



Facultad de Posgrados

**LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN Y EL IMPACTO EN
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CASO: HOTEL DANN CARLTON**

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

PROFESOR GUÍA

Ing. Roberto Herrera

AUTOR

Soraya Alexandra Betancourt Velástegui

Evelyn Paola Niveló Astudillo

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE CASO: HOTEL DANN CARLTON

SORAYA ALEXANDRA BETANCOURT VELÁSTEGUI
EVELYN PAOLA NIVELÓ ASTUDILLO

Año
2023

Resumen

El presente proyecto de titulación se realizó en base a la importancia de la gestión del departamento de recepción y el impacto que genera en la satisfacción del cliente, tomando como referencia al Hotel Dann Carlton Quito. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo con instrumentos como: la encuesta, realizada en la parroquia Ñaquito, que arrojó información de la preferencia que tienen los clientes con respecto a los servicios más relevantes al visitar un hotel, en donde se pudo comprobar que un 90,6% toma a la recepción como el factor más significativo y el 25,4% han experimentado inconvenientes en estadias anteriores en diferentes hoteles por una mala atención del personal; la entrevista, ejecutada a dos expertos en hotelería representantes de la cadena Dann, quienes aportaron con su opinión sobre las consecuencias de las quejas de los huéspedes y las recomendaciones para mejorar el servicio al cliente. Posteriormente como propuesta, se definen estrategias para un plan de mejoras que ayudará al departamento de recepción del hotel, para corregir el proceso de toma de quejas, aumentando el porcentaje de satisfacción del cliente, ofreciendo soluciones efectivas y logrando un buen ambiente laboral.

Palabras claves:

Hotelería, atención al cliente, quejas, soluciones, recepción.

Abstract

This titling project was carried out based on the importance of the management of the reception department and the impact it generates on customer satisfaction, taking the Hotel Dann Carlton Quito as a reference. For the development of the research, quantitative and qualitative methods were used with instruments such as: the survey, carried out in the Iñaquito parish, which yielded information on the preference that clients have regarding the most relevant services when visiting a hotel, where It was possible to verify that 90.6% take the reception as the most significant factor and 25.4% have experienced inconveniences in previous stays in different hotels due to poor attention from the staff; the interview, carried out with two hotel experts representing the Dann chain, who contributed with their opinion on the consequences of guest complaints and recommendations to improve customer service. Subsequently, as a proposal, strategies are defined for an improvement plan that will help the hotel reception department, to correct the process of taking complaints, increasing the percentage of customer satisfaction, offering effective solutions and achieving a good work environment.

Keywords:

Hospitality, customer service, complaint resolution, reception, customer satisfaction.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Resumen.....	III
Declaración del Profesor Guía	XI
Declaración del Profesor Corrector	XII
Declaración de Autoría de las Estudiantes.....	XIII
Dedicatoria	XIV
Agradecimiento	XV
Introducción.....	16
Objetivos	18
General	18
Específicos.....	18
Justificación.....	18
Antecedentes	19
Identificación de la Problemática.....	19
Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	22
Tipo de Investigación	22
Alcance de la Investigación.....	25
CAPÍTULO I	29
Marco Teórico	29

1.1. Empresa.....	29
1.2. Servicios	29
1.3. Calidad.....	30
1.4. Satisfacción de los Consumidores	31
1.5. Turismo de Negocios	32
1.6. Mercado	34
1.7. Hotel.....	35
1.8. Departamento de Recepción.....	37
CAPÍTULO II	38
Desarrollo de los Resultados	38
2.1. Definición de la Situación Actual de la Empresa de Alojamiento	38
2.1.1. Cronología de la Empresa	38
2.1.2. Ubicación Geográfica	38
2.1.3. Planificación Estratégica.....	39
2.1.4. Marco Normativo y Legal	41
2.1.5. Estructura Organizacional.....	42
2.1.6. Servicio Ofertado	45
2.1.7. Customer Journey	46
2.2. Determinar el Entorno de la Empresa de Servicios	48
2.2.1. Análisis FODA	48

2.2.2. Entrevistas con Expertos	49
2.2.3. Análisis de Competitividad Benchmarking	51
2.2.4. Análisis de Indicadores de Calidad del Servicio	53
2.2.5. Cálculo de la Muestra	56
2.2.6. Estudio de Mercado	57
2.3. Realizar una Propuesta de Fortalecimiento del Proceso de Servicio en el Departamento de Recepción	64
2.3.1. Plan de Mejoras	64
2.3.2. Matriz CAME	65
2.3.3. Estrategias de Mejora	67
Discusión	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias	81
Glosario de Términos	87
Anexos	89

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1	21
Figura 2	23
Figura 3	24
Figura 4	39
Figura 5	40
Figura 6	42
Figura 7	57
Figura 8	58
Figura 9	58
Figura 10	59
Figura 11	59
Figura 12	60
Figura 13	60
Figura 14	61
Figura 15	62
Figura 16	62
Figura 17	63
Figura 18	65

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1	20
Tabla 2	28
Tabla 3	43
Tabla 4	47
Tabla 5	48
Tabla 6	51
Tabla 7	54
Tabla 8	55
Tabla 9	55
Tabla 10	55
Tabla 11	56
Tabla 12	66
Tabla 13	68
Tabla 14	70
Tabla 15	72
Tabla 16	74
Tabla 17	75
Tabla 18	76
<i>Tabla 19</i>	77

Índice de Anexos

Anexo N.	Página N.
Anexo 1	90
Anexo 2	91
Anexo 3	93
Anexo 4	94
Anexo 5	95
Anexo 6	96
Anexo 7	97
Anexo 8	98
Anexo 9	99

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo "La gestión del departamento de recepción y el impacto en la satisfacción del cliente caso: Hotel Dann Carlton Quito", a través de reuniones periódicas con los estudiantes Soraya Alexandra Betancourt Velástegui y Evelyn Paola Niveló Astudillo en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Roberto Carlos Herrera
Magíster en Gerencia de Proyectos
C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, "La gestión del departamento de recepción y el impacto en la satisfacción del cliente caso: Hotel Dann Carlton Quito", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera
Magíster en Gerencia de Proyectos
C.I.: 1002516399

Declaración de Autoría de las Estudiantes

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

Soraya Alexandra Betancourt Velástegui

C.I.: 1720090701

Evelyn Paola Niveló Astudillo

C.I.: 1726200106

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres y mi hermana por haberme inspirado para ser una profesional tan loable como ellos, a Lenin que siempre me brindó su amor y su apoyo con sus palabras de aliento, impulsándome a cumplir mis metas y terminar mis estudios y a mi sobrino Martín que siempre me acompaña.

Evelyn Paola Niveló Astudillo

El proyecto de titulación está dedicado con todo mi amor a mi esposo Martín que ha sido un apoyo fundamental dentro de mi vida, que me anima a seguir floreciendo y que es mi compañero de vida, te amo.

Dedico mi esfuerzo con todo mi corazón a mi hija Sofía, gracias por motivarme a ser mejor a luchar por nuestros sueños para brindarte un futuro maravilloso te amo mi princesa.

Soraya Alexandra Betancourt Velástegui

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios con personas a mí alrededor que siempre me apoyaron. A mis padres por haberme dado las bases de mi educación y por haberme enseñado a no conformarme y persistir siempre en busca de mis metas. A Lenin que permaneció a mi lado, apoyándome y motivándome para continuar. A mi hermana y mi sobrino que me brindaron su amor y compañía en todo momento. A mi amiga Soraya por su responsabilidad y esfuerzo para culminar juntas este proyecto. Al Hotel Dann Carlton y su personal, que nos brindaron su ayuda y nos permitieron realizar el proyecto. A nuestro docente tutor Magister Roberto Herrera por su constante ayuda, paciencia y revisión del proyecto y a la Universidad de las Américas por brindarnos la oportunidad de estudiar y conseguir un título.

Evelyn Paola Niveló Astudillo

A Dios, en primer lugar, a Ti mi padre celestial ya que con tu ayuda y amor infinito he podido lograr este sueño que desde hace tanto tiempo tenía guardado en mi corazón, sin Ti no lo hubiera podido realizar, gracias por acompañarme a lo largo de mi vida, por bendecirme, seas alabado siempre. A mi esposo y mi hija, por apoyarme, darme ánimos y la fuerza necesaria para continuar, los amo. A mis padres y hermanas, por ser mi apoyo, mi fuerza, por enseñarme a ser una mujer fuerte y valiente gracias por confiar en mí, los amo. A mi abuelita Elsitita, que siempre ha sido mi ángel sé que desde el cielo estarás orgullosa de tu nieta, que siempre me acompañarás, gracias por todo, estarás siempre en mi corazón. A Evelyn porque juntas hicimos este proyecto, donde entregamos nuestro esfuerzo trabajando en equipo y logrando nuestro objetivo. Al equipo humano de Hotel Dann Carlton, por habernos permitido desarrollar nuestro proyecto en aquella importante empresa. Al Magister Roberto Herrera por haber dirigido el presente trabajo de investigación, gracias por todo su apoyo. A la Universidad de las Américas por la confianza otorgada a mi persona.

Soraya Alexandra Betancourt Velástegui

Introducción

El turismo internacional está constituido por dos aspectos, el primero de ellos es el receptivo, al cual pertenecen todos los extranjeros y nacionales residentes en otros países que visitan una nación distinta a la que habitan y el segundo conocido como emisor o emisor, al cual corresponden todos los nacionales y los residentes extranjeros de un país, que viajan fuera de su territorio (Quesada Castro, 2000).

La hospitalidad de las personas de un núcleo receptor crea también en ellos una satisfacción muy grande, pues ven compensados sus esfuerzos con la visita de más turistas. Ese servicio amigable, de calidad y personalizado, es el objetivo perseguido por los prestatarios turísticos, quienes al alcanzarlo, hacen valer lo que Confucio manifestara cuando dijo: *“No hay placer más grande que recibir a los amigos que vienen de lejos”* (Quesada Castro, 2000).

El subsector hotelero se enfrenta a un entorno cambiante, caracterizado por una serie de particularidades, como una fuerte estacionalidad, una importante rigidez derivada de una elevada inversión en infraestructuras poco flexibles, una dependencia de las operadoras mayoristas, y una creciente exigencia del cliente. La empresa hotelera está caracterizada por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados, dedicados principalmente a las actividades de alojamiento y restauración. Estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría (Publicaciones Vértice, 2008).

Las indudables ventajas que originan en las economías de escala podrían llevarnos a pensar que en un futuro no muy lejano todo el campo hotelero estará formado

por grandes cadenas. El turista al pasar más de veinticuatro horas fuera de su residencia, precisa de un alojamiento o lugar de descanso que, por otra parte, puede adoptar múltiples fórmulas. El hotelero es el tipo de alojamiento turístico más tradicional y emblemático, el cual se adaptado a la enorme diversificación que ha ido presentando la demanda turística a lo largo del tiempo (Torres Bernier, Secall, Fuentes García, & Martín Rojo, 2006).

Los clientes son exigentes y tienen todo el derecho de serlo. Los clientes de hoy tienen más alternativas y menos tiempo que nunca. Si su organización no ofrece lo que desean o necesitan, si no interactúa con ellos de modo que llene o exceda sus expectativas, y no lo hace con rapidez, sencillamente seguirán su camino, o dejarán que sus dedos naveguen por el internet, y llevarán su negocio a la competencia (Bush, 2009).

El Hotel Dann Carlton Quito fundado en 1998 es categorizado uno de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas con mejor ocupación en la ciudad. Se encuentra ubicado en la parroquia de Ñaquito al noroeste de la capital, la parroquia antes llamada Benalcázar, es una zona financiera y bancaria en donde se encuentra el distrito empresarial de la República de El Salvador (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

El proyecto de investigación contiene en un principio una introducción y objetivos enfocados en la problemática a solventar durante el desarrollo de cada uno de los capítulos. En el primer capítulo se presenta el marco teórico, posteriormente en el segundo capítulo se muestran los resultados de la investigación, asimismo se indica la situación actual de la empresa, la satisfacción de los clientes, seguido de la propuesta, discusión, conclusiones y recomendaciones que sustentan el proyecto.

Objetivos

General

- Determinar cómo la gestión del departamento de recepción impacta en la satisfacción del cliente caso: Hotel Dann Carlton.

Específicos

- Definir la situación actual de la empresa de alojamiento.
- Determinar el entorno de la empresa de servicios.
- Realizar una propuesta de fortalecimiento del proceso de servicio en el departamento de recepción.

Justificación

Se puede indicar que el departamento de recepción en un hotel se convierte en el corazón de este lugar, puesto que varias son las funciones que se cumplen diariamente con la finalidad de lograr una excelente atención a sus clientes. En el departamento de recepción encontramos el núcleo principal de las operaciones ya que los usuarios interactúan desde el momento en que realizan la reservación de sus habitaciones, en donde además se manejan los pagos por el hospedaje y otros servicios utilizados.

También se tiene una continua comunicación con los usuarios, mientras ellos gozan de su estadía en las instalaciones del hotel ya sea que soliciten un servicio a su habitación. En la recepción se manejan procesos de exposición de una experiencia totalmente satisfactoria hacia el cliente, tornándose en recomendar atracciones específicas, se informa de manera clara los servicios que el usuario puede utilizar, se

mantiene un registro actualizado de los datos del cliente, permitiendo conservar una continua comunicación e información de ofertas, promociones a los compradores, con la finalidad de generar y mantener su fidelidad para con la empresa.

Antecedentes

La Organización Dann es un grupo empresarial de origen colombiano que cuenta con negocios de diferentes áreas en las cuales se destaca la cadena Hoteles Dann que se encuentra formada por la línea tradicional de 4 estrellas, en donde constan 6 hoteles y la línea Carlton, la misma que se compone de ocho hoteles entre los cuales se destaca el Hotel Dann Carlton Quito, que es el único hotel de la cadena ubicado en Ecuador. Fue fundado en 1998 y se encuentra ubicado en la zona comercial y de negocios de la capital, sobre la Av. República del Salvador N34-377 e Irlanda. Ofrece servicios de alojamiento y cuenta con 210 habitaciones, servicio de lavandería, servicio a la habitación, restaurantes, 13 salones de eventos con capacidad hasta de 1100 personas y áreas recreacionales.

Identificación de la Problemática

En el Hotel Dann Carlton Quito, se ha identificado una gran cantidad de huéspedes satisfechos contando con una calificación general de 8,6 tomando en cuenta las páginas que atraen más reservas al hotel (Ver detalle Tabla 1).

Tabla 1*Calificación del Hotel Dann Carlton Quito en canales electrónicos*

OTAS	Calificación	Descripción
Expedia	8,8	Excelente
Hoteles.com	8,8	Genial
Booking	8,7	Fabuloso
Tripadvisor	8	Muy bueno
8,6		

Nota: Puntuaciones de usuarios en páginas web del año 2022.

