



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN LA CADENA DE PRESTACIÓN DEL
SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL
HUÉSPED CORPORATIVO DEL HOTEL DANN CARLTON QUITO,
BASADO EN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM).

AUTOR

Carla Patricia Vivas Galárraga

AÑO

2020



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN LA CADENA DE PRESTACIÓN DEL
SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL
HUÉSPED CORPORATIVO DEL HOTEL DANN CARLTON QUITO, BASADO
EN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM).

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Administración de
Empresas Hotelera y Turísticas

Profesora Guía
Verónica Beatriz Román Mosquera

Autora
Carla Patricia Vivas Galárraga

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de mejora de calidad en la cadena de prestación del servicio de alojamiento y alimentos y bebidas para el huésped corporativo del Hotel Dann Carlton Quito, basado en Customer Experience Management (CEM), a través de reuniones periódicas con la estudiante Carla Patricia Vivas Galárraga, en el semestre 202010, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

X 

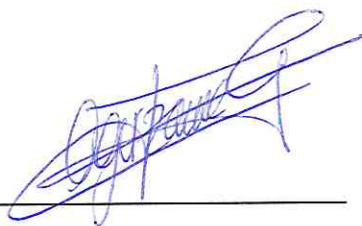
Verónica Beatriz Román Mosquera

MBA

C.I. 1707480297

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de mejora de calidad en la cadena de prestación del servicio de alojamiento y alimentos y bebidas para el huésped corporativo del Hotel Dann Carlton Quito, basado en Customer Experience Management (CEM), de la estudiante Carla Patricia Vivas Galárraga, en el semestre 202010, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Agurtzane Goyarzu de la Serna

Magíster en Dirección Hotelera

C.I. 1754521050

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Carla Patricia Vivas Galárraga

Estudiante

C.I. 1723098446

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar mi camino. A mi familia por su apoyo incondicional para que este sueño se haga realidad. A mis queridos profesores por creer en mí y aportar a mi crecimiento tanto académico como personal, en especial a mis tutoras Verónica Román y Agurtzane Goyarzu por compartir sus conocimientos y guiarme durante el proceso de mi proyecto.

Al Hotel Dann Carlton Quito, especialmente a Mauricio Maz, Gerente General y a mi jefe, Leopoldo Vicuña, quienes pusieron su confianza en mí y me dieron total apertura para la elaboración del trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y logro a mis padres, quienes son el pilar de mi vida y me enseñaron a luchar con perseverancia por mis sueños y alcanzar mis metas. Con su amor incondicional me alientan a seguir adelante y siempre ir por más.

A Dios y María Auxiliadora por bendecir y guiar cada paso de mi vida universitaria.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un plan para mejorar la calidad dentro de la cadena de prestación de servicio en las áreas de alojamiento y alimentos y bebidas para el huésped corporativo del Hotel Dann Carlton Quito, basándose en el Customer Experience Management. La finalidad de la propuesta es lograr la fidelización de los clientes hacia el hotel.

El primer capítulo consta del marco teórico, dentro del cual se abordan conceptos sobre la calidad y su evolución, la calidad de servicio, los establecimientos hoteleros y su relación con el Customer Experience Management y por último, se hace referencia a las herramientas de medición que se utilizarán en el proyecto.

En el segundo capítulo se realiza el contexto del Hotel Dann Carlton Quito, donde se desarrolla una breve descripción del negocio junto con su misión, visión, objetivos, estructura organizacional, además de mencionar los servicios y productos ofertados. Posteriormente se definen los mapas de actores, de la experiencia del cliente, y el perfil de los clientes del establecimiento. Adicionalmente, se analizan las expectativas de los huéspedes mediante los resultados de la encuesta realizada a huéspedes corporativos.

En el tercer capítulo se describen los procesos actuales adaptados en el Blueprint, para luego especificar detalladamente cada proceso. Por otro lado, se realiza una auditoría interna en base al *check list* proporcionado por el Sistema Integral de Gestión Organizacional (SIGO) del Ministerio de Turismo y el desarrollo del FODA del Hotel.

El cuarto capítulo se basa en la política de calidad, donde se establecen metas, estrategias y acciones de acuerdo a los objetivos definidos por la Cadena Hoteles Dann. Posteriormente, se optimizó el mapa de procesos, además de la matriz de comunicación y la de medición de indicadores.

Para finalizar, se detalla el presupuesto necesario para las acciones que se tomarán en la implementación de la propuesta de mejora, su cronograma de intervención y la estimación de recuperación de la inversión.

ABSTRACT

The aim of the following thesis is to develop a plan to improve the quality inside the service chain regarding the areas of accommodation and food and beverage for the corporative guest of Hotel Dann Carlton Quito based on the Customer Experience Management. The intention of this proposal is to achieve customer loyalty.

The first chapter consists on the theoretical framework, where concepts about quality and its evolution are addressed, the quality of service, the hotel establishments and their relationship with Customer Experience Management, and finally a reference to the metric tools that will be used in the project are mentioned.

In the second chapter the context of Hotel Dann Carlton Quito is made, where a brief description of the business among its mission, vision, goals, and the organizational structure, besides mentioning the services and offered products is developed. Subsequently the maps of the actors are defined as well as the customer experience and the client's profile of the establishment. Additionally, the expectations of the guests are analyzed through the results of a survey applied to the corporate guests.

In the third chapter, the current processes are described which are adapted in the Blueprint to later make a detailed specification of each process. On the other hand, and internal audit is made given by the Integral System of Organizational Management (SIGO) from the Ministry of Tourism and the SWOT development of the Hotel.

The fourth chapter is based on the policy of quality, where goals, strategies and actions are established, in accordance with the defined objectives by the chain of Dann Hotels. Afterwards, the processes map was optimized, besides the communication matrix and the measurement of indicators.

To conclude, the necessary budget to put into operation the actions of the improvement proposal is detailed, and intervention schedule and an estimate of the return on the investment.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
Justificación.....	2
Métodos, técnicas e instrumentos.....	4
Población y muestra.....	5
1 Capítulo I.- Marco Teórico.....	6
2 Capítulo II.- Contexto de la organización	12
2.1 Descripción del negocio	12
2.2 Misión, Visión, Objetivos empresariales	13
2.2.1 Misión	13
2.2.2 Visión.....	14
2.2.3 Objetivos empresariales	14
2.3 Estructura organizacional	14
2.3.1 Organigrama del área de alojamiento.....	14
2.3.2 Organigrama del área de alimentos y bebidas	15
2.3.3 Breve descripción de puestos.....	16
2.4 Servicio ofertado y precio (tarifa y <i>ticket</i> promedio)	18
2.5 Mapa de actores y breve descripción de su rol.....	19
2.6 Análisis de la cadena de valor (customer journey)	21
2.7 Análisis de competitividad Benchmarking.....	22
2.8 Análisis de la perspectiva del cliente	25
2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento.....	25
2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente.....	26
2.9 Conclusiones de los análisis realizados	28
3 Capítulo III.- Análisis de procesos.....	29
3.1 Descripción del área de análisis	29
3.2 Mapa de procesos.....	30
3.3 Descripción de los procesos del área.....	31

3.4	Auditoría interna	32
3.5	Resultados relevantes del informe de auditoría interna	33
3.6	FODA	34
4	Capítulo IV.- Propuesta de mejora	35
4.1	Matriz: política de calidad, objetivos de la calidad, metas por objetivo y estrategias	35
4.2	Roles y responsabilidades en torno a la calidad.....	39
4.3	Matriz CAME	41
4.4	Estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación	42
4.5	Mapa de procesos optimizado.....	43
4.6	Matriz de medición de indicadores	44
5	Capítulo V.- Propuesta de intervención	45
5.1	Programación de intervención.....	45
5.1.1	Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento.....	45
5.1.2	Cronograma de intervención	46
5.2	Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad.....	48
	Conclusiones y Recomendaciones	49
	Conclusiones	49
	Recomendaciones	50
	Referencias	51
	ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo SERVQUAL.....	11
Tabla 2. Descripción de funciones.....	16
Tabla 3. Tarifas promedio Hotel Dann Carlton Quito	18
Tabla 4. Ambientes del hotel.....	19
Tabla 5. Benchmarking	22
Tabla 6. Detalle de procesos de alojamiento y alimentos y bebidas.....	31
Tabla 7. Estructura SIGO Ecuador	32
Tabla 8. Resultados SIGO - Hotel Dann Carlton Quito	33
Tabla 9. FODA Hotel Dann Carlton Quito	34
Tabla 10. Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias.....	37
Tabla 11. Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias.....	38
Tabla 12. Áreas de Calidad y <i>Concierge</i>	40
Tabla 13. Matriz CAME	41
Tabla 14. Matriz de comunicación	42
Tabla 15. Matriz de medición de indicadores.....	44
Tabla 16. Presupuesto de inversión.....	45
Tabla 17. Cronograma de intervención.....	46
Tabla 18. Datos del hotel Dann Carlton Quito.....	48
Tabla 19. Recuperación de la inversión 2020 - 2021	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Hotel Dann Carlton Quito.....	13
Figura 2. Organigrama del área de alojamiento	14
Figura 3. Organigrama del área de alimentos y bebidas	15
Figura 4. Mapa de actores.....	20
Figura 5. Matriz para la evaluación de actores	20
Figura 6. Mapa de la experiencia del huésped corporativo del hotel.....	21
Figura 7. Segmentos de mercado del Hotel Dann Carlton Quito.....	25
Figura 8. Resultados encuesta SERVQUAL.....	27
Figura 9. Mapa de procesos de las áreas de alojamiento y A&B	30
Figura 10. Reestructuración organigrama	39
Figura 11. Mapa de procesos optimizado de las áreas de alojamiento y A&B.....	43

Introducción

La cadena Hoteles Dann es una unidad de negocio hotelera con dos líneas de categorización: a) tradicional y b) Carlton, comprendida por ocho hoteles. Uno de ellos es el Hotel Dann Carlton Quito, el cual en 2018 cumplió 20 años de su inicio de operaciones en el Ecuador. Ofrece alojamiento con 210 habitaciones, alimentos y bebidas en 5 ambientes distintos; además, cuenta con 12 salones para eventos y en el *penthouse* se encuentra el área húmeda y gimnasio (Hoteles Dann, 2019).

Considerando que se encuentra ubicado cerca del centro financiero y de negocios de la capital del país, en la avenida República del Salvador N34-377, su principal segmento de mercado es el corporativo, con un porcentaje aproximado del 50% de su capacidad en el 2018. Además, el recorrido de dicho huésped inicia con el *check in*, hasta que finaliza su estadía con el *check out*. Durante su estancia utiliza los servicios de alojamiento y alimentos y bebidas, la Cafetería Luxemburgo y *Room Service* (A. Benítez comunicación personal, 15 de abril, 2019).

En la actualidad, este segmento desea vivir una experiencia auténtica donde la personalización del servicio, comodidad, flexibilidad y simplificación durante su viaje sean factores esenciales dentro de la cadena de servicio. Por lo tanto, la gestión de la experiencia del cliente (CEM) toma un rol importante para crear un vínculo con el cliente con el objetivo de superar sus expectativas y aumentar su lealtad hacia la marca (Skift, Trip Actions, 2018), (American Express Global Business Travel, 2018).

Sin embargo, según Customer Experience Index (2018), a las compañías aún les cuesta crear interacción con sus clientes. Es por ello que, Andrés Benítez, gerente de Alojamiento, comenta que en el hotel se evidencian varias falencias en servicio, debido a que no existen las herramientas necesarias para brindar la atención personalizada que el cliente espera. Por ende, la mayoría de clientes corporativos se queja de la lentitud en el *check in* y *check out*, la cobertura de internet y el servicio al cliente (A. Benítez, comunicación personal, 14 de abril de

2019). Por consiguiente, se crea un alto porcentaje de insatisfacción, por lo que existe la necesidad de mejorar procesos del área de hospedaje y alimentos y bebidas en base a CEM, el cual fortalecerá aquellos elementos que se relacionen con la satisfacción del cliente con el fin de obtener beneficios como su lealtad (RevistaEkos, 2017).

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento de calidad en la cadena de prestación de servicio de alojamiento y alimentos y bebidas para el huésped corporativo del Hotel Dann Carlton Quito, basándose en Customer Experience Management.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la organización.
- Analizar los procesos actuales de la cadena de servicio de alojamiento y alimentos y bebidas para el cliente corporativo del hotel.
- Diseñar la propuesta de mejora de calidad en el área de estudio en base a Customer Experience Management.
- Plantear una propuesta de intervención para el plan de mejoramiento de calidad propuesto.

Justificación

El presente proyecto busca mejorar la calidad de los procesos de alojamiento y alimentos y bebidas basándose en CEM, con el fin de brindar un servicio de excelencia para el huésped corporativo en el Hotel Dann Carlton Quito. Según Gallego (2015), el objetivo principal de la mejora de procesos es satisfacer a los clientes modificando variables del proceso que provocan insatisfacción y generar un valor agregado para el cliente. Considerando que las estrategias de CEM tienen como finalidad la satisfacción del cliente, se enfocan en la creación de vivencias auténticas y experiencias excepcionales, lo cual es fundamental para

el incremento de su lealtad, pertenencia de marca y convertirse en su primera opción de alojamiento durante su viaje (RevistaEkos, 2017).

Considerando la satisfacción del cliente como principal objetivo, el establecimiento con la ayuda de Leopoldo Vicuña, gerente de Alimentos y Bebidas, ha implementado este año el programa “World Class Service by Dann Carlton”, cuyo objetivo es crear estrategias fuertes de atención al cliente enfocadas en las experiencias para superar sus expectativas. Sin embargo, a pesar del seguimiento de procesos y creación de programas, existen falencias dentro de la prestación de servicio, causando la insatisfacción de los huéspedes, de los cuales el 50% son corporativos (L. Vicuña, comunicación personal, 25 de abril de 2019). Por lo cual, proponer un mejoramiento de calidad en los procesos servirá para reducir ciclos de tiempo y costes, y mejorar condiciones del puesto (Gallego, 2015). Además, al basarse en CEM se logrará establecer un valor agregado al cliente y comentarios positivos (Wittenstein, 2013).

La propuesta de mejora de calidad está vinculada al “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021”, con el eje 3 “Más Sociedad, mejor Estado”; al objetivo 9 “Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo”; a la política 9.4

Posicionar y potenciar a Ecuador como un país megadiverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales; fomentando el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección del patrimonio natural y cultural (Senplades, 2017).

Asimismo, se ajusta al lineamiento de investigación de la Universidad de las Américas “Salud y Bienestar” y de la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (Escuela de Hospitalidad y Turismo - UDLA, 2018; Universidad de las Américas, 2015).

Métodos, técnicas e instrumentos

Para el presente proyecto se aplicará una investigación descriptiva, debido a que el objetivo de la investigación consiste en describir situaciones o sucesos, lo cual permite analizar cómo es y cómo se manifiestan estos junto con sus particularidades. Es por ello que, los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades y los perfiles, ya sea de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, además de describir tendencias de una población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014). Es por esta razón que se empleará esta modalidad de investigación, debido a que tiene como fin narrar o identificar situaciones y características fundamentales que se relacionen al área de análisis (Muñoz Razo, 2011).

Este tipo de investigación se soporta en diferentes técnicas, con el fin de recolectar tanto datos cualitativos como cuantitativos que son relevantes para el levantamiento de información del área objeto estudio, lo cual fortalecerá a la construcción de la propuesta de mejoramiento de calidad (Bernal, 2016).

