

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL HOTEL SANTA ISABEL

*MC. Azeneth Cano Alamilla*¹

*MA. Ruby Asunción González Ascencio*²

*Dra. Giovanna Patricia Torres Tello*³

RESUMEN

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2006) el turismo se consolida como la principal actividad económica de muchos países y el sector de más rápido crecimiento en términos de ingresos de divisas y creación de empleo, generador de exportaciones del mundo y un factor importante en la balanza de pagos de muchos países.

El estudio del turismo incluye tres conjuntos de temas: (i) el estudio de las motivaciones y experiencias de las personas que salen de su hábitat usual (la demanda del turismo); (ii) el estudio de los establecimientos, agencias e instituciones que se organizan para atender a los viajeros (la oferta de los bienes y servicios turísticos); y (iii) el estudio de los impactos que los viajeros, los establecimientos y los servicios, causan en los espacios, economías y en el patrimonio cultural y natural de los lugares de destino (Mathieson y Wall 1982: 1).

Los negocios familiares considerados mipymes, conforman aproximadamente el 70% de la economía formal del país.

La calidad de servicio según Pizzo (2013), es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en

¹Maestría en Ciencias en Ingeniería Administrativa, Universidad Autónoma del Carmen, acano@pampano.unacar.mx

²Maestría en Administración, Universidad Autónoma del Carmen, rgonzalez@pampano.unacar.mx

³Doctora en Estudios Sociales, Universidad Autónoma del Carmen, gtorres@pampano.unacar.mx

consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Para evaluar la calidad con la que cuenta el Hotel Santa Isabel, se aplicó el modelo SERVQUAL, con el objetivo de comprender y mejorar las expectativas y percepciones que tienen los huéspedes con respecto del servicio; y de esta manera fortalecer la lealtad del cliente a través del fortalecimiento de las cinco dimensiones analizadas a través del modelo, como resultado se obtuvo que la garantía y la empatía hacia el cliente son las dimensiones que requieren ser fortalecidas para alcanzar el objetivo antes mencionado.

Palabras clave: mipymes, calidad en el servicio, modelo SERVQUAL

DESARROLLO DE LA PONENCIA

Durante 2014 el mayor flujo de turistas internacionales que visitó el país, según datos de la Secretaría de Gobernación, provino de los Estados Unidos con 7, 164,374 (55.4% del total), aumentando 10.6% respecto al año anterior; esta cifra no incluye el turismo fronterizo. El segundo país con mayor participación fue Canadá, con 1, 676,681 (12.9%), 4.8% más que en 2013.

La economía del estado de Campeche se ha caracterizado por la generación activa de la industria petrolera principalmente en Ciudad del Carmen, y por otra parte sus ingresos son derivados de la actividad turística en la que sobresale San Francisco de Campeche que fue reconocida por la UNESCO en diciembre de 1999 como “Ciudad histórica fortificada de Campeche”.

El estado de Campeche cuenta con 8 mil 442 habitaciones, haciendo especial mención que el 52.09% de total se encuentran concentrados en Ciudad del Carmen. Este dato es de esencial importancia toda vez que, para entender los flujos de visitantes a la entidad y el impacto de turismo, debemos separar los indicadores relacionados al Municipio del Carmen, ya que su oferta y demanda están directamente relacionadas con la actividad petrolera y no con el turismo.

Ante el actual escenario internacional en el que el valor del barril de petróleo está a la baja, se han planteado estrategias para compensar ese crecimiento que se verá afectado por los bajos precios internacionales del crudo, por lo menos en lo que resta de 2015 (HSBC, 2015).

El servicio de alojamiento es uno de los componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración, se acentúa la importancia del servicio de alojamiento (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001), pues de la duración de la estadía depende la cantidad y tipo de servicios turísticos ofrecidos, la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en la ciudad, a la vez actúa como efecto multiplicador con familiares y amigos en sus lugares de procedencia.

El mejorar los servicios turísticos que se encuentran en el municipio de Carmen permitirá el crecimiento del sector, así como, las condiciones de vida de la población relacionada con ellos. El 40% de los visitantes registrados en el estado de Campeche en el año 2014 se alojó en hoteles de 2 y 3 estrellas. En el municipio de Campeche 32,920 de estos visitantes se hospedaron en hoteles de 3 estrellas mientras que 45,351 se hospedaron en hoteles de 2 estrellas. En el municipio de Carmen 232,105 visitantes se hospedaron en hoteles de 3 estrellas mientras que 147,995 se hospedaron en hoteles de 2 estrellas. La ocupación hotelera fue del 51.6% en el municipio de Campeche con una estadía promedio de 1.4 días, mientras que para

el municipio de Carmen la ocupación promedio fue de 57.6% con una estadía promedio de 1.7 días.⁴

Gestión para el mejoramiento de la calidad.