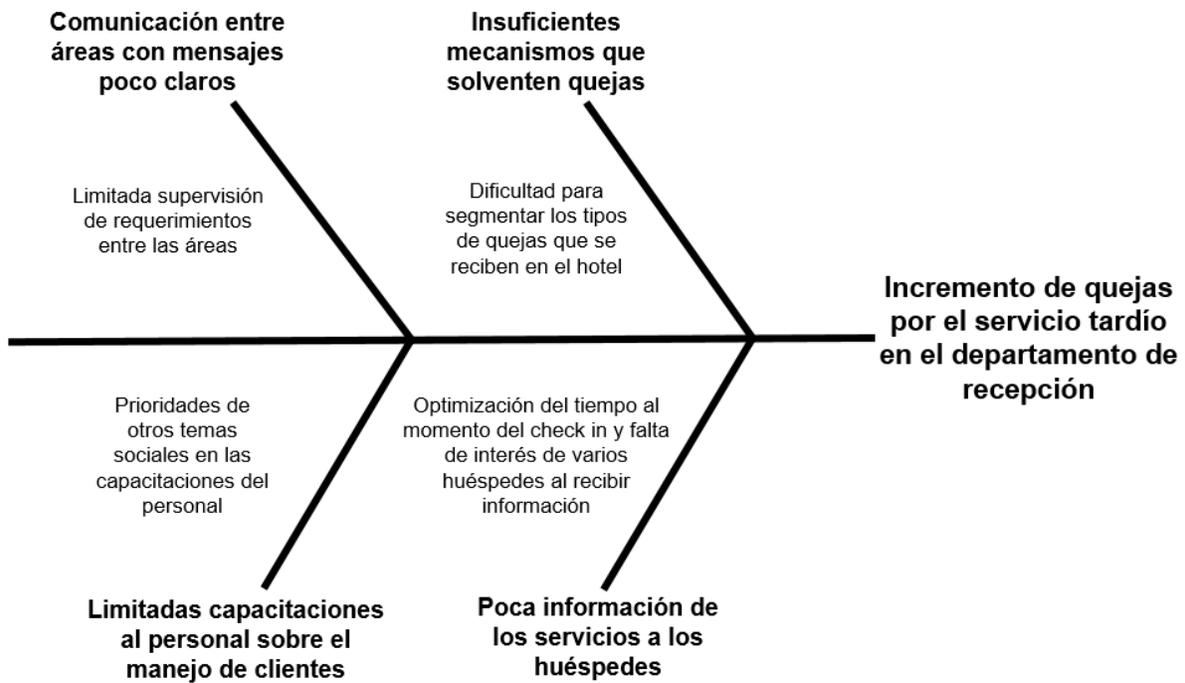
Sin embargo, como podemos apreciar en la Tabla 1 el porcentaje de insatisfacción a pesar de ser menor, genera una inconformidad en los clientes los mismos que presentan quejas en el área de recepción. Una de las causas del problema, son las pocas estrategias para solventar adecuadamente las quejas, esto se debe a que los inconvenientes que se han suscitado con los huéspedes en cuanto al alojamiento, son difíciles de segmentar ya que son diversos y se muestran en diferentes situaciones, en su mayoría son resueltos de manera empírica y no en base a una directriz establecida.

Otra causa es la poca comunicación entre las áreas, ya que no se tiene un control adecuado del cumplimiento de cada una de las solicitudes de los huéspedes, evidenciando los pocos mecanismos de intervención. Adicionalmente podemos apreciar un inconveniente con las capacitaciones entregadas al personal por el corto tiempo y prioridad que se le dan a otros temas de formación. La escasa información al momento del check -in puede ser tomada como un motivo de queja para los clientes que no tienen

claro los servicios y restricciones del hotel, muchas veces estos problemas se pueden dar por la prisa que presentan los huéspedes al ingresar a la habitación y la optimización del tiempo al registrar los datos a su llegada (Ver detalle Figura 1).

Figura 1

Diagrama de Ishikawa – Hotel Dann Carlton Quito



Nota: Diagrama de la problemática encontrada en el área de recepción del hotel

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipo de Investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En el proyecto se aplicó una investigación descriptiva, que tiene como objetivo describir los sucesos que están ocurriendo en un momento específico mediante un enfoque mixto (Ver detalle Figura 2).

La investigación descriptiva es una metodología que se enfoca en el qué, en lugar del sujeto de exploración, tomando como objetivo el analizar la naturaleza de un determinado fenómeno. Con este tipo de investigación se puede contar con una recopilación de información de tipo sistemático, con la finalidad de tener una clara definición de la situación. La investigación nos permitirá recoger, organizar, analizar data confiable de un determinado ambiente (Posso, 2013).

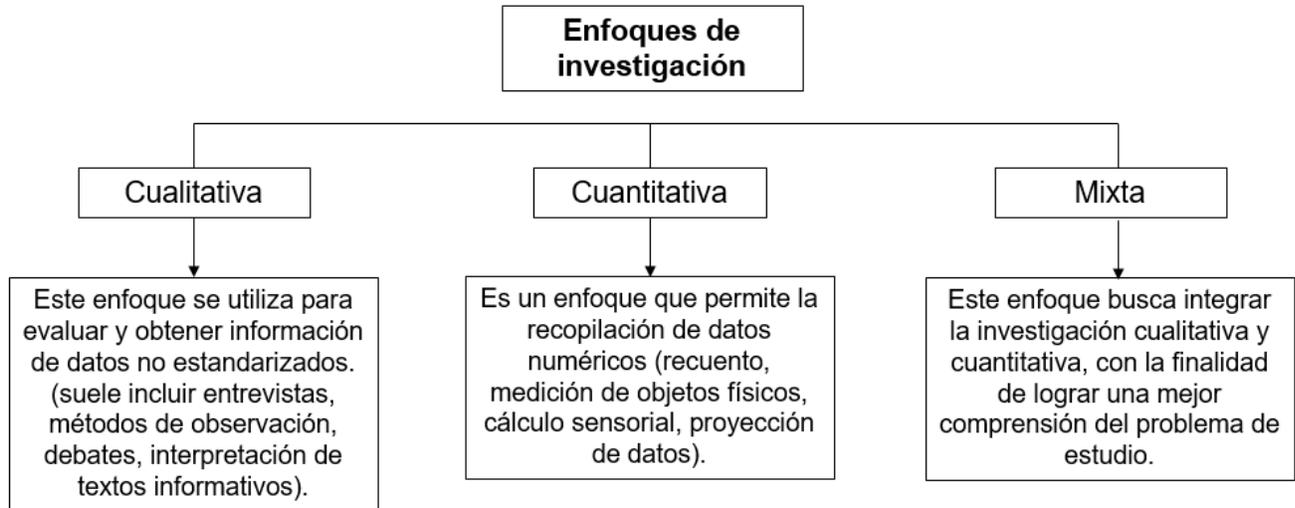
La investigación es descriptiva ya que se busca describir de forma simultánea las situaciones que se presentan en el lugar y las consecuencias, detallando las propiedades y perfiles de cada una de las personas implicadas en el servicio. Existen diferentes enfoques, técnicas e instrumentos de la investigación cualitativa, cuantitativa y mixta, todo dependerá de la profundidad del estudio, análisis y alcance que se quiera obtener (Rodríguez de Ávila, 2014).

Una vez planteado el problema de estudio utilizando el enfoque cuantitativo, el investigador considera lo que se ha examinado inicialmente en la revisión de la literatura y concibe un marco teórico que guiará el estudio, del cual se originan una o varias

hipótesis y las somete a prueba mediante el uso de los diseños de investigación apropiados para definir resultados mediante encuestas y estadísticas según sea conveniente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Figura 2

Enfoques de investigación para aplicación en el proyecto de titulación



Nota: La figura representa un mapa mental de los enfoques de investigación y el método a utilizar en el proyecto (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En la investigación cuantitativa, las técnicas que se pueden manejar se plasman en: recolección de datos validados, datos expresados en informes numéricos. Se preparó un mapa mental en donde, se han indicado para cada uno de los tipos de investigación las técnicas que se pueden utilizar, así como también los instrumentos de medición (Ver detalle en Figura 3). Dentro del enfoque cuantitativo se utilizarán instrumentos como la encuesta, análisis de contenido y estadísticas.

Figura 3

Tipos de investigación para aplicación en el proyecto de titulación



Nota: La figura representa un mapa mental de la investigación cualitativa y cuantitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El enfoque cualitativo busca explicar, predecir ciertos fenómenos, para lo cual se pueden utilizar técnicas de recolección de datos como: entrevistas, pruebas de tipo estandarizado, observación de hechos, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En este enfoque se incorpora temas relacionados con los comentarios de los huéspedes, observación directa de los procesos en el hotel y entrevistas realizadas al personal del establecimiento.

Entre los instrumentos que se van a utilizar tenemos a la entrevista que es considerada uno de los más importantes de la investigación. En esta deben constar los

resultados subjetivos de la persona encuestada con respuestas tal cual son expresadas y puede ser realizada de forma escrita o grabada por el encuestador que siendo directo y puntual anota lo necesario, sin dejar ambigüedades. Para la correcta ejecución de la entrevista se debe tener muy en claro el tema, formulando los problemas, objetivos y las sugerencias investigadas en el marco teórico, si no hubiese un completo dominio de los temas, la entrevista tiende a convertirse en una pérdida de tiempo sin conclusión.

Alcance de la Investigación

La investigación utilizada en el proyecto fue descriptiva, lo que permitió realizar preguntas de investigación como ¿Por qué razones se generan las quejas en el área de recepción por parte de los huéspedes en el hotel?, ¿Cómo afectan las quejas en las empresas de servicios hoteleros?, ¿Qué factores de riesgo se deben considerar en los servicios hoteleros en relación al servicio al cliente?, ¿Qué etapas del proceso de recepción son susceptibles de mejora en el hotel para resolución de quejas y problemas?, ¿Qué acciones innovadoras de gestión, se deben adaptar frente a las quejas de alojamiento en el hotel?.

Para la obtención del diagnóstico de la situación actual de la satisfacción de los clientes en el área de recepción del Hotel Dann Carlton Quito se utilizó el enfoque cualitativo, mediante entrevistas realizadas a expertos en hotelería (Ver detalle en Anexo 1), asimismo el enfoque cuantitativo para obtener los resultados del estudio de mercado por medio del cálculo de la muestra utilizando herramientas como la encuesta (Ver detalle en Anexo 2).

Se ha utilizado la metodología para el análisis del entorno interno con herramientas como el “FODA” para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el área de recepción del Hotel (Ver detalle en Tabla 5), por otra parte se aplicó el método de gestión empresarial Benchmarking en donde se pudo comparar el servicio ofrecido por las empresas del mismo sector, identificando las mejoras que pueden realizarse mediante nuevas estrategias, que permiten destacarse de los competidores disminuyendo el número de errores (Ver detalle en Tabla 6).

El Benchmarking es “un proceso continuo y sistemático en el que se evalúan las compañías que son reconocidas como líderes, para reconocer aquellos procesos que representan las mejores prácticas y establecer objetivos radicales de mejora para lograr el nivel de excelencia” (Publicaciones Vértice, 2020).

La matriz CAME persigue corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, explotar las oportunidades derivadas del DAFO (Pere Solanellas , 2018). Esta herramienta fue utilizada para establecer las estrategias del plan de mejora de la empresa Hotel Dann Carlton Quito (Ver detalle en Tabla 12).

Para la obtención de las estrategias de la empresa se utiliza el análisis CAME que tiene un enfoque estratégico relevante, enfocado en las estrategias defensiva, ofensiva, supervivencia, reorientación. Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar o explotar oportunidades (Sánchez Huerta, 2020).

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de resumir el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento (Pedraza Rendón, 2001).

Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio (Pedraza Rendón, 2001). Esta herramienta ha sido utilizada en el proyecto para delimitar las dimensiones de las variables que se emplearon (Ver detalle Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de congruencia de las variables dependiente e independiente

Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables estudiadas	Dimensiones de la variable
¿La gestión del departamento de recepción impacta en la satisfacción del cliente?	Determinar cómo la gestión del departamento de recepción impacta en la satisfacción del cliente caso: Hotel Dann Carlton.	Definir la situación actual de la empresa de alojamiento	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> - Cronología de la empresa - Ubicación geográfica - Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Marco normativo legal - Estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama estructural - Descripción de funciones básicas del área de recepción - Servicio ofertado - Customer Journey <ul style="list-style-type: none"> - Personas - Línea de tiempo - Emociones - Puntos de contacto - Interacciones
		Determinar el entorno de la empresa de servicios	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> - FODA <ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas - Entrevistas con expertos <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en servicio - Docentes expertos - Análisis Benchmarking - Análisis de indicadores de calidad del servicio <ul style="list-style-type: none"> - Indicador de impacto - Indicador de efectividad - Indicador de servicio - Estudio de mercado <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas
		Realizar una propuesta de fortalecimiento del proceso de servicio en el departamento de recepción	Independiente	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mejoras - CAME <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias ofensivas - Estrategias defensivas - Estrategias de reorientación - Estrategias de supervivencia - Estrategias de mejora - Discusión

Nota: Reconocimiento de las dimensiones de las variables.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1. Empresa

Se la puede definir como *“una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios”* (SumUp, 2023). La empresa se forma con la finalidad de conjugar tanto; recursos humanos, financieros, infraestructura (física, on-line), con una directriz clara de obtener un beneficio específico ya sea para un grupo de personas o para una en específico.

En la actualidad se puede apreciar que el ser humano deseoso de incrementar sus ingresos, explorar nuevos horizontes busca generar negocios, entablar asociaciones que le permitan cumplir con las metas que se ha planteado. La empresa vista como *“un sistema está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad”* (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2010).

1.2. Servicios

El servicio según Martín Peña y Díaz Garrido, se puede definir como *“Un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporciona beneficios a los clientes al producir un cambio deseado a favor del receptor de servicios”* (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016). Se puede definir a una empresa de servicios como aquella que vende intangibles, en algunos casos las entidades ofertan conocimientos, capacitaciones, consultorías que permiten a otras

empresas atraer clientes o llamar la atención en nichos de mercados que poco a poco se van descubriendo.

La pandemia trajo consigo nuevas ideas de superación, en algunos casos desde las grandes empresas hasta las más pequeñas tuvieron que reinventarse entregando productos y servicios en los domicilios, como es el caso de los alimentos en los supermercados, servicio que no era utilizado antes de pandemia.

1.3. Calidad

La calidad va más allá de cumplir con un parámetro establecido, esta se puede transformar en una cultura que atraiga a todos los colaboradores de la empresa y que lo demuestren tanto en las actividades a realizar, como en el servicio que entregan hacia los clientes. Se la puede definir como *“Un conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento”* (Nava Carbellido, 2005).

La calidad es según la norma internacional ISO9000, la totalidad de las características de una entidad que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas mediante un proceso, producto, organismo, sistema o persona. A través de estas características una empresa busca la continua perfección, elaborando productos y servicios que satisfagan sus necesidades, deseos y expectativas, dando paso a la satisfacción del cliente (Carro Paz & González Gómez , 2009).

La administración de la calidad busca prevenir los problemas que se puedan presentar en una empresa, por eso basa su función en cuatro áreas específicas (Costos y participación del mercado, prestigio de la organización, responsabilidad por los

productos, Implicaciones internacionales), generando una respuesta inmediata a las necesidades y requerimientos del cliente, en donde todos los integrantes de la empresa deben conocerla manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso (Carro Paz & González Gómez , 2009).

1.4. Satisfacción de los Consumidores

La administración de la calidad busca la mejora continua de los procesos de una empresa, focalizando todos sus servicios en las necesidades del cliente. La calidad varía de acuerdo a la percepción de cada cliente, y puede ser diferente entre el comprador y el proveedor. Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, relaciona todos sus componentes como un todo. Lo que prevalece es la impresión en conjunto y no el éxito relativo de una acción (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Frecuentemente suele confundirse el término de calidad con lujo. Varios hoteles de cinco estrellas, presentan cualquier cantidad de ostentaciones para sus huéspedes, pero los mismos no generan impacto o no son bien aceptados si no existe una calidad en el servicio prestado, que genere una gran impresión y satisfacción para el cliente que tendrá un buen recuerdo persistente del lugar y generará publicidad boca a boca para otras personas.

La satisfacción de un cliente es uno de los objetivos planteados por todas las empresas, sin embargo cuando un cliente se encuentra insatisfecho, se debe tener un plan de contingencia o se debe tratar de averiguar el motivo de su descontento para tratar de resolverlo ya que un cliente al que no le satisface el primer contacto con la empresa es, casi siempre, un cliente perdido (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

El enfoque de satisfacer a los clientes es tomado como principal en ciertas empresas ya que, si un cliente se encuentra satisfecho, será nuestra mejor publicidad, atrayendo a tres clientes más, pero en caso de que suceda lo contrario, este se llevará diez por el descontento que se tenga en dicho momento. Es indispensable el concentrarse en el cliente, conociendo desde el inicio cuáles son sus frustraciones, dolores, alegrías y placeres, formando un posible perfil de cada uno y generando diferentes estrategias de fidelidad para los usuarios.