Es por ello que se utilizará un enfoque mixto, el cual combina las metodologías de carácter cuantitativo y cualitativo, que implica la recolección de datos para lograr un mayor entendimiento del tema (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

La primera metodología se basa en investigaciones donde la obtención de datos es estandarizada, numérica y cuantificable, asimismo existe la posibilidad de generalizar los resultados (Muñoz Razo, 2011). Se empleará el método muestral, aplicando la técnica de cuestionario que, en este caso, será en base al modelo SERVQUAL; herramienta que ayudará a la medición del nivel de satisfacción del huésped, debido a que evalúa la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio, para posteriormente tomar medidas correctivas que permitan mejorar la calidad (Ayuntamiento de Castellón de la Plana, 2014).

Otro de los métodos a implementar es la observación estructurada, donde el investigador tiene control de la situación objeto de estudio, especificando a detalle lo que se observará y su forma de registro (Bernal, 2016). Para su

ejecución, se utilizará como técnica una lista de chequeo aplicada a las normas Distintivo Q, reconocimiento a la calidad turística, donde se identificarán criterios que se cumplan en los procesos, los cuales se medirán con indicadores numéricos (Quito Turismo, 2015).

Por otra parte, el enfoque cualitativo se refiere a la investigación que se fundamenta en estudios interpretativos, descriptivos e inductivos, con el objetivo de entender, describir e interpretar el comportamiento de una realidad en estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Se recurrirá a realizar un sondeo de opinión, mediante la técnica de entrevista semi estructurada, que se basa en un diálogo entre el entrevistado y entrevistador, quien se guía en preguntas diseñadas con anticipación; no obstante, el entrevistador puede introducir preguntas adicionales con el fin de obtener mayor información (Hernández Sampieri, et al., 2014). Las entrevistas serán dirigidas a directivos del Hotel Dann Carlton Quito y expertos en la materia de Calidad y CEM.

Por último, se empleará la metodología ISMI, una guía práctica de trabajo donde se abordan los estándares de calidad del servicio (International Service Marketing , 2002). La herramienta que se aplicará al proyecto es el Blueprint, técnica que permite detallar cada etapa de la prestación de un servicio, considerando las partes visibles como las no visibles. Uno de sus principales objetivos es identificar los cuellos de botella de los procesos en el servicio (Fernández, 2018).

Población y muestra

La población objeto de estudio para el presente proyecto corresponde al total de huéspedes corporativos alojados en el Hotel Dann Carlton Quito en el año 2018, los mismos que representaron el 46% del total de clientes: 26.476 (A. Benítez, comunicación personal, 15 de abril de 2019).

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula estadística establecida por el Departamento de Matemáticas de la Universidad de las Américas (s.f.), con un margen de error del 5%:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{26476}{0.05^2(26476-1)+1} = 394$$

Ecuación 1. Fórmula de Determinación de la Muestra

De acuerdo al resultado obtenido, se determinó que la muestra corresponde a 394 personas a encuestar. Sin embargo, por tratarse de un ejercicio académico se aplicará un sondeo de opinión al 10% del total de la muestra, es decir, 39 encuestas.

1 Capítulo I.- Marco Teórico

La calidad es considerada como la búsqueda continua de la perfección, la cual tiene como foco principal el ser humano, por lo que, partiendo de él se elaboran productos y servicios que satisfagan sus expectativas, deseos y necesidades. Es por ello que, en su mayoría, varios autores coinciden en que la calidad tiene como principal objetivo la satisfacción de los consumidores (Carro Paz & González Gómez, 2009).

La American Society for Quality Control (2001), la define como: “la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con la capacidad para satisfacer una necesidad determinada”. Por su parte, la Organización Internacional de Estandarización según su norma ISO 9001, la conceptualiza como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (González R. , 2014).

Es por ello que la importancia de saber gestionar y administrar la calidad es un punto fundamental que las organizaciones deben tomar en cuenta. Kaoru Ishikawa, considerado uno de los líderes de la calidad del siglo XX, afirmaba que la calidad es el resultado de “...un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo y mejora realizada por los diversos grupos de una organización que produce bienes y servicios económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (Vargas & Aldana, 2014). Es decir, la calidad resulta del cumplimiento de requerimientos implementando acciones de

mejora en los procesos de la organización, con el fin de llegar a la satisfacción que el cliente desea tener cuando consume los productos o servicios.

Adicionalmente, han existido autores destacados que han aportado para un mejor entendimiento del concepto de calidad y su gestión. Ishikawa, mencionado anteriormente, determina que el control de la calidad empieza desde la revolución de la administración enfocándose en la calidad como objetivo principal, asimismo afirmaba que el factor esencial de la organización debe ser el cliente junto con sus necesidades y requerimientos. Para dicho control, el modelo de Ishikawa se enfoca en la aplicación cíclica del “ciclo de Deming”, o sea: planear, hacer, verificar los resultados y actuar (Palacios Blanco , 2014).

Edward Deming, uno de los gurús de la calidad, cuya filosofía se resume en la frase: “El mejoramiento incesante en todos los procesos”, creó “Catorce puntos” y “Siete Pecados Mortales”, instrumentos que se utilizan para el mejoramiento de la calidad”, los cuales se basan en la constante mejora de productos y servicios, procesos, reeducación de los colaboradores de la organización, y romper las barreras entre departamentos; todo esto con el propósito de la reducción de costes y optimización de recursos (Carro Paz & González Gómez, 2009).

Por tanto, la calidad tiene que ser gestionada por las organizaciones de acuerdo a su giro de negocio para alcanzar resultados redituables. En cuanto a servicios, se los define como: “cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra esencialmente intangible, por lo que el cliente formula un juicio sobre este de acuerdo al nivel de satisfacción que obtiene”, la calidad juega un rol importante, pues está determinada fundamentalmente por las percepciones del consumidor. Es por ello que, la calidad debe estar presente en la servucción, la cual es la producción del servicio desde el diseño hasta la fabricación de este y posterior evaluación, por lo que dentro de este proceso se requiere tanto del talento humano como de la materia prima de acuerdo al servicio que un negocio oferta (Vargas y Aldana, 2014).

Según Aguiar T. (2001), la calidad de servicio comprende “las actividades ofrecidas por una parte, que constituyen un componente de naturaleza más o

menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual desea recibir un beneficio a través de tales actividades” (González R. , 2014). Por ende, los negocios que brindan servicios deben cumplir estándares para que el cliente pueda determinar que el servicio recibido fue mejor de lo esperado, considerando las expectativas que tiene antes del consumo.

Schmitt, uno de los introductores del Marketing Experiencial, menciona que al instante de consumir servicios, el cliente genera una experiencia, siendo esta subjetiva e interna. Es por ello que, el servicio al cliente es un punto crucial para que las empresas puedan crear una lealtad de marca, ya que los consumidores dan por hecho que el servicio debe satisfacer sus necesidades, exigiendo además en la actualidad tener vivencias únicas en todos los momentos que interactúan con la marca, es decir, en los momentos de la verdad. Por tal razón, las empresas deben tener la capacidad de ofertar un servicio de alta calidad en cada momento de interacción entre empresa y cliente (Caballero Cervera, 2017).

Por consiguiente, las empresas empiezan a introducir en su administración la gestión de la experiencia del cliente, también conocida como Customer Experience Management (CEM). Por ejemplo, el renombrado hotel Ritz Carlton cuenta con una base de datos llamada Mystique, la cual genera información relevante como son gustos y preferencias sobre cada uno de sus clientes habituales, con el fin de satisfacer sus necesidades desde el momento que ingresan al hotel (Blandino, 2016).

El CEM se encarga de entender, diseñar y supervisar las interacciones con clientes, con el fin de aumentar su satisfacción, y lealtad, para generar fidelidad y aumentar los comentarios positivos sobre la marca. Todo ello implica el compromiso de toda la organización, por lo que las acciones que se tomen impactarán especialmente en las siguientes 5 dimensiones (Cedeño, 2017):

- **Estrategia:** definir y realizar una promesa de experiencia, visión y valores.
- **Cultura:** transformar y centrarla en el cliente.
- **Gobierno:** delimitar responsabilidad, compensación, liderazgo y recompensa.
- **Procesos:** alinear los momentos de la verdad con las expectativas del cliente.
- **Métodos:** emplear herramienta de Gestión de Experiencia del Cliente.

Si se logra que todas las áreas de la empresa se comprometan a cabalidad, esta podrá ver grandes resultados como son: fortalecimiento de preferencia de marca a través de experiencias únicas, aumento de ingresos por ventas de clientes existentes y nuevos, mejoramiento de fidelidad de los clientes a través de interacciones memorables y reducción de costos por pérdida de clientes (González N. , 2018).

El eje principal de los negocios que prestan servicios es el cliente, por lo tanto, deben saber cómo se los administra para poder superar sus expectativas y es por ello que se necesita entender sus gustos y necesidades. Por esta razón, estudiar el comportamiento del cliente en cada momento de la verdad y descubrir los puntos de dolor, servirá para poder mejorar los procesos y llegar al objetivo tanto de la calidad como del CEM: la satisfacción del consumidor (Flu, Lovlie, & Reason, 2016), por lo que, en el caso particular de servicios hoteleros, este modelo de gestión está siendo utilizado por varios establecimientos, debido a que la demanda de los huéspedes se enfoca primordialmente en vivir nuevas experiencias personalizadas.

Los establecimientos hoteleros se definen de acuerdo al marco legal del país donde se ubican, concretamente en Ecuador según el Reglamento de Alojamiento Turístico, emitido por el Ministerio de Turismo, un hotel es:

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 un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.” (Ministerio de Turismo , 2016).

Además, estos pueden ser independientes o pertenecer a cadenas hoteleras nacionales o extranjeras. En el caso de hoteles de cadena, a diferencia de los primeros, el modelo de administración dependerá siempre de los distintos estándares que manejan y operan, por lo que cada establecimiento perteneciente a la misma debe regirse a ellos (Gonçalves, Sass , Rastrollo, y

Savi , 2014). En el caso de la cadena Hoteles Dann cuenta con un manual de cultura de servicio, que se basa en las normas básicas de servicio que deben seguir todos los departamentos durante todos los procesos, con el fin de obtener la plena satisfacción del huésped (Hoteles Dann, 2016).

Entre los principales beneficios de pertenecer a una cadena hotelera se pueden considerar la disponibilidad de más recursos para ofertar un servicio de mayor calidad, mayor capacidad comercial, la posibilidad de tener más servicios complementarios o mayor capacidad financiera para proyectos de inversión, dando como resultado mejorar sus posibilidades de supervivencia, debido a que estos van a tener mejores valores de desempeño (Claver, Molina, y Pereira, 2007).

Por lo general, los hoteles de cadena ofertan servicios diversos adicionales a alojamiento, tales como alimentos y bebidas en restaurantes, cafeterías, bares y *room service*, spa, gimnasio, áreas húmedas, entre otros. En cuanto a alojamiento, la oferta varía dependiendo de los tipos de habitaciones y de los servicios que se incluyen dentro de la tarifa, la misma que se define en función del segmento de mercado. En el caso particular de alimentos y bebidas como línea de negocio que opera de forma independiente o como parte de estos servicios incluidos, la calidad es un factor fundamental para asegurar la captación de ingresos y la fidelización de los clientes. (González y Talón, 2003).

Por tanto, cuando estos dos servicios, alojamiento y alimentos y bebidas constituyen las principales cuentas generadoras de ingresos de un hotel de cadena, la gestión de la calidad debe centrarse en la satisfacción y superación de las expectativas del cliente (González y Talón, 2003).

Para alcanzar el objetivo mencionado, cada hotel debe lograr entender a profundidad a sus clientes, es así que realiza una segmentación de ellos y los clasifica en diferentes tipologías, clasificándoles en distintos nichos de mercado, de acuerdo a sus características y necesidades similares. Contar con este tipo de información permitirá a la organización crear estrategias personalizadas más eficientes (De Vitta, 2019).

Por tal razón, para satisfacer a todos sus segmentos de mercado, este tipo de hoteles deben aplicar estrategias que permitan fidelizar al cliente, gestionando la experiencia de éste a través de la provisión de un servicio de calidad mediante la aplicación de procesos estandarizados. Cada establecimiento debe determinar qué criterio es el mejor para adoptar para producir un mayor beneficio económico (De Vitta, 2019).

Para poder implementar gestión de la calidad en un establecimiento hotelero es necesario que la alta gerencia determine qué métodos y modelos pueden y deben ser adoptados en función de sus objetivos y necesidades, para gestionar la calidad en los procesos. Entre los modelos y herramientas para medirla se encuentran SERVQUAL y la metodología ISMI con su herramienta Blueprint.

El modelo SERVQUAL sirve para medir la calidad percibida, a través de la cual se identifican y miden las expectativas y las percepciones de los clientes. Este cuenta con 22 ítems, los cual parten de las cinco dimensiones de la calidad de la siguiente figura:

Tabla 1. *Modelo SERVQUAL*

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.
Capacidad de respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

Tomado de: Calidad y servicio: conceptos y herramientas (3^a. ed.), 2014.

La metodología ISMI (International Service Marketing Institute) se basa en la elaboración de estándares, es por esta razón que ISMI sugiere seguir algunos pasos, dentro de los cuales se encuentra la herramienta Blueprint, también conocida como planos del servicio, utilizada para plasmar gráficamente los pasos físicos del servicio. De esta manera, esta actividad intangible se puede

volver tangible para que se pueda medir, evaluar, planificar y controlar. Asimismo, se identificarán las áreas donde existen falencias, llamadas también áreas críticas, donde se pueden producir los mayores problemas con sus causas y finalmente, potenciar la calidad general del proceso (International Service Marketing , 2002).

En cuanto a gestión de la calidad, el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO Ecuador) comprende una herramienta para la mejora continua de las empresas turísticas, pues permite evaluar tanto la parte externa (clientes), como la parte interna (colaboradores) de la organización para resolver problemas operativos y para tomar decisiones adecuadas y correctas aprovechando el potencial del talento humano. La estructura de SIGO Ecuador consta de tres módulos y 9 herramientas (Ministerio de Turismo, 2015).

El *CEM*, sirve de apoyo para la gestión de calidad, pues a través de la herramienta Customer Journey Map, se puede analizar gráficamente el viaje que realiza el consumidor para completar algún propósito. En efecto, los puntos críticos o de dolor que se darán como resultado en la aplicación de dicha herramienta, ayudarán a analizar en qué proceso de la cadena de prestación de servicio se está fallando, teniendo como resultado la insatisfacción del cliente para poder tomar acciones de mejora, con el fin de generar experiencias positivas para el cliente. En consecuencia, se involucrará emocionalmente al cliente para capitalizarlo como cliente leal y frecuente, generando mayor ingreso para el establecimiento, además de contar con embajadores confiables sin costo adicional (González N. , 2018).

2 Capítulo II.- Contexto de la organización

2.1 Descripción del negocio

El Hotel Dann Carlton Quito forma parte del grupo empresarial colombiano Organización Dann, compuesto de tres unidades de negocios distintas: inmobiliaria, de blindaje y hotelera. La última, conocida como “Cadena Hoteles Dann”, está compuesta por la línea tradicional de 4 estrellas, donde se encuentran seis hoteles y la línea Carlton de 5 estrellas con ocho hoteles.

En Ecuador existe un único hotel de la cadena, Dann Carlton Quito, ubicado en la capital del país. Este se inauguró en 1998 y se encuentra en la calle República del Salvador N34-377 e Irlanda.



Figura 1. Ubicación Hotel Dann Carlton Quito. Tomado de Google Maps, 2019.

Sus principales servicios son los de alojamiento con 210 habitaciones y de alimentos y bebidas con 5 distintos ambientes: Restaurante Ópera, Luxemburgo Café, Europa Café, Liverpool Bar y London Tea. Por otro lado, dentro de los servicios complementarios que ofrece se encuentra servicio a la habitación, eventos y banquetes, *business center*, lavandería, parqueadero, Phisque Wellness Club, gimnasio y área húmeda.

