% de los problemas reportados corresponde a solamente 11 elementos, en los cuales el hotel debe enfocar sus esfuerzos para minimizar las brechas existentes entre expectativas y percepción, incrementando con ello la satisfacción de los clientes. Dichos elementos son:

- a) Ruido, b) Limpieza, c) Personal, d) Baño, e) Tv/ Remoto, f) Mantenimiento, g) Artículos Rotos, h) Check-in, i) Tasa de facturación, j) Check-out, k) Olor de la habitación.

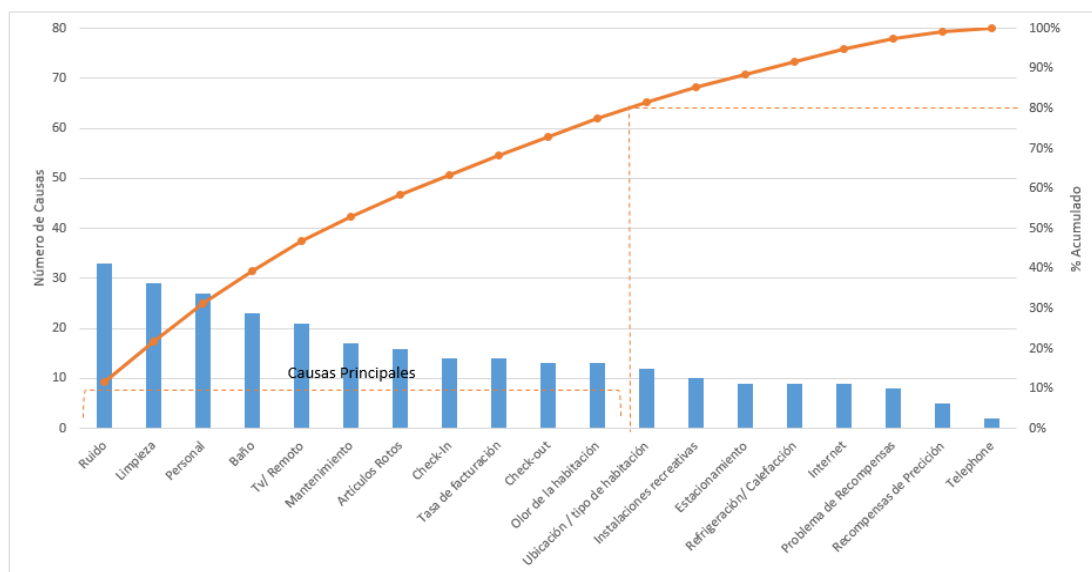


Figura 15: Diagrama de Pareto sobre problemas reportados

CAPITULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCION PARA ALCANZAR LAS METAS DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

4.1. Plan de acción

4.1.1. Objetivos

Partiendo de las brechas en la calidad, anteriormente identificadas, así como sus principales causas, se estable el siguiente plan de acción, cuyo objetivo general es:

Mejorar el nivel de satisfacción de clientes del Hotel STAR de la ciudad de Guayaquil, mediante la reducción de las brechas existentes entre las expectativas y la percepción de la calidad del servicio.

Dicho objetivo general a su vez se ha desglosado en los siguientes objetivos específicos:

Reducir en un 50% el número de quejas generales reportadas en el Hotel.

Disminuir en un 80% las quejas asociadas a los elementos de limpieza, mantenimiento y personal.

Incrementar en un 10% el número de clientes dispuestos a recomendar el Hotel

4.1.2. Alcance

El presente plan de acción será enfocado en elementos anteriormente descritos y que agrupan el 80% de las causas de insatisfacción de los clientes. Dicho plan de acción tendrá una duración de 6 meses con evaluaciones trimestrales que permitan determinar la efectividad de dichas acciones y el cumplimiento de los objetivos.

4.1.3. Estrategias

De forma general se ha identificado que los 11 elementos que agrupan el 80% de las quejas se encuentran asociados de forma general a la inadecuada gestión de los recursos humanos en el hotel, específicamente asociado a la falta de capacitación del personal y su evaluación de desempeño. Además, se identifica que el hotel no posee suficiente personal de mantenimiento lo cual provoca que el 20% de las quejas están asociado a dicho aspecto, por tanto, se deberá llegar a una contratación de personal. Tomando como punto de partida dichas deficiencias se proponen las siguientes acciones.

