

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de posgrados**

Mejora del Customer Experience de Zamorano Real Hotel

**Proyecto de Investigación y Desarrollo**

**Gabriela Alejandra Espinosa Aguilar**

**Msc, Carlos Córdova Zapata.**

**Director de Trabajo de Titulación.**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Master en Mercadotecnia

Quito, 7 de mayo del 2022

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Mejora del Customer Experience de Zamorano Real Hotel**

**Gabriela Alejandra Espinosa Aguilar**

Carlos Cordova, Msc.

Director de Trabajo de Titulación

Ana María Novillo Rameix, Ph.D.

Doctor of Philosophy in Education, in training and

Performance Improvement.

Directora de Escuela de Empresas

Hugo Burgos Ph.D.

Doctor of Philosophy in Communication Studies

Director del programa

Quito, 7 de mayo, 2022

**© Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Gabriela Alejandra Espinosa Aguilar

Código de estudiante: 00325228

C. I.: 1104321110

Quito, 7 de mayo del 2022

## ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## UNPUBLISHED DOCUMENT

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo para las personas más importantes en mi vida, mi familia, sin su apoyo incondicional nada de esto fuera posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios, por poner en mi camino a las personas correctas que han sabido guiarme en cada paso y meta profesional que me he propuesto. A ti Carlos, por la paciencia, por enseñarme que un buen trabajo requiere de todo nuestro esfuerzo y dedicación. Gracias a todos mis profesores que, siendo grandes investigadores y profesionales, han compartido sus enseñanzas y conocimientos.

## **RESUMEN**

Este proyecto tiene como objetivo principal detectar las falencias que se presentan en la actualidad en el customer experiences de Zamorano Real Hotel, a través de la implementación de indicadores como: NPS, CSE, CSAT se presentará el nivel de satisfacción del cliente, así como la posibilidad de que se recomiende la marca. En la actualidad las empresas buscan la excelencia en el servicio y Zamorano busca ser pionero en la ciudad de Loja.

## **ABSTRACT**

This project has as main objective to detect the shortcomings that are currently presented in the customer experience of Zamorano Real Hotel, through the implementation of indicators such as: NPS, CSE, CSAT will be presented the level of customer satisfaction, as well as the possibility of the brand being recommended. Nowadays companies are looking for excellence in service and Zamorano seeks to be a pioneer in Loja city.



## ÍNDICE CONTENIDO

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN.....                                                   | 7  |
| ABSTRACT.....                                                  | 8  |
| ÍNDICE CONTENIDO .....                                         | 9  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                         | 11 |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....                                  | 12 |
| INTRODUCCIÓN .....                                             | 13 |
| CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA EMPRESA. ....                       | 14 |
| Descripción del problema .....                                 | 14 |
| Experiencia Actual.....                                        | 15 |
| Dimensionamiento del problema.....                             | 17 |
| Marco Teórico .....                                            | 17 |
| Métrica .....                                                  | 19 |
| Situación Actual .....                                         | 22 |
| CAPÍTULO 2: PROBLEMA .....                                     | 25 |
| Que determina a la experiencia del cliente .....               | 25 |
| Causas del nivel de la experiencia en Zamorano Real Hotel..... | 27 |
| Justificación de las causas.....                               | 31 |
| Causas Priorizadas .....                                       | 32 |
| Árbol de diagnóstico .....                                     | 32 |
| CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN .....  | 33 |
| Descripción de la solución .....                               | 33 |
| Características de la solución .....                           | 34 |
| Teoría del cambio (Descripción) .....                          | 36 |