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Pérez Campdesuñer, 2006). (Rigol, 2011).

El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de calidad, será un factor crítico en el éxito empresarial, y clave de su competitividad (Camisón, 1996) (Yepes, 1998)

La competencia empresarial dentro de un destino asigna cuotas de mercado entre los distintos establecimientos en función de los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, con una oferta poco transparente o diferenciada, el turista accede a establecimientos, que, si son incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio, pueden generar insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino. Consecuentemente, a una empresa turística le va a interesar que su competencia directa, a nivel local, preste servicios de calidad.

Valls, (2004) enfatiza que se debe hacer un análisis constante de los procesos dentro de la organización con la finalidad de obtener mayores beneficios, teniendo en cuenta que para cada proceso existen dos tipos de inputs: los tecnológicos (recursos físicos, sistemas, organización) y

⁴ Anuario Estadístico del estado de Campeche, 2015, INEGI

los de equipos humanos (actitud, función, itinerario), que son necesarios para poder llegar al proceso siguiente, output de satisfacción prefijado, y así hasta el final de toda la prestación del servicio.

En el ámbito empresarial, y en particular en el entorno de los servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva (Bharadwaj, Vanradarajan, y Fahy, 1993).

La calidad en la industria hotelera es importante por la relación generada entre la calidad de servicio, satisfacción del cliente, intencionalidad de compra y recomendación posterior (Falces et al., 1999), Oh (1999) y Olorunniwo et al., (2006).

Las empresas deben reenfocar su estrategia competitiva del mercado pasando por una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (López, Serrano, 2001). Poon (1993) afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicio y la búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999). Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994).

Calidad definición

La definición académica de calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” proporciona un enfoque resultado de una comparación, y por tanto depende de la procedencia de los conceptos cotejados.

La perspectiva del cliente, según Juran, entiende la calidad como la aptitud o adecuación para el uso. Por ello, aparecen intentos de traducir los deseos del cliente en especificaciones del producto o servicio. Crosby considera que la calidad es la conformidad con las especificaciones, dentro de una perspectiva técnica de la empresa orientada al producto. Con base a Juran (1997), la calidad tiene las siguientes características; de diseño, de conformidad, de entrega, de servicio y de disposición. Juran estudio a este respecto, la efectividad de un sistema hotelero, concepto que engloba la calidad de diseño y la disponibilidad de sus vertientes de fiabilidad y mantenibilidad. Buzzell y Gale (1987 en Lloréns y Fuentes, 2005) afirman que “la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es”. Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), plantean que el progreso económico se ve impulsado por la aplicación de la innovación en áreas tecnológicas (posibilidad de nuevos productos, servicios y métodos de producción), institucionales (incluye el marco legal e institucional de la empresa) y administrativas (cambios en la estructura organizacional, distanciamiento de los principios y los procesos administrativos tradicionales y cambios en el desempeño de las funciones de los administradores). En específico indican que la Innovación de Procesos implica crear una manera nueva de producir, vender y/o distribuir un bien o servicio existente.

Suárez-Barraza y Smith (2012), afirman con respecto a la Innovación de Procesos que continúa siendo importante en la gestión de las organizaciones de hoy en día, e indican, citando a Harrington (1991), que la innovación de procesos puede ser entendida como una metodología sistemática desarrollada para ayudar a conseguir avances significativos en la forma en que los procesos de negocio funcionan.

Asimismo, Harrington (1991), Davenport (1993), Galgano (1993), Childe, Muall y Bennett (1994), Macdonald (1995), Mckay y Radnor (1998), Jackson y Sloane (2003), han señalado algunos de los factores y elementos utilizados para identificar y analizar las diversas variantes de la innovación de procesos (Tabla 1).

Tabla 1 Factores y elementos para identificar y analizar las diversas variantes de la innovación de procesos.