Manejo de Ruido

El manejo o reducción del ruido al cual se enfrenta el hotel, es uno de los elementos con mayor dificultad a ser solucionado, dado esencialmente a que el mismos se originan en el entorno externo del hotel, y sobre el cual no se puede influir. No obstante, se propone realizar un estudio de factibilidad sobre posibles cambios de infraestructura de aquellos locales más propensos a ser afectados por el ruido.

Gestión de recursos humanos

El sistema de gestión de los Recursos Humanos de la empresa deberá enfocarse en los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, como es el nivel de conocimientos que debe tener el postulante para ese puesto de trabajo, así como la experiencia y habilidades que este debe cumplir para optar por el puesto. Adicional a ellos se deben tener en cuenta la formulación de los procedimientos necesarios que permita administrar los recursos humanos con el empleo de las siguientes etapas de gestión.

Planificación y Organización: Cada departamento debe ser capaz de identificar y propiciar anualmente a la administración sus necesidades de recursos humanos, en función de la carga de trabajo que tenga este producto de las operaciones de la empresa.

Reclutamiento: En dicha etapa se ha de obtener un listado de los mejores trabajadores en correspondencia con el perfil de competencias que exija el puesto de trabajo.

Selección: La selección de los trabajadores de la empresa se realizará en función de los perfiles exigidos para cada puesto de trabajo, lográndose con ello la selección de los mejores trabajadores en función del listado realizado.

Instalación y Orientación: En esta etapa los empleados de nuevo ingreso en la empresa recibirán las instrucciones básicas sobre el funcionamiento y cultura de la compañía mediante un proceso de inducción y adiestramiento inicial.

Capacitación y Desarrollo: La empresa diseñará un plan de capacitación anual en función de las necesidades de capacitación, habilidades y conocimientos a adquirir por parte de los trabajadores con la intención de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño permite a la empresa conocer el rendimiento y calidad de su colectivo laboral, siendo esto la principal fuente de retroalimentación para el proceso de capacitación y la posterior remuneración.

Remuneración: El método de remuneración se debe sustentar en los beneficios otorgados por el código laboral del Ecuador. Además, se debe tener presente la evaluación de desempeño realizada al colectivo de trabajadores.

Contratación de personal de mantenimiento

Se debe contratar a un técnico encargado del mantenimiento de las áreas del hotel, el mismo percibirá un salario de 400,00 USD mensuales. Las funciones de dicho técnico se describen a continuación.

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Técnico de Mantenimiento
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El técnico de mantenimiento es el encargo de realizar todo el proceso de mantenimiento del hotel, basado en el plan de mantenimiento preventivo.	
III FUNCIONES	
Realizar todos los trabajos de mantenimiento (electricidad, fontanería, pintura, climatización, carpintería, albañilería, cerrajería, pintura, etc.) que se encomienden al servicio de mantenimiento. Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones. Control de la correcta ejecución de los trabajos de obra e instalaciones, realizados por empresas externas, comunicando las incidencias que, al respecto, pudieran surgir.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Técnico
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Tener conocimiento en varios oficios
FORMACIÓN	Técnico

Figura 16: Funciones del Técnico de Mantenimiento

Contratación de un especialista que gestione un plan de mantenimiento preventivo

El especialista debe estructurar un plan de mantenimiento preventivo, por el cual se le pagará 900,00 USD como servicios profesionales. Dicho plan de mantenimiento preventivo debe tener en cuenta los siguientes elementos.

Las principales áreas a tener en cuenta para el plan de mantenimiento preventivo se encuentran:

- a) Aire Acondicionado, b) Iluminación, c) Cocina, d) Calderas, e) Fontanería, f) Entrada/Lobby, g) Habitaciones, h) Áreas comunes, i) Otros

Dentro del plan de mantenimiento preventivo se deben programar las siguientes acciones: inspección, servicio, corrección y reparación.

Inspección

Durante el proceso de inspección se descubren las fallas que se hallan a la vista, como corrosión y desgaste, así como otras identificadas por el olfato como fugas de gas y quemaduras. Otro de los desperfectos posibles a descubrir son los asociados al tacto como vibraciones, humedades y temperaturas.