2.2 Misión, Visión, Objetivos empresariales

2.2.1 Misión

En Hoteles Dann estamos comprometidos con el bienestar de nuestros huéspedes y clientes, creando experiencias inolvidables con la más alta percepción de valor, que superen sus expectativas en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia, para crear fidelidad y posicionándonos como la mejor cadena hotelera donde hagamos presencia. Para generar rentabilidad, velar por los intereses de la comunidad y trabajar con un equipo competente y altamente motivado que encuentre una mejor calidad de vida y respeto a la diversidad (Hoteles Dann, 2016).

2.2.2 Visión

Hoteles Dann en el año 2020, será identificada como una Cadena Hotelera en constante expansión, que integra negocios afines al giro de su actividad principal, generando valor a través del servicio diferenciador de nuestro equipo humano, con un modelo de gestión integral, estándares de calidad internacionales y un eficaz manejo de los recursos, logrando su fortalecimiento patrimonial y ganando la confianza de accionistas e inversionistas que reconocerán los beneficios de hacer parte de nuestra Organización (Hoteles Dann, 2016).

2.2.3 Objetivos empresariales

De acuerdo con el Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Dann Carlton Quito, Leopoldo Vicuña, los objetivos de esta organización no son públicos por motivos de confidencialidad (L. Vicuña, comunicación personal, 30 de septiembre de 2019).

2.3 Estructura organizacional

2.3.1 Organigrama del área de alojamiento

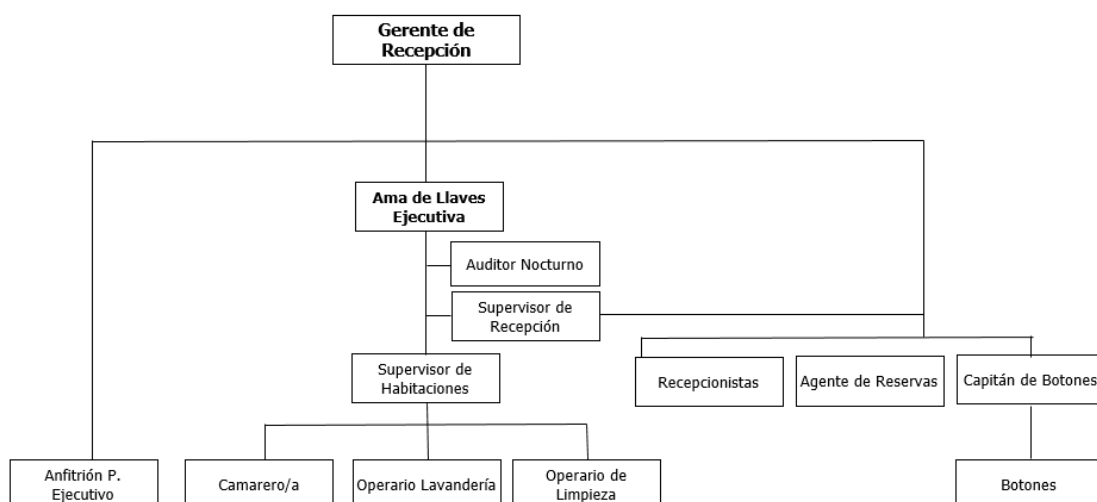


Figura 2. Organigrama del área de alojamiento. Tomado de Hoteles Dann, 2017

2.3.2 Organigrama del área de alimentos y bebidas

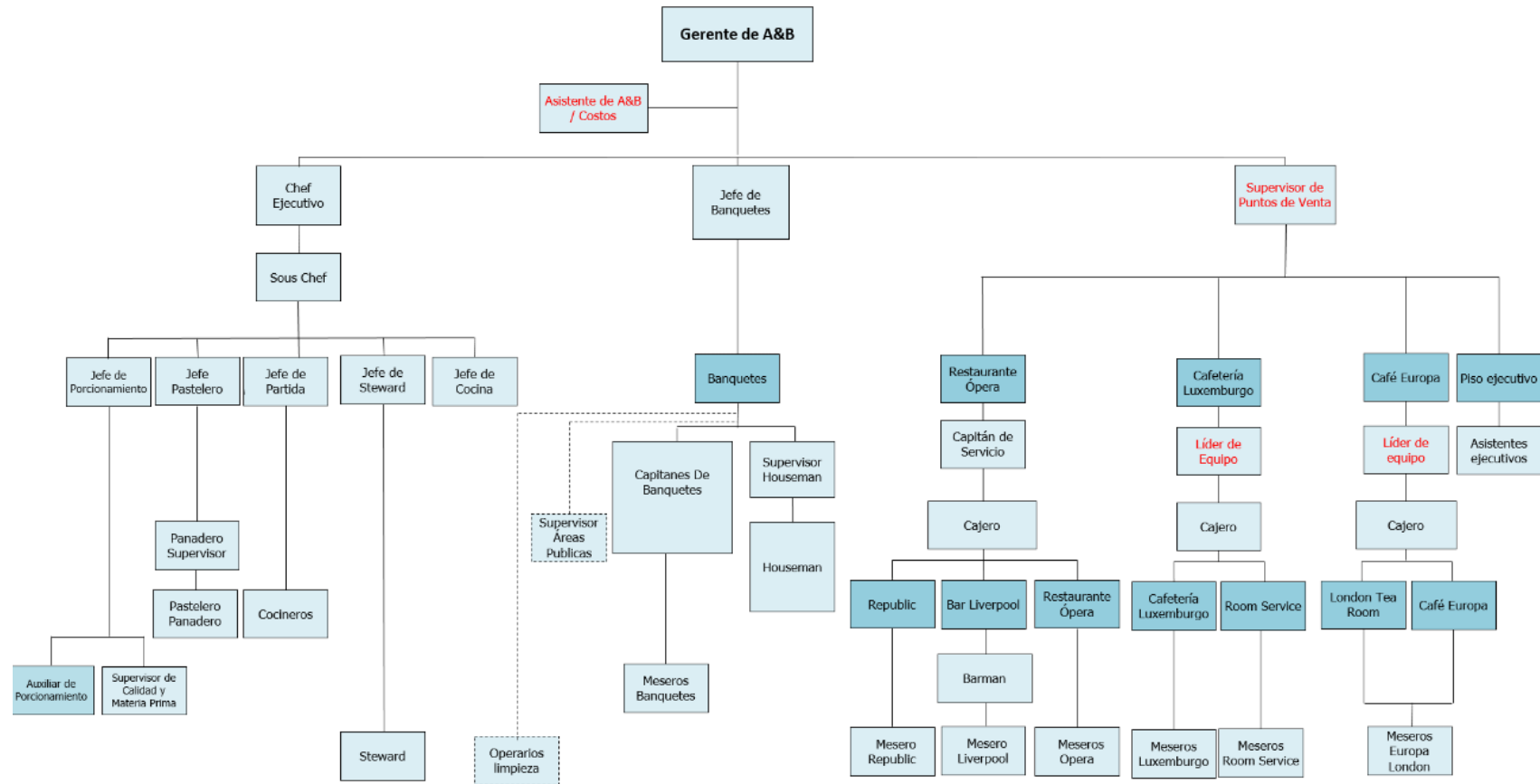


Figura 3. Organigrama del área de alimentos y bebidas. Tomado de Hoteles Dann, 2018

2.3.3 Breve descripción de puestos

Al ser un proyecto enfocado en las áreas de alojamiento y alimentos y bebidas para el segmento de huéspedes corporativos, se desarrolla a continuación la descripción de puestos de dichas áreas.

Para alimentos y bebidas, se ha tomado en cuenta a Luxemburgo Café y *Room Service*, por ser los servicios que usa este nicho con mayor frecuencia. Adicionalmente, se ha considerado al Gerente de Alimentos y Bebidas, Chef ejecutivo y *Sous chef*, debido a que estos juegan un papel fundamental en la cadena de servicio y se han omitido otros que no son relevantes para el presente estudio.

Tabla 2. Descripción de funciones

Puesto	Funciones
ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Gerente	Máximo responsable del departamento de Alimentos y Bebidas:
Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar todos los puntos de venta. - Generar estrategias y acciones para mejorar la venta - Dar seguimiento al cumplimiento de estándares de calidad. - Trabajar en conjunto con el chef ejecutivo y el jefe de costos para revisar constantemente <i>tickets</i> promedio y la tendencia de la demanda.
Líder de equipo	Capitán de servicio de la cafetería quien tiene como funciones:
Cafetería Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar de meseros por mesa - Supervisar que el buffet siempre se encuentre abastecido - Controlar el mise en place - Coordinar con cocina la producción para el número de comensales que se atenderá.
Cajero Cafetería Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> - Facturar, recibir el cobro y dar el cambio a los comensales - Manejo de formas de pago - Realizar cortes de caja - Tomar reservas de mesa para personas que desean un desayuno o almuerzo en la cafetería con anticipación.
Mesero Cafetería Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el mise en place correcto en la cafetería - Ubicar a los comensales en las mesas - Ofrecer bebidas <i>soft</i> - Retirar platos de la mesa para mayor comodidad de los clientes - Estar pendientes de sus mesas en caso de que el cliente necesite su ayuda. - Entregar la cuenta y recibir los pagos.

Mesero Room Service	<p>Se encarga de brindar el servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones del hotel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tomar las llamadas de los pedidos - Realizar el montaje para el servicio a la habitación - Llevar los pedidos a la habitación - Retiran el servicio y ordenar su estación
Chef ejecutivo	<p>Es el máximo responsable de la cocina del hotel. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar los horarios y trabajos de sus empleados. - Supervisar la elaboración de platos para el control de temperatura y decoración. - En conjunto con la gerencia de alimentos y bebidas programan cambios de menú o aumento de platos a la carta por temporada.
Sous chef	<p>Es el principal encargado en el área de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventarios, requisición de productos - Controlar el cumplimiento de estándares de calidad y registro de temperaturas.
Jefe de partida Cafetería Luxemburgo	<p>Responsable de un área específica de cocina, se encarga principalmente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la producción, mise en place, control de temperaturas e inventarios. - Controlar la producción estandarizada de platos - Manejar correctamente las normas BPM - Limpiar y desinfectar su área
Cocinero Cafetería Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir en mise en place - Elaborar preparaciones primarias - Manejar normas BPM en producción de alimentos y la elaboración y producción de platos.
ALOJAMIENTO	
Gerente de recepción	<p>Es el máximo responsable del departamento de recepción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar habitaciones para grupos y aerolíneas - Revisar cuentas pendientes por facturar - Pagar canales electrónicos - Verificar cumplimiento de procesos en recepción y reservas - Entregar disponibilidad de habitaciones al departamento de ventas - Solucionar problemas frente a los huéspedes.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar <i>check in</i> y <i>check out</i> - Cobrar y hacer facturación de cuentas. - Contestar llamadas y direccionarlas - Enviar cortesías huéspedes tanto VIP como aerolíneas - Receptar solicitudes de huéspedes.
Botones	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir al huésped ayudándole con el equipaje - Direccionar al huésped a la habitación - Mencionar servicios del hotel y funcionamiento de habitación - Realizar <i>wake up call</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar paquetes o mensajes en la habitación - Servicio de <i>valet parking</i>.
Ama de llaves	<p>Es el máximo responsable del departamento de <i>Housekeeping</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y coordinar los turnos del personal a su cargo - Planificar y distribuir las habitaciones a cada camarero - Revisar y controlar la limpieza de habitaciones, baños y áreas públicas - Realizar presupuestos e inventarios de su departamento, además de realizar un control del stock. - Supervisar el trabajo en área de lavandería.
Camarero	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la limpieza de habitaciones y baños - Llenar el reporte diario por limpieza y arreglo de estas. - Informar inmediatamente cualquier inconveniente encontrado en la habitación. - Tener dotado el carro de camarera.

2.4 Servicio ofertado y precio (tarifa y *ticket* promedio)

En lo que respecta al alojamiento, el Hotel Dann Carlton Quito cuenta con 210 habitaciones con una capacidad diaria de 283 personas, distribuidas en ejecutiva, *superior twin*, *superior queen* y *suite*. Cada habitación está equipada de acuerdo con las necesidades del huésped y cuenta con wifi inalámbrico, televisión por cable, *amenities* y minibar dotado de snacks y bebidas gratuitos. El horario de *check in* es a las 14h00 y de *check out* 12h00 (Hoteles Dann, 2019).

Las tarifas del hotel se visualizan en la tabla 5. Estas incluyen impuestos, desayuno buffet en la cafetería Luxemburgo, acceso al área húmeda, Phisique Wellness Club, *business center* y parqueadero (M. Díaz, comunicación personal, 30 de septiembre de 2019).

Tabla 3. *Tarifas promedio Hotel Dann Carlton Quito*

Tipo de tarifa	Tarifa
Ejecutiva	\$ 190
Superior	\$ 240
Deluxe	\$ 270

Adaptado de Hoteles Dann, 2019

El área de alimentos y bebidas se divide en cinco ambientes, los cuales proveen distintos tipos de servicio y oferta gastronómica, cada uno de ellos funciona de

manera independiente (L. Vicuña, comunicación personal, 30 de septiembre de 2019).

Tabla 4. *Ambientes del hotel*

Ambiente	Breve descripción	Horarios de atención	Ticket promedio
Restaurante Ópera	Restaurante de comida internacional, ofrece platos a la carta.	12h00 - 22h00	\$17,10
Cafetería Luxemburgo	Ofrece servicio buffet de desayuno y almuerzo, y platos a la carta.	06h00 - 14h30	\$7,70
Europa Café	Cafetería con estilo europeo, ofrece platos a la carta.	07h00 – 20h00	\$6,70
London Tea	Salón para tomar el té con torres de bocaditos, con estilo inglés.	14h30 – 22h30	\$7,50
Liverpool Bar	Bar donde se ofertan cocteles y aperitivos.	14h30 - 22h30	\$10,80

Adaptado de Hoteles Dann, 2019

2.5 Mapa de actores y breve descripción de su rol

Según Freeman (1984, citado en Acuña, 2012), los *stakeholders* o grupos de interés son “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación”. En el caso del Hotel Dann Carlton Quito son los siguientes:



Figura 4. Mapa de actores. Adaptado de Hoteles Dann

De acuerdo a la figura 4, se determinó mediante la matriz para la evaluación de actores lo siguiente, en función del poder e interés de la organización:

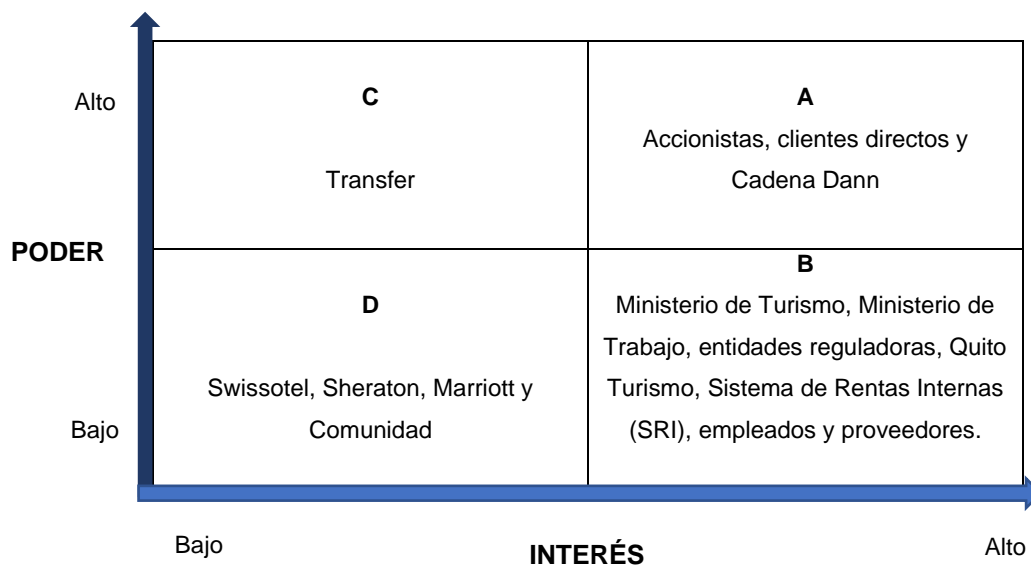


Figura 5. Matriz para la evaluación de actores. Adaptado de Mejía, 2007.