Cuadro de las causas.....37

Diseño de la implementación .....37

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN .....39

Método de Evaluación .....39

Grupo de control .....39

Indicadores .....40

Indicadores.....40

Línea de Tiempo .....41

Refinamiento.....42

Conclusiones .....45

Recomendaciones .....46

Referencias Bibliográficas .....47

Índice de Anexos.....49

**ÍNDICE DE TABLAS**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Matriz comparativa de la competencia ..... | 16 |
| Tabla 2 Cuadro de las causas .....                 | 37 |
| Tabla 3 Diseño de la implementación .....          | 38 |
| Tabla 4 Refinamiento .....                         | 44 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Net Promote Score.....                        | 21 |
| Ilustración 2 Gráfico resultados encuesta métrica NPS ..... | 22 |
| Ilustración 3 Gráfico resultados de CSAT .....              | 23 |
| Ilustración 4 Gráfico resultados de CES .....               | 24 |
| Ilustración 5 Experiencia del cliente.....                  | 25 |
| Ilustración 6 El valor de la marca .....                    | 26 |
| Ilustración 7 Mapa de procesos de Zamorano Real Hotel ..... | 29 |
| Ilustración 8 Árbol de Diagnóstico.....                     | 32 |

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo, se presenta conceptos básicos que ayudarán a entender el desarrollo del proyecto, de igual manera se detecta las posibles falencias dentro del proceso, así como el dimensionamiento de las mismas. Se describe la métrica que se va a utilizar y características del hotel, así como su situación actual.

En el segundo capítulo, se detalla la experiencia del cliente y a través de un mapa de procesos que es una herramienta que permite saber lo que siente o piensa el consumidor al momento de la compra o en este caso la contratación de servicios, de esta manera se concluyen las causas, es decir el problema como tal y mediante un árbol diagnóstico se empieza a buscar posibles soluciones.

En el tercer capítulo, se diseñan las soluciones, con características específicas de cómo se las va implementar, de igual manera los resultados que se van a obtener con dicha implementación, así como con un cronograma donde se indiquen en que períodos se las va a desarrollar, así como los responsables de los procesos.

En el cuarto capítulo, se plantea la estrategia de intervención, con acciones priorizadas para el cumplimiento de los objetivos, se conoce el método de evaluación que se va a utilizar para conocer los resultados, así como el grupo de control. Y por último los indicadores que se van a utilizar.

Finalmente, conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA EMPRESA.

### Descripción del problema

La crisis tanto económica y social que generó el coronavirus, ha sido la mayor prueba para la humanidad, y uno de los sectores que se ha visto fuertemente afectado es el sector turístico. Según la Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC, desde abril de 2020 el crecimiento de esta actividad se ha disminuido drásticamente, aunque para el año 2021 se han hecho esfuerzos para iniciar la reactivación económica, aunque los retos y desafíos son cada vez más grandes.

El comportamiento de los turistas se ha visto fuertemente influenciado por la pandemia. Para entender de mejor manera la problemática es importante conocer el perfil del cliente que utiliza los servicios de Zamorano Real Hotel llegando a la conclusión de que en su mayoría son ecuatorianos, su motivo principal para visitar la ciudad de Loja es por negocios. (K. Salinas, comunicación personal, 25 de septiembre, 2021)

Debido a la pandemia gran parte de los procesos se han digitalizado y las empresas que normalmente enviaban a sus trabajadores a otras ciudades para incrementar sus ventas o hacer conocer sus productos, han hecho recortes de presupuesto, lo que ha influenciado directamente en la baja ocupación hotelera y la incapacidad de aumentar la cartera de clientes y llegar a nuevos nichos de mercados.

## **Experiencia Actual**

Zamorano Real Hotel es una empresa que se encuentra ubicada al sur del Ecuador, en la ciudad de Loja. Abrió sus puertas en el año 2012 y su objetivo principal es contribuir con el desarrollo tanto turístico como económico de la región.

Es importante mencionar algunos datos característicos del hotel; se encuentra en el centro turístico y financiero de la ciudad. El hotel cuenta con 30 habitaciones, dos salones exclusivos para el uso de eventos sociales y corporativos. Un restaurante, que se caracteriza por ofrecer comida típica de la región.