Servicio

Dentro del servicio se realizan las acciones programadas periódicamente para lograr el correcto funcionamiento del sistema o equipo. Entre los servicios más comunes que requieren dichas tareas de mantenimiento se encuentran los ascensores, limpieza de tanques, equipos informáticos y tecnológicos.

Corrección y Reparación

En dicho proceso se llevan a cabo las acciones de reparación ante los desperfectos identificados, para el cual el especialista de mantenimiento requerirá los manuales de revisión de los equipos, así como las herramientas e instrumentos necesarios. Además, debe registrar las operaciones de mantenimiento, así como las partes o piezas requeridas, manteniendo un historial de reparación de cada área del hotel.

Proceso de revisión y control de limpieza

La supervisión del proceso de limpieza es clave para lograr una buena imagen en la compañía hotelera. Dicho proceso reside en inspeccionar la calidad de la labor realizada, evaluando el trabajo y tomando las medidas en función de los intereses del cliente y de la optimización del servicio que se brinda.

Dicho proceso de revisión será realizado por el ama de llaves y el jefe de pisos, los mismos que deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se debe revisar la limpieza cuando la camarera la esté haciendo.

Se inspeccionan las habitaciones ya terminadas.

Las revisiones se efectúan de forma: visual, verbal y escrito.

La inspección se debe realizar diariamente y sus resultados anotados en el modelo de inspección.

A continuación, se expone la propuesta del modelo de inspección del proceso de revisión y control de la limpieza del hotel.

MODELO DE INSPECCIÓN DE LIMPIEZA HOTEL STAR				
Área: _____ Fecha: _____	Si	A medias	No	No Procede
Items				
Las paredes están limpias y en buen estado Las escaleras están limpias y libres de obstáculos Las ventanas y tragaluces están limpias Los tragaluces permiten la entrada de luz natural Los suelos están limpios, secos, sin desperdicios ni material innecesario Los equipos de limpiezas está debidamente guardados en sus armarios Las camas se encuentran adecuadamente tendidas Las toallas se encuentran correctamente lavadas y dobladas Los espejos se encuentran sin empañaduras La habitación posee un olor adecuado El baño se encuentra correctamente secado, sin humedad Los contenedores se encuentran limpios y bien localizados Los contenedores y sus alrededores se encuentran limpios				
Observaciones General				
Realizado por: Firma del revisor : _____				

Figura 17: Modelo de Inspección de limpieza

Evaluación de desempeño

Para llevar a cabo la evaluación del personal en lo que se refiere al desempeño que presenta en el desarrollo y responsabilidad de sus actividades es necesario contar con un modelo que permita realizarlo de manera justa y equitativa basándose en parámetros establecidos, el modelo que se propone es a través del llenado de un formulario denominado “Evaluación al personal” en el que el líder del área calificará a su personal en un rango de excelente, bueno, regular y malo los siguientes aspectos:

Actitud con el cliente.

Actitud con el líder.

Cumplimiento de disposiciones.

Responsabilidad.

Puntualidad.

Compromiso.

Relaciones interpersonales.

Deberá realizarse mensualmente para determinar cómo ha sido su desempeño en ese periodo.

Cada empleado al final obtendrá los resultados y a través de estos se podrá determinar el nivel en el que se encuentran los trabajadores, cuáles son sus habilidades y puntos que necesitan mejorar o cambiar.

El documento deberá ser llenado de manera imparcial y justa para con todos los trabajadores para que la información sea íntegra y en base a la misma se pueda tomar decisiones.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOTEL STAR	
Directivo: _____	
Empleado: _____	
Fecha: _____	
	Ptos
EXCELENTE	5
BUENO	4
REGULAR	3
MALO	2
Evaluación	
Actitud con el cliente.	
Actitud con el líder.	
Cumplimiento de disposiciones.	
Responsabilidad.	
Puntualidad.	
Compromiso.	
Relaciones interpersonales.	
TOTAL	
COMENTARIOS	

Figura 18: Modelo para la evaluación del personal

Plan de Incentivos y recompensas.