- Los actores de la columna A son los más importantes para el hotel, puesto que tienen un alto interés y poder sobre la organización.
- A los actores de la columna B se les debe mantener informados sobre el hotel.
- A los actores de la columna C se los debe mantener satisfechos.
- A los actores de la columna D se debe monitorear continuamente.

2.6 .Análisis de la cadena de valor (Customer journey)

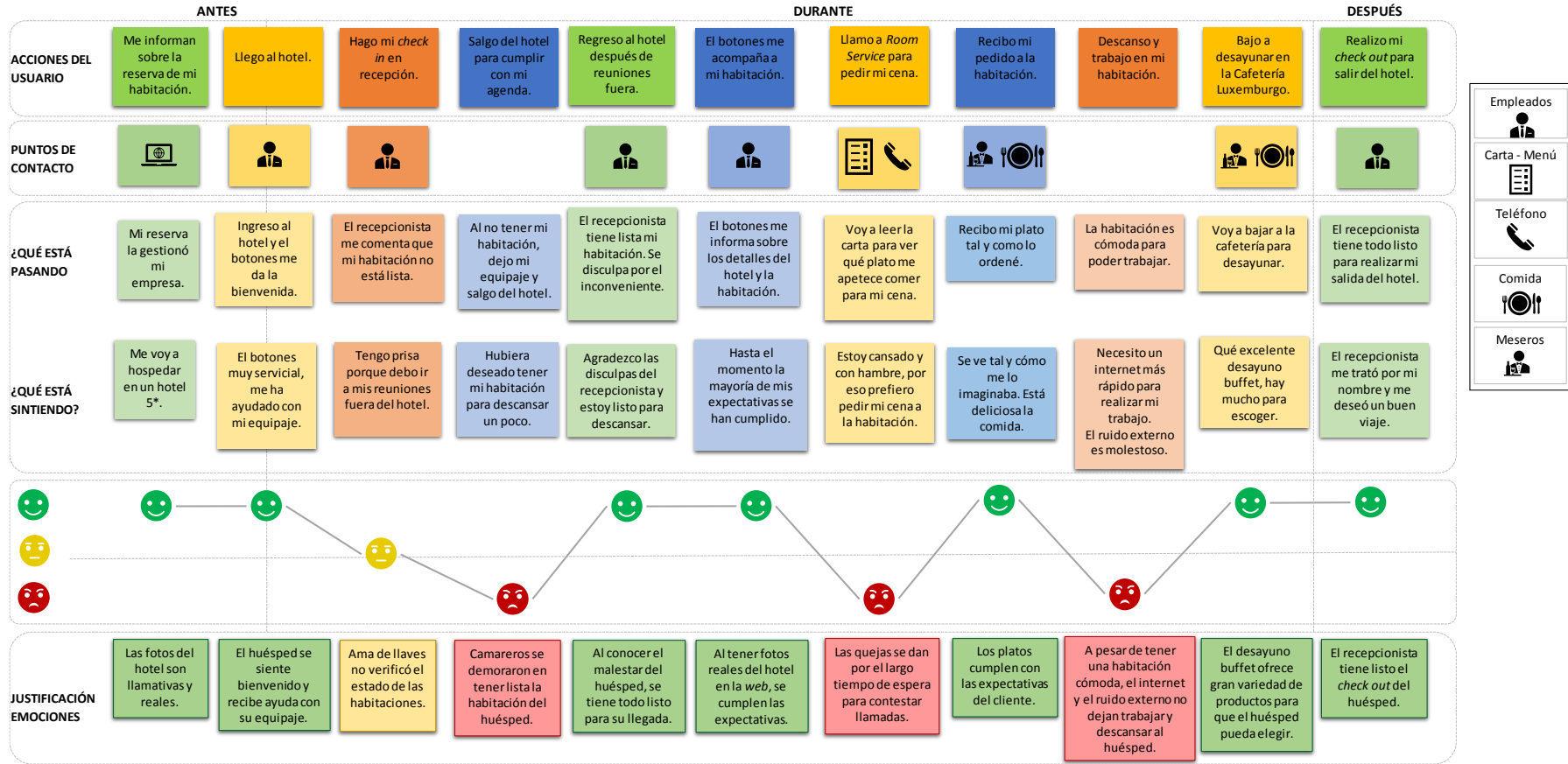


Figura 6. Mapa de la experiencia del huésped corporativo del hotel. Adaptado de Thinkersco, s.f.

2.7 Análisis de competitividad *Benchmarking*

Para el análisis de competitividad mediante Benchmarking se tomó en cuenta a los tres principales competidores del hotel de acuerdo a Leopoldo Vicuña, Gerente de Alimentos y Bebidas del hotel.

Tabla 5. Benchmarking

	Hotel Dann Carlton Quito	Hotel Sheraton	JW Marriott	Swissôtel Quito	
					
Página web	https://www.hotelesdann.com/dann-carlton-quito/	https://sheratonquitohotel.com-quito.com/	https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/uiodt-jw-marriott-hotel-quito	https://www.swissotel.es/hotels/quito/	
Información	Ubicación	Avenida República de El Salvador N34-377 e Irlanda	Avenida República de El Salvador, 36-212	Avenida Orellana 1172 y Avenida Amazonas	
	Categoría	Primera	Primera	Primera	
	Número de habitaciones	212	154	257	232
	Tarifa promedio por noche	\$114	\$136	\$160	\$107
	Calificación en TripAdvisor	4,0	4,5	4,5	4,5
Instalaciones	Lobby	X	X	X	X
	Parqueadero	X	X	X	X
	Piso ejecutivo	X	X	X	X
	Sala de reuniones	X	X	X	X
	Business Center	X	X	X	X

	Gimnasio	X	X	X	X
	Spa abierto a segmento corporativo	X	X	X	X
	Piscina	X		X	X
Alimentos y bebidas	Restaurante servicio a la carta	X	X	X	X
	Restaurante servicio tipo buffet	X	X	X	X
	Cafetería	X	X		X
	Bar	X	X	X	X
	Salones de eventos	X	X	X	X
	Servicio de alimentación en el piso ejecutivo	X	X	X	X
	<i>Room service</i>	X	X	X	X
Servicios complementarios	Servicio traslado hotel - aeropuerto / aeropuerto - hotel	X	X	X	X
	Servicio de botones	X	X	X	X
	Servicio de <i>concierge</i>		X	X	X
	Lavandería	X	X	X	X
	Aplicación móvil	X			
	Minibar gratuito en habitaciones	X			
	Programa de lealtad	X	X	X	X

Adaptado de páginas web de los hoteles y TripAdvisor.

Según el análisis realizado, los cuatro establecimientos cuentan con la mayoría de los servicios primordiales para la comodidad del huésped corporativo durante su estadía. Sin embargo, existen variables que son consideradas como el factor diferenciador de la competencia, lo cual se puede tomar como una propuesta de valor.

La ventaja competitiva que tiene el Hotel Dann Carlton Quito frente a su competencia es ofrecer un minibar dotado de snacks y bebidas gratis para el huésped, esto genera valor agregado durante su estadía y se lo puede evidenciar en los comentarios de clientes en TripAdvisor (TripAdvisor , 2019). Además, el hotel cuenta con una aplicación móvil, la cual es demandada por los clientes en la actualidad, debido a que facilita la comunicación entre el huésped y el hotel desde su dispositivo móvil; esta opción está disponible en cada habitación a través de un volante informativo que el huésped puede encontrar cuando ingresa y no siempre es provista por recepción cuando se realiza el *check-in* (M. Díaz, comunicación personal, 10 de octubre de 2019).

A pesar de las ventajas competitivas mencionadas, la calificación en TripAdvisor es 0,5 puntos menor a su competencia puesto que, de acuerdo a los comentarios cargados por los huéspedes, existen varias inconformidades especialmente del segmento que viaja por negocios, destacándose entre las principales quejas la lentitud del wifi del hotel y el servicio al cliente (TripAdvisor , 2019).

Cabe destacar que el Hotel Dann Carlton Quito presenta como debilidad frente a su competencia, el no contar con servicio de *concierge*, asistencia clave para mejorar la experiencia del huésped, puesto que es un profesional que gracias a sus conocimientos se anticipa a las necesidades del huésped. Asimismo, soluciona cualquier problema que el cliente presente y brinda sugerencias o recomendaciones ante sus consultas (García, 2016).

2.8 Análisis de la perspectiva del cliente

2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento

Según la data provista por el Hotel Dann Carlton Quito, en este establecimiento se alojaron aproximadamente 58.000 huéspedes en el año 2018, siendo el segmento corporativo el de mayor peso con casi el 50% del total de ventas (M. Díaz, comunicación personal, 15 de octubre de 2019).

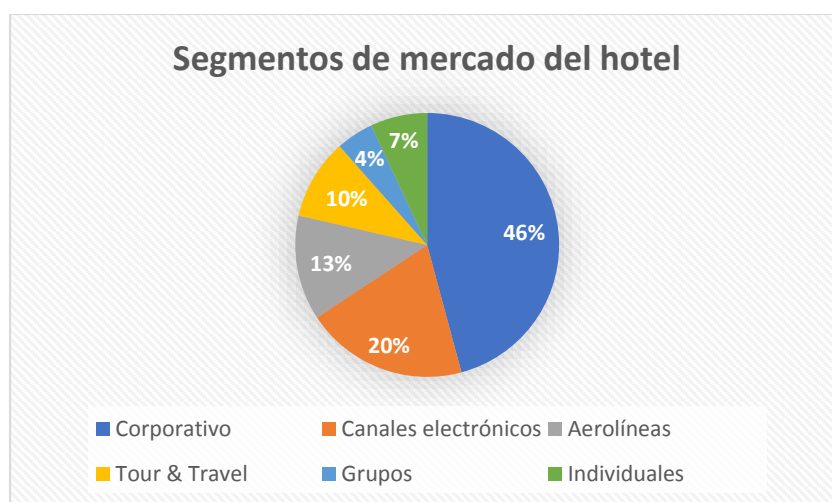


Figura 7. Segmentos de mercado del Hotel Dann Carlton Quito.

Adaptado de Hoteles Dann, 2019.

De enero a septiembre de 2019, se evidenció un cambio en los segmentos de mercado respecto a 2018, empero el segmento corporativo continúa siendo el principal para el hotel con un 49%. Como segundo segmento se encuentran las aerolíneas (30%), debido a que este año se concretó la venta de habitaciones para un número mayor de aerolíneas que en el 2018 y, por consiguiente, se aumentaron las habitaciones destinadas para estas (M. Díaz, comunicación personal, 15 de octubre de 2019).

Manuel Díaz, Supervisor de Recepción, manifiesta que los segmentos más relevantes son el corporativo y aerolíneas, debido a que son clientes frecuentes y generan ingresos fijos a lo largo del año. Es por ello que, se ha generado mayor información sobre estos grupos con el fin de aplicar estrategias y acciones para fidelizarlos (M. Díaz, comunicación personal, 15 de octubre de 2019).

Andrés Benítez, quien colaboró como Gerente de Alojamiento del hotel hasta agosto de 2019, menciona que en el segmento corporativo predominan clientes de género masculino en un 80%, cuya edad fluctúa entre 40 a 55 años y con una estadía promedio de 1,3 noches. Durante su estadía su principal preferencia es realizar un *early check in* y *late check out*, debido a que su tiempo fuera del hotel es aproximadamente de 09h00 a 17h00 (A. Benítez, comunicación personal, 10 de octubre de 2019).

De acuerdo con Belén Salas, Jefe de *Revenue* y Ventas del hotel, para este tipo de segmento, la negociación de tarifas es en función del número de noches y se realiza directamente con la empresa a la que pertenece el usuario final del servicio. Por lo general, este tipo de usuario viaja solo por lo que el tipo de habitación más utilizada por dicho segmento es la superior sencilla (B. Salas, comunicación personal, 15 de octubre de 2019).

Finalmente, dentro del hotel tienden a preferir pedir su cena a la habitación para así trabajar desde la comodidad de su habitación, por lo que consecuentemente una de sus necesidades primordiales es la rapidez del internet inalámbrico del hotel. Es necesario recalcar, además, como menciona Leopoldo Vicuña, Gerente de A&B, que todas las tarifas del hotel incluyen desayuno buffet, por lo que este segmento utiliza la cafetería Luxemburgo para este servicio (L. Vicuña, comunicación personal, 03 de octubre de 2019).

2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

Para realizar el análisis acerca de la percepción y expectativas del cliente, se utilizó el método SERVQUAL, mediante el cual se construyó un cuestionario adaptado de acuerdo con el área objeto de estudio (véase anexo 1).

Se realizó un sondeo de opinión al 10% del total de la muestra calculada (ver página 5) por tratarse el presente proyecto de un ejercicio académico, es decir, 39 encuestas a huéspedes corporativos que llegaron al hotel entre los días 23 y 30 de octubre de 2019 (Hoteles Dann, 2019) & (Departamento de Matemáticas - UDLA).

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

ELEMENTOS TANGIBLES					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Instalaciones atractivas	56%	44%			
Equipos modernos	38%	62%			
Presentación del personal	79%	21%			
Elementos de servicio atractivos	38%	62%			

EMPATÍA					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Atención personalizada	51%	49%			
Personal responde sus preguntas	79%	21%			
Personal se preocupa por los clientes	67%	33%			
Se siente cómodo con la atención	54%	46%			
Personal comprende sus necesidades	54%	46%			

CAPACIDAD RESPUESTA					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Ofrece un servicio rápido	54%	36%	10%		
Tiempos de espera	49%	33%	18%		
Disposición de ayuda	79%	21%			
Brindan información del hotel	72%	28%			

SEGURIDAD					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Sensación de seguridad	79%	21%			
Personal genera confianza	72%	28%			
Amabilidad del personal	72%	28%			
Personal tiene conocimiento	67%	33%			

CONFIABILIDAD					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Personal cumple con lo prometido	100%				
Personal realiza bien el servicio	69%	31%			
Rápida solución a problemas	67%	33%			
El servicio se da en el tiempo prometido	59%	31%	10%		
Personal no comete errores	31%	59%	10%		

DIMENSIONES SERVQUAL					
Variables analizadas	5	4	3	2	1
Elementos tangibles	53%	47%			
Confiabilidad	65%	31%	4%		
Capacidad de respuesta	63%	29%	7%		
Seguridad	72%	28%			
Empatía	61%	39%			

Figura 8. Resultados encuesta SERVQUAL

En la figura 8 se evidencian los porcentajes obtenidos de las encuestas realizadas en el Hotel, donde:

- El color naranja representa que la totalidad de huéspedes se sienten a gusto.
- El color verde representa que la mayoría de huéspedes se sienten a gusto.
- El color amarillo representa que la minoría de huéspedes se sienten a gusto.