Grado de cambio o tipo de mejora	El rendimiento que se busca tener en los procesos y en la organización: incremental o radical. El cambio o la mejora puede ser en las actividades de los procesos mismos o en la organización.
Recursos	Los requerimientos pueden ser financieros, humanos y materiales, así como de infraestructura tecnológica, identificados en términos de alto, medio o bajo.
Riesgo potencial	La innovación de procesos trae consigo diferentes niveles de riesgo, alto, medio o bajo. Comprenden: la resistencia al cambio, el involucramiento y compromiso tanto por los directivos como por los empleados, así como la influencia del entorno cultural.
Alcance de la mejora	La mejora puede darse en uno o varios procesos o en toda la red de procesos de toda la organización: inclusive fuera de la organización, con los distribuidores y/o proveedores. Se puede dar, también, en los procesos del tipo de comportamiento de las personas y el mismo proceso de cambio.
Expectativas de los resultados o potenciales beneficios	Los cambios pueden ser desde la solución de problemas específicos de calidad, la resolución de quejas de los clientes, la reducción de costos o de tiempo de ciclos de los procesos, hasta cambios radicales, como mejoras en la estructura organizacional o el planteamiento de una nueva orientación estratégica.
Tiempo y costo de la mejora	Serán evaluados en términos de alto, medio o bajo para el costo y corto, medio y largo para el tiempo, en función de la magnitud de su impacto

Fuente: Factores y Elementos Utilizados para Identificar y Analizar las variantes de la Innovación de Procesos (Suárez y Barraza, 2010)

En los hoteles se ha descubierto que la calidad de servicio percibida lleva a un resultado mejor en el mercado, en concreto, a una tasa de ocupación más elevada (Hartline y Ferrel, 1993).

Nadiri y Tanova (2010) es necesario que los directivos de los hoteles y los inversores internacionales sean conscientes de la influencia de las mejoras en la calidad del servicio en el logro de ventajas competitivas.

La calidad de servicio percibida se puede argumentar que está asociada positivamente con el grado de orientación al servicio de los empleados de contacto con los clientes. Y ello porque muchos servicios turísticos –especialmente los servicios hoteleros– están caracterizados por un alto grado de interacción personal entre los empleados de contacto y los clientes (Bitner et al., 1990; Crosby et al., 1990; Yoon y Suh, 2003; Castro et al., 2004; Raub, 2008).

Los empleados fronterizos o de contacto con el cliente desempeñan un papel esencial a la hora de vincular los clientes a los establecimientos y lograr mantener relaciones a largo plazo (Kuslivan, 2003).

La orientación al servicio del empleado hace referencia a un conjunto de actitudes y comportamientos que afectan a la calidad de la interacción entre los empleados y sus clientes (Hogan et al., 1984): acciones como tratar a los clientes con cortesía, consideración y tacto; ser capaz de percibir las necesidades de los clientes y ser capaz de comunicarse con ellos de forma adecuada y agradable.

Sun y Law (2007) señalan que en el sector hotelero el número de estrellas del hotel denota la calidad del servicio experimentado por los consumidores y que el número de estrellas es un proxy de la estrategia de la empresa hotelera, de modo que los hoteles con un mayor número de estrellas, al desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la calidad, ofrecerán un nivel de calidad elevado.

Por su parte, los hoteles con un pequeño número de estrellas desarrollarán una estrategia de precios bajos. Wu et al. (2008) encuentran que los hoteles turísticos de Taiwán que fijan el precio medio de la habitación alto adoptan estrategias de diferenciación o de enfoque.

Metodología

Se realizó una entrevista al gerente del hotel, para realizar un análisis FODA preliminar y detectar la situación actual en la que se encuentra el hotel.

Se aplicaron 20 encuestas a los huéspedes del hotel. Con base en el cuestionario se analizaron las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL (Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, garantía y empatía).

El cuestionario contó con 26 ítems que abarcan aspectos específicos de las cinco dimensiones, para cada ítem se evaluaron 3 aspectos: la expectativa, la percepción, y la importancia. La expectativa consistió en pedirle al cliente que otorgue un valor a lo que espera recibir de un hotel de 3 estrellas; la percepción consistió en pedirle al cliente que evalúe los servicios del hotel Santa Isabel; y en la importancia, el huésped determina la importancia que tiene para él los aspectos de cada ítem. La evaluación consistió en pedirle al huésped que calificará cada ítem en una escala de 1 al 10; donde 1 es extremadamente pobre y 10 es extremadamente buena. Una vez que el cliente cuantificó su expectativa y su percepción; por diferencia aritmética se obtuvo el diferencial entre percepción y expectativas. Si el diferencial es positivo significa que el cliente recibe más de lo que espera y por lo tanto se considera que está satisfecho con lo que recibe. Si la diferencia es negativa significa que el huésped recibe menos de lo que espera y por lo tanto no está satisfecho. Después de realizar las 20 encuestas, se elaboró una base de datos en el programa IBM SPSS Statistics. Para analizar la información y obtener conclusiones se utilizaron los promedios simples, frecuencias absolutas, y frecuencias relativas.