El presente plan de incentivos tiene como finalidad otorgar un reconocimiento a aquellos empleados que han tenido un excelente desempeño dentro de la organización para de ésta manera motivarles a seguir comprometidos y mejorando tanto en el ámbito laboral, como el personal.

Objetivo: Mantener motivados a los trabajadores para mejorar el nivel de atención al cliente en la empresa.

Beneficiarios: El personal que desempeñe educadamente sus actividades dentro de la compañía, demostrando compromiso y valor agregado al servicio que ofrece.

De la evaluación y calificación:

El especialista de mayor cargo del área evaluará al personal mediante el formulario de evaluación de desempeño, el mismo que ya ha sido descrito anteriormente.

El empleado que mejor calificación obtenga será quien califique para recibir los incentivos.

Condiciones:

Pago por méritos como incentivo:

Otorgar un pago único al final del año a aquel empleado que haya obtenido las mejores referencias por parte de los clientes, quedará a consideración del líder del área.

Pago por méritos:

Bonos para el/los empleados que hayan obtenido la mejor calificación por 3 meses consecutivos, valor que se incrementará para aquellos que lo hayan tenido durante 6 meses seguidos, así como para el empleado que durante todo el año haya presentado un desempeño y comportamiento intachable en la empresa, (calificación de excelente)

Incentivos no económicos:

Elegir el empleado del mes: será aquel empleado que haya obtenido la mejor calificación, en caso de que haya dos o más trabajadores en la misma situación es el líder del área quien de manera imparcial basándose en el desenvolvimiento y actitud que ha observado tomará la decisión.

Canastas de Regalos (alimentos primera necesidad): al final del año en reconocimiento por el tiempo de servicio a la empresa.

Reconocimiento de los logros: Felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo. Lo cual no tiene ningún costo y para ellos es una gran satisfacción.

Expectativas de futuro: Incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa.

4.2. Cronograma de Cumplimiento

A continuación, se muestra el cronograma de cumplimiento de las estrategias anteriormente Expuestas.

ACTIVIDADES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V				MES VI			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio de Factibilidad																								
Gestión de Recursos Humanos																								
Contratación de personal de mantenimiento																								
Contratación de un especialista																								
Inspección de limpieza																								
Evaluación de desempeño																								
Plan de Incentivos y recompensas.																								

Figura 19: Cronograma de Cumplimiento

4.3. Presupuesto

A continuación, se expone el presupuesto del plan de acción, así como los supuestos bajo los cuales se establece el mismo.

Se contratará a un especialista para la estructuración de un plan de mantenimiento preventivo por un único pago de 900,00 USD.

Se contratará a un técnico de mantenimiento con un salario mensual de 400,00 USD.

Se destinarán 600,00 USD semestrales para la capacitación de los trabajadores.

Se estiman los siguientes valores para los incentivos de los trabajadores.

Empleado con más referencias de clientes: 100,00 USD semestral

Empleado mejor calificado: 20,00 trimestral

Canastas: 2.000,00 semestral

Tabla 6: Presupuesto del Plan de Acción

Items	Mensual	Trimestral	Semestral
Técnico de Mantenimiento	400.00		2,400.00
Especialista			900.00
Capacitación			600.00
Incentivos			2,140.00
Empleado con más referencias			100.00
Empleado mejor calificado		20.00	40.00
Canastas			2,000.00
TOTAL			6,040.00

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Al finalizar la propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil, se concluye que:

La diferencia entre las expectativas y la percepción del servicio recibido por los clientes se muestran favorables, aun cuando no existe ningún criterio que haya sobrepasado las expectativas de los clientes, la mayoría muestra un cumplimiento superior al 88%.

El 80% de las causas que originan las brechas entre las expectativas y la percepción de la calidad del servicio lo conforman, el ruido, la limpieza, el personal, el baño, el Tv/ Remoto, el mantenimiento, los artículos rotos, el Check in, la tasa de facturación, el Check out y el olor de la habitación.

Los 11 elementos que agrupan el 80% de las quejas se encuentran asociados de forma general a la inadecuada gestión de los recursos humanos en el hotel, específicamente asociado a la falta de capacitación del personal y su evaluación de desempeño. Además, se identifica que el hotel no posee suficiente personal de mantenimiento lo cual provoca que el 20% de las quejas están asociado a dicho aspecto.