En el análisis se evidencia la correlación de las variables de diferentes dimensiones que se resumen en tres falencias encontradas en el Hotel:

- Atención al cliente: los huéspedes presentan una postura donde su expectativa es que Dann Carlton Quito comprenda sus necesidades. Por consiguiente, se demuestra en la dimensión de empatía que la mitad de ellos no sienten que el personal les brinde una atención personalizada.
- Conocimiento del personal: los clientes opinan que los colaboradores no cuentan con el conocimiento suficiente para atender al cliente con un servicio de excelencia, como esperan que sea. Razón por la cual, en la variable “el personal no comete errores” existen calificaciones entre 3 y 4, dando como resultado una de las variables que más baja puntuación obtuvo.

- Tiempos de espera: los huéspedes corporativos esperan que se les ofrezca un servicio rápido y que los tiempos de espera sean lo más cortos posibles por el tiempo limitado que disponen.

2.9 Conclusiones de los análisis realizados

El Hotel Dann Carlton Quito cuenta con dos segmentos principales de mercado claramente identificados por la data provista y por tal razón, ha analizado sus necesidades y gustos para aplicar acciones con el fin de satisfacer a cada huésped durante su estadía. Es por ello que, el proyecto se enfoca al segmento corporativo, puesto que es el que mayor número de clientes hospedados tiene el hotel al año.

El huésped corporativo promedio se aloja durante una noche en el hotel. La mayor parte de su estadía se encuentra fuera del hotel por reuniones planificadas en la ciudad. Por su tiempo limitado, prefieren pedir su cena a la habitación para poder seguir trabajando desde su computador personal utilizando el servicio de internet inalámbrico en la habitación y al día siguiente hace uso de la cafetería Luxemburgo para consumir el desayuno buffet.

A pesar de conocer a los clientes principales, se evidencian varios puntos críticos o de dolor en el Customer Journey Map y en el Blueprint como son: los tiempos de espera tanto para recibir su habitación, como para realizar su pedido a Room Service; lentitud del wifi; y, el ruido externo al edificio que invade el ambiente de las habitaciones.

La mayoría de los establecimientos hoteleros que son considerados como competencia directa de Dann Carlton Quito cuentan con los servicios básicos que el huésped utiliza durante su estadía. Empero, existen factores que hacen la diferencia para generar valor en la decisión de compra del cliente, como son el minibar gratuito y la aplicación móvil para información del hotel. No obstante, a diferencia de Dann los tres hoteles que son su competencia ofrecen el servicio de *concierge*, el cual es un elemento primordial para proveer una experiencia personalizada al cliente.

Finalmente, los clientes sienten que no se cumple con sus expectativas específicamente en la atención recibida por parte de los colaboradores y los tiempos de espera en recibir su pedido. Es por ello que, es necesario crear un plan de capacitaciones de atención al cliente para que el personal tenga conocimientos suficientes para brindar un servicio de calidad e implementar un sistema de comunicación interna eficiente para evitar la demora en los procesos para la entrega del producto.

3 Capítulo III.- Análisis de procesos

3.1 Descripción del área de análisis

El proyecto se basa en las siguientes áreas del Hotel Dann Carlton Quito:

Área de alojamiento

Una de las más primordiales de un establecimiento hotelero. Está organizada por dos departamentos: ama de llaves, que tiene como función principal la coordinación de limpieza y arreglo tanto de habitaciones como áreas públicas; y recepción, también conocida como el “corazón del hotel”, debido a que se considera el principal nexo entre el cliente y la empresa, puesto que es el departamento que más relación mantiene con el huésped.

Área de alimentos y bebidas

Como se pudo observar en la figura 3, está constituido por varios departamentos y es una de las áreas que más personal tiene, dado que atiende a cuatro restaurantes, además de generar producción para eventos. Forman parte de esta área:

- Cafetería Luxemburgo, con capacidad de 200 personas y cuyo horario de atención es de 06h00 a 14h30, que se caracteriza por sus desayunos y almuerzos buffet entre semana y en fines de semana por el desayuno buffet enfocado en comida nacional.
- *Room service*, servicio que cuenta con una carta con platos tanto nacionales como internacionales, cuyo horario de atención es 24 horas todos los días.

3.2 Mapa de procesos

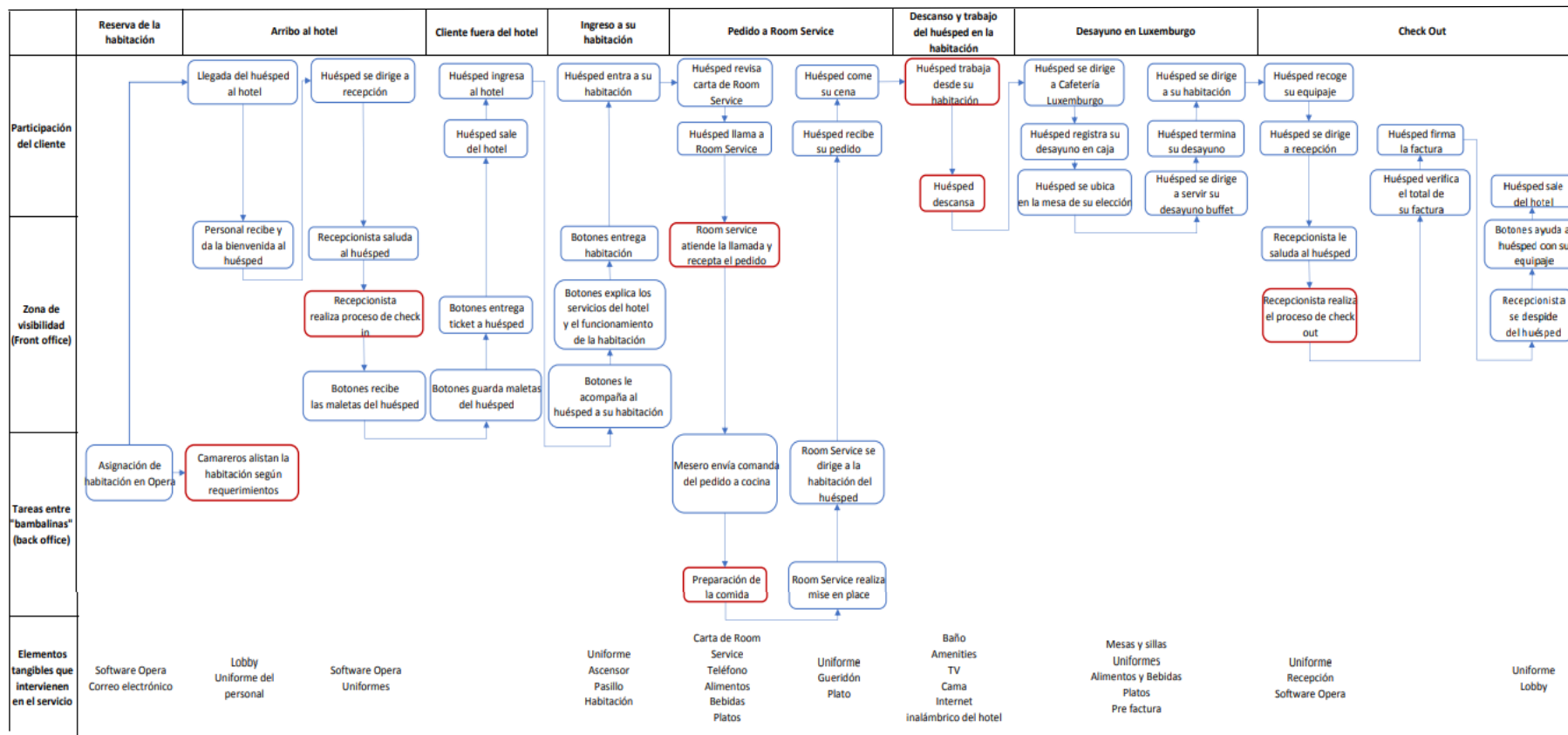


Figura 9. Mapa de procesos de las áreas de alojamiento y A&B. Adaptado de ISMI, 2002.

Nota: Los recuadros de contorno rojo comprenden los puntos críticos dentro de la cadena de procesos del área de estudio

3.3 Descripción de los procesos del área

Para detallar los procesos tanto del área de alojamiento como de alimentos y bebidas, se consideró la estadía de un huésped corporativo promedio, por lo que su estancia es de una noche y utiliza netamente los servicios a la habitación y el desayuno buffet que viene incluido en la tarifa.

Tabla 6. *Detalle de procesos de alojamiento y alimentos y bebidas.*

Proceso	Detalle	Acciones
Reserva de la habitación	La empresa procede a enviar al ejecutivo de ventas los detalles de la reserva de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> • El ejecutivo de ventas recibe la reserva por parte de la empresa. • Asigna la habitación en el software Opera, con los detalles que el cliente especifica. • Concreta la reserva junto con el departamento de recepción.
Arribo al hotel	El cliente llega al hotel, le dan la bienvenida y procede a realizar su <i>check in</i> en Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Los camareros realizan la limpieza de la habitación según los requerimientos del cliente. • El cliente llega al hotel. • El botones procede a ayudar al cliente con sus maletas y le dirige a recepción. • El cliente da los datos de la reserva al recepcionista. • El recepcionista realiza el <i>check in</i>.
Cliente fuera del hotel	Al ser huésped corporativo después de realizar su <i>check in</i> , deja sus maletas al botones y sale del hotel a sus reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> • El botones guarda sus maletas y le entrega un <i>ticket</i> al cliente. • El cliente sale del hotel para dirigirse a sus reuniones. • El cliente regresa al hotel.
Ingreso a su habitación	El botones le acompaña al huésped con sus maletas a su habitación. En el recorrido le explica los servicios que tiene el hotel y entrega la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> • El botones retira las maletas del huésped. • Le dirige al huésped a su habitación y le explica detalladamente los servicios que ofrece el hotel. • Al entrar a la habitación le explica el funcionamiento de esta. • Botones entrega la habitación al huésped.
Pedido a Room Service	El huésped corporativo pide su cena a la habitación mediante <i>Room Service</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • El huésped revisa la carta de <i>Room Service</i> y decide qué va a pedir. • Llama a <i>Room Service</i>. • El mesero de turno recibe su llamada y pedido.

		<ul style="list-style-type: none"> • El mesero toma la comanda del pedido. • Cocina prepara la comida. • El mesero realiza mise en place. • Se dirige a la habitación con el pedido listo. • Huésped recibe su pedido y se lo come.
Trabajo y descanso del huésped en la habitación	En la habitación el huésped trabaja y descansa	<ul style="list-style-type: none"> • El huésped trabaja desde su computadora conectada al internet inalámbrico del hotel. • El huésped procede a descansar en su habitación.
Desayuno en Luxemburgo Café	En la mañana el huésped va a desayunar en la cafetería Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> • El huésped entra a la cafetería. • Registra su desayuno en la cafetería. • Se ubica en la mesa de su elección • Se dirige al buffet a servir su desayuno. • Degusta los alimentos y bebidas del buffet. • Termina su desayuno y regresa a su habitación.
Salida del hotel	El huésped recoge sus maletas y se dirige a recepción para realizar su <i>check out</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • El huésped recoge sus pertenencias. • Baja a recepción. • El recepcionista realiza el <i>check out</i>. • El botones le ayuda al huésped con su equipaje. • El cliente sale del hotel.

3.4 Auditoría interna

Para realizar la auditoría interna se utilizó la herramienta SIGO creada por el Ministerio de Turismo, cuya estructura consta de tres módulos y 9 herramientas detallados en la tabla 7 (Ministerio de Turismo, 2015).

Tabla 7. Estructura SIGO Ecuador

Módulo	Herramienta
Módulo 1 Calidad personal	H1: Cambio y lenguaje propio
	H2: Desarrollo humano y liderazgo
	H3: El método de las 5S
Módulo 2 Enfoque en el cliente	H4: Turistas y mercado
	H5: Servicio y atención al cliente
	H6: Ventas y fidelización
Módulo 3 Gestión de rutina y la mejora	H7: Mejora de lo cotidiano
	H8: Gestión de la información
	H9: Política básica y evaluación de resultados

Tomado de Ministerio de Turismo, 2015.

Cada módulo tiene como puntaje 30 puntos y cuenta con una lista de verificación de 10 acciones que se evalúan en una escala de 0 a 4 puntos (anexo 2), donde 0 es no aplica, 1 conceptualizado, 2 implementación inicial, 3 implementación avanzada y 4 implementación concluida. Finalmente, para obtener el distintivo SIGO Ecuador deben cumplir con una calificación mínima de 75 sobre 120 puntos, la cual es una sumatoria de 90 puntos de la lista de verificación y 30 puntos por asistencia a las sesiones de capacitación (Ministerio de Turismo, 2015).

3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

Al finalizar la auditoría interna del Hotel Dann Carlton Quito, con la lista de verificación de la herramienta SIGO se alcanzó 63 puntos sobre 90 (véase anexo 2), puntaje que es apto para la obtención del distintivo SIGO Ecuador, debido a que la calificación mínima es 45 sobre 90 puntos.

Tabla 8. *Resultados SIGO - Hotel Dann Carlton Quito*

Módulo	Calificación obtenida por módulo
1. Calidad del personal	20,25 / 30
2. Enfoque en el cliente	21,75 / 30
3. Gestión de rutina y mejora	21 / 30
Puntaje total	63 / 90

A pesar de obtener una puntuación alta, existen varios puntos que el Hotel Dann Carlton Quito debe mejorar, con el fin de conseguir el distintivo SIGO para generar un factor diferenciador respecto a su competencia.

El módulo que menor calificación tiene es el de “Calidad del personal”, variable que influye directamente en la atención al cliente. La principal razón es que la comunicación que existe entre la organización y sus colaboradores no fluye de forma adecuada. Según Leopoldo Vicuña, Gerente de Alimentos y Bebidas, el hotel no cuenta con un plan estructurado de inducciones y capacitaciones periódicas para el personal, que tenga como objetivo la mejora continua de sus conocimientos y habilidades (L. Vicuña, comunicación personal, 28 de octubre de 2019).

El hotel ha sabido identificar sus segmentos de mercado determinando sus necesidades y gustos, es por ello que el módulo “Enfoque en el cliente” es el que mejor puntuación logró. No obstante, es importante que el departamento de Ventas y Marketing sepa utilizar la data que se obtiene de la estadía en general de los huéspedes, para anticiparse a sus necesidades además de satisfacerlas.

Por otra parte, el módulo “Gestión de rutina y la mejora” obtuvo una calificación de 21 puntos sobre 30. A pesar de ser un hotel de cadena con estándares de calidad, al realizar la evaluación se evidenció que varios de ellos no se están cumpliendo completamente como, por ejemplo, la socialización de los objetivos anuales del hotel, variable que se suma a los problemas de comunicación existentes de acuerdo a la evaluación del módulo “Calidad del personal”.

En conclusión, el Hotel Dann Carlton Quito cuenta con varios puntos positivos conforme a la evaluación mediante SIGO, como es la generación de data por segmento de clientes y el tener en consideración sus opiniones y comentarios durante su estadía para aplicar acciones de mejora. Sin embargo, al no contar con una comunicación fluida por parte de la empresa hacia sus colaboradores, los procesos de la cadena de prestación del servicio presentan varias falencias, por consiguiente, la calidad del servicio disminuye.