Análisis de la empresa Hotel Santa Isabel a través del modelo SERVQUAL

El hotel Santa Isabel es considerado un hotel de tres estrellas, es un hotel familiar, con 12 años de experiencia en el sector hotelero, ubicado en Ciudad del Carmen, Campeche, cuya apertura fue el 17 de agosto de 2004. Cuenta con 23 habitaciones, con un total de 7 colaboradores; cuenta con estacionamiento y lavandería para sus huéspedes. No cuenta con correo electrónico, página en internet, sus principales huéspedes es el mercado nacional, en su mayoría familias y personal que trabaja a bordo en plataformas petroleras, denominada turismo de negocio. Presenta una deficiencia en cuanto a la concertación de convenios con otras empresas. A nivel administrativo carece de misión, visión, objetivos, valores, organigrama y políticas establecidas. Cuenta con los siguientes servicios básicos: Agua fría y caliente, cable y TV, aire acondicionado, lavandería, y una máquina expendedora de bebidas y aperitivos.

Como parte de la aplicación del modelo SERVQUAL, a sus huéspedes, se obtuvo como resultado que las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y garantía presentan valores positivos en el diferencial lo que significa que los huéspedes reciben un mejor servicio de lo que esperan. Sin embargo, las calificaciones más bajas se presentaron en las dimensiones de fiabilidad y garantía, por lo que se debe poner mayor atención en estos aspectos y la dimensión de empatía, la cual, presenta valor negativo, por lo que se observa que el huésped recibe menos de lo que espera y, por lo tanto, no está satisfecho; como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Diferencial de las cinco variables del método SERVQUAL

Dimensiones	N	DIFERENCIAL
Diferencial Aspectos Tangibles	20	0.11
Diferencial Aspectos Fiabilidad	20	0.025
Diferencial Aspectos Capacidad de Respuesta	20	0.1375
Diferencial Aspecto Garantía	20	0.046875
Diferencial Aspecto Empatía	20	-0.142857143

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos de la encuesta del Modelo SERVQUAL

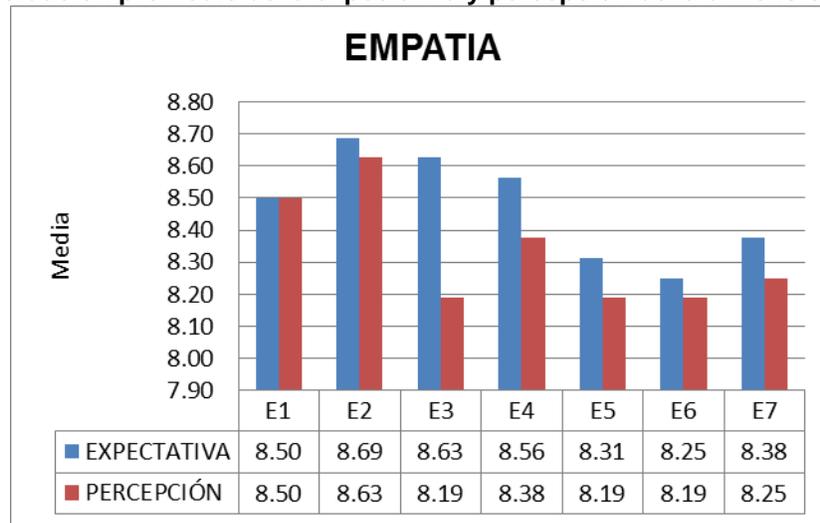
La dimensión de la empatía, requiere de más atención, las respuestas proporcionadas por las encuestas del Modelo SERVQUAL que otorgaron los encuestados a la calidad de servicio prestado por los empleados fueron de 8. Los huéspedes del Hotel Santa Isabel otorgaron calificaciones de bajas a regulares en la dimensión de empatía que tiene que ver con el trato a los huéspedes y la solución de sus problemas, el huésped esperaba un mejor servicio personalizado y que los empleados se preocuparan por resolver sus problemas.