Se propuso un plan de acción con una duración de 6 meses y un costo estimado de 6.040,00 USD. basado en la gestión de los recursos humanos, la contratación de un especialista de mantenimiento, la contratación de un especialista que realice la gestión de un plan de mantenimiento, un formulario de evaluación de desempeño, un modelo de inspección de limpieza para el personal de ama de llaves, y un plan de incentivo para los trabajadores.

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

Luego de elaborar una propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas de la Ciudad de Guayaquil, se recomienda lo siguiente:

Implementar la propuesta del plan de acción para mitigar las diferencias existentes entre las expectativas de los clientes y la percepción de la calidad del servicio que estos han percibido.

Realizar evaluaciones sistemáticas de la calidad del servicio, las mismas que permitan verificar la eficacia de las estrategias propuestas.

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes, para que sirva de fuente de información a estudiantes y profesionales relacionados a la temática de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo, E. (2009). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Chile: Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito: Consejo Nacional de Planificación.
- Gómez, I. J. (28 de 2 de 2006). *Alzado.org*. Obtenido de http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=542
- Gonzalez, A., & Brea, F. (2016). *La relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, su evaluación en el ámbito del turismo termal*. Universidad de Vigo.
- González, J. I. (2014). *Ley de Pareto y su aplicación en el ambito empresarial. Determinación de los intervalos*. Estados Unidos: ULL.
- Gonzalez, R. (2014). *La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Heras, J. L. (2013). *El caso Bankia y algo mas... o menos*. Quito: ECU.
- Juran, J., & Tryna, F. (2007). *Análisis y planeación de la calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del cliente*. México: Panorama Editorial.
- Griffin, R. W., Treviño Rosales, M.E., & Arriola Miranda, M. A. (2011). *Administración de la motivación y desempeño de los empleados*. En R. W. Griffin, M. E. Treviño Rosales & M. A. Arriola Miranda, *Administración* (pp. 514-515). México: Cengage Learning Editores.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Creación de Valor para el Cliente, Satisfacción y Lealtad*. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (pp. 144). México: Pearson Educación.
- Matilla i Serrano, K. (2011). *Percepciones, Actitudes y Conductas*. En L. Mantilla i Serrano, *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas* (pp. 44). Barcelona: Editorial OUC.

- Lascurain Gutierrez, I. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio*. México DF: Universidad Iberoamericana.
- López Zubieta, P. L. (2002). Población Muestra y muestreo. *Punto Cero No. 8*, 8.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Prado, V. H., & Rivera, P. (2015). *Evaluación de la calidad en el servicio al cliente en los hoteles mediante la escala de Servqual. Caso: Hoteles de turismo de montaña de Tapalpa, Jalisco*. Gadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Porret, M. (2012). *Los Grupos y la Motivación*. En M. Porret, *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (pp. 88). Madrid: ESIC Editorial.
- Rivas, A. B. (2013). *Análisis de los Servicios de hospedaje y guianza de Mindo y sugerencias de Mejora*. Quito: Pontifica Universidad Católica del Ecuador.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). Influencia de los Factores Internos en el Consumidor. En J. Rivera, R. Arellano., & V. Molero, *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (pp. 95). Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz Olalla. (2011). *Gestión de la calidad del servicio*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/calidadse>
- Uribe, M. (2011). Caracterización del Servicio. En M. Uribe, *Gerencia del Servicio. Alternativa para la competitividad* (pp. 78.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Vargas, M. & Aldana de Vega, Luzángela. (2007). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta gestionada por la aplicación Medallia

Nos gustaría saber que tan satisfecho/a esta con su estadía el pasado (día/mes/año) en el Hotel STAR.

En general, ¿Cómo calificaría su estadía?

Malo(a) Excelente									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Qué probabilidad hay de que recomiende el hotel STAR a un amigo o a un socio?

Nada probable Extremadamente probable									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Basándose en su estadía en el Hotel STAR, ¿Considera la posibilidad de volver a hospedarse?

SI:

NO:

Aprender de sus experiencias es muy importante para nosotros, ¿Podría describirnos su estadía?