3.6 FODA

Tabla 9. *FODA Hotel Dann Carlton Quito*

Fortalezas	Oportunidades
F1. Ubicación estratégica en centro de negocios de Quito.	O1. Ingreso al país de nuevas aerolíneas internacionales.
F2. Habitaciones remodeladas	O2. Ingreso al mercado de nuevas aerolíneas nacionales.
F3. Piso ejecutivo remodelado	O3. Alta concentración de empresas multinacionales en la zona centro norte de Quito donde se ubica el hotel.
F4. Aplicación móvil del hotel para huéspedes, para información de servicios.	O4. Tecnología de punta para mejora continua en estadía del huésped.
F5. Programas de fidelización (minibar gratuito).	O5. Zona donde se encuentra el hotel es de alta influencia de comercio y ocio.
F6. Amplia cartera de clientes corporativos.	O6. CEM como nueva forma para la fidelización del cliente.
F7. Aplicación de estándares de calidad de la cadena Hoteles Dann.	
F8. Los accionistas del hotel forman parte de grandes grupos empresariales.	

Debilidades	Amenazas
<p>D1. El hotel no genera <i>data</i> sobre gustos y preferencias de sus clientes frecuentes para anticiparse a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>A1. Ingreso de nuevos hoteles dentro del sector en el que se encuentra ubicado Dann Carlton Quito.</p>
<p>D2. Dificultad para crear experiencias o servicios ultrapersonalizados.</p>	<p>A2. Desconfianza de los turistas extranjeros generada por el paro nacional de octubre 2019.</p>
<p>D3. Demora en procesos de alimentos y bebidas (<i>room service</i>).</p>	<p>A3. Inestabilidad de empresas que comprenden el segmento corporativo del hotel.</p>
<p>D4. Personal no domina idiomas de huéspedes frecuentes.</p>	<p>A4. Recorte de gastos por parte de las empresas</p>
<p>D5. Los procesos de <i>check in</i> y <i>check out</i> no se diferencian por los segmentos de cliente.</p>	<p>A5. Incremento de riesgo de país.</p>
<p>D6. Ausencia de un departamento de calidad que controle procesos y protocolos de servicio.</p>	<p>A6. Nuevas tecnologías para realizar comunicaciones en video conferencia, omitiendo la necesidad de viajes de negocios.</p>
<p>D7. Falta de comunicación interna entre departamentos.</p>	
<p>D8. Plan de inducciones y capacitaciones periódicas no es el adecuado en el hotel.</p>	
<p>D9. Inexistencia de <i>concierge</i>.</p>	

4 Capítulo IV.- Propuesta de mejora

4.1 Matriz: política de calidad, objetivos de la calidad, metas por objetivo y estrategias

La siguiente información ha sido tomada del Manual de Calidad de la Cadena Hoteles Dann, mismo que fue proporcionado por Alejandra Bigott, Jefa de Calidad del hotel.

Política de calidad

En Organización Dann nos aseguramos que nuestros clientes reciban un servicio personalizado en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia; trabajamos con un equipo humano competente, empoderado y comprometido, que a través de procesos y prácticas de calidad permite asegurar la fidelización de nuestros clientes y garantizar la mejora continua con el fin de obtener el óptimo retorno de la inversión para los accionistas (Hoteles Dann , 2017).

Basados en los principios de sostenibilidad, propendemos porque nuestros colaboradores, huéspedes, clientes y proveedores sean partícipes en la promoción y conservación del patrimonio cultural y natural mediante acciones y programas que aporten a su preservación y uso racional, sin afectar la satisfacción del cliente. Así mismo, nuestros aliados conocen y se encuentran comprometidos con la protección de los niños, niñas, y adolescentes, con lo cual prevenimos cualquier forma de explotación infantil (Hoteles Dann , 2017).

Objetivos de la calidad

Con el fin de dar cumplimiento a la Política Integral de Calidad y sostenibilidad la cadena ha definido los siguientes objetivos de calidad:

1. Maximizar el servicio y satisfacción del cliente como concepto fundamental en nuestras operaciones hoteleras, que sirva de base para la fidelización de los huéspedes, clientes, empleados y proveedores.
2. Ser reconocidos como el mejor empleador del sector hotelero.
3. Mantener y mejorar los niveles de eficiencia en los hoteles y la operadora hotelera enmarcados en el servicio al cliente.
4. Transformarnos en una empresa que responda rápidamente a los retos, necesidades y situaciones del negocio hotelero.
5. Incrementar niveles de ventas anuales de todos los hoteles, manteniendo niveles superiores a los promedios locales y garantizando la sostenibilidad de los hoteles.
6. Incrementar el número de operaciones hoteleras, fortaleciendo las marcas Dann y Dann Carlton y creando nuevas líneas de negocio (no aplica para el presente estudio).
7. Normalizar las relaciones de dirección y operativas con los hoteles de Cali, Medellín y Barranquilla (no aplica para el presente estudio).

Tabla 10. Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias

Política de calidad	Objetivos de calidad	Metas	Estrategias
<p>En Organización Dann nos aseguramos que nuestros clientes reciban un servicio personalizado en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia; trabajamos con un equipo humano competente, empoderado y comprometido, que a través de procesos y prácticas de calidad permite asegurar la fidelización de nuestros clientes y garantizar la mejora continua con el fin de obtener el óptimo retorno de la inversión para los accionistas.</p> <p>Basados en los principios de sostenibilidad, propendemos que nuestros colaboradores, huéspedes, clientes y proveedores sean partícipes en la promoción y conservación del patrimonio cultural y natural mediante acciones y programas que aporten a su preservación y uso racional, sin afectar la satisfacción del cliente. Así mismo, nuestros aliados conocen y se encuentran comprometidos con la protección de los niños, niñas, y adolescentes, con lo cual prevenimos cualquier forma de explotación infantil.</p>	<p>1. Maximizar el servicio y satisfacción del cliente como concepto fundamental en nuestras operaciones hoteleras, que sirva de base para la fidelización de los huéspedes, clientes, empleados y proveedores.</p>	<p>1.1. Alcanzar la calificación de "La Voz del Cliente" de 5/5 en el 80% de huéspedes del segmento corporativo (totalmente de acuerdo) en el primer trimestre del 2021.</p>	<p>1.1.1 Implementar un sistema de atención al cliente específico para el segmento de mercado corporativo, basado en el CEM.</p> <p>1.1.2 Implementación de un sistema de generación de data de clientes externos, que considere los gustos y preferencias de los clientes.</p>
	<p>2. Ser reconocidos como el mejor empleador del sector hotelero.</p>	<p>2.1 Contar con el 100% de colaboradores de los departamentos de Alojamiento y Alimentos y Bebidas capacitados y certificados hasta el segundo trimestre de 2020.</p> <p>2.2 Obtener el distintivo SIGO para el segundo trimestre del 2020.</p>	<p>2.1.1 Fortalecer el programa de inducciones y capacitaciones del hotel.</p> <p>2.2.1 Implementar el sistema de capacitación y evaluación del SIGO</p>
	<p>3. Mantener y mejorar los niveles de eficiencia en los hoteles y la operadora hotelera enmarcados en el servicio al cliente.</p>	<p>3.1 Cumplir con el protocolo de servicio de calidad al 100% de todo el proceso de la cadena de prestación en el área de Alojamiento y Alimentos y Bebidas para el segundo trimestre del 2020.</p> <p>3.2 Reducir en un 50% las incidencias por el incumplimiento de procesos en la prestación de servicios que se presentan en las áreas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas hasta finales de 2020.</p>	<p>3.1.1 Establecimiento de estándares de calidad durante el proceso de la cadena de prestación y servicio de A&B.</p> <p>3.2.1 Implementación del sistema Glassdoors Guests Services Managers, el mismo que permite condensar en una sola aplicación la información de todos los departamentos del hotel con la finalidad de generar trazabilidad de las tareas e incidencias que ha tenido el hotel mensualmente.</p>
	<p>4. Transformarnos en una empresa que responda rápidamente a los retos, necesidades y situaciones del negocio hotelero.</p>	<p>4.1 Implementar el departamento de Calidad en el hotel hasta enero de 2020</p>	<p>4.1.1 Estructuración del departamento de Calidad</p>
	<p>5. Incrementar niveles de ventas de todos los hoteles, manteniendo niveles superiores a los promedios locales y garantizando la sostenibilidad de los hoteles.</p>	<p>5.1 Incrementar ventas anuales en un 2% en el segmento corporativo para 2021, respecto al 2019.</p>	<p>5.1.1 Aplicación del CEM para ofrecer un servicio personalizado que genere fidelización y recomendaciones positivas.</p>

Tabla 11. *Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias*

Estrategias		Acciones
1.1.1	Implementar un sistema de atención al cliente específico para el segmento de mercado corporativo, basado en el CEM.	1.1.1.1 Creación del puesto de <i>concierge</i> para mejorar la experiencia del huésped y contratación de dos personas que lo cubran en horarios rotativos.
		1.1.1.2 Contratación de <i>concierge</i> .
		1.1.1.2 Implementación de la encuesta digital para la calificación de los clientes.
		1.1.1.3 Evaluación de resultados cada mes.
		1.1.1.4 Aplicación de acciones preventivas y correctivas de acuerdo a los resultados de la evaluación.
1.1.1.5 Revisión mensual del Mapa de la Experiencia del Cliente para corregir puntos críticos.		
1.1.2	Implementación de un sistema de generación de data de clientes externos, que considere los gustos y preferencias de los clientes.	1.1.2.1 Mejoramiento de la aplicación del hotel, que permite la interacción del cliente con el mismo: realizar <i>check-in</i> y <i>check-out</i> , solicitud de servicios complementarios, presentar quejas.
		1.1.2.2 Análisis de data de clientes corporativos generada por la aplicación para anticiparse a las necesidades de ellos, con el fin de mejorar su experiencia durante la estadía en Dann.
		1.1.2.3 Generar acciones correctivas en la aplicación móvil para ajustarse a las necesidades del cliente y de la generación de data.
2.1.1	Fortalecer el programa de inducciones y capacitaciones del hotel.	2.1.1.1 Estructuración de planes de capacitación e inducción para el talento humano.
		2.1.1.2 Contratación de empresas para capacitación y certificación de los colaboradores de la empresa.
		2.1.1.3 Elaboración de un plan de capacitación que contenga fechas, talento humano, temas y presupuesto.
		2.1.1.4 Realizar un seguimiento al talento humano capacitado.
		2.1.1.5 Evaluar resultados.
		2.1.1.6 Aplicar acciones preventivas y correctivas.
2.2.1	Implementar el sistema de capacitación y evaluación del SIGO	2.2.1.1 Realizar el diagnóstico inicial del hotel con base a SIGO (auditoría interna).
		2.2.1.2 Asistir a las capacitaciones de SIGO para determinar las acciones a implementarse para alcanzar el distintivo, conforme a las herramientas definidas por éste.
		2.2.1.3 Implementar las herramientas de SIGO.
		2.2.1.4 Obtener el distintivo SIGO Ecuador.
3.1.1	Evaluación del cumplimiento de estándares actuales durante el procesos la cadena de prestación de alojamiento y A&B	3.1.1.1 Realizar auditorías internas para la revisión del cumplimiento de los procesos.
		3.1.1.2 Capacitar al talento humano en normas ISO9001:2015 y en la aplicación del manual.
		3.1.1.3 Reestructuración de procesos de la cadena de prestación de servicio.
		3.1.1.4 Implementar un manual de procesos reestructurados.
		3.1.1.5 Establecer estándares de acuerdo a las normas ISO9001:2015.
		3.1.1.6 Evaluar resultados.
		3.1.1.7 Aplicar acciones preventivas y correctivas.
3.2.1	Implementación del sistema Glassdoors	3.2.1.1 Adquisición de la licencia de la aplicación "Glassdoors Guests Services Managers".

Guests Services Managers, el mismo que permite condensar las acciones de los departamentos con la finalidad de generar trazabilidad de las tareas e incidencias mensualmente.	3.2.1.2	Instalación de la aplicación en los dispositivos de los jefes departamentales, con la finalidad de que puedan realizar control de su equipo de trabajo.
	3.2.1.3	Revisión continua de la trazabilidad de las acciones ejecutadas.
	3.2.1.4	Evaluar resultados.
	3.2.1.5	Aplicar acciones preventivas y correctivas.
	4.1.1.1	Determinar presupuesto para la nueva área.
4.1.1 Estructuración del departamento de Calidad	4.1.1.2	Estructurar el organigrama del área, estableciendo puestos de trabajo, siendo el <i>concierge</i> parte del mismo.
	4.1.1.3	Definir perfiles de contratación.
	4.1.1.4	Contratar al talento humano necesario.
	4.1.1.5	Capacitar al talento humano en estándares, CEM, normas ISO9001:2015 y en la aplicación del manual.
	4.1.1.6	Realizar auditorías mensuales al azar.
	4.1.1.7	Evaluar resultados.
	4.1.1.8	Aplicar acciones preventivas y correctivas.
	5.1.1 Aplicación del CEM para ofrecer un servicio personalizado que genere fidelización y recomendaciones positivas.	5.1.1.1
5.1.1.2		Mejora de la aplicación móvil del hotel que permita administrar la experiencia del cliente durante su estadía.
5.1.1.3		Aplicar auditorías periódicas de los diferentes procesos a lo largo de la cadena de prestación.
5.1.1.4		Evaluar resultados.
5.1.1.5		Aplicar acciones preventivas y correctivas.

4.2 Roles y responsabilidades en torno a la calidad

Para la propuesta de mejora de calidad, el cambio principal que se debe realizar es el replanteamiento de la estructura organizacional con la creación de un departamento de Calidad y la reestructuración en el departamento de Recepción aumentando el puesto de *concierge* como se visualiza en la figura 10.

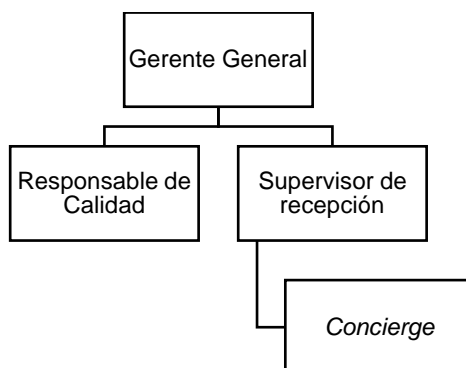


Figura 10. Reestructuración organigrama

La creación del departamento de Calidad se debe a que en el organigrama actual no existe un área específica que se dedique netamente a la gestión de la calidad con el cumplimiento de estándares en los procesos. Asimismo, en el departamento de Recepción se asigna un nuevo puesto de *concierge*, para brindar una atención personalizada al huésped durante su estadía.

Al crear puestos de trabajo se deben plantear objetivos y establecer funciones:

Tabla 12. *Áreas de Calidad y Concierge*

Área	Objetivo	Función	Talento Humano
Calidad	Poner en marcha el Sistema de Gestión de Calidad en todas las áreas del Hotel	- Control de cumplimiento de procesos de la norma ISO 9001:2015, la cual está adaptada a la Cadena Hoteles Dann.	Responsable de Calidad
		- Establecer estándares de calidad en los procesos de la cadena de prestación de servicio.	
		- Realizar auditorías internas.	
		- Análisis de la información encontrada tanto en las encuestas de satisfacción como en las auditorías.	
Concierge	Satisfacción plena del cliente brindándole un servicio de excelencia	- Aplicación de acciones preventivas y correctivas.	2 Concierges
		- Brindar atención personalizada al huésped.	
		- Solucionar cualquier inconveniente que el cliente presente.	
		- Ayudar al cliente en lo que solicite.	
		- Anticiparse a las necesidades del huésped.	
- Mejorar su experiencia.			