Dentro de su competencia están hoteles que pertenecen a su misma categoría como: Sonesta, Oro Verde, Quovadis entre otros. Mediante las 4P de marketing y el uso de variables del foda como fortalezas y debilidades, se logró identificar la ventaja competitiva con la que cuenta el hotel.

| <b>Matriz de análisis de competitividad de Zamorano Real Hotel</b> |                            |                |                  |                 |                         |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| <b>HOTELES</b>                                                     | <b>Zamorano Real Hotel</b> | <b>Sonesta</b> | <b>Oro Verde</b> | <b>Quovadis</b> | <b>Conclusión</b>       |
| <b>Producto</b>                                                    |                            |                |                  |                 |                         |
| Calidad                                                            | D                          | F              | F                | D               | Características comunes |
| Servicio al cliente                                                | F                          | D              | D                | D               | Oportunidad             |
| <b>Precio</b>                                                      |                            |                |                  |                 |                         |
| Precios Competitivos                                               | F                          | D              | D                | F               | Características comunes |
| Relación precio-calidad                                            | F                          | D              | F                | D               | Características comunes |
| <b>Plaza</b>                                                       |                            |                |                  |                 |                         |
| Ubicación                                                          | F                          | D              | D                | F               | Oportunidad             |
| Comodidad                                                          | F                          | F              | F                | F               | Características comunes |
| <b>Promoción</b>                                                   |                            |                |                  |                 |                         |
| Tarifas especiales                                                 | F                          | F              | D                | D               | Oportunidad             |
| Packs todo incluido                                                | D                          | F              | F                | D               | Características comunes |

**Tabla 1 Matriz comparativa de la competencia**

Como se observa en la tabla de comparación, Zamorano Real Hotel tiene una ventaja competitiva en el servicio al cliente, ubicación, y tarifas especiales. Mediante una investigación que se realizó en el año 2016 como se mencionó anteriormente se determinó el perfil del cliente que usa los servicios del establecimiento. (Anexo A)

En su mayoría son ejecutivos de nacionalidad ecuatoriana, que acuden a la ciudad por negocios, su rango de edad oscila entre los 30 a 50 años y tienen un gasto promedio de \$60 por noche. (K. Salinas, comunicación personal, 25 de septiembre, 2021)



De acuerdo a la entrevista realizada a la Ingeniera Kerly Salinas (Anexo B), gerente general de Zamorano Real Hotel se determinaron cuáles son los pasos que en la actualidad el cliente realiza para acceder a los servicios.

- El cliente busca información del hotel en: redes sociales, páginas web, periódico local, marketing boca a boca.
- El cliente reserva una habitación vía telefónica, internet, directamente en el hotel a través del departamento de recepción.
- Posteriormente se le asigna una habitación, se solicita que llene la hoja de registro,
- Indicaciones de los servicios del hotel, finalmente se entrega las llaves.
- Se procesa la factura y el pago (efectivo o tarjeta) salida del huésped. (K. Salinas, comunicación personal, 25 de septiembre, 2021)

Dentro de la información recabada, la empresa tiene algunas falencias que se podrían mejorar para brindarle al cliente una verdadera experiencia y así generar una ventaja competitiva.

## **Dimensionamiento del problema**

### **Marco Teórico**

El proyecto se basa en la realización de mejorar el customer experience de Zamorano, pero para ello se necesita algunas herramientas para detectar las posibles falencias y un mapa que permita conocer las diferentes etapas por las cuales atraviesa el consumidor, hasta llegar a la etapa final del proceso de compra. Es importante entender algunos conceptos que permitirá desarrollar de manera adecuada el proyecto.

Para empezar, se define como comportamiento de consumidor las conductas que muestran las personas al buscar, comprar y utilizar aquellos productos o servicios que consideran que van a satisfacer sus necesidades. Según Schiffman en su libro comportamiento del consumidor considera que la revolución digital ha representado varios cambios significativos en el viaje del consumidor. (Schiffman & Kanuk, 1997)

En la actualidad el objetivo clave para las empresas es crear una sólida experiencia del cliente. Según la autora Elena Alfaro en su libro “El ABC del customer experience” define la experiencia del cliente como “una estrategia que consiste en generar experiencias en el entorno del producto con el fin de crear un vínculo emocional entre la marca y el cliente” (Elena, 2010)