1.5. Turismo de Negocios

El turismo es una actividad realizada a nivel internacional, que no contempla edad ni motivo para el viaje que se va a realizar. La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) define a los turistas como "*personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su entorno habitual durante no más de un año consecutivo con fines de ocio, negocios y otros*". El turismo de negocios se entiende por la actividad que se realiza por motivos profesionales o de trabajo que pueden ser reuniones, congresos, exposiciones, viajes de incentivo y hospitalidad corporativa; suele concentrarse en destinos urbanos, en ciudades grandes, o sectores de negocios (Torres Bernier, Esteve Secal , Fuentes García, & Martín Rojo, 2006).

Debido a que el turismo de negocios es en su mayoría es planificado por las empresas que asumen los costes del viaje, no contempla como indispensable las opciones de ocio, pero si la comodidad para cada uno de sus trabajadores o ejecutivos que viajan para negociaciones o reuniones especiales. Las empresas que trabajan con turismo de negocios suelen llevar los contratos por cantidad o beneficios obtenidos con las compañías contratantes.

Estos viajes pueden durar solo unas horas hasta varios días o meses, los profesionales se suelen hospedar en hoteles especializados en este tipo de turismo, además, puede realizarse de forma individual por un ejecutivo o por el conjunto de trabajadores de la empresa que acuden a un evento. La importancia de este tipo de viajes para el sector turístico se basa en mantener una demanda mínima incluso en temporada baja para ayudar a que se mueva más la economía en lugares que no tienen un turismo de ocio y cultural tan potente. Existen cuatro tipos de turismo de negocios, las reuniones, ferias profesionales, viajes de incentivos y congresos (Floriano Reviriego, 2022).

Aunque las reuniones cada vez son más frecuentes por video llamada, las presenciales siguen vigentes ya que son muchas las empresas que todavía dan importancia a la presencialidad; en este caso, normalmente es un único profesional el que viaja en representación de la empresa y es un viaje de ida y vuelta en el mismo día. Las ferias profesionales existen para todos los sectores, por lo que es normal que se realicen todos los años en búsqueda de proveedores o potenciales clientes (Floriano Reviriego, 2022).

Los viajes de incentivos son otra forma de turismo de negocios que se ha potenciado especialmente en los últimos años como una especie de premio que las empresas dan a sus trabajadores por el trabajo bien hecho, normalmente viajan los trabajadores de la empresa juntos para que se conozcan fuera del entorno laboral y fortalezcan sus relaciones, fomentando la fidelidad de los trabajadores. Finalmente los congresos también son una forma de turismo de negocios muy popular, tanto ponentes, como organizadores y asistentes acuden a un destino concreto donde se reúnen durante

uno o varios días para realizar una serie de ponencias sobre un tema en común (Floriano Reviriego, 2022).

1.6. Mercado

Se lo puede definir como: *“Aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos”* (González , 2002). En el mercado se realizan diversas transacciones de compra y venta de productos y servicios, en este se intercambian bienes muebles o inmuebles a cambio de un valor monetario, actualmente las redes sociales, el mundo online facilitan las negociaciones entre compradores y vendedores, sin importar la distancia, en la actualidad podemos realizar negocios con un solo clic.

El mercado turístico es el conjunto de consumidores de un producto turístico que tienen los medios para comprarlo. Es un sistema de relaciones económicas mundiales en el que tiene lugar el proceso de transformación de los servicios turísticos y de excursión. En el turismo la calidad depende en mayor medida de los ejecutores, es decir, del personal de servicio, empleados de profesiones de enlace (Cortés, 2022).

Entre las características principales del mercado turístico se destacan la intangibilidad, fiabilidad y garantía del producto turístico que son aspectos para promover la confianza en los clientes y de ello depende la estabilidad del nicho de mercado. Las ventas se manejan con un desfase de tiempo, por lo que se debe disponer de una estructura de oferta turística clara, con canales eficientes y fiables que le permitan a la empresa trabajar con responsabilidad. Las fluctuaciones estacionales afectan la demanda turística y crean un flujo turístico desigual que amerita el cambio de la estructura de oferta, variando los precios según la temporada; la empresa debe

mantenerse en constante investigación debido a que la calidad del producto o servicio está sujeta a la libre interpretación del consumidor (EUROINNOVA International Online Education, 2022).

1.7. Hotel

Un hotel es *“Un establecimiento cuyo principal servicio es el hospedaje, ofreciendo a las personas cierto nivel de confort y seguridad durante sus estadías. Entre sus servicios complementarios más importantes, se encuentra: alimentación, limpieza, wifi, aparcamiento y zonas de entretenimiento”* (Chavez, 2018).

Los Hoteles conforman una parte fundamental para el turismo ya que, al poder hospedarnos en uno, permite conocer nuevos lugares, vivir nuevas historias, adquirir recuerdos memorables. El servicio que se entrega antes, durante y después del hospedaje, atraerá a los clientes logrando establecer una conexión y posible fidelización para sus futuras estadías.

Actualmente hay una gran variedad de alojamientos turísticos y hoteles. Clasificarlos resulta complicado, pues depende de diversos factores, algunos de los cuales no guardan relación entre sí, pueden clasificarse de acuerdo a su localización o por la cantidad de habitaciones que poseen para brindar el servicio. Entre las clasificaciones más comunes tenemos alojamientos urbanos, albergues, hosterías, hostales, pensiones, camping, resorts, y demás (VEIGLER, 2019).

En la actualidad, no existe un estándar internacional para las clasificaciones por estrellas de los hoteles, cada clasificación se basa en las normas de cada país que tienen un sistema de calificación de hoteles por estrellas que se rige por su asociación de la

industria hotelera. Los hoteles pueden recibir calificaciones desde 1 estrella hasta 5 estrellas (Revfine Optimising Revenue, 2018).

Un hotel de 1 estrella es la calificación de hotel más baja otorgada por guías como Forbes Travel Guide. Los hoteles de este tipo ofrecen lo básico absoluto, sin servicios adicionales, son económicos y adecuados para aquellos con necesidades modestas. Un hotel de 2 estrellas tiene características similares al de 1 estrella pero dispone de algún tipo de comida en el lugar, recepción, y las habitaciones pueden tener extras. Para que un hotel alcance el estatus de 3 estrellas, la gestión hotelera tendrá que centrarse en ofrecer un servicio más completo. Las habitaciones son más grandes, con muebles de alta calidad, se ofrecen servicios e instalaciones adicionales, que pueden incluir un gimnasio, una piscina, un restaurante en el lugar, wifi público y una sala de conferencias (Revfine Optimising Revenue, 2018).

Una clasificación de 4 estrellas significa que una propiedad ofrece una gratificante experiencia para los huéspedes, las habitaciones serán grandes, lujosas, bien decoradas e incluirán muchos extras, invierten significativamente en tecnología y el servicio al cliente será una prioridad máxima. Cuenta con restaurante y servicios adicionales más allá de los que ofrecen los hoteles de 3 estrellas. La calificación de 5 estrellas es otorgada a los mejores hoteles del mundo. Estas propiedades son grandes, llenas de ofertas de lujo y ofrecen amplias habitaciones, con las mejores instalaciones; la limpieza y el servicio al cliente serán del más alto nivel y los gimnasios, piscinas, restaurantes y bares del lugar también serán de una calidad excepcional, tienen varios factores únicos que los distinguen de otros hoteles (Revfine Optimising Revenue, 2018).

1.8. Departamento de Recepción

“El departamento de reservas y recepción en un establecimiento hotelero o extra hotelero constituye uno de las partes más importantes al ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación. Podemos considerar a la recepción como el lugar medular de un establecimiento hotelero, debido a que este representa la imagen del hotel al ser el primer lugar con el que los huéspedes tienen contacto” (Ayovi, 2017).

La venta de habitaciones representa el mayor negocio en la actividad hotelera, suponiendo entre un 50 y un 60% del total de los ingresos. La buena gestión del departamento de recepción es, por tanto, de vital importancia en la consecución de beneficios. Para que el recepcionista logre realizar correcta y ordenadamente su trabajo, cuenta con una serie de útiles y material que ha de reconocer y manejar con total soltura, puesto que le facilitan el trabajo; material electrónico y material gráfico (López Garcia, 2003).

El proceso de la recepción se desarrolla desde la preparación de la llegada, entrada o registro, realizando la verificación de las habitaciones, siguiendo por su asignación conocido como check in, adicionalmente sigue la información al huésped de forma general sobre el hotel, se efectúan cambios de habitación, control de habitaciones y también se utiliza para recibir reclamaciones, finalmente se realizan los check out en la recepción para la salida de los huéspedes. Esta área tiene contacto permanente con el cliente y es el primer punto de contacto para los requerimientos de cada huésped.

CAPÍTULO II

Desarrollo de los Resultados

2.1. Definición de la Situación Actual de la Empresa de Alojamiento

2.1.1. *Cronología de la Empresa*

La Organización Dann es un grupo empresarial de origen colombiano que cuenta con negocios de diferentes áreas (inmobiliarias, de blindaje y hoteleras). Dentro de las empresas hoteleras se destaca la Cadena Hoteles Dann que se encuentra formada por la línea tradicional de 4 estrellas en donde constan 6 hoteles y la línea Carlton, la misma que se distingue por su exclusividad y a la vez, se compone de ocho hoteles entre los cuales se destaca el Hotel Dann Carlton Quito, que es el único hotel de la cadena ubicado en Ecuador. Fue fundado en 1998 y se encuentra ubicado en la zona comercial de Quito (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

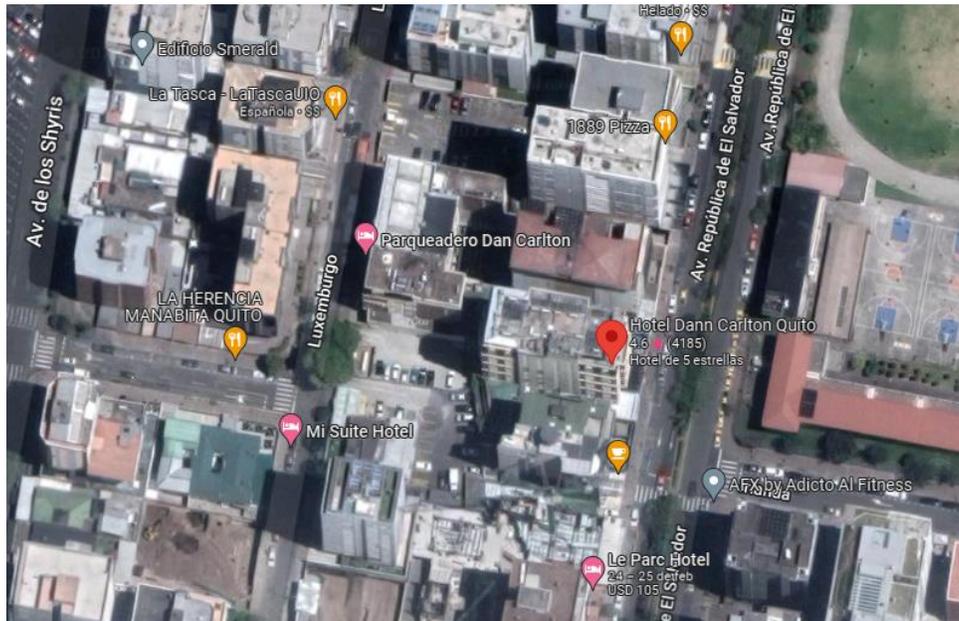
Ofrece servicios de alojamiento y cuenta con 210 habitaciones de diferentes características, servicio de lavandería, servicio a la habitación, restaurantes distribuidos en 5 ambientes que son Restaurante Opera, Luxemburgo Café, London Tea, y Liverpool Bar, 13 salones de eventos con capacidad hasta de 1100 personas, áreas recreacionales para disfrutar momentos de ocio, lo que lo convierte en un lugar adecuado para los negocios y viajes empresariales.

2.1.2. *Ubicación Geográfica*

Se encuentra ubicado en la zona comercial y de negocios de la capital, sobre la Av. República del Salvador N34-377 e Irlanda (Ver Figura 4).

Figura 4

Ubicación geográfica Hotel Dann Carlton Quito



Nota: Imagen obtenida Google Maps.

2.1.3. Planificación Estratégica

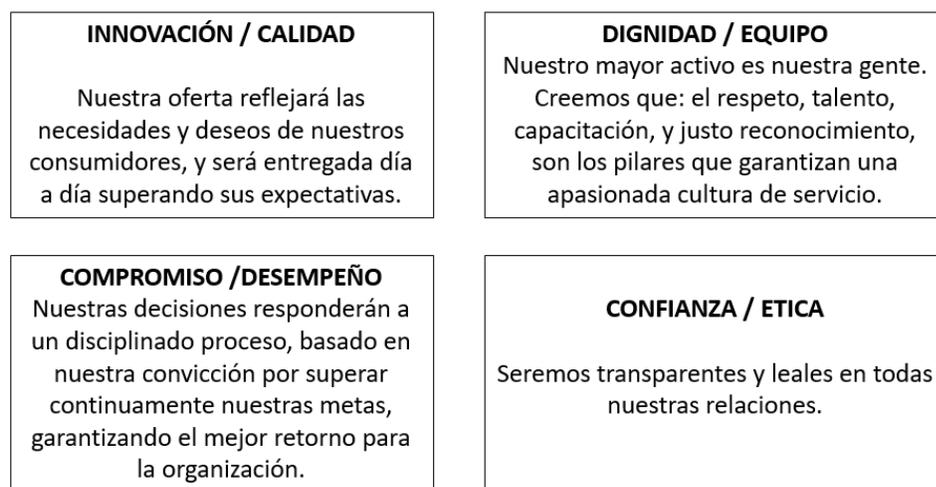
La misión de la empresa indica que *“en hoteles Dann estamos comprometidos con el bienestar de nuestros huéspedes y clientes, creando experiencias inolvidables con la más alta percepción de valor, que superen sus expectativas en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia, para crear fidelidad 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”* (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

De igual forma la visión del hotel es “Al año 2023 ser identificados como una cadena hotelera en constante expansión, que integra negocios afines al giro de su actividad principal; generando valor a través del servicio diferenciados del servicio humano con un modelo de gestión de estándares 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” (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

Entre los valores institucionales que tiene la empresa se destacan la innovación, dignidad, compromiso y confianza. Todas estas cualidades son de vital importancia para el departamento de recursos humanos al seleccionar el personal que trabajará con el hotel, para brindar el mejor servicio a sus clientes. (Ver detalle Figura 5).

Figura 5

Valores institucionales del Hotel Dann Carlton Quito.



Nota: Valores del hotel vigentes al 2023 (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

2.1.4. Marco Normativo y Legal

Para el manejo de operaciones del Hotel Dann Carlton Quito se debe cumplir con los permisos y obligaciones establecidos en la ley ecuatoriana, también el registro de actividad turística emitido de forma única, con un solo pago en el Ministerio de Turismo y la licencia única de funcionamiento turismo que tiene un pago anual en el Ministerio de Turismo y el Municipio.

El permiso sanitario y el certificado de salud de empleados controlados por el Ministerio de Salud del Ecuador, deben ser pagados de forma anual al igual que la patente, el permiso de rótulos publicidad exterior y la licencia ambiental que son requeridos por el Municipio de Quito, adicionalmente las empresas hoteleras requieren el permiso de bomberos que es controlado y supervisado por el Cuerpo de Bomberos.