Los huéspedes calificaron con 8.19 el ítem 3, relacionado con el esfuerzo que hace el personal por conocer las necesidades de cada huésped, con un diferencial de -0.43, que hace referencia sobre la forma en que el personal se dirige al huésped y la forma en como este presta el servicio, a partir de esta situación se observa que el huésped esperaba más de lo que realmente recibió, es decir no superaron sus expectativas.

Igualmente los huéspedes calificaron de manera deficiente a las preguntas de los ítems 4, 5 y 7, con diferenciales de -0.18 -0.125 y -0.125 relacionado con el huésped es lo más importante (lo primero son los intereses de los huéspedes), los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del huésped, y los empleados se preocupan por resolver los problemas del huésped según el orden correspondiente, los resultados se pueden observar en la figura 1.

Manifestando de esta manera que el huésped no percibe ser lo más importante para el hotel, los horarios de los diferentes servicios no se adaptan a sus necesidades y los empleados poco se preocupan por resolver los problemas del huésped. Por lo tanto, las expectativas del huésped no fueron alcanzadas. Y una capacitación en atención al cliente, y calidad en el servicio se muestra necesaria.

Figura 1. Evaluación promedio de la expectativa y percepción de la dimensión de empatía.



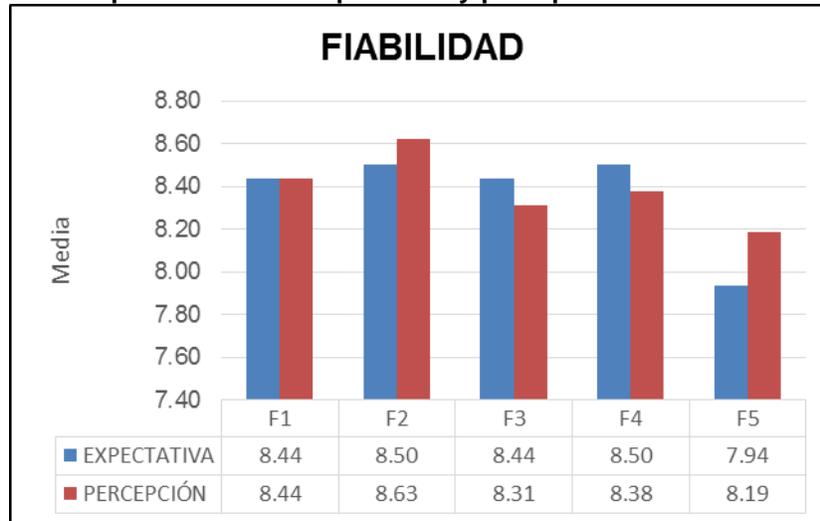
Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Modelo SERVQUAL.

La fiabilidad es la segunda dimensión en la que el hotel Santa Isabel obtuvo el diferencial más bajo siendo de 0.025 refiriéndose a la capacidad que tiene el hotel para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.

Los huéspedes del Hotel Santa Isabel otorgaron calificaciones de bajas a regulares en la dimensión de fiabilidad que tiene que ver con prestar el servicio sin errores, así como la información contenida en documentos, comprobantes y registros del hotel esté libre de errores. Los ítems 3 y 4 obtuvieron un diferencial de -0.125 relacionados con la forma en cómo se presta el servicio sin errores y la información contenida en documentos, comprobantes y registros del hotel está libre de errores. Por lo tanto, el huésped esperaba más de lo que realmente recibió y

no se superaron sus expectativas. Por lo que es importante, entrenar al personal en el llenado de formatos, manejo de software hotelero tanto para reservas como para cobros, bajo un proceso de coaching, con el objetivo de conseguir cumplir metas y desarrollar habilidades específicas; y de esta manera prestar el servicio sin errores.

Figura 2. Evaluación promedio de la expectativa y percepción de la dimensión de fiabilidad.



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Modelo SERVQUAL.