La digitalización de la información le permite al consumidor interactuar con las empresas en varios puntos de contacto, que tenga una mayor personalización y que encuentre precios más accesibles en el mercado. Por esta razón mientras mejor sea la experiencia del cliente, existe una mayor probabilidad de incrementar la retención del cliente. Estos cambios obligan a las empresas a integrar nuevas funciones comerciales, incluso a buscar alianzas estratégicas externas que permitan crear y brindar experiencias positivas a los clientes. (Lemon & Verhoef, 2016)

Por esta razón es tan importante los recorridos que hace el consumidor al momento de tomar una decisión respecto a una compra, que normalmente se lo conoce como customer journey map está “es una herramienta que permite representar la experiencia del usuario,

entre los beneficios que aportan a las empresas se encuentra: identificar puntos críticos, perfilar mejor las audiencias objetivas, determinar el recorrido del cliente, servicio proactivo, eficiencia en el ROI". (Hamilton & Price, 2019)

Al ser Zamorano Real Hotel, una empresa prestadora de servicios requiere la excelencia organizacional, aplicando herramientas y procedimientos que permitan transformar la forma de comunicarse con sus clientes satisfaciendo sus expectativas y necesidades en todo momento y de esta manera lograr la fidelización con la marca.

### **Métrica**

De acuerdo con los objetivos del proyecto comprender los factores que afectan la experiencia del consumidor es primordial, se van a realizar encuestas, dirigidas a clientes y empresas. A través de redes sociales e incentivos para lograr que un mayor número de personas aporten a la presente investigación.

Además, se van a realizar entrevistas a las personas que laboran dentro de la empresa, ya que al tener contacto directo con los huéspedes, se puede definir eficazmente necesidades, preferencias o expectativas que tienen al momento de la compra.

Para conocer la situación actual del Hotel y la percepción que los consumidores tienen sobre el mismo, se va a utilizar el sistema de medición NPS, así como CSAT y el CES que son indicadores que se relacionan entre si y van de la mano y a su vez brindan a la empresa un panorama real de lo que esta pasando.

El NPS mejor conocido como Net Promoter Score hace su primera aparición en el artículo escrito por Frederick F. Reichheld en el que lo define como “un sistema de medición, que tiene como objetivo descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona” (Reichheld, 2003)

Esta métrica se caracteriza por tener una única pregunta en donde se le cuestiona al consumidor si le gusta la marca y si la recomendaría a algún familiar o amigo. Y los resultados se interpretan de la siguiente manera:

- Promotores: este grupo de consumidores se encuentra contento con el desempeño de la marca, compartirían sus experiencias con amigos y familiares, consideran que cumple sus expectativas y tendría una ponderación de 9 a 10.
- Pasivos: estos consumidores son aquellos que han consumido la marca en ocasiones, sin embargo, si encuentran un producto con mejores características lo podrían sustituir, su ponderación esta entre 7 y 8.
- Detractores: este grupo de usuarios están en descontento con la marca, claramente no recomendaría los servicios del hotel y su ponderación se encuentra entre 0 y 6. (Reichheld, 2003)



Ilustración 1 Net Promote Score

### Customer Satisfaction Score (CSAT)

Este indicador es muy reconocido ya que permite una interacción directa con los consumidores, tiene como objetivo principal medir si las personas tuvieron una experiencia positiva al momento de comprar un producto o contratar un servicio. Si tienes una puntuación mayor, los datos son utilizados para conocer que puntos debes mejorar. (Barsky & Labagh , 1992). Si la puntuación es buena, es importante desarrollar estrategias que te distingan de la competencia y a su vez puedas promocionar la marca. Y, por último, si los datos no son los esperados, se pueden corregir aquellos puntos que están fallando, de esta manera no pierdes consumidores.