4.3 Matriz CAME

Tabla 13. *Matriz CAME*

Int.	Fortalezas		Debilidades	
Ext.	Estrategia Ofensiva (FO)		Estrategia de Reorientación (DO)	
Oportunidades	F6-O6: Implementar un sistema de atención al cliente específico para el segmento de mercado corporativo, basado en el CEM.		D1-O4: Implementación de un sistema de generación de data de clientes externos que considere los gustos y preferencias de los clientes.	
	F7-O4: Implementación del sistema Glassdoors Guests Services Managers, el mismo que permite condensar las acciones de los departamentos con la finalidad de generar trazabilidad de las tareas e incidencias mensualmente.		D2-O6: Aplicación del CEM para ofrecer un servicio personalizado que genere fidelización y recomendaciones positivas.	
Amenazas	Estrategia Defensiva (FA)		Estrategia de Supervivencia (DA)	
	F2-F5-A1: Evaluación del cumplimiento de estándares actuales durante la cadena de prestación de alojamiento y A&B		D6-D10-A1: Implementar el sistema de capacitación y evaluación del SIGO	
	F7-A2: Estructuración del departamento de Calidad		D9-A6: Fortalecer el programa de inducciones y capacitaciones del hotel para las áreas de alojamiento y alimentos y bebidas.	

4.4 Estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación

Tabla 14. *Matriz de comunicación*

Estrategia	Táctica	Acciones de documentación
Comunicar a los colaboradores el proceso que se debe seguir durante la estadía del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar el Blueprint optimizado impreso en la cartelera informativa de las áreas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas. - Reunirse con el equipo cada vez que se modifique el Blueprint y que se enrole nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Blueprint en formato A3, full color. - Administración de la cartelera informativa. - Acta de la reunión informativa y registro de asistencia.
Informar a los colaboradores sobre el mapa de experiencia del cliente durante su estadía.	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar el mapa de experiencia del cliente actualizado impreso en la cartelera informativa de las áreas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas. - Reunirse con el equipo mensualmente para comunicarles los cambios en el mapa de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del mapa de experiencia del cliente en formato A3, full color. - Administración de la cartelera informativa. - Acta de la reunión informativa y registro de asistencia.
Comunicar de forma fluida desde el Departamento de Gestión Humana sobre el cronograma de capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de capacitación al personal donde se encuentre el cronograma, temáticas y colaboradores. - Comunicar por correo institucional a los jefes de cada área sobre el cronograma de capacitaciones para su equipo. - Cada jefe de área debe reunirse con su equipo para informarle sobre el cronograma de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo institucional el cronograma. - Reunión informativa sobre capacitaciones planificadas. - Registro de asistencia.
Comunicar al personal sobre las quejas y comentarios de los huéspedes, para aplicar acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de reuniones mensuales con el equipo para informarles acerca de quejas, comentarios y sugerencias de los clientes, con la finalidad de establecer acciones de mejora dentro de los procesos de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia - Firma de actas de reuniones.
Informar al talento humano sobre la efectividad de las acciones tomadas frente a cualquier inconveniente suscitado en el hotel.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar reuniones mensuales con el personal para dar seguimiento a las acciones ejecutadas por los departamentos del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de actas de reuniones - Registro de asistencia.

4.5 Mapa de procesos optimizado

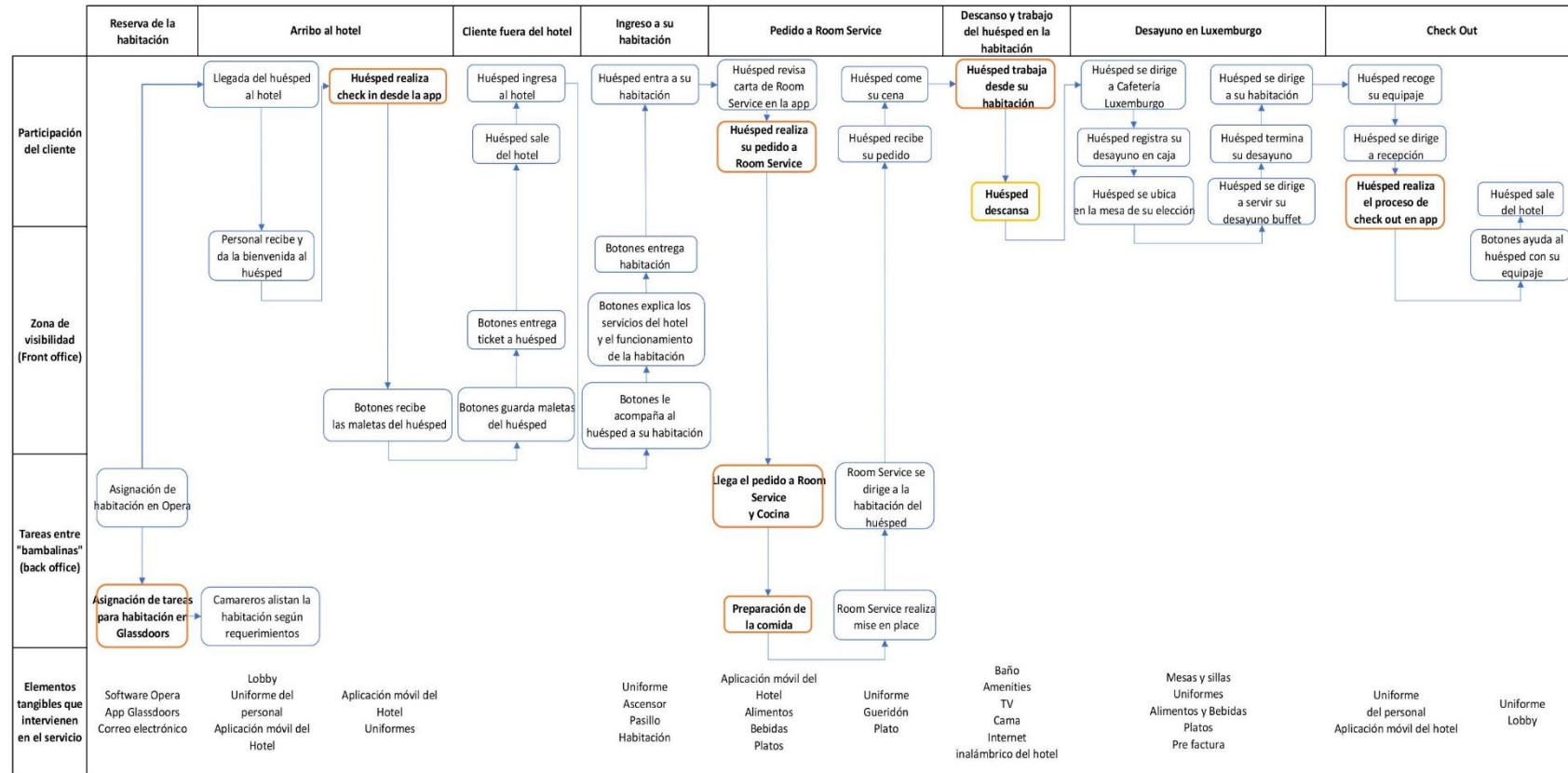


Figura 11. Mapa de procesos optimizado de las áreas de alojamiento y A&B. Adaptado de ISMI, 2002.

Nota: Los recuadros de contorno naranja comprenden los puntos de mejora. El recuadro de color amarillo es el punto crítico.

4.6 Matriz de medición de indicadores

Tabla 15. *Matriz de medición de indicadores*

Meta	Indicador	Mecanismo de evaluación	Frecuencia de medición
Alcanzar la calificación de “La Voz del Cliente” de 5/5 en el 80% de huéspedes del segmento corporativo en el primer trimestre del 2021.	X porcentaje de calificación alcanzado en la encuesta de satisfacción del cliente	- Encuestas satisfacción del cliente	Mensual
Contar con el 100% de colaboradores de los departamentos de Alojamiento y Alimentos y Bebidas capacitados y certificados hasta el segundo trimestre de 2020.	Cumplimiento porcentual del programa de capacitaciones del hotel.	- Asistencia del personal a las capacitaciones. - Pruebas a los colaboradores.	Trimestral
Obtener el distintivo SIGO para el segundo trimestre del 2020.	Cumplimiento del <i>check-list</i> y capacitaciones del SIGO.	- Auditoría interna SIGO. - Capacitaciones SIGO.	Semanal
Cumplir con el protocolo de servicio de calidad al 100% de todo el proceso de la cadena de prestación en el área de Alojamiento y Alimentos y Bebidas para el segundo trimestre del 2020.	Cumplimiento de estándares de calidad de la norma ISO 9001:2015.	- Auditoría interna normas ISO 9001:2015. - <i>Check-list</i> de estándares de calidad.	Mensual
Reducir en un 50% las incidencias por el incumplimiento de procesos en la prestación de servicios, que se presentan en las áreas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas hasta finales de 2020.	Cumplimiento porcentual de las no conformidades solucionadas a través de la aplicación Glassdoors Guest Services Managers.	- Aplicación Glassdoors Guest Services Managers	Mensual
Implementar el departamento de Calidad en el hotel hasta enero de 2020	Departamento de Calidad	- Auditorías internas normas ISO 9001:2015 - Resultados alcanzados por cada departamento	Mensual
Incrementar ventas anuales en un 3% en el segmento corporativo para 2020, respecto al 2019.	Incremento en la utilidad y clientes.	- Resultados del estado financiero mensual	Mensual

5 Capítulo V.- Propuesta de intervención

5.1 Programación de intervención

Dentro del programa de intervención se priorizan las estrategias de mejora definidas previamente en el capítulo 4. De las ocho estrategias planteadas, la primordial es la estructuración del departamento de calidad, debido a que su principal función será la ejecución de las demás estrategias concernientes a calidad. Varias de estas serán de ejecución a la par, puesto que el mejoramiento de procesos deberá ser el resultado del funcionamiento de todo el sistema de gestión de calidad.

Por otro lado, como últimas estrategias para ser ejecutadas dentro de la propuesta de intervención, están la contratación de dos *concierges* y la mejora de la aplicación de hotel que se realizarán en el año 2021, puesto que para poder aplicarlas es necesario primero gestionar y mejorar procesos internos.

5.1.1 Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento

En la tabla 16 se detalla el presupuesto de inversión para el plan de mejora. En la inversión para la contratación del responsable de calidad se toman en cuenta los doce meses tanto del 2020 y del 2021; para el puesto de *concierge* se considera los once meses del año 2021. En cuanto a la mejora de la aplicación móvil la realizará el Jefe de Sistemas del hotel, ya que la aplicación forma parte de la cadena Hoteles Dann.

Tabla 16. *Presupuesto de inversión*

Producto	Empresa	Unidad / Horas	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total 2020	Costo Total 2021
Instalación aplicación Glassdoors	Plataforma	Unidad	1	\$788	\$788	-
Contratación Concierge	-	Unidad	2	\$450	-	\$9.900
Contratación responsable de calidad	-	Unidad	1	\$500	\$6.000	\$6.000
Mejora de la aplicación móvil	Hoteles Dann	Unidad	1	\$10.000	-	\$10.000
TOTAL					\$6.788	\$25.900

Adaptada de las cotizaciones solicitadas a: Plataforma y Hoteles Dann.

5.2 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad

La inversión estimada para implementar la propuesta es de \$6.788 para el 2020 y 2021 de \$25.900. Para determinar la recuperación de esta se consideraron las habitaciones vendidas, ocupación y utilidad neta operacional, datos obtenidos del acumulado del año 2019 hasta noviembre. Como resultado, en el año 2020 se debe incrementar en un 0,36% la ocupación durante todo el año, es decir, 275 habitaciones por año, para recuperar la inversión de \$6.788,00.

Para el año 2021, al ser una cantidad considerable de inversión (\$25.900,00) no se la puede recuperar tan solo con el incremento de ventas, puesto que, como mencionó Mauricio Maz, Gerente General del hotel, las condiciones del país no son favorables para un alto incremento de ventas. Por consiguiente, la recuperación de la inversión se la realizará con el 9,76% del presupuesto de mejoras generales para el hotel, que en cifras significa \$17.266,68 y el 0,46% de incremento en ocupación, es decir 350 habitaciones (M. Maz, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019).

Tabla 18. *Datos del Hotel Dann Carlton Quito*

INFORMACIÓN	
Capacidad de habitaciones	76.650
Habitaciones vendidas	54.575
% Ocupación	71,20%
Tarifa promedio	\$79,83
% Utilidad neta operacional	30,9%
Utilidad por habitación	\$24,67

Tabla 19. *Recuperación de la inversión 2020 - 2021*

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 2020		RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 2021	
Total de la inversión	\$6.788,00	Total de la inversión	\$8.633,34
Habitaciones por vender	275	Habitaciones por vender	350
Total de habitaciones por vender	54.850	Total de habitaciones por vender	54.925
Variación ocupación 2019	0,36%	Variación ocupación 2019	0,46%
% Ocupación estimada 2020	71,56%	% Ocupación estimada 2021	71,66%

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Hotel Dann Carlton Quito cuenta con dos ventajas competitivas que es el minibar gratuito que se les ofrece a los huéspedes y la aplicación móvil del hotel, la cual genera información sobre los servicios complementarios que este oferta. No obstante, existen variables que dificultan el posicionamiento de Dann Carlton Quito frente a su competencia como es la ausencia de *concierge*, puesto que es considerado como un factor clave durante la estancia del cliente para mejorar el servicio y brindar un servicio personalizado. Además, la calificación del establecimiento en comparación con sus principales competidores es de 0,5 puntos menos que ellos, debido a las quejas que presentan los huéspedes.

Por otra parte, al realizar tanto el mapa de procesos como el mapa de experiencia del cliente, se observan los mismos puntos críticos durante la estadía del huésped, los cuales son: los procesos de *check in* y *check out*, tiempos de espera en pedidos a la habitación, servicio al cliente por parte del personal y problemas de comunicación internos. Dichos problemas se evidencian además en los resultados obtenidos de la encuesta SERVQUAL realizada a los huéspedes corporativos, lo que permite concluir que las tres herramientas que se aplicaron en el proyecto fueron acertadas.

Al entender las falencias, se plantean estrategias y acciones para la mejora de calidad y optimización de procesos para convertir los puntos críticos en fortalezas del hotel, por lo que se confirma que la estructuración del departamento de Calidad es un punto clave para la correcta ejecución de las demás estrategias planteadas, las cuales se realizarán a la par en base al cronograma propuesto.

Finalmente, se detalla el presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora, que indica que la inversión es elevada, por lo que se tomó la decisión de dividir la inversión para recuperarla en dos años (2020 y 2021), considerando un incremento de ventas y una parte porcentual del presupuesto de mejoras. Además, el objetivo del plan es la fidelización de los clientes, por consiguiente se espera incrementar ventas en 2021 gracias a los comentarios positivos de los clientes fieles.

Recomendaciones

Se recomienda que la gerencia del Hotel Dann Carlton Quito, considere la presente propuesta de mejora de calidad junto con sus estrategias, acciones y presupuesto con el objetivo de mejorar la calidad dentro de la cadena de prestación de servicio para lograr la fidelización de los clientes.

Asimismo, es recomendable que se consideren las opiniones que se generan en las plataformas virtuales, como TripAdvisor, para mejorar el servicio y aumentar esos 0,5 puntos que tiene como desventaja por el momento. Por consiguiente, el obtener el distintivo SIGO Ecuador se considera como una ventaja competitiva aumentando el valor agregado del Hotel. Además, las semanas de capacitación y sus formatos van a servir para mejorar la eficiencia de procesos.

Por otro lado, para la creación del puesto de *concierge* se sugiere analizar los horarios en donde los huéspedes los necesiten, debido a que por el momento no se podría contratar al talento humano necesario para dar el servicio 24/7. Igualmente, se recomienda entender las necesidades del cliente para crear las funciones específicas con el fin de satisfacer los gustos y preferencias de este.