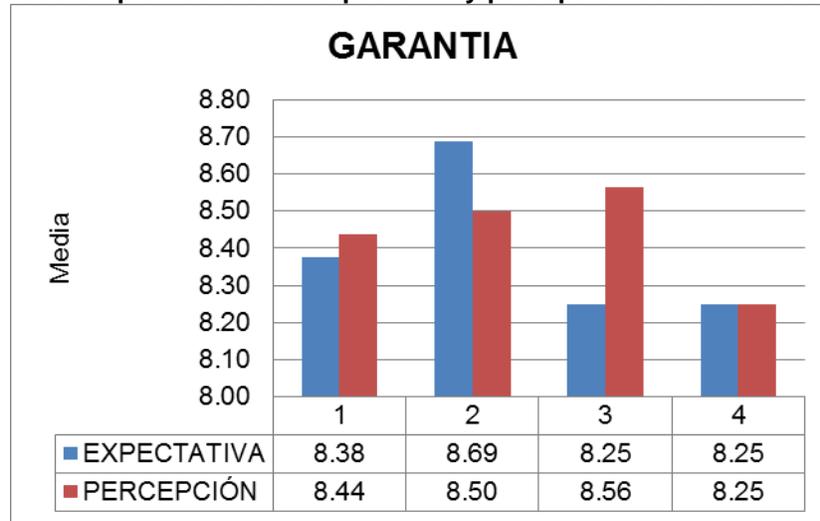
Aunque el diferencial de la dimensión de la garantía es positivo, es uno de los más importantes para el huésped, por lo que igualmente ha sido considerado como un aspecto en el que se requiere de más atención.

Los huéspedes del Hotel Santa Isabel otorgaron calificaciones de bajas a regulares en la dimensión de garantía, que tiene que ver con la cortesía, el conocimiento y la capacidad de los empleados y de la empresa para inspirar confianza y buena voluntad, así como tomar en cuenta las normas de seguridad para que las instalaciones sean seguras.

El ítem 2 relacionado con la actuación discreta y de respecto a la intimidad del huésped, fue calificado con 8.50 sin embargo, se obtuvo un diferencial de -0.187 por lo tanto el huésped

esperaba más de lo que realmente recibió y no se superaron sus expectativas. Es importante, manejar adecuadamente un buzón de quejas y sugerencias, y respetar el punto de vista del huésped hacia el servicio, las instalaciones, sin llegar a la confrontación con el huésped, sobre la forma en como es el servicio y como debe ser.

Figura 3. Evaluación promedio de la expectativa y percepción de la dimensión de garantía.



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Modelo SERVQUAL.

Evaluación de la importancia de los servicios del hotel Santa Isabel

En cuanto a la importancia que dan los huéspedes respecto a los atributos con los que debe contar un hotel de tres estrellas. Se puede observar que se obtuvieron resultados similares en todas las dimensiones; pero la garantía y la tangibilidad obtuvieron los mayores valores. Esto quiere decir que para los huéspedes es importante el mantenimiento que le dan al hotel para conservar la comodidad de ellos mismos; además, consideran indispensable mantener las áreas limpias para que se les otorgue un ambiente agradable.

Por otra parte, les resulta importante que los trabajadores sean corteses y tenga el conocimiento y la capacidad para inspirar buena voluntad y confianza; es decir que sean competentes y profesionales. Como se observa en la siguiente tabla 2.

Tabla 3. Importancia de las cinco variables del método SERVQUAL

Dimensiones	N	IMPORTANCIA
Diferencial Aspectos Tangibles	20	9.422222222
Diferencial Aspectos Fiabilidad	20	9.1875
Diferencial Aspectos Capacidad de Respuesta	20	9.075
Diferencial Aspecto Garantía	20	9.453125
Diferencial Aspecto Empatía	20	8.669642857

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos de la encuesta del Modelo SERVQUAL.

En el apartado anterior se observó que el huésped considera importante que el hotel cuente con instalaciones bien conservadas, áreas públicas agradables, y que las habitaciones se encuentren limpias y confortables. Por lo tanto, la revisión en el presupuesto que maneja esta empresa, se hace necesario, al igual que contar con un apartado específico dirigido a fortalecer el departamento de mantenimiento, generar una cartera de proveedores para contar con personal y materiales que den pronta respuesta a los posibles desperfectos que pudieran ocurrir en el hotel.

Manteniendo seguras las instalaciones con base en las normas de seguridad correspondientes. Así como tener un programa de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de conservar adecuadamente sus instalaciones.

Igualmente el huésped considera importante que el personal responsable de generar el servicio sea profesional y competente, de tal manera que al momento de recibir el servicio este sea con base en la confianza, la cortesía y de buen trato; respetando ante todo la intimidad del huésped. Para fortalecer estas situaciones, se hace necesario realizar talleres para fortalecer la actitud de servicio, y la generación adecuada de un servicio de calidad.

Análisis FODA.

Una vez aplicada la encuesta SERVQUAL se realizó el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

El hotel Santa Isabel cuenta con los servicios básicos, como lavandería y equipos dentro de las habitaciones, cuenta con 2 terrazas donde está permitido fumar, además de contar con una excelente tecnología para el control de habitaciones. El hotel Santa Isabel tiene una variedad de habitaciones desde una sencilla hasta una habitación quíntuple incluyendo las suites estándar.