### Customer Effort Score (CES)

El Customer Effort Score, es normalmente utilizado para evaluar si las expectativas de tus clientes son compatibles con tu marca, el objetivo es analizar el esfuerzo que los consumidores hicieron al momento de comprar un producto, ser atendidos por alguien o si resolvieron sus inquietudes. (Pham, Sweeney, & Soutar , 2020)

Este indicador es muy importante para el hotel, ya que mide la satisfacción de los clientes durante los procesos, por esta razón es primordial aplicarlo en seguida el cliente tuvo contacto con la marca. Ya que se pueden olvidar la experiencia, por ende no se van a obtener datos precisos. (Pham, Sweeney, & Soutar , 2020)

### Situación Actual

La encuesta del Net Promote Score se la realizó la última semana del mes de septiembre y se utilizó una base de datos actualizada con la que cuenta el hotel. Las personas que se entrevistaron son clientes activos del hotel, que conocen los servicios y que llevan años utilizándolos, se realizaron de manera presencial en las instalaciones del hotel, para de esta manera arrojar datos más certeros en los indicadores que se van a utilizar.

El primer indicador fue el Net Promote Score, para el cual se planteó la siguiente pregunta:

¿Recomendarías los servicios de Zamorano Real Hotel a otras personas?

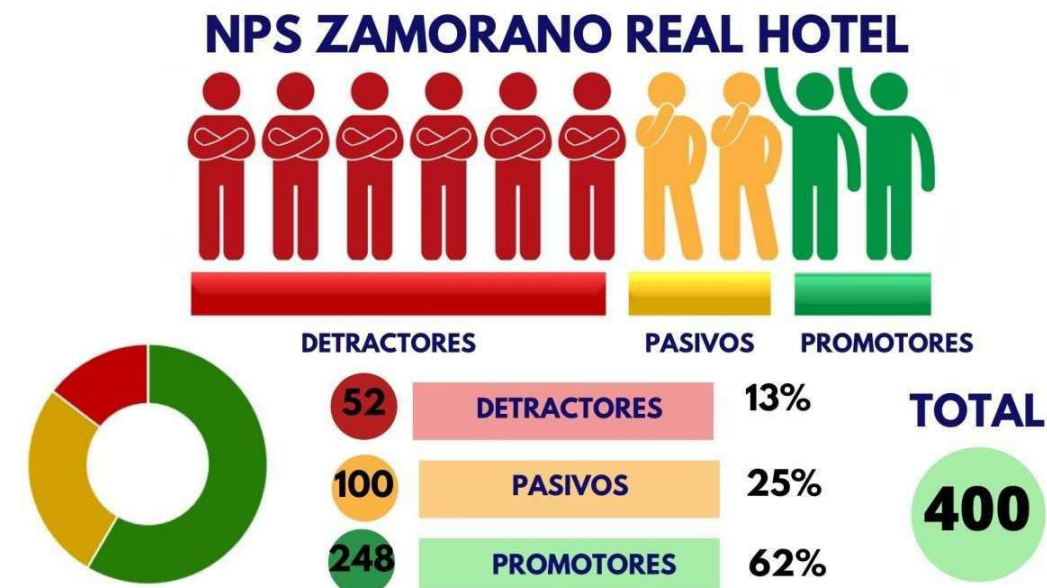
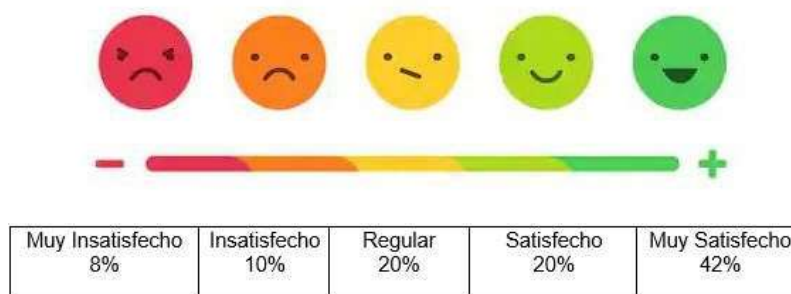


Ilustración 2 Gráfico resultados encuesta métrica NPS

Mediante el siguiente gráfico se puede observar que las calificaciones se concentran en su mayoría en personas que recomendaría el servicio de Zamora Real Hotel, sin embargo, también se puede observar un porcentaje que no lo harían, es ahí donde se deben generar nuevas estrategias e implementar procesos para que este porcentaje mejore.

El segundo indicador que se utilizó fue el Customer Satisfaction Score, para el cual se obtuvieron los siguientes resultados.