Entre las obligaciones tributarias que exige el Servicio de Rentas Internas para el hotel, se encuentran la declaración de impuesto a la renta y anexos, que deben ser realizados anualmente. El anticipo del impuesto a la renta se puede efectuar de forma voluntaria, a partir del mes siguiente al establecido para la presentación de la declaración original de impuesto a la renta del ejercicio corriente y hasta el 31 de diciembre de tal ejercicio fiscal. El pago del anticipo voluntario del impuesto a la renta se efectuará utilizando el formulario múltiple de pagos (Formulario 106), a través del portal web institucional del SRI (NMSLAW, 2020).

Otras obligaciones tributarias que se deben cumplir de forma mensual con el Servicio de Rentas Internas, son las retenciones en la fuente, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto consumos especiales (ICE) y los anexos transaccionales de cada uno

de ellos. Todas las empresas hoteleras deben cumplir con las obligaciones patronales a favor de cada uno de sus trabajadores.

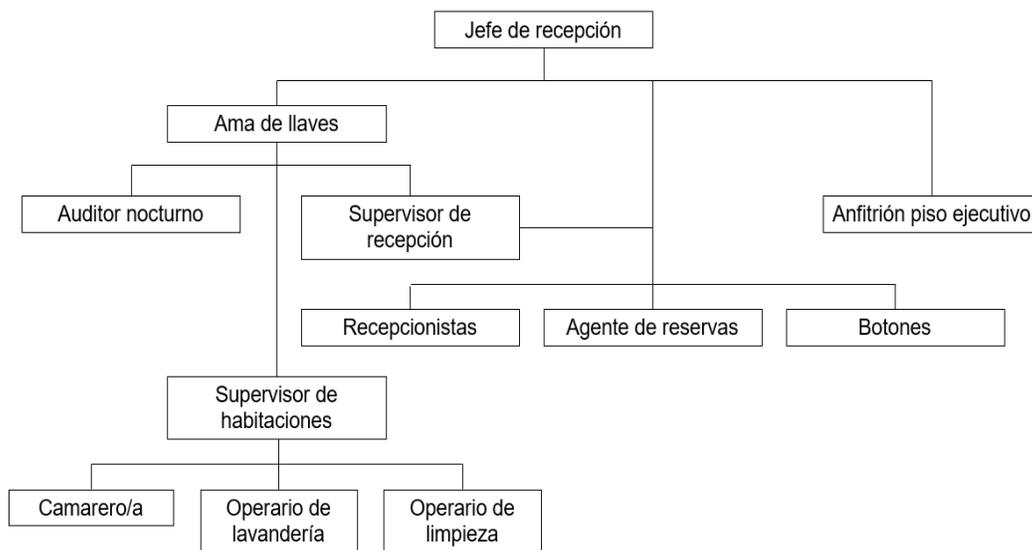
2.1.5. Estructura Organizacional

Organigrama del Área de Alojamiento

El área de recepción es la presentación que tiene la empresa con los clientes. En el Hotel Dann Carlton Quito la recepción se encuentra en contacto con todas las áreas para coordinar y ofrecer un servicio de calidad a los huéspedes, por esta razón el organigrama muestra los principales puestos de toda el área que maneja el servicio de alojamiento de forma directa (Ver detalle Figura 6).

Figura 6

Organigrama estructural del área de alojamiento del Hotel Dann Carlton Quito



Nota: Estructura organizacional Hoteles Dann. Diseñado por las autoras de este proyecto.

Descripción Breve de los Puestos del Área de Recepción.

La recepción en el Hotel Dann Carlton tiene diferentes cargos distribuidos aproximadamente en 15 colaboradores para reservas, frontdesk, botones y supervisores, este departamento es la conexión entre las diferentes áreas del hotel y mantiene información de cada una de ellas, por lo que sus funciones son vitales para el servicio al cliente (Ver detalle Tabla 3).

Tabla 3

Descripción básica de las funciones en el área de recepción del Hotel Dann Carlton

Cargo	Funciones
Jefe de recepción	Se encuentra a cargo de todo el equipo de recepción y es el encargado de tomar la mayoría de las decisiones para mejorar la estancia de los clientes.
Supervisor de recepción	Es la persona encargada del control del personal de recepción bajo los mandos e instrucciones del jefe de área. Sus funciones principales son: <ul style="list-style-type: none">- Supervisión del trabajo en recepción- Toma de quejas de huéspedes- Solución de problemas
Auditor nocturno	Es la persona a cargo de la recepción, atendiendo solicitudes y llegadas de huéspedes en la noche. Sus funciones principales son: <ul style="list-style-type: none">- Realizar check in / check out- Contestar llamadas telefónicas y reservas- Cobro de la habitación y consumos- Facturación- Conciliación de cuentas

	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre contable del sistema para iniciar un nuevo día.
Recepcionistas	<p>Son los encargados de mantener la relación directa con los huéspedes, dándoles la bienvenida y las instrucciones para su estancia en el hotel. Sus funciones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de habitaciones - Realizar check in / check out - Registro de los datos del huésped - Cobro de la habitación y consumos - Presentación del hotel y de sus beneficios - Facturación - Contestación y direccionamiento de llamadas internas
Agente de reservas	<p>Es el primer contacto que tienen los clientes con el hotel y el encargado de brindar la información completa y cerrar las ventas de habitaciones. Sus funciones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de disponibilidad de habitaciones. - Toma de reservas individuales y de grupos - Manejo de tarifas - Envío de confirmaciones para las reservas
Botones	<p>Es la primera persona que tiene contacto con el huésped y se encarga de ayudarlo hasta el momento de su salida. Sus funciones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar la bienvenida al hotel - Ayudar a los huéspedes con el equipaje - Direccionamiento del huésped a la habitación - Encargado de guardar equipajes. - Brindar información de los lugares y eventos en el hotel

Nota: Representación de los principales puestos en el área de recepción y sus funciones

2.1.6. Servicio Ofertado

El Hotel Dann Carlton Quito cuenta con 210 habitaciones, piscina, gimnasio, spa, restaurante, bar y 13 salones de gran capacidad para realizar eventos corporativos y sociales con la calidad que caracteriza la cadena de Hoteles Dann (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

Entre las opciones que se ofertan están la habitación ejecutiva que es una habitación sencilla, acogedora, cómoda y cálida. Con acceso directo al exclusivo piso ejecutivo, con un espacio diseñado especialmente para hacer más eficientes y productivas las estadías por negocios; la habitación twin superior, tiene espacio y comodidad para ser compartidos, con un mobiliario de calidad, diseño de vanguardia en el que se cuidan cada uno de los detalles que hacen la diferencia en la hotelería de alto estándar. Ideal para viajes familiares o compartidos por trabajo o con amigos (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

Entre las habitaciones más vistosas tenemos la superior queen, que es espaciosa cómoda y alfombrada, dotada de una cama queen con un espacio dispuesto ampliamente con una decoración interior de vanguardia; otra opción son las suites con una cama King o dos camas dobles, tienen dos ambientes, suite exclusiva, comfortable, totalmente alfombrada, fino mobiliario y selectos amenities (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

Tiene a disposición el restaurante Ópera, los cafés Luxemburgo, Europa y Liverpool Bar, caracterizados por estar en un ambiente vanguardista inglés. El restaurante Ópera está ubicado en el lobby, tiene platos de cocina mediterránea y de autor; una completa carta de vinos; y degustación de pastelería de la casa. El

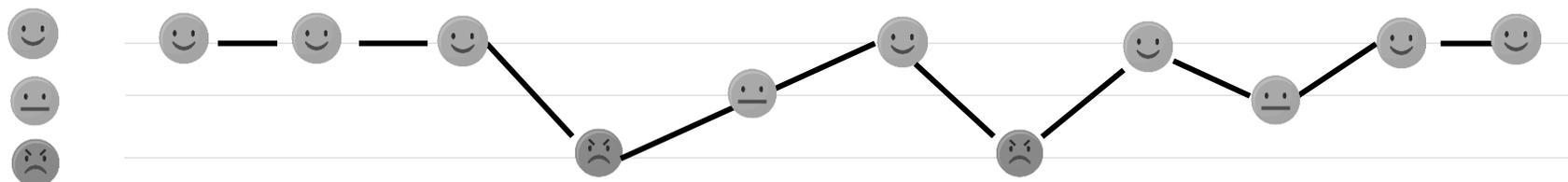
Luxemburgo Café ofrece un desayuno buffet, con gran variedad de frutas, cereales, comida caliente, menú chino y selección de panes. La cafetería Europa tiene una variedad de sándwiches, ensaladas, cocteles de infusión y variedad de alta pastelería. Finalmente el Liverpool Bar es de estilo inglés, ofrece una gran variedad de cócteles y finos licores acompañados de picaditas (Hotel Dann Carlton Quito, 2023).

2.1.7. Customer Journey

El Customer Journey se enfoca en experiencias, siendo este un término muy general que podría recordar múltiples escenas, sin embargo, al hablar de Customer Experience (CX) o Experiencia del Cliente, nos referimos a una disciplina que está ganando cada vez más seguidores en el mundo, pues es una de las maneras más sólidas y consistentes de diferenciarte y generar una ventaja competitiva en tu empresa. Para lograr una experiencia memorable se cuenta con herramientas como el Customer Journey Map (Fernandez de Paredes Alegría, 2018) (Ver detalle en Tabla 4).

Tabla 4

Customer Journey, análisis de la cadena de valor del Hotel Dann Carlton Quito.

	ANTES				DURANTE				DESPUÉS			
Momento	Estancia en el Hotel											
Acciones	Reserva de la habitación	Confirmación de la reserva por correo	Llegada al hotel	Ingreso al lobby y me registro	Espero por la entrega de la habitación	Entro a la habitación	Trabajo en la habitación	Solicito room service y descanso en la habitación	Regulo la temperatura en la habitación	Desayuno en el restaurante	Realizo Check out y dejo mi sugerencia	
Puntos de contacto	Teléfono 		Empleados 	Empleados 		Empleados 		Carta - Menu 	Teléfono 	Comida 	Empleados 	
¿Qué está pasando?	La empresa realiza la reserva de habitación	La empresa recibe la información por correo	Ingreso al hotel y bienvenida del botones	Se realiza check in y el recepcionista informa que la habitación no está lista	Encargo el equipaje hasta que me entreguen la habitación	El botones me lleva a la habitación lista	Voy a trabajar y el internet se cae	Solicito comida a la habitación por room service	Debo llamar a recepción para que regulen la temperatura	Voy al desayuno buffet en la cafetería del hotel	En recepción tienen todo listo y reciben mis sugerencias de la estadía	
¿Qué está sintiendo?	Me voy a hospedar en un hotel elegante	Todo se encuentra listo para mi llegada	El personal es amable y muy atento	No tengo habitación disponible antes de la hora del check in	Me ofrecen una habitación lo antes posible	La habitación es acogedora y bonita	Necesito un internet estable y rápido para trabajar	La comida es deliciosa y la orden llego enseguida	No puedo regular la temperatura yo solo sin solicitarlo a recepción	Tengo hambre y la comida es muy buena en el buffet	El personal de recepción es muy atento y aceptó mis sugerencias	
												
Emociones	La reserva fue fácil y completa	La empresa recibe la confirmación con los datos correctos	El lugar es agradable y todos son amables	El hotel estaba lleno y el check in debe ser a partir de las 2pm no antes	Se prepara la habitación y se le da una cortesía por su espera	La habitación está limpia y totalmente equipada	La habitación es cómoda pero el internet es malo	La comida llega de forma rápida y es igual a lo esperado	La habitación es cómoda pero no se regula el aire de forma particular	El buffet es variado y la comida es muy buena	El personal es amable se disculpa por los problemas y acepta las sugerencias	

Nota: Mapa de las quejas más frecuentes que recibe la recepción en el Hotel Dann Carlton Quito. Modelo (Thinkers Co. , 2018).

2.2. Determinar el Entorno de la Empresa de Servicios

2.2.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos permite realizar un análisis interno de la empresa con las fortalezas y debilidades; y externo con las oportunidades y amenazas. Fue creado por Albert S. Humphrey para establecer objetivos específicos de una empresa, obteniendo mayores oportunidades en el mercado con estrategias reales y eficaces frente a la competencia (Ver detalle Tabla 5).

Tabla 5

Matriz FODA del Hotel Dann Carlton Quito

Fortalezas	Puntuación	Oportunidades	Puntuación
F1: Habitaciones remodeladas.	5	O1: Empresas multinacionales en el sector.	5
F2: Diversas áreas recreacionales.	3	O2: Programas de reactivación turística en el país.	5
F3: Ubicación estratégica.	5	O3: La ubicación del hotel es idónea para los negocios y el comercio en la capital.	4
F4: Accionistas relevantes en el ámbito empresarial.	3	O4: Aumento del turismo de negocios y eventos en el país.	4
F5: Gran cantidad de clientes corporativos.	5	O5: Pavimentación de las calles aledañas.	3
F6: Tarifas competitivas en el mercado.	4		
F7: Servicio personalizado.	5		
F8: Categorización del hotel.	4		
Debilidades	Puntuación	Amenazas	Puntuación
D1: Problemas con la conexión de internet en las habitaciones.	5	A1: Grandes cadenas hoteleras en la ciudad.	5
D2: No todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado.	5	A2: Aumento de la delincuencia en el país.	5
D3: No hay capacitaciones periódicas con el personal para mejorar el servicio al cliente.	4	A3: Nuevos hoteles ubicados cerca del Hotel Dann Carlton Quito.	4
D4: Tiempo muy extenso para la solución de quejas.	4	A4: Hackeos en los sistemas digitales.	3
D5: Baja ocupación en diferentes fechas vacacionales	3	A5: Aumento de la oferta para alojamiento en Airbnb.	3
D6: Comunicación poco precisa entre áreas	3		

Nota: Matriz FODA de la situación actual del Hotel Dann Carlton Quito.

2.2.2. Entrevistas con Expertos

El propósito de las entrevistas fue conocer las perspectivas que tienen los expertos de hotelería sobre el servicio al cliente y resolución de problemas en recepción, para lo cual se tomó en cuenta el criterio de dos representantes del Hotel Dann Carlton Quito, la entrevista se realizó de manera continua para el jefe de recepción Manuel Díaz experto en servicio al cliente con una experiencia de 10 años en el hotel, y Alejandra Bigott que tiene experiencia en la hotelería desde 2007 y desde hace 10 años se encuentra laborando como jefa de ama de llaves en el hotel.

De acuerdo a lo manifestado por Manuel Díaz, jefe del área de recepción, las quejas en un hotel afectan en la fidelización de los huéspedes, ya que cuando ellos llegan y tienen problemas por diferentes razones pierden el interés en regresar nuevamente o incluso se puede llegar a perder contratos con las empresas que traen a ese segmento de huéspedes. De igual forma mencionó que para el área de recepción la falta de comunicación entre turnos genera inconvenientes por lo que es necesario que cada turno esté al tanto de los requerimientos de un huésped para estar pendientes de su cumplimiento.

Finalmente como recomendación para mejorar el sistema de toma de quejas, indicó que es importante que todo el personal de un hotel se encuentre capacitado para dar soluciones a los problemas, que la persona que reciba la queja pueda dar una respuesta inmediata y eficaz sin hacer esperar al cliente por un supervisor.

En la entrevista realizada Alejandra Bigot, jefa de ama de llaves, manifiesta que una de las afectaciones más grandes que se pueden tener en la actualidad es la queja

por canales electrónicos, ya que los clientes siempre toman en consideración los comentarios que hay en las páginas web antes de elegir el hotel en el cual se van a hospedar y una queja genera pérdida de varios clientes. También menciona que una de las quejas más comunes que tienen los hoteles, es sobre el aire acondicionado que es indispensable para personas que vienen de diferentes partes del mundo y deben mantener un corto proceso de aclimatación en sus habitaciones.