Oportunidades

El hotel Santa Isabel se encuentra cerca del centro de la ciudad, y de los diversos atractivos turísticos como el centro histórico, el Parque Ignacio Zaragoza, la Iglesia de Nuestra Señora del Carmen, el malecón, el muelle turístico, el parque del Jesús, entre otros. Cerca del hotel se encuentran diversos restaurantes con diferentes tipos de comida.

Debilidades

Debido a la falta de espacio, el hotel Santa Isabel no cuenta con restaurante ni con estacionamiento propio tiene un estacionamiento. Además, en el lugar donde se ubica las calles son muy angostas y no cuenta con servicio de transporte. El servicio de WIFI que actualmente se encuentra en el área de lobby y en ocasiones la mayoría de los huéspedes se encuentren en esta área obstaculizando la entrada a las habitaciones.

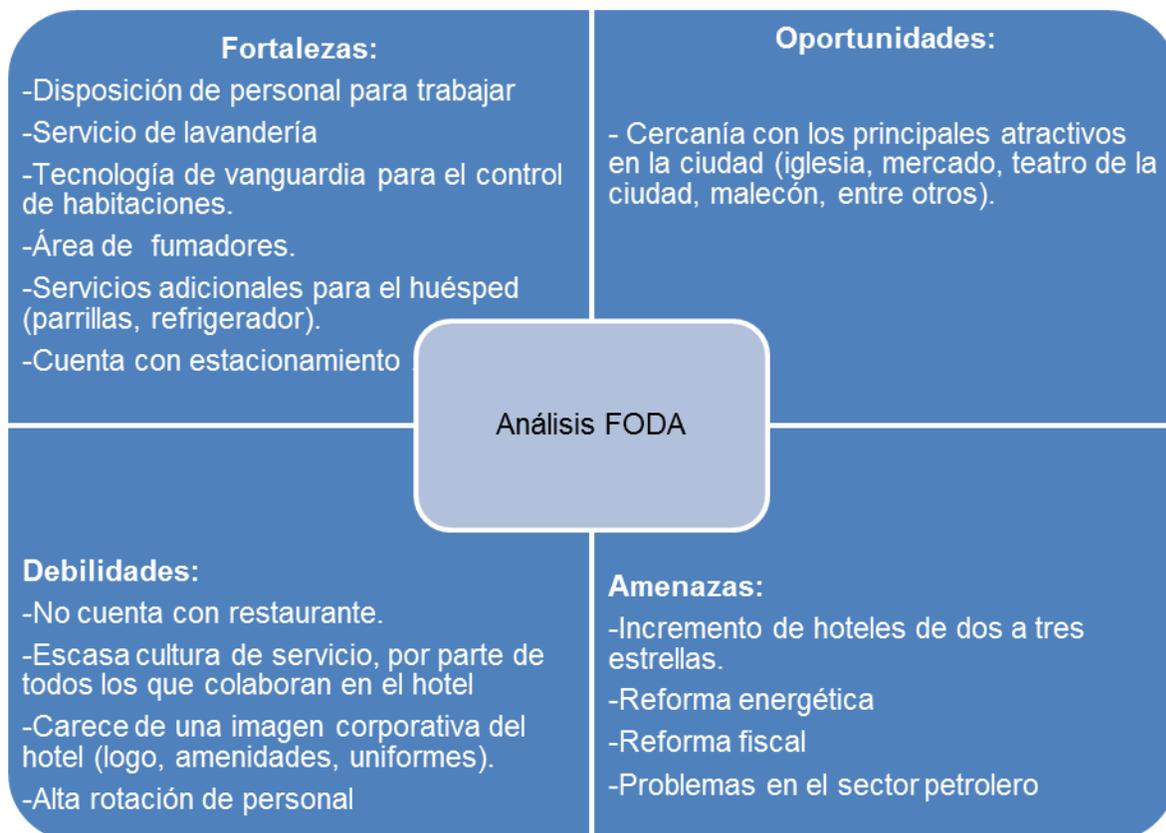
Otra de las debilidades que tiene el hotel es que su personal cuenta con muy poca cultura de servicio al cliente, y los procesos de cobro y elaboración de facturación se generan con muchos errores.