Por tanto, el Mapa de la Experiencia del Cliente se debe revisar constantemente, debido a que los huéspedes tienen comportamientos cambiantes y la curva de emoción estará en continuo movimiento, lo cual ayudará a revisar la satisfacción del huésped de forma mensual.

Para que el plan de mejora funcione, se sugiere tomar en cuenta la matriz de comunicación para que el personal tenga conocimiento sobre la información de procesos y capacitaciones. Además, ayudará a que tengan la documentación necesaria como sustento y evidencia de la respectiva notificación al talento humano sobre los temas específicos de cada reunión.

Por consiguiente, las reuniones mensuales son un factor esencial dentro de la propuesta de mejora, puesto que se tratará la trazabilidad de las acciones correctivas que tomaron y se dialogará sobre los inconvenientes presentados durante el mes para poder desarrollar acciones preventivas con el fin de que el problema no vuelva a suceder.

Referencias

- American Express Global Business Travel. (2018). *Business Travel Trends That Are Impacting Your Policy*. Obtenido de Trends & Insights: <https://www.amexglobalbusinesstravel.com/the-atlas/business-travel-trends-impacting-policy-2/>
- Ayuntamiento de Castellón de la Plana. (2014). *Manual de satisfacción del ciudadano*. España. Obtenido de http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/10/adjuntos/MANUAL%20DE%20EVALUACION%20DE%20LA%20SATISFACCION%20DEL%20CIUDADANO%20vs8%20CARLOS_20140429060943.pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación S.A.
- Blandino, S. (2016). *How the Ritz-Carlton Delivers Exceptional Customer Service*. Obtenido de Stephen Blandino : <http://stephenblandino.com/2016/07/how-the-ritz-carlton-delivers-exceptional-customer-service.html>
- Caballero Cervera, M. (2017). *Customer Experience Management: actuación de las empresas en este ámbito y estudio de caso Disney*. Sevilla. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66367/Customer_experience_management.pdf?sequence=1
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2009). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata .
- Cedeño, D. (2017). *Qué es Gestión de la Experiencia de Cliente*. Obtenido de WOW! Customer Experience : <https://www.wowcx.com/que-es-gestion-de-la-experiencia-de-cliente/>
- Cheung, J. (2016). *ASIA PACIFIC HOTELS REIMAGINE A CHILD'S TRAVEL EXPERIENCE*. Obtenido de The Ritz-Carlton Hotel Company: <https://www.journey.ritzcarlton.com/family-adventures/night-safari>

- Claver, E., Molina, J., & Pereira, J. (2007). *Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles*. Alicante, España: Universidad de Alicante. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/16365213.pdf>
- De Vitta, A. (2019). *Segmentación de la demanda hotelera: identifica al cliente más rentable*. Obtenido de Les Hoteliers : <https://www.safecreative.org/work/1905030805702-segmentacion-de-la-demanda-identifica-al-cliente-mas-rentable>
- Departamento de Matemáticas - UDLA. (s.f.). *Fórmula de Determinación de la Muestra*. Quito, Ecuador.
- Escuela de Hospitalidad y Turismo - UDLA. (2018). *Matriz de líneas de investigación y temas de investigación*. Quito, Ecuador.
- Fernández, R. (2018). *¿Qué es y cómo realizar un blueprint?* Obtenido de PQS Perú: <https://www.pqs.pe/xperience/que-es-y-como-realizar-un-blueprint>
- Flu, M., Lovlie, L., & Reason, B. (2016). *Service design business: a practical guide to optimizing the customer experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. .
- Gallego, J. F. (2015). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- García, J. (2016). *¿Qué es un concierge?* Obtenido de Asociación de Concierge de Hoteles del Perú: <https://conciergeperu.weebly.com/>
- Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Holanda .
- Gonçalves, J., Sass , C., Rastrollo, M., & Savi , T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 146-154. Obtenido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v10n2/v10n2a18.pdf>

- González , R. (2014). *La Calidad y Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost*. Segovia: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6001/TFG-N.95.pdf;jsessionid=7278303BE563160AC6355612279C2E01?sequence=1>
- González, L., & Talón, P. (2003). *Dirección hotelera. Operaciones y procesos*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A. .
- González, N. (2018). *Gestión de la Experiencia del Cliente en un Hotel*. Obtenido de Canarias Digital: <https://canarias-digital.com/gestion-de-la-experiencia-del-cliente-en-un-hotel/>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hoteles Dann . (2017). *Manual de Calidad* .
- Hoteles Dann. (2016). *Manual de Cultura de Servicio* .
- Hoteles Dann. (2018). *Hotel Dann Carlton Quito - Ingresos*.
- Hoteles Dann. (2019). *Hotel Dann Carlton Quito*. Obtenido de Hoteles Dann: <https://www.hotelesdann.com/dann-carlton-quito/>
- International Service Marketing . (2002). La metodología "ISMI". Elaboración de estándares de calidad del servicio. *MK Marketing - Ventas*, 58 -62. Obtenido de International Service Marketing: <http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/estandares2.pdf>
- Milligan, V. (2018). *Customer Experience Index Reveals Brands Lack Human Connection*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forrester/2018/09/06/customer-experience-index-reveals-brands-lack-human-connection/#67bd1732608b>

- Ministerio de Turismo . (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Manual de implementación - SIGO Ecuador* . Obtenido de Ministerio de Turismo : https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Manual_Implementaci%C3%B3n_SIGO.pdf
- Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento General a la Ley de Turismo* . Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Palacios Blanco , J. L. (2014). *Administración de la Calidad*. México: Editorial Trillas.
- RevistaEkos. (2017). De clientes a Fans... Customer Experiencie. *Ekos*, 40 - 50. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos280>
- Rodríguez, A. (2016). *¿Cómo diseñar una experiencia turística?* Barcelona: Editorial UOC .
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Skift, Trip Actions. (2018). *10 Business Travel Trends for 2019*. United States. Obtenido de <http://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2019/01/10-Business-Travel-Trends-for-2019.pdf>
- TripAdvisor . (2019). *Hotel Dann Carlton Quito*. Obtenido de TripAdvisor LLC : https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294308-d308795-Reviews-Hotel_Dann_Carlton_Quito-Quito_Pichincha_Province.html

Universidad de las Américas. (2015). *Matriz de líneas de investigación y temas de investigación*. Quito, Ecuador.

Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Wittenstein, M. (2013). *La Experiencia del Cliente. Beneficios, Mejores Prácticas, Verdades*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mikewittenstein/la-experiencia-del-cliente>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta SERVQUAL



Encuesta de satisfacción

Estimado huésped,

El motivo de esta encuesta es conocer su opinión sobre el servicio de alojamiento y alimentos y bebidas durante su estadía en nuestro hotel. Por lo que solicitamos su ayuda respondiendo los siguientes indicadores, donde 1 es: totalmente en desacuerdo, 2: desacuerdo, 3: neutral, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

Indicador	Calificación				
	1	2	3	4	5
Elementos tangibles					
Las instalaciones del hotel son visualmente atractivas					
Los equipos del hotel son modernos					
Presentación del personal pulcra					
Las cartas o elementos tangibles del servicio son atractivos					
Confiabilidad	1	2	3	4	5
El personal cumplió con lo prometido					
El personal realiza bien el servicio desde la primera vez					
Dieron rápida solución a sus problemas					
Cumplieron con el servicio en el tiempo prometido					
El personal no cometió errores					
Capacidad de respuesta	1	2	3	4	5
Personal ofrece un servicio rápido					
Tiempos de espera en room service y desayuno					
Disposición de ayuda por parte de los empleados					
Personal brinda información del hotel					
Seguridad	1	2	3	4	5
Sensación de seguridad dentro del hotel					
Comportamiento del personal genera confianza					
Amabilidad del personal					
Los empleados tienen el conocimiento suficiente para atenderle					
Empatía	1	2	3	4	5
Tuvo una atención personalizada durante su estadía					
Se sintió cómodo con la atención del personal					
El personal se preocupa por los clientes					
El personal ha sabido responder a sus preguntas					
Los empleados comprenden sus necesidades					

¿Qué recomendaciones en cuanto al área de recepción o restaurantes haría para mejorar su experiencia durante su estadía en el hotel?



Anexo 2. Lista de verificación – SIGO



Lista de Verificación (F-G-01)

INTRODUCCIÓN

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito

Los Módulos que se consideran para otorgar el Distintivo "SIGO ECUADOR" a las empresas turísticas son:

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| 1. Calidad Personal | 30 puntos |
| 2. Enfoque en el Cliente | 30 puntos |
| 3. Gestión de Rutina y la Mejora | 30 puntos |

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde **0 hasta 4 puntos** de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación:

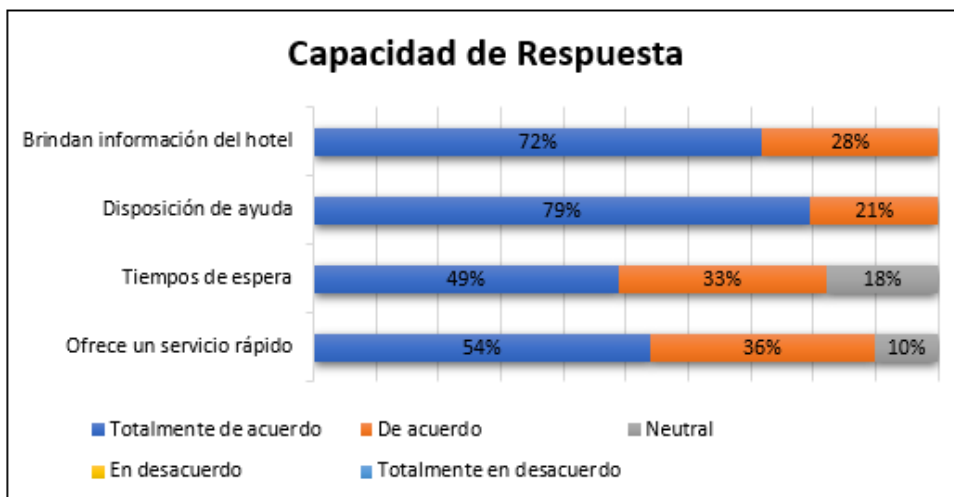
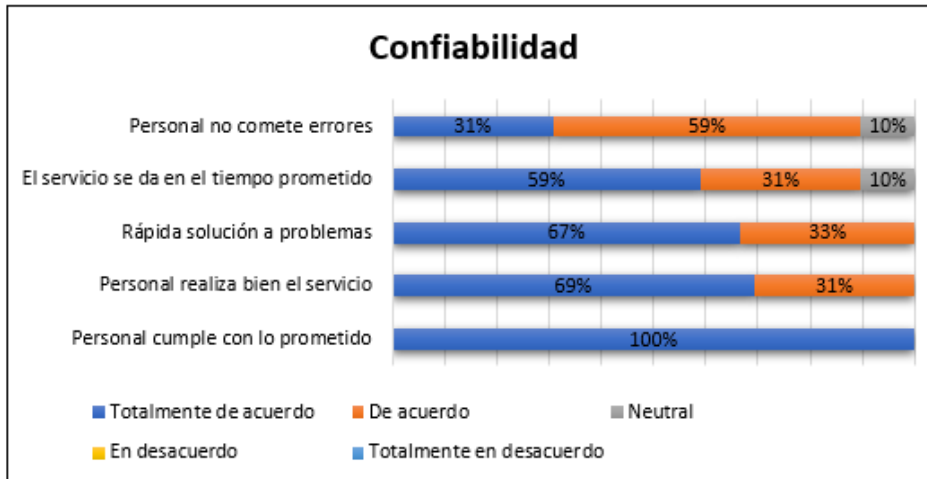
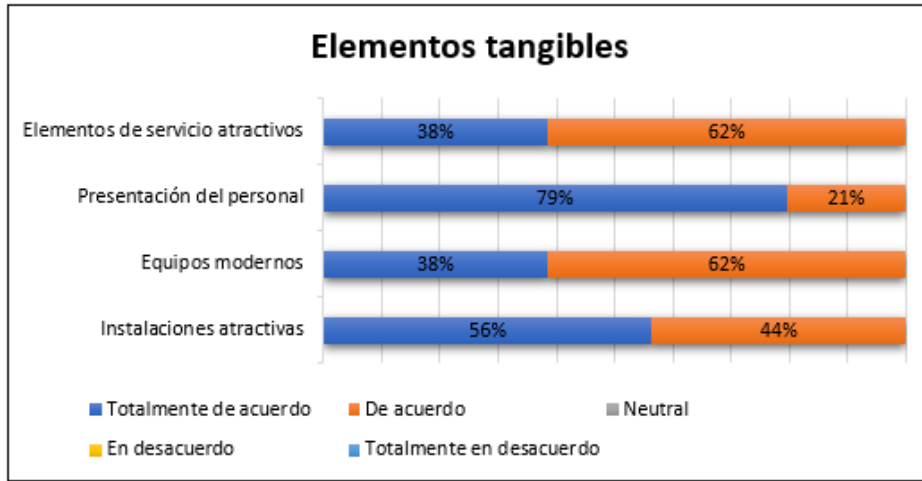
Puntos	Escala aplicable a los Módulos del Sistema de Gestión.
0	No aplica
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el Módulo en su empresa
2	Implementación inicial. Ha iniciado la implementación, pero aún no pasa del 50%
3	Implementación avanzada. La implementación está entre un 51 y un 100%
4	Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora

1. Módulo: CALIDAD PERSONAL					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.				X	
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.				X	
3. La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.			X		
4. Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.		X			
5. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.					X
6. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.				X	
7. La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.		X			
8. El ambiente de trabajo es disciplinado.					X
9. Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.					X
10. La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.			X		
Puntaje: 30 puntos La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:		27		
	Total:		20,25		

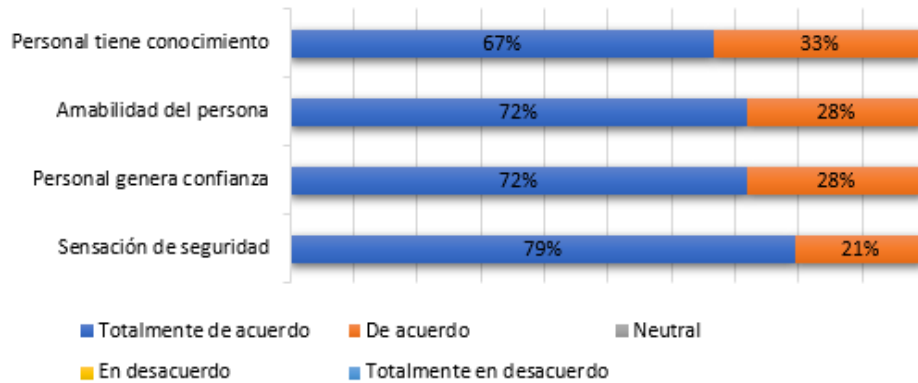
* Método de las 5S: soporte para mejorar la calidad de vida en el trabajo; se sustenta en el mantenimiento autónomo del orden y la limpieza de los espacios físicos.

2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).					X
2. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.				X	
3. Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.		X			
4. La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.				X	
5. La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.				X	
6. La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamos de los clientes y las considera para rediseño del servicio.				X	
7. La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.			X		
8. La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.				X	
9. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.				X	
10. La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.					X
Puntaje: 30 puntos La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:		29		
	Total:		21,75		
3. GESTIÓN DE RUTINA Y LA MEJORA					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.					X
2. Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.				X	
3. Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.		X			
4. La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.			X		
5. Cuando se contrata a un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.			X		
6. Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.					X
7. La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.					X
8. La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión.					X
9. La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.			X		
10. Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización			X		
Puntaje: 30 puntos La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:		28		
	Total:		21		

Anexo 3. Resultados encuesta SERVQUAL



Seguridad



Empatía