También enfatiza que lo primero que se debe hacer siempre con un problema es escuchar la queja, una vez que el cliente exponga sus puntos se debe investigar qué tan cierta es la queja y su gravedad, en base a estos criterios se define la compensación que se le puede dar al cliente, pero siempre es importante realizar una investigación previa. Una de las acciones más importantes e innovadoras para ella, sería definir todas las preferencias del huésped desde la reserva para que cuando llegue a su habitación tenga todo lo que necesitaba y había solicitado, sin necesidad de repetirlo nuevamente en recepción y esperar que se cumpla. De la misma forma considera importante que toda persona que trabaja en servicio evite la palabra no como respuesta, que se busquen alternativas o se trate de solventar la necesidad del cliente, pero no imponer una respuesta negativa como primera opción.

Manuel y Alejandra nos indicaron que uno de los factores de riesgo en el servicio al cliente es el no escuchar las sugerencias o las quejas del huésped, ya que el huésped siempre debe sentir que tomamos en cuenta su palabra y que tomamos una decisión frente a lo que nos menciona con acciones correctivas inmediatas.

2.2.3. Análisis de Competitividad Benchmarking

Esta matriz se realizó para analizar, describir y definir a la competencia directa del Hotel Dann Carlton Quito, utilizando criterios de exploración en base a la recepción y el servicio al cliente (Ver detalle Tabla 6).

Tabla 6

Análisis de la matriz de Benchmarking relacionado con la competencia principal del Hotel Dann Carlton Quito.

	Hotel Dann Carlton Quito	Hotel Sheraton	JW Marriott	Swissôtel Quito		
						
Información General	Ubicación	Av. República de El Salvador N34-377 e Irlanda	Av. República de El Salvador N36-212	Av. Orellana 1172 y Av. Amazonas	Av. 12 de Octubre 1820 y Luis Cordero	Cordero 444 – Av. 12 de Octubre
	Categoría	Primera	Primera	Primera	Primera	Primera
	Teléfono	+593 397 2600	+593 2 297 2000	+593 2 297 2000	+593 393 5200	+593 2 223 3333
	Página web	https://hotelesdann.com/dann-carlton-quito/	https://sheratonquito.com-hotel.com-es/	https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/uiod-t-jw-marriott-quito/	https://www.swissotel.com/hotels/quito/explora-re-hotel/	https://www.nh-collection.com/es/hotel/nh-collection-quito-royal/habitaciones
	Tarifa promedio	\$102	\$131	\$170	\$101	\$96
	Calificación en Tripadvisor	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5
	Calificación en Booking	8,7	8,7	9,0	8,8	8,5
	Número de habitaciones	210	154	257	232	124

Instalaciones	Lobby	X	X	X	X	X
	Parqueadero	X	X	X	X	X
	Piso ejecutivo	X	X	X	X	
	Business Center	X	X	X	X	
	Elevadores	X	X	X	X	X
	Gimnasio	X	X	X	X	X
	Piscina	X		X	X	
	Spa	X	X	X	X	X
	Lavandería	X				
Habitaciones	Aire acondicionado	X	X	X	X	X
	Ventanas	X	X	X	X	X
	Internet	X	X	X	X	X
	Amobladas	X	X	X	X	X
	Baño privado	X	X	X	X	X
	Amenities	X	X	X	X	X
Recepción	Personal multilingüe	X	X	X	X	X
	Servicio 24 horas	X	X	X	X	X
	Amoblado	X	X	X	X	X
	Confidencialidad	X	X	X	X	X
	Espacio de quejas	X	X	X	X	X
	Espacio para sugerencias	X	X	X	X	X

Nota: Benchmarking adaptado de las páginas web de cada hotel y TripAdvisor del 2022.

2.2.4. Análisis de Indicadores de Calidad del Servicio

La calidad total es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente o el usuario. De hecho, bajo esta idea se esconde un conjunto de puntos que deben denominarse la fiabilidad del producto o del servicio; sus características y prestaciones; su durabilidad; la conservación. El grado de satisfacción del cliente, mediante cuestionarios, se puede tener una idea de la imagen de marca de la empresa, así como conocer de un producto las apreciaciones de los costes de explotación, la fiabilidad, la conservación, las prestaciones (Lyonnet, 1989).

El aseguramiento de la calidad es un sistema organizado de procedimientos que dentro de ciertos límites nos permitirán esperar que el producto o servicio resultante cumpla las especificaciones. Para ello un sistema de Aseguramiento de Calidad debe estar sustentado por un sistema documental que contenga no sólo los procedimientos e instrucciones técnicas y que debe ser revisado su cumplimiento (Gárate & Blanco, 2001).

Con el cálculo de un indicador de calidad del servicio se puede saber si al complacer al cliente, hemos excedido sus expectativas. Es probable que los clientes sean realistas acerca de algunos servicios y muy exigentes en relación con otros. El conocer esto le permite a la organización invertir recursos en las áreas donde las expectativas son las más altas. Una vez que las expectativas son conocidas, la brecha entre los niveles de servicio esperados y los niveles de servicio entregado puede ser medida (Acevedo Gamboa, 2003).

Uno de los indicadores de calidad es la efectividad o funcionalidad. Este indicador en específico nos muestra la funcionalidad que suponen los servicios para los

consumidores, especialmente los inmateriales. Es decir, se determina si el servicio ha supuesto una solución a la necesidad inicial o si, por el contrario, no la ha cubierto del todo (Moncayo, 2017).

Para medir la calidad en un hotel, no existe mejor medidor de un producto que el cliente. La calidad del mismo siempre está condicionada por el nivel de satisfacción del consumidor, es decir, si sus expectativas con respecto a ese servicio coinciden con la realidad del mismo (Ostelea Escuela de Management en Turismo, 2022).

Según la información obtenida en el Hotel Dann Carlton Quito por parte de Carla Vivas ejecutiva de calidad, se puede apreciar los niveles de satisfacción de los clientes en el año 2021 y 2022. Se ha tomado como referencia los meses con mayor y menor variación de cada año en el NPS. Como por ejemplo el mes de mayo y de agosto en el año 2021 y 2022 mantiene el mismo nivel de recomendación; y el mes de junio presenta un aumento para el 2022 con el 92% frente al 85% del 2021; finalmente el mes de julio tiene una caída del 61% en el 2022 en comparación del 92% obtenido en el 2021 (Ver detalle en tablas 7 y 8).

Tabla 7

NPS – Calificación de los clientes del hotel en relación al servicio recomendación 2021

NPS – RECOMENDACIÓN (2021)								
	MAY		JUN		JUL		AGO	
PROMOT.	20	77%	24	92%	25	96%	31	89%
PASIVOS	5	19%		0%		0%	2	6%
DETRACT.	1	4%	2	8%	1	4%	2	6%
	26		26		26		35	
TOTAL	73%		85%		92%		83%	

Nota: Resultados obtenidos por parte del área de calidad del Hotel Dann Carlton Quito.

Tabla 8*NPS – Calificación de los clientes del hotel en relación al servicio recomendación 2022*

NPS – RECOMENDACIÓN (2022)								
	MAY		JUN		JUL		AGO	
PROMOT.	60	80%	47	92%	50	72%	44	81%
PASIVOS	10	13%	4	8%	11	16%	5	9%
DETRACT.	5	7%	0	0%	8	12%	5	9%
	75		51		69		54	
TOTAL	73%		92%		61%		72%	

Nota: Resultados obtenidos por parte del área de calidad del Hotel Dann Carlton Quito.

En el cálculo del NPS de clientes que pueden regresar al hotel, se demuestra el impacto negativo en el año 2022 frente al 2021, todos los meses que se tomaron como referencia tienen un descenso en la aceptación (Ver detalle en tabla 9 y 10).

Tabla 9*NPS – Calificación de los clientes del hotel en relación a la posibilidad de regreso 2021*

NPS – REGRESE (2021)								
	MAY		JUN		JUL		AGO	
PROMOT.	21	81%	25	96%	25	89%	31	89%
PASIVOS	4	15%		0%		0%	2	6%
DETRACT.	1	4%	1	4%	3	11%	2	6%
	26		26		28		35	
TOTAL	77%		92%		79%		83%	

Nota: Resultados obtenidos por parte del área de calidad del Hotel Dann Carlton Quito.**Tabla 10***NPS – Calificación de los clientes del hotel en relación a la posibilidad de regreso 2022*

NPS – REGRESE (2022)								
	MAY		JUN		JUL		AGO	
PROMOT.	60	80%	46	90%	51	74%	43	80%
PASIVOS	9	12%	4	8%	11	16%	5	9%
DETRACT.	6	8%	1	2%	7	10%	6	11%
	75		51		69		54	
TOTAL	72%		88%		64%		69%	

Nota: Resultados obtenidos por parte del área de calidad del Hotel Dann Carlton Quito.

En base a la data que se analizó, se puede apreciar que existen varios puntos que se deben mejorar por medio de estrategias y directrices adecuadas presentadas en este proyecto para el Hotel Dann Carlton Quito.

2.2.5. Cálculo de la Muestra

En una investigación de mercados existen dos alternativas: obtener información de todos los elementos de la población o bien analizar únicamente un conjunto representativo de elementos del colectivo total. En el primer caso se lleva a cabo una investigación de todo el censo y en el segundo se realiza un muestreo o selección de la población con el fin de generalizar los resultados posteriormente (Fernández Nogales, 2004) (Ver detalle en Tabla 11).

Tabla 11

Fórmula utilizada para el cálculo de la población finita en el proyecto de titulación.

$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$	
N	Tamaño de la muestra
N	Población
P	Probabilidad de ocurrencia (0,5)
Q	Probabilidad de no ocurrencia (0,5)
z²	Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido (1,96)
E	Error de muestreo

Nota: Fórmula para la muestra de una población finita (Aguilar Barojas, 2005).

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 62354}{0,05^2 (62354 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{59884,78}{156,84}$$

$$n = 382$$

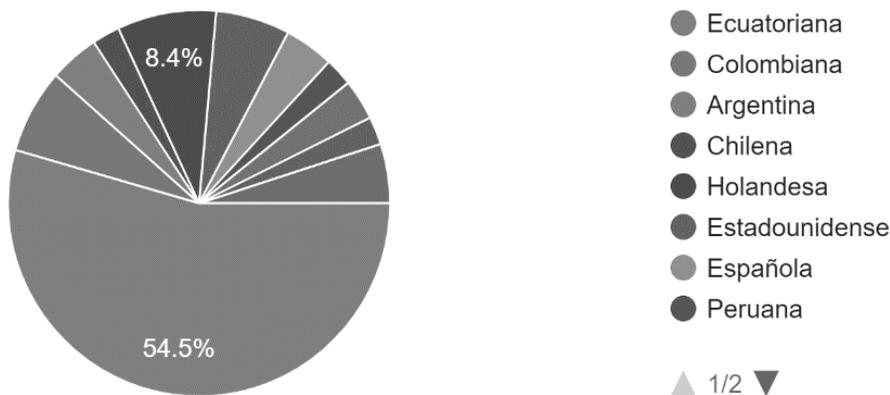
Según la aplicación de la fórmula realizada se obtuvo una muestra a ejecutarse en la parroquia Ñaquito y sus alrededores de 382 personas, para las cuales se aplicará la encuesta con la finalidad de conocer cómo impacta la gestión del departamento de recepción en la satisfacción del cliente.

2.2.6. Estudio de Mercado

Entre los usuarios que realizaron la encuesta, se puede apreciar que un 54,5% son de nacionalidad ecuatoriana; un 8,4% holandesa; el 7,1% colombiana y el 30% se distribuyen en personas de distintas nacionalidades (Ver detalle Figura 7).

Figura 7

Nacionalidad de las personas encuestadas

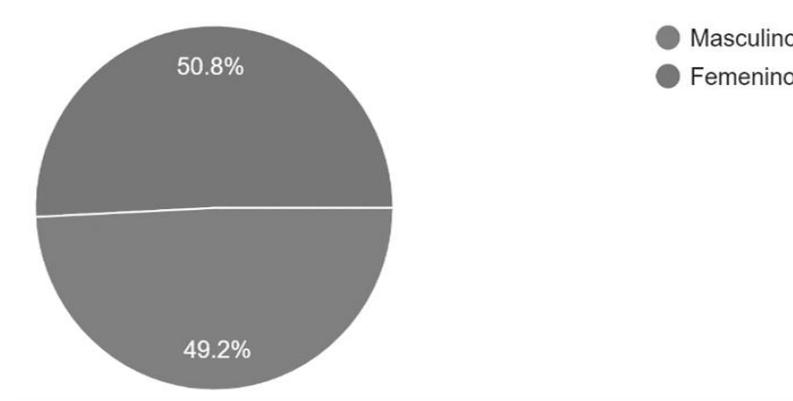


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Los usuarios que efectuaron la encuesta se distribuyen en el 50,8 % género femenino y el 49,2 género masculino (Ver detalle Figura 8).

Figura 8

Género de las personas encuestadas

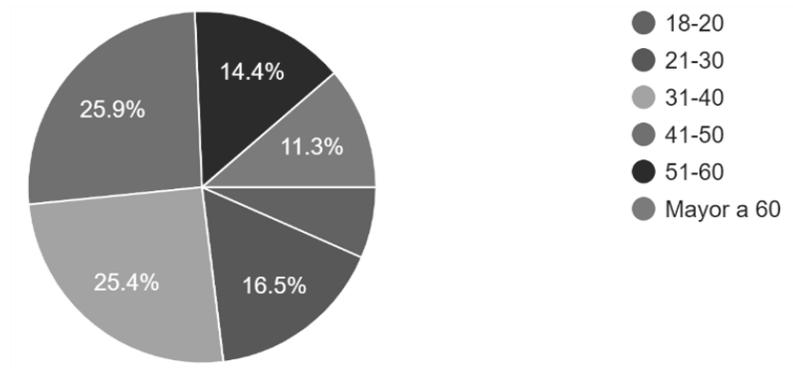


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Entre los participantes de la encuesta se puede indicar que el 25,9% están en la edad entre 41 y 50 años seguido por el grupo de personas que conforman un 25,4% que tienen entre 31 y 40 años de edad (Ver detalle Figura 9).

Figura 9

Edad de las personas encuestadas

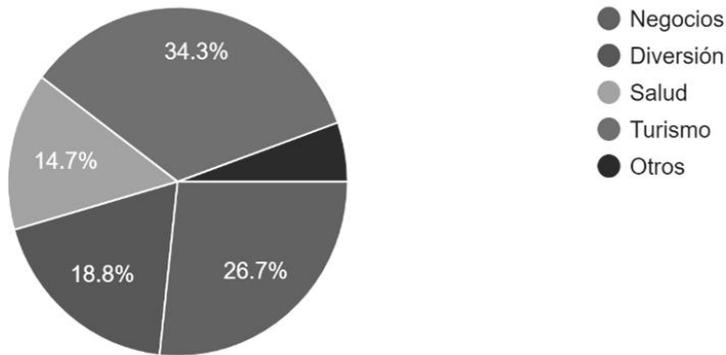


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Los usuarios encuestados indicaron que visitan un hotel por los siguientes motivos, 34,3% lo hace por turismo, un 26,7% lo realiza por negocios, el 18,8% efectúa su visita por diversión (Ver detalle Figura 10).

Figura 10

Motivaciones de los clientes para visitar un hotel.