Amenazas

El incremento de las grandes cadenas hoteleras son una amenaza para el hotel Santa Isabel, ya que muchos de estos hoteles se están posicionando debido a la entrada de empresas extranjeras. De igual forma, los hoteles de dos a tres estrellas se están innovando y teniendo servicios adicionales; es por esto que cada vez hay más competencia.

Existe facilidad de entrada a nuevos competidores y las casas de renta y literas tienen mayor auge debido a la escasez de empleos y problemas del sector petrolero. Por otra parte, el incremento de los precios por parte de los proveedores hace que el hotel recorte gastos para no verse demasiado afectados.

Tabla 4. Análisis FODA del hotel Santa Isabel.



Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis situacional del hotel.

CONCLUSIONES

A través de la aplicación de encuestas con base en el modelo SERVQUAL, se observa que la Empatía, fue una de las dimensiones con diferencial negativo y por lo tanto, es importante contar con un plan de formación específico para mejorar las estrategias de comunicación entre los trabajadores y los clientes; y de esta manera mejorar la atención al huésped y la calidad en el servicio. Contar con un buen ambiente laboral permitirá que el personal siempre esté dispuesto a mejorar en su propia imagen y portar a través de uniformes con el nombre del hotel y trabajar bajo manuales administrativos con políticas claras y reglamentos que les permitan tomar decisiones relacionadas con las necesidades del huésped, observando siempre el cumplimiento de las normas de seguridad, esto permitirá generar confianza entre los clientes internos y con los huéspedes.

Esta confianza nos llevará por lo tanto, a fortalecer la fidelidad por parte de los huéspedes. Y mejorar la comunicación con ellos; la tecnología actualmente nos permite estar cada vez más cerca de nuestros clientes, a través del uso de redes sociales y páginas web, donde pueda darle seguimiento a todas las dudas o problemas de documentación, comprobantes, formas de pago, entre otros.

Entrenar al personal en el llenado de estos permitirá mejorar la garantía que buscan nuestros huéspedes; al manejar de una manera más fluida toda queja, duda o sugerencia; siempre evitando la confrontación con el huésped. La finalidad de este proyecto es proporcionar herramientas de mejora al Hotel Santa Isabel, en los aspectos que se evaluaron y salieron con baja calificación. Se propone realizar talleres para fortalecer la actitud de servicio, y la generación adecuada de un servicio de calidad, y de esta manera innovar en los procesos de alojamiento que permita alcanzar un mejoramiento en la calidad del servicio que se está generando; con la finalidad de mantener e incrementar las estadías de los huéspedes.

REFERENCIAS

- Durán, F., García, E. y Gutiérrez, M. P.** (2013). *Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel*. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 92-102.
- Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A.; Briñol, P.** (1999). “*Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento*”. *Estudios Turísticos*, 139, pp. 95 – 110.
- García Garazo, Teresa; Benito Torres, Leandro; Varela Neira,**(2011) *Concepción calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio h/e: efecto de las características de los hoteles*, *Revista Galega de Economía*, vol. 20, núm. 1, pp. 1-16 Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España
- Hartline, M.D. y Ferrell, O.C.** (1993): “*Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors*”, (Technical Working Paper), Report nº 93-122 (December), Marketing Science Institute.
- Hernández, Maestro Rosa Ma., Pablo Muñoz Gallego y Libia Santos Requejo** (2008). *Satisfacción con el empleo y su repercusión sobre los resultados en el ámbito del turismo rural*.
- López, C.; Serrano, A.** (2001). “*Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*”. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
- Oh, H.** (1999). “*Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective*”. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82
- Oliver, R.** (1981). “*Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings*”. *Journal of Retailing*, 57, 25-48
- Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J.** (2006). “*Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory*”. *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72
- Poon, A.** (1993). “*Tourism, Technology and Competitive Strategies*”. Oxford: CAB International.
- Rigol, M. L.** (2011). *La gestión de la demanda turística como concepto. revista de investigación en turismo y desarrollo local*.

Suárez y Barraza, M.-F. (2010). *La innovación de procesos en las organizaciones. El tercer principio rector del CHIISAI KAIZEN*. México: Ágora.

Torres Rivera Alma Delia et al., (2012), *Determinación de precios en la industria de la hotelería*, *Revista del instituto internacional de costos*, ISSN 1646-6896.

Valls, J.-F. (2004). *Gestion de Destinos Turísticos Sostenibles*. España: Gestión 2000.

Yepes, P. V. (1998). *Hacia la gestión de la calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana*. *Revista Valenciana D'estudis autonòmics*, número 25.