En general, ¿Cómo califica su REGISTRO (check-in) en el hotel STAR?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En general, ¿Cómo calificaría las INSTALACIONES DEL HOTEL (exteriores e interiores) en el hotel STAR?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En relación a las instalaciones del hotel en general, ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del hotel STAR?

- Diseño y decoración moderno y elegante

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Mantenimiento y conservación del hotel

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Vestíbulo

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En general, ¿Cómo calificaría el SERVICIO DEL PERSONAL del hotel STAR?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Teniendo en cuenta sus expectativas del servicio en el hotel STAR, ¿Cómo valoraría la capacidad del personal de anticipar sus necesidades?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nos gustaría tener más información sobre su experiencia con el personal del hotel STAR, ¿Puede indicarnos si algún empleado le proporciono un servicio excepcional y en qué consistió?

--

En general, ¿Cómo calificaría su HABITACION/SUITE del hotel STAR?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nos gustaría saber que le influyo a la hora de calificar la habitación/suite. Describa por que dio esta calificación a la habitación/suite. Sea lo más específico posible.

--

En relación a la habitación/suite, ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del hotel STAR?

- Limpieza de la habitación

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Cuarto de baño

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Comodidad de la cama

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cuál de los siguientes servicios o comodidades utilizo durante su estadía?

- Gimnasio
- Internet
- Comidas y bebida servida en el hotel (p.ej. restaurante, lobby bar, servicio de habitación.)

Otros (especifique)

- Ninguno

En relación a los servicios y comodidades del hotel STAR, califique los aspectos siguientes:

- Velocidad y desempeño del Internet

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Comida y bebida en este hotel

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En relación a la comida y la bebida del hotel STAR, califique los aspectos siguientes:

- Servicio de los meseros o barman

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Calidad de la comida

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En general, ¿Cómo calificaría su SALIDA del hotel STAR?

Malo(a)									Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tuvo algún problema durante su estadia en el hotel STAR?

SI:

NO:

Teniendo en cuenta su experiencia, diría que el hotel STAR...

- ¿Se le ofreció desayuno con la rapidez y eficiencia?

Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/> No aplica									

¿Se le ofreció cena y bebidas que cumplieron con sus necesidades?

Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/> No aplica									

Indique su año de nacimiento:

¿Es mujer o hombre?

MUJER:

HOMBRE:

¿Cuál fue el motivo de su viaje?

Congreso/reunión en este hotel

Otros negocios

Traslado

Placer/personal

Combinación

Número de viajes de negocios que ha realizado en los últimos 12 meses que han implicado pasar una noche en un hotel.

										Más de 10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Gracias por sus comentarios.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarez Mero Marla Lissette**, con C.C: # **0924046436** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de Intervención para la mejora del nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ing. Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre de 2018

f. _____
Nombre: **Alvarez Mero Marla Lissette**
C.C: **0924046436**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de Intervención para la mejora del nivel de satisfacción de clientes de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Marla Lissette Alvarez Mero		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. Aline Gutiérrez Northia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de empresas turísticas y hoteleras bilingüe		
TITULO OBTENIDO:	Ing. Administración de empresas turísticas y hoteleras bilingüe.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	69
ÁREAS TEMÁTICAS:	Hotel cuatro estrellas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Calidad, Satisfacción del Clientes, Hotel, Plan de Acción, Atención al Cliente, Servicio.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de intervención para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas de la Ciudad de Guayaquil. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación fue desarrollada en un total de cuatro capítulos, iniciando con el establecimiento de los referentes teóricos que permitieron sustentar la investigación, así como los elementos metodológicos que la caracterizan siendo esta de un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo de tipo bibliográfica y de campo. La investigación continúa con la identificación del nivel de satisfacción de los clientes a través del análisis de la aplicación móvil Medallia. Por último, se establecía un plan de acción con una duración de 6 meses y un costo estimado de 6.040,00 USD. basado en la gestión de los recursos humanos, la contratación de un especialista de mantenimiento, la contratación de un especialista que gestione el plan de mantenimiento preventivo, un formulario de evaluación de desempeño, un modelo de inspección de limpieza para el personal de ama de llaves, y un plan de incentivo para los trabajadores.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593980741926	E-mail: marla_alvarez@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Salazar Reymond María Belén		
	Teléfono: +593-4-2206950 ext. 5049		
	E-mail: maria.salazar02@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			