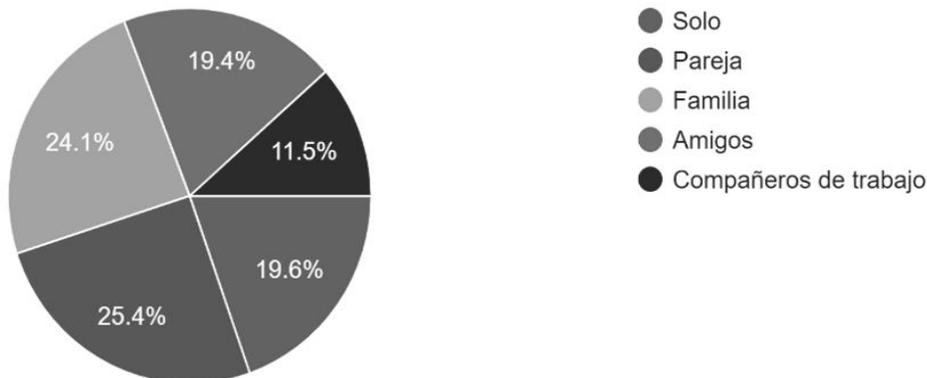


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Se pudo observar que un 25,4% le gusta viajar con su pareja, al 24,1% prefiere viajar con su familia, al 19,6% le gusta hospedarse y viajar solo (Ver detalle Figura 11).

Figura 11

Preferencia de los usuarios para visitar un hotel.

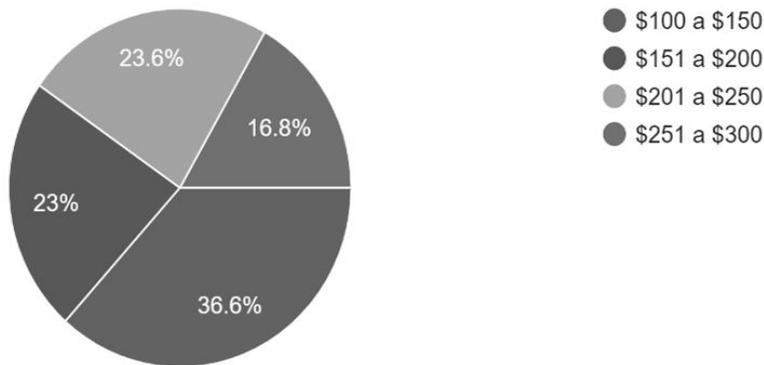


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

De las preferencias del valor a pagar en un hotel cinco estrellas, predominan el 36,6% que estaba dispuesto a pagar entre \$100 a \$150, un 23,6 pagaría de \$201 a \$250, el 23% se enfoca en un precio que va desde \$151 a \$200, un 16,8% tiene como preferencia un valor de \$251 a \$300 (Ver detalle Figura 12).

Figura 12

Representación del valor a pagar por hospedarse una noche en un hotel cinco estrellas.

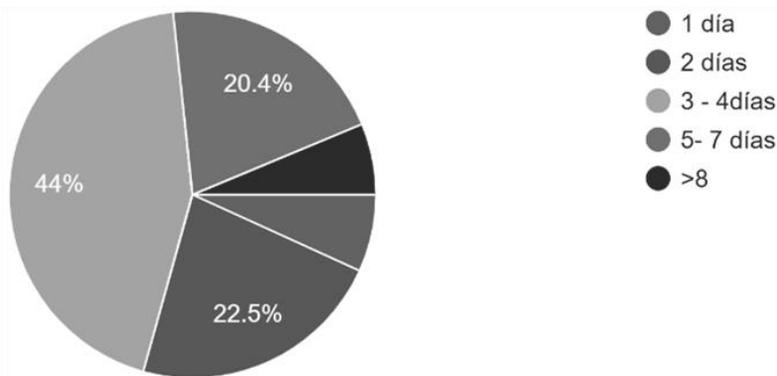


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Los usuarios tuvieron como predilección el hospedarse un 44% de 3 a 4 días, el 22,5% 2 días, el 20,4% cree conveniente hospedarse de 5- 7 días (Ver detalle Figura 13).

Figura 13

Preferencia de días para hospedarse en un hotel.

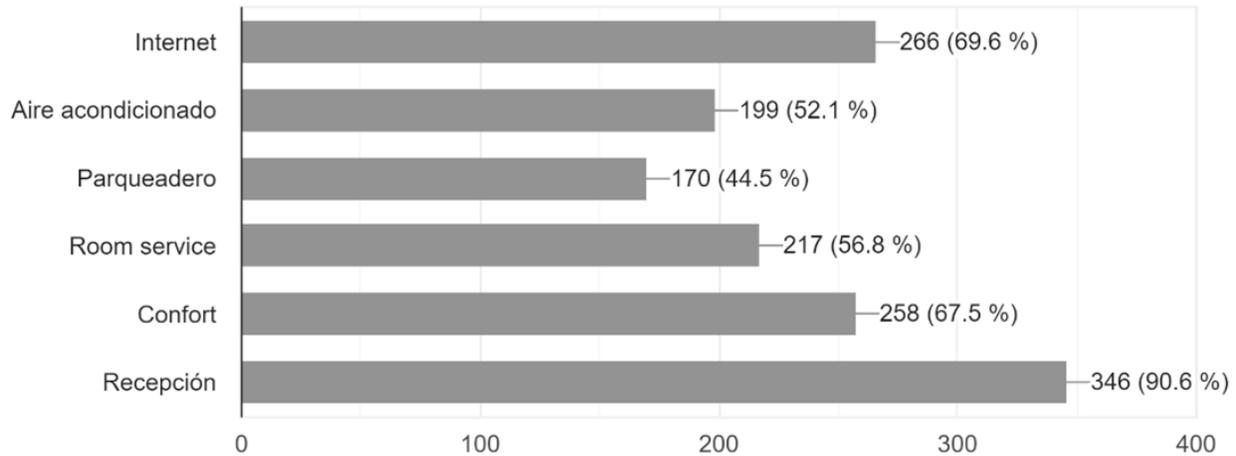


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Las razones que presentaron mayor relevancia para los usuarios son en primer lugar la recepción con un 90,6%, seguido por el internet con un 69,6% y seguido por el confort que representa el 67,5% (Ver detalle Figura 14).

Figura 14

Representación de los servicios más relevantes para un huésped al visitar un hotel.

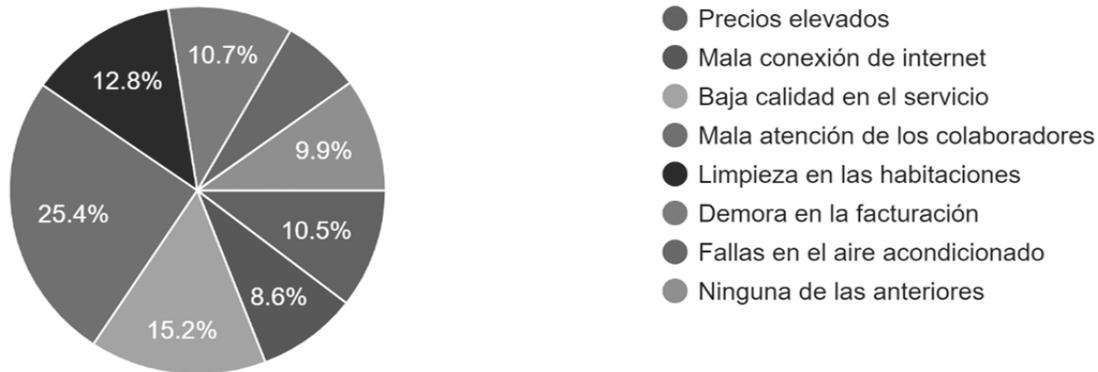


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Los usuarios consultados en la encuesta respondieron que un 25,4% han experimentado inconvenientes en su estadía en un hotel por una mala atención de los colaboradores, un 15,2 han presenciado una baja calidad en el servicio, el 12,8% ha tenido inconvenientes con la limpieza de las habitaciones, un 10,7% han presentado alguna queja por la demora en la facturación (Ver detalle Figura 15).

Figura 15

Representación de los inconvenientes más repetitivos al visitar un hotel.

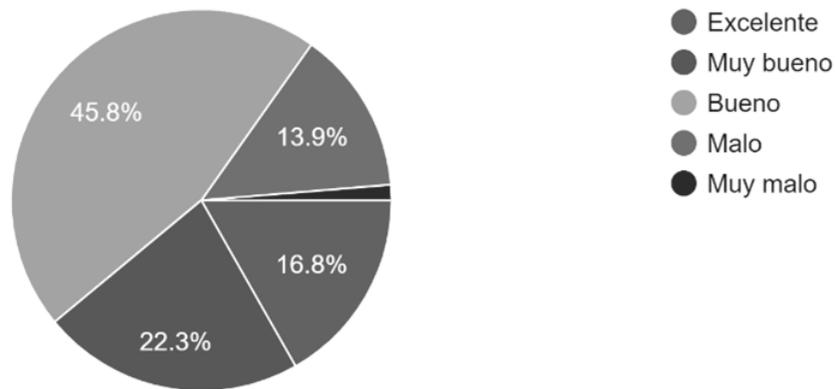


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

De los usuarios entrevistados un 45,8% recibió un servicio bueno de parte del departamento de recepción, el 22,3% comentaron que la experiencia que han tenido ha sido muy buena (Ver detalle Figura 16).

Figura 16

Opinión del servicio recibido en la recepción de un hotel.

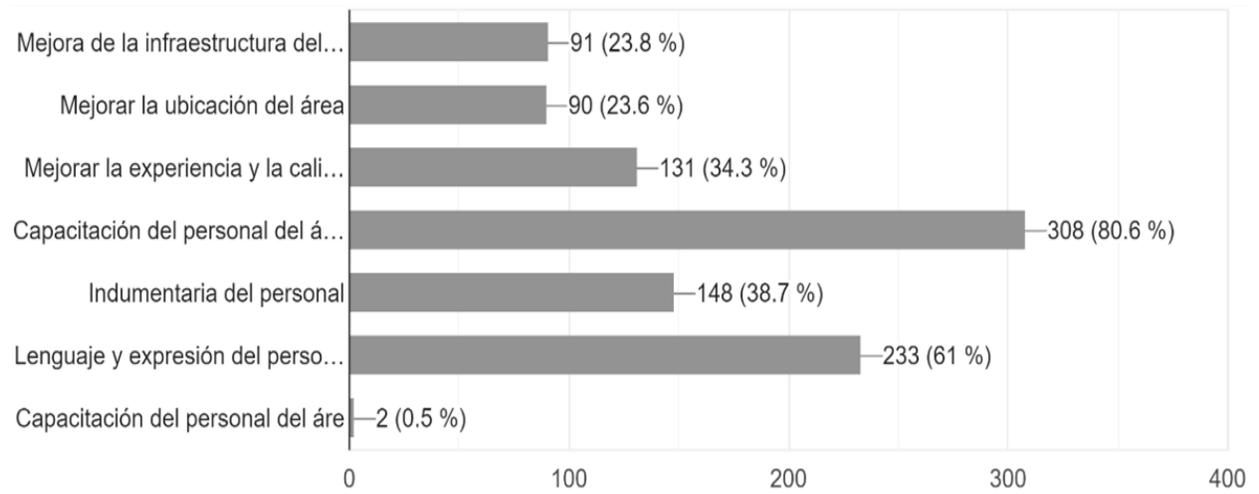


Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

Los resultados presentados en esta pregunta indicaron que al 80,6% de encuestados les parece relevante la capacitación del personal del área de recepción para mejorar su experiencia en el hotel, así como el 61% indicó que el lenguaje y expresión personal juegan un papel relevante en temas de servicio, el 38,7%% se enfocó en la Indumentaria del personal (Ver detalle Figura 17).

Figura 17

Sugerencias para mejorar la experiencia en un hotel por parte del área de recepción.



Nota: Resultados obtenidos del estudio de mercado en el periodo de los meses de enero y febrero del año 2023.

2.3. Realizar una Propuesta de Fortalecimiento del Proceso de Servicio en el Departamento de Recepción

2.3.1. Plan de Mejoras

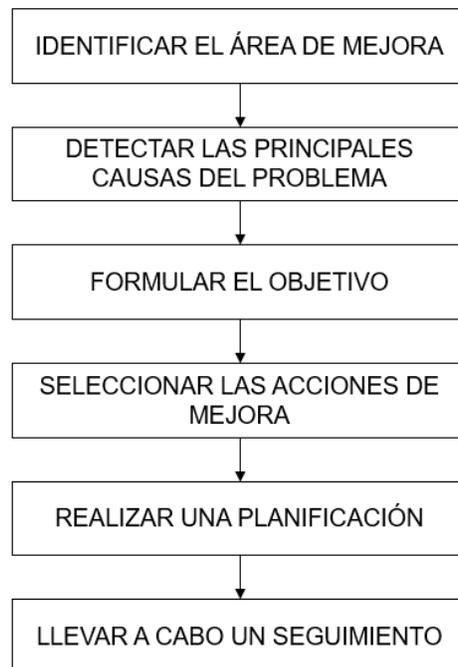
La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se genera cuando una empresa aprende de sí misma, y de las demás, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan (Universidad de Antofagasta, 2022).

El plan de mejoras busca incorporar la decisión estratégica sobre los cambios que se van a dar a los diferentes procesos que mantiene un área o una empresa para que sean convertidos en un mejor servicio percibido. Este plan debe servir como base para la detección de progresos, permitiendo el control y seguimiento de las diferentes acciones que se van a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles eventualidades no previstas (Ver detalle en Figura 18).

El plan de mejoras, por tanto, contemplará, por un lado, el análisis, recopilación y priorización de las acciones de mejora que se habrán de implantar y, por otro, la designación de los responsables de su implementación, con la correspondiente asignación a estos de recursos, incentivos y reconocimientos (Puig & Fresco, 2006).

Figura 18

Pasos para elaborar un plan de mejora



Nota: Fundamentos para un plan de mejora de una empresa de servicios.

2.3.2. Matriz CAME

CAME es un acrónimo que proviene de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Supone una manera de llevar a la acción el planteamiento previo de reflexión que hemos realizado. Nos permite hacerlo mediante la confrontación de variables internas y externas determinadas en el análisis DAFO (López González, 2020) (Ver detalle Tabla 12).

Tabla 12

Matriz CAME del Hotel Dann Carlton Quito

ANÁLISIS DEL ENTORNO		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA - CAME		O1: Empresas multinacionales en el sector. O2: Programas de reactivación turística en el país. O3: Sector idóneo para los negocios y el comercio. O4: Aumento del turismo de negocios y eventos en el país. O5: Pavimentación de las calles aledañas.	A1: Grandes cadenas hoteleras en la ciudad. A2: Aumento de la delincuencia en el país. A3: Nuevos hoteles ubicados cerca del Hotel Dann Carlton. A4: Hackeos en los sistemas digitales. A5: Aumento de la oferta para alojamiento en Airbnb.
		FORTALEZAS	Estrategia ofensiva (EXPLOTAR)
ANÁLISIS INTERNO	F1: Habitaciones remodeladas. F2: Ubicación estratégica. F3: Gran cantidad de clientes corporativos. F4: Tarifas competitivas en el mercado. F5: Servicio personalizado. F6: Categorización del hotel.	F3/O2: Programas de fidelización de clientes con incentivos proyectados a la reactivación turística del país. F2/O4: Aprovechar la ubicación del hotel en la zona financiera de la ciudad para promover los eventos corporativos y seminarios de diferentes empresas. F4/O1: Promocionar tarifas competitivas para las diferentes empresas internacionales ubicadas cerca del hotel. F3 / O4: Fortalecer los vínculos de negocios con las empresas aledañas al hotel.	F2/A2: Fortalecer la seguridad del hotel las 24 horas del día, ya que es un sector vigilado con control policial. F5/A4: Mantener un sistema de seguridad en los programas utilizados para el registro de datos entregados por parte de los huéspedes. F2/A5: Promover los servicios adicionales que ofrece el hotel para los huéspedes aparte del alojamiento. F4/A1: Oferta de tarifas competitivas con estándares de calidad frente a las diferentes cadenas hoteleras que hay en la ciudad
	DEBILIDADES	Estrategia de reorientación (CORREGIR)	Estrategia de supervivencia (AFRONTAR)
	D1: Problemas con la conexión de internet en las habitaciones. D2: No todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado. D3: No hay capacitaciones periódicas con el personal para mejorar el servicio al cliente. D4: Tiempo muy extenso para la solución de quejas. D5: Baja ocupación en diferentes fechas vacacionales	D1/O3: Mejorar el sistema de internet por la gran cantidad de clientes corporativos. D4/O2: Programas de capacitación para el personal sobre atención al cliente y manejo de quejas. D5/O2: Promoción turística del hotel dirigida para familias en fechas vacacionales. D2/O4: Análisis de inversión en equipos de aire acondicionado para huéspedes corporativos que lo solicitan constantemente.	D1/A1: Mejorar el sistema de internet para competir con las grandes cadenas que cuentan con equipos tecnológicos avanzados. D3/A5: Capacitaciones al personal para brindar un servicio personalizado como factor diferencial con Airbnb. D4/A3: Mejorar el proceso de toma de quejas con soluciones inmediatas y efectivas que promuevan la fidelización del cliente. D2/A1: Mejorar el sistema de calefacción en las habitaciones, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

Nota: Matriz en base a los resultados obtenidos de la matriz FODA del hotel (Ver detalle en Tabla 5).

2.3.3. Estrategias de Mejora

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. La capacidad estratégica se refiere a los recursos y competencias que pueden utilizarse en una organización para proporcionar valor a los clientes, estos recursos son únicos y las competencias esenciales son las bases sobre las que una organización consigue una ventaja competitiva y se distingue de sus competidores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010).

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones de una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo con las miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa (Contreras Sierra, 2013).

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012).

La estrategia 1 se precisó con la importancia de las capacitaciones para el personal para actuar correctamente frente a una queja y con el objetivo de aumentar la realización y difusión de acciones que promuevan un adecuado servicio al cliente con un presupuesto estimado de \$1.450,00 (Ver detalle Tabla 13).

Tabla 13

Estrategia 1: Capacitación para el personal sobre atención al cliente y manejo de quejas.

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito						
Objetivo: Aumentar la realización y difusión de acciones que promuevan un adecuado servicio al cliente.						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tareas	Tiempos (Inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Presupuesto
Temas para la capacitación	Analizar los temas a tratar en las diferentes capacitaciones en base a las quejas y sugerencias más frecuentes que se presentan en el hotel.	Jefe de cada departamento - Recursos Humanos y Gerencia	1 mes	Registros de quejas y soluciones	Comentarios y quejas en páginas web / encuestas a los huéspedes	
Análisis e investigación con expertos en servicio al cliente para la presentación de la capacitación.	Proponer los parámetros básicos de atención al cliente para todas las áreas. Evaluar las diferentes quejas que se han recibido en el hotel y su correcta solución.	Área de calidad / Recursos Humanos / Recepción	3 días	Experto en servicio al cliente	Registro de asistencia a las capacitaciones y control y comentarios de quejas	\$250

Proponer diferentes tipos de compensaciones en base a la gravedad de las quejas o problemas a los que se enfrentan los huéspedes en el hotel.

Capacitaciones periódicas para el personal en base al servicio al cliente y el correcto manejo de quejas.	Impartir capacitaciones a todo el personal y posteriormente a cada área para definir las acciones que se deben tomar para solucionar una queja y dar un buen servicio al cliente.	Área de calidad / Recursos Humanos /Jefes de cada área	1 mes (para todas las áreas cada año – 4 charlas en total)	Salón para capacitaciones, equipo tecnológico, experto	Control de comentarios y quejas páginas web / encuestas a los huéspedes	\$300 por cada capacitación <u>\$1.200</u>
---	---	--	--	--	---	--

Nota: Propuesta para mejorar la gestión del departamento de recepción y su impacto en la satisfacción del cliente.

En la estrategia 2 se propone la implementación de programas de integración entre las áreas del hotel, aplicando el modelo de rotación de puestos con el objetivo de fortalecer el sistema de comunicación interna entre las áreas del hotel con un presupuesto estimado de \$500 (Ver detalle Tabla 14).

Tabla 14

Estrategia 2: Programas de integración entre áreas aplicando modelo de rotación de puestos.

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito						
Objetivo: Fortalecer el sistema de comunicación interna entre áreas del hotel.						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tareas	Tiempos (Inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Presupuesto
Identificar los procesos de servicio al cliente en las áreas de alojamiento en el hotel	Elaboración y control de los procesos realizados en las áreas de recepción, reservas y ama de llaves.					
	Conocer el trabajo que realizan las diferentes áreas para conjuntamente brindar un servicio de calidad al cliente.	Jefe de cada área / Recursos Humanos / Gerencia	1 semana	Manuales de procesos de cada área, materiales / Talento Humano	Encuestas al personal	\$100
	Generar tareas para interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo a través de rotaciones de equipos de trabajo.					

<p>Promover una cultura organizacional adecuada incorporando las normas, valores y comportamientos del cada área</p>	<p>Generar empatía con el trabajo de todas las personas del área y la importancia de cada uno para un servicio de calidad.</p> <p>Realizar una rotación de puestos entre áreas con la supervisión de cada jefe, para poder aprender sobre cada acción y servicio en el hotel.</p>	<p>Jefe de cada área / Recursos Humanos / Gerencia</p>	<p>2 semanas (Rotación de 1 día por cada trabajador)</p>	<p>Manuales de procesos de cada área, materiales / Talento Humano</p>	<p>Evaluación al personal</p>	<p>\$200</p>
<p>Mejorar los procesos de las áreas de alojamiento, control y calidad y servicio al cliente</p>	<p>Proponer nuevas estrategias de servicio para las otras áreas una vez realizado el modelo de rotación de puestos.</p> <p>Revisar las descripciones de los puestos que da cada trabajador con el fin de enriquecer las actividades de los mismos.</p>	<p>Jefe de cada área / Recursos Humanos / Gerencia</p>	<p>1 semana</p>	<p>Manuales de procesos de cada área, materiales / Talento Humano</p>	<p>Calificación de las actividades realizadas por el personal</p>	<p>\$200</p>

Nota: Propuesta para mejorar la gestión del departamento de recepción y su impacto en la satisfacción del cliente.

Para la estrategia 3 se plantea realizar un análisis de las principales causas de quejas en hotel en la recepción, para su corrección y prevención, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de reclamos entregando soluciones inmediatas y efectivas que promuevan la fidelización del cliente, el presupuesto estimado es \$2.000,00 (Ver detalle en Tabla 15).

Tabla 15

Estrategia 3: Análisis de las principales causas de quejas en el hotel en recepción, para su corrección y prevención.

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito						
Objetivo: Mejorar el proceso de toma de quejas con soluciones inmediatas y efectivas que promuevan la fidelización del cliente						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tareas	Tiempos (Inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Presupuesto
Llevar una bitácora en el sistema de quejas estableciendo un enfoque PQRS (Peticiónes, quejas, reclamos y sugerencias), realizando una evaluación preliminar.	<p>Consolidar información en sistema de quejas se puede crear un buzón de sugerencias online, dentro de la calificación o evaluación que debería realizar el cliente al finalizar la toma de servicio.</p> <p>Dar un servicio personalizado estableciendo políticas de atención para los casos que generalmente se presentan como inconvenientes para el usuario.</p>	Recepción / Calidad	12 meses (piloto)	Infraestructura tecnológica (Licencia – Software de quejas, reclamos)	Encuestas NPS	\$ 100

<p>Manejar un procedimiento corporativo de incidentes</p>	<p>Actualizar el procedimiento de quejas y reclamos utilizando un software que simplifique y de seguimiento con la finalidad de no perder y fidelizar al cliente.</p> <p>Capacitar al departamento de recepción y calidad en la priorización y manejo de licencia</p>	<p>Recepción / Calidad</p>	<p>12 meses</p>	<p>Tareas diarias</p>	<p>Capacitador /Encuestas de conocimiento en procedimiento colaboradores</p>	<p>\$ 200</p>
<p>Tomar acciones eficaces, levantando un análisis de tipo diario / semanal / mensual.</p>	<p>Con la data de análisis obtenida de los resultados que arroje el sistema, se puede establecer acciones para buscar soluciones asegurando el asentimiento del cliente.</p> <p>Establecer programas de regalos promocionales dirigido a los clientes en caso de ser necesario.</p>	<p>Recepción / Calidad</p>	<p>12 meses</p>	<p>Análisis data / acciones a ser tomadas</p>	<p>Quejas y reclamos solucionados / Quejas y reclamos presentados adicionalmente programa regalos</p>	<p>\$1.700</p>

Nota: Propuesta para mejorar la gestión del departamento de recepción y su impacto en la satisfacción del cliente.

En la estrategia 4 se plantea efectuar actividades de motivación individual para cada uno de los trabajadores del área de recepción con la finalidad de fortalecer el desarrollo del personal de recepción considerando la cultura organizacional y los valores empresariales, el presupuesto estimado es \$3.200,00 (Ver detalle en Tabla 16).

Tabla 16

Estrategia 4: Actividades de motivación individual para cada uno de los trabajadores del área de recepción.

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito						
Objetivo: Fortalecer el desarrollo del personal de recepción considerando la cultura organizacional y los valores empresariales.						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tareas	Tiempos (Inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Presupuesto
Analizar las motivaciones que tienen los funcionarios del área de recepción	Considerar la opinión de cada uno de los miembros del equipo de recepción Reunión revisión de resultados	Recursos Humanos / Recepción	Cada semestre	Infraestructura tecnológica	Encuestas al personal	\$200 (total tarea)
Establecer programas de motivación una vez que hayan sido analizados los impactos que se generan en cada funcionario (Temas tangibles o intangibles)	Establecer lineamientos sobre cómo se otorgará motivación a los funcionarios. Análisis temas económico retribución y reconocimiento a los mejores funcionarios (una vez al año).	Talento Humano / Recepción	1 mes (Determinando cada requerimiento)	Bono / capacitación / días libres	Evaluaciones - funcionarios	\$3.000

Nota: Propuesta para mejorar la gestión del departamento de recepción y su impacto en la satisfacción del cliente.

Mediante la estrategia 5 se propone mejorar los estándares de calidad en el área de recepción, incrementando o manteniendo la satisfacción del cliente en un 80%, el presupuesto que se estima para esta es de \$15.100,00 (Ver detalle en Tabla 17).

Tabla 17

Estrategia 5: Mejorar los estándares de calidad en el área de recepción.

Empresa: Hotel Dann Carlton Quito						
Objetivo: Incrementar o mantener la satisfacción del cliente en un 80%						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tareas	Tiempos (Inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Presupuesto
Análisis de estándares de calidad que se manejan en la actualidad.	Establecer data valiosa sobre los estándares con los que se cuentan.	Recepción / Calidad	6 meses	Análisis Data	Información levantamiento encuestas	\$100
Mejorar conexión WIFI	Establecer mejores negociaciones y cobertura con el proveedor. Posibilidad de uso de router o tecnología de amplificación de señal. Establecer diferentes redes (para clientes, funcionario hotel, salones, con la finalidad de no colapsar las redes inalámbricas.	Departamento de adquisiciones / Departamento de sistemas	1 año – primera etapa	Convenios e informes de sistemas	Informes de rendimiento	\$5.000

Sistemas de aire acondicionado	Analizar los costos actuales y mantenimientos realizados al Aire acondicionado. Realizar un análisis de proveedores revisando posibles ofertas y mejoramiento en equipos.	Departamento de adquisiciones / Departamento de ama de llaves / Mantenimiento	1 año – primera etapa	Ofertas proveedor es	Lanzamiento de nuevas encuestas al transcurrir un año de la implementación	\$10.000
--------------------------------	--	---	-----------------------	----------------------	--	----------

Nota: Propuesta para mejorar la gestión del departamento de recepción y su impacto en la satisfacción del cliente.

Con la implementación del plan de mejoras en el servicio para la satisfacción del cliente, se deberán aplicar cinco estrategias, las mismas que cuentan con un presupuesto global estimado de \$22.250,00 dólares americanos, que podrán ser aplicados en un plazo de dos años para su ejecución y evaluación (Ver detalle en Tabla 18).

Tabla 18

Presupuesto estimado de las estrategias del plan de mejoras propuesto para el Hotel Dann Carlton Quito

Estrategia 1: Capacitación para el personal sobre atención al cliente y manejo de quejas.	\$1.450,00
Estrategia 2: Programas de integración entre áreas aplicando modelo de rotación de puestos.	\$500,00
Estrategia 3: Análisis de las principales causas de quejas en el hotel en recepción, para su corrección y prevención	\$2.000,00
Estrategia 4: Actividades de motivación individual para cada uno de los trabajadores del área de recepción	\$3.200,00
Estrategia 5: Mejorar los estándares de calidad en el área de recepción.	\$15.100,00
Total del presupuesto	\$22.250,00

Nota: Presupuesto referencial para cada una de las estrategias establecidas en el proyecto.

A continuación se presentan las estrategias de mejora, que se deberán realizar según el cronograma de actividades establecido para cada una de ellas (Ver detalle Tabla 19).

Tabla 19

Cronograma de actividades de las propuestas para el Hotel Dann Carlton Quito

Estrategias de mejora	Año 1				Año 2			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Estrategia 1: Capacitación para el personal sobre atención al cliente y manejo de quejas.			X				X	
Estrategia 2: Programas de integración entre áreas aplicando modelo de rotación de puestos.		X						
Estrategia 3: Análisis de las principales causas de quejas en el hotel en recepción, para su corrección y prevención	X				X			
Estrategia 4: Actividades de motivación individual para cada uno de los trabajadores del área de recepción		X		X		X		X
Estrategia 5: Mejorar los estándares de calidad en el área de recepción.				X				X

Nota: Tiempo establecido para la realización de las estrategias del plan de mejoras.

Discusión

La gestión del departamento de recepción y el impacto que tiene en la satisfacción al cliente, se debe apreciar como un tema de suma importancia ya que una empresa depende de la aceptación que genera en cada uno de sus clientes, aquí es donde podemos lograr una fidelización con el cliente, atraer su atención, lograr promociones conocidas como boca a boca, la presente investigación considera como el núcleo de un hotel al área de recepción ya que aquí se conjuga la llegada del huésped, el acompañamiento durante su estadía y el pago al finalizar el servicio, pero no se debe olvidar que el departamento de recepción toma atención a las quejas presentadas por los usuarios y busca una resolución rápida pero efectiva dependiendo el caso que se presente (Barreto Carmona, 2009).

En el trabajo de investigación de Laydelí Barreto Carmona “Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo” define entonces el subsistema de recepción, proyectando su actividad y los cambios que requiere en cuanto a estructura y funcionamiento, de modo que su implementación posterior se obtiene la organización más adecuada de sus procesos. Todo esto contribuye a un mejoramiento de su gestión en términos de eficiencia y eficacia y consecuentemente, se eleva la satisfacción de los clientes.

Finalmente las investigaciones comprueban la relevancia que tiene el servicio del área de recepción para la satisfacción del cliente y resolución de problemas, con la implementación de estrategias que logren un mejoramiento continuo y fidelización de los huéspedes.

Conclusiones

Según el diagnóstico de situación actual del Hotel Dann Carlton Quito se puede apreciar que la empresa entrega sus servicios de alojamiento desde hace 24 años convirtiéndose en un referente para la realización de negocios, viajes empresariales, momentos entrañables de disfrute y descanso.

En el análisis de NPS de clientes de la empresa, se muestra un impacto variable entre los años 2022 y 2021, en donde se puede considerar un descenso en el porcentaje de asentimiento leve, mismo que puede ser corregido por medio del plan de mejoras que se estableció en este proyecto, se detallan 5 estrategias que toman como directrices incentivar acciones que promuevan un idóneo servicio al cliente, capacitando al personal en el manejo de quejas, contar con un fortalecimiento robusto de la comunicación interna entre áreas, ofreciendo soluciones efectivas y prontas con la convicción de precautelar la fidelización y satisfacción del cliente.

Por medio de la investigación se constató la importancia que tiene el área de recepción en un hotel, ya que es la primera impresión que se lleva el cliente al iniciar su estadía, representa también el corazón del servicio y el manejo constante de interacciones con el usuario de principio a fin, retomando la opinión de los expertos entrevistados, se puede comentar que la capacitación que se brinda a los colaboradores debe ser constante y que conforma una clave fundamental de la atención personalizada dirigida a la satisfacción del usuario.

La propuesta planteada se enfoca en el registro de bitácoras de quejas, por medio de la utilización de un software que dé seguimiento y control a cada una de ellas, obteniendo una mejora en la atención y precautelando la fidelización de los huéspedes.

Recomendaciones

Se sugiere actualizar la misión y visión de la empresa con sus respectivos objetivos empresariales para poder definir su proyección a corto y largo plazo, para cualquier cambio o beneficio que se busque realizar.

Se debe dar mayor prioridad a las capacitaciones del personal en servicio al cliente para que todos tengan conocimiento de cómo tratar a los huéspedes y cómo resolver una queja o un problema que se presente, incluso si un supervisor o autoridad no se encuentran en el hotel durante el momento del inconveniente.

Como último punto se sugiere tomar en consideración las indicaciones al momento del check out de los huéspedes respecto a los problemas que presenta el hotel y los comentarios que existen en los canales electrónicos, para evitar bajas calificaciones y pérdidas de clientes, en estas opciones se debe dar prioridad al incremento de habitaciones con aire acondicionado y normas más estrictas para controlar el ruido en los salones y gimnasio cerca de los pisos de hospedaje.

Referencias

- Revfine Optimising Revenue. (Abril de 2018). *Revfine Optimising Revenue*. El sistema de clasificación de estrellas del hotel: tipos, beneficios, importancia, ejemplos: <http://bit.ly/3YboDLm>
- Acevedo Gamboa, D. (2003). *Cómo Acordar Indicadores de Entorno, Resultados y Gestión: Instrumentos y Técnicas* (Cuarta ed.). CENAL. Recuperado el 17 de Abril de 2003
- Aguilar Barojas, S. (Enero de 2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 5-6. <https://bit.ly/3JbLhPf>
- Ayovi, J. (23 de Octubre de 2017). *Blogspot*. La recepción y su importancia: <http://bit.ly/3Yq6kD7>
- Barreto Carmona, L. (2009). *Universidad Central "Marta Abreu"*. Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo: <https://bit.ly/3jZyRjM>
- Bush, J. (2009). *WOW Deje al cliente coquiabierto con un servicio fuera de serie*. Grupo Nelson.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2009). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chavez, J. (2018). *CEUPE Magazine*. Blog sobre temáticas relacionadas con el mundo de la empresa: <https://www.ceupe.com/blog/hotel.html>

Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* Pensamiento & Gestión. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte Barranquilla.

Cortés, D. (2022). *Universidad CESUMA*. Características del mercado turístico: <http://bit.ly/3mgliwa>

EUROINNOVA International Online Education. (Noviembre de 2022). *EUROINNOVA*. ¿Qué es mercado turístico?: <http://bit.ly/3ZaUSeM>

Fernandez de Paredes Alegría, R. (2018). *Construyendo Experiencias; Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación* (Primera ed.). Lima, Perú: Autor Editor Rodrigo Fernández de Paredes Alegría.

Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Floriano Reviriego, J. (03 de Octubre de 2022). *Blog ESAH Campus SEAS*. ¿Qué es el turismo de negocios?: <http://bit.ly/3EOAWGA>

Gárate, B. J., & Blanco, J. (2001). *El Gato de Alicia Modelos de Calidad en la Administración Pública*. (D. d. Santos, Ed.) España.

Gil Estallo, M., & Giner de la Fuente, F. (2010). *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa?* (Octava ed.). Madrid: ESIC Editorial.

González , M. (20 de Junio de 2002). *Gestiopolis*. Concepto de mercado y sus tipos: <https://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Hotel Dann Carlton Quito. (2023). *Hotel Dann Carlton Quito*. <http://bit.ly/41KCcnJ>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. España: PEARSON.

López Garcia, S. (2003). *Recepción y Atención al Cliente*. Madrid, España: Ediciones Thonsom Paraninfo S.A.

López González, F. (2020). *Tu yo digital ¿Quién es el internet?* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC .

Lukac, E., & Frazier, D. (2012). *Linking strategy to value*. *Journal of Business Strategy*.

Lyonnet, P. (1989). *Los métodos de la "calidad total"*. (D. d. Santos, Ed.) España.

Manso Coronado, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos. <http://bit.ly/3XuLjWl>

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. <http://bit.ly/3X4mH6B>

Moncayo, C. (15 de Junio de 2017). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Indicadores de servicio, ¿qué tan efectivos son?: <http://bit.ly/3mraSuR>

- Muñoz Rengel, I. (2015). *UF0042 - Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo*. Editorial Elearning. <http://bit.ly/3HV0geK>
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelo fundamentales*. Mexico: Limusa. *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*: <http://bit.ly/3I7tozx>
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Rústica.
- NMSLAW. (27 de Diciembre de 2020). *NMSLAW*. El SRI estableció las normas de aplicación para el pago del Anticipo Voluntario del Impuesto a la Renta: <https://bit.ly/3DKNs9m>
- Ostelea Escuela de Management en Turismo. (27 de Enero de 2022). *Blog turismo*. 6 KPI principales para medir el éxito de un hotel: <http://bit.ly/3lpatZ7>
- Pedraza Rendón, O. H. (2001). *La Matriz de Congruencia: una herramienta para realizar investigaciones sociales*. *Economía y sociedad*, 313.
- Pere Solanellas , D. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC .
- Posso, M. (2013). *Proyectos, Tesis y marco lógico Planes e informes de investigación*. Noción Imprenta. <https://bit.ly/3jCSsGc>
- Publicaciones Vértice. (2008). *Gestión de Hoteles*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2020). *Dirección Estratégica*. Málaga, España: Editorial Vértice.

- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Puig, J., & Fresco, D. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostería y restauración*. Madrid, Buenos Aires, México, España, Argentina, México: Ediciones Díaz Santos.
- Quesada Castro, R. (2000). *Elementos del Turismo* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Rodríguez de Ávila, U. P. (2014). *Orientaciones para la redacción. Sistema De Biblioteca Universidad De Las Américas*. (E. Unimagdalena, Ed.) <https://bit.ly/3Yqnos4>
- Rodríguez Trujillo, R. R. (2014). *Planificación Estratégica*. Lima, Perú: Editorial UPLA.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.
- Significados.com. (2023). *Significados.com*. Acrónimo: <http://bit.ly/3ycqK76>
- SumUp. (2023). *SumUp*. <http://bit.ly/3mnZQGK>
- Thinkers Co. . (2018). *Thinkersco*. El Customer Journey Map de Papá Noel: <https://bit.ly/3YjhOan>
- Torres Bernier, E., Esteve Secal , R., Fuentes García, R., & Martín Rojo, M. (2006). *Estructura de mercados turísticos* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Torres Bernier, E., Secall, R., Fuentes García, R., & Martín Rojo, M. (2006). *Estructura de los mercados turísticos*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Universidad Central Marta Abreu. (s.f.). *Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo.*

Universidad de Antofagasta. (2022). *Universidad de Antofagasta.* Plan de mejoras
Herramienta de trabajo: <https://bit.ly/3lp85l8>

Urreta Okeranza, E. (2021). *Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo UF0042.* Tutor formación.

VEIGLER . (12 de Julio de 2019). *VEIGLER Business School.* ¿Qué alojamientos turísticos conoces?: <https://bit.ly/41IXbHL>

Glosario de Términos

Acrónimo: Un acrónimo es una palabra formada por la unión de elementos de dos o más palabras, o una sigla que, debido a su uso extendido, es ya pronunciada como una palabra. La principal característica de los acrónimos es que gracias a su configuración pueden ser pronunciados como una palabra, es decir, que se leen como se escriben. El significado de los acrónimos es constituido por la suma de los sentidos de las palabras que los componen (Significados.com, 2023).

Benchmarking: El objetivo fundamental de cualquier estrategia es lograr una ventaja competitiva. Con ello se pretende superar a los competidores, satisfacer una necesidad del consumidor y de este modo obtener beneficios más altos de los que registra la industria en promedio (Manso Coronado, 2003).

Calidad: Constituye el conjunto de cualidades que representa a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia (Nava Carbellido, 2005).

Competitividad: La competencia es uno de los principios fundamentales que forman parte de la cultura del management o dirección de empresas, en la medida que crea la economía de mercado, da origen al sistema de precios, establece soberanía del consumidor, somete a las empresas a un debate permanente tiende a elegir a las más eficaces (Manso Coronado, 2003).

Empatía: Habilidad que nos permite percibir los sentimientos de los otros y hacer que se sientan menos solos. La empatía consiste en realizar un esfuerzo objetivo y racional para llevar a cabo un proceso de comprensión intelectual que permita comprender los sentimientos del otro (Muñoz Rengel, 2015).

Encuestas: Tradicionalmente una encuesta ha sido un procedimiento utilizado para obtener información sobre un colectivo, generalmente sobre los clientes poseídos o potenciales (Manso Coronado, 2003).

Estrategia: Plan o prioridades establecidas para facilitar que los objetivos se cumplan, debido a que se define el cambio a seguir, a pesar de la influencia que ejerza el medio ambiente sobre la organización (Rodríguez Trujillo, 2014).

Kinesia: Disciplina que estudia las posturas, los gestos y los movimientos del cuerpo humano. Su estudio se basa en gestos, expresión facial, mirada, postura corporal, sonrisa (Muñoz Rengel, 2015).

Objetivos: Son los resultados que la organización pretende lograr en un plazo que va de 1 a 5 años. Están orientados a definir los resultados estratégicos, tácticos y operativos (Rodríguez Trujillo, 2014).

Anexos

Anexo 1

Entrevista dirigida a expertos en hotelería

LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CASO: HOTEL DANN CARLTON

Fecha:

Objetivo: Conocer las perspectivas que tienen los expertos de hotelería sobre un adecuado servicio al cliente y resolución de problemas en recepción.

Entrevistadores: Soraya Betancourt – Evelyn Niveló

Entrevistado/a:

Cargo función:

Institución:

La atención al cliente es la base de toda actividad empresarial, el cliente es quien hace que la empresa obtenga unos beneficios económicos que harán que la actividad sea rentable. El cliente es crucial para la rentabilidad de una empresa (Urreta Okeranza, 2021).

1. ¿Cuáles cree usted que son los puntos críticos por los cuales se generan las quejas en el área de recepción por parte de los huéspedes en un hotel?
2. ¿Cómo cree usted que afectan las quejas en las empresas de servicios hoteleros?
3. ¿Por qué razones considera usted que se pueden generar las quejas en el área de recepción por parte de los huéspedes en un hotel?
4. ¿Qué factores de riesgo se deben considerar en los servicios hoteleros en relación al servicio al cliente?
5. ¿Qué etapas del proceso de recepción cree usted que son susceptibles de mejora en un hotel para resolución de quejas y problemas?
6. ¿Qué temática cree usted que se debería priorizar para la resolución de quejas y manejo de clientes? ¿Por qué?
7. ¿Qué acciones innovadoras de gestión, adaptaría usted frente a las quejas de alojamiento en el hotel?
8. ¿Considera usted importante la capacitación al personal para resolución de problemas y quejas? ¿Por qué?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2

Encuesta a clientes y posibles huéspedes de un hotel.

ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo: Identificar la percepción del cliente por la atención brindada en el hotel, distinguiendo el perfil de los clientes frecuentes.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y coloque la respuesta que usted crea conveniente. La información obtenida es confidencial por lo que no hay restricciones, recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas.

Nacionalidad:

Género: Masculino Femenino

Edad: a) 18-20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51-60 f) >60

1. Señale el motivo por el cual visitaría un hotel. Elija una opción.

a) Negocios b) Diversión c) Salud d) Turismo e) Otros

2. ¿Con quién le gustaría visitar el hotel? Elija una opción.

a) Solo b) Pareja c) Familia d) Amigos e) Compañeros de trabajo

3. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por hospedarse una noche en un hotel 5 estrellas?

a) \$100 a \$150 b) \$151 a \$200 c) \$201 a \$250 d) \$251 a \$300

4. ¿Qué cantidad de días le gustaría hospedarse en el hotel? Elija una opción.

a) 1 día b) 2 días c) 3-4días d) 5-7 e) >8

5. Califique del 1 al 5 las diferentes opciones de servicios en un hotel, de acuerdo al nivel de importancia que tengan para usted. Considere 5 como la puntuación más alta y 1 como la más baja.

	1	2	3	4	5
Internet					
Aire acondicionado					
Parqueadero					
Room service					
Confort					
Recepción					

6. ¿Qué tipo de inconvenientes ha experimentado durante su estadía en un hotel? Elija una opción.

- a) Precios elevados
- b) Mala conexión de internet
- c) Baja calidad en el servicio
- d) Mala atención de los colaboradores
- e) Limpieza en las habitaciones
- f) Demora en la facturación
- g) Fallas en el aire acondicionado
- h) Ninguna de las anteriores

7. Califique el servicio que recibió por parte del área de recepción. Justifique su respuesta.

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Malo
- e) Muy malo

8. ¿Qué le gustaría que se implemente en el área de recepción para mejorar su experiencia en un hotel?

- a) Mejora de la infraestructura del área
- b) Mejorar la ubicación del área
- c) Mejorar la experiencia y la calidad del área
- d) Capacitación del personal del área
- e) Indumentaria del personal
- f) Lenguaje y expresión del personal

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4

Customer Journey, análisis de la cadena de valor de la empresa

	ANTES			DURANTE			DESPUÉS		
Momento									
Acciones del usuario									
Puntos de contacto									
¿Qué está pasando?									
¿Qué está sintiendo?									
 _____  _____  _____									
Justificación emociones									

Nota: Formato customer journey para una empresa de servicio

Anexo 5

Análisis de la matriz de Benchmarking relacionado con la competencia principal de la empresa.

Empresa	
Información General	Ubicación
	Categoría
	Teléfono
	Página web
	Tarifa promedio
	Número de habitaciones
Instalaciones	Lobby
	Parqueadero
	Piso ejecutivo
	Business Center
	Elevadores
	Gimnasio
	Piscina
Spa	
Habitaciones	Aire acondicionado
	Ventanas
	Internet
	Amobladas
	Baño privado
	Sauna
Amenities	
Recepción	Personal multilingüe
	Servicio 24 horas

Nota: Matriz de benchmarking para comparación de hoteles

Anexo 6

Matriz CAME en base a los resultados FODA del proyecto.

		ANÁLISIS EXTERNO		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
ANÁLISIS DEL ENTORNO				
MATRIZ FODA – CAME				
		FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
ANÁLISIS INTERNO				
		DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

Nota: Matriz FODA – CAME para el análisis del entorno de una empresa

Anexo 8

Matriz de presupuesto para las estrategias del plan de mejoras.

Estrategia 1:	\$
Estrategia 2:	\$
Estrategia 3:	\$
Estrategia 4:	\$
Estrategia 5:	\$
Total del presupuesto	\$

Nota: Presupuesto referencial para cada una de las estrategias establecidas.

Anexo 9

Cronograma de actividades de las estrategias del plan de mejoras.

Estrategias de mejora	Año 1				Año 2			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Estrategia 1:								
Estrategia 2:								
Estrategia 3:								
Estrategia 4:								
Estrategia 5:								

Nota: Tiempo establecido para la realización de las estrategias del plan de mejoras