**Ilustración 3 Gráfico resultados de CSAT**

Como se puede observar, el 42% de clientes se encuentran satisfechos con la marca, sin embargo, hay un gran porcentaje de clientes que se encuentran en el rango de regular y muy insatisfecho, para lo cual se debe implementar estrategias que mejoren estos porcentajes.

Por último, se presentan los resultados obtenidos del Customer Effort Score, es importante destacar que este índice supera al Net Promote Score en la predicción de comportamiento.

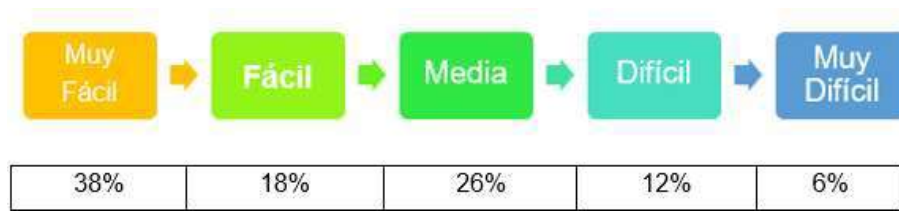


Ilustración 4 Gráfico resultados de CES

El resultado obtenido por este indicador se calcula de la siguiente manera porcentaje fácil – porcentaje difícil, donde claramente se evidencia un porcentaje de gente que le es difícil la interacción con los servicios que ofrece el hotel.



## CAPÍTULO 2: PROBLEMA

### Que determina a la experiencia del cliente

La experiencia del cliente ocurre en el proceso de compra de un producto o contratación de un servicio generalmente es iniciado por el cliente. Según los autores Meyer y Schwager en su artículo “Comprendiendo la experiencia del cliente” definen varios puntos importantes para las empresas. Esta información son recursos que utilizan los líderes de negocios para desarrollar estrategias que permitan experiencias inigualables en las empresas. (Meyer & Schwager, 2007) Algunos de los elementos claves que determinan a la experiencia del cliente son:



Ilustración 5 Experiencia del cliente

- Relación precio-calidad: el cliente busca calidad por lo que está pagando.
- Servicio al cliente: cómo se relaciona el cliente con tu empresa.
- Satisfacción con el producto: cumple las expectativas del cliente, las emociones juegan un papel fundamental.
- Conexión emocional con la marca: permite que los consumidores superen las expectativas que tienen acerca de un producto o servicio y que cuando asocian la

marca generan reacciones como risas y positivismo. (Meyer & Schwager, 2007)

La experiencia del cliente es un factor fundamental, un viaje en el que cada consumidor percibe los atributos de la marca de diferente manera. Por eso es tan esencial que los clientes se involucren con la marca y que las marcas generen valor.

Según Orozco, González y Barrios en su artículo el “Valor de la marca desde la perspectiva del consumidor”, detallan que el objetivo principal para las marcas, es que sus consumidores tengan en cuenta estos tres puntos claves al momento de la compra.



Ilustración 6 El valor de la marca

Conocimiento de la marca: Normalmente los consumidores ya tienen en su mente una lista de atributos o características que cumplen las marcas que normalmente compran, lo que les facilita el proceso de compra. El objetivo de todas las empresas es que los consumidores noten su marca. (González, Orozco, & Barrios, 2010)

Actitud hacia la marca: los consumidores pueden tener diferentes percepciones con respecto a una marca u otra, esto se mide en varios elementos como: atributos de la marca, los beneficios que reciben y la personalidad de la marca. Mediante los atributos las personas desarrollan juicios y es ahí donde se generan las ventajas frente a la competencia. (González , Orozco, & Barrios, 2010)

Relación con la marca: este es un factor decisivo que las marcas deben desarrollar con sus consumidores, es aquí donde se puede medir la lealtad y satisfacción. Las experiencias que viven los consumidores son una consecuencia tanto positiva como negativa para que consuman tu marca. (González, Orozco, & Barrios, 2010)

Crear valor hoy en día, con la globalización es un reto que cada vez es mas grande para las empresas, pero el objetivo es que los clientes se lleven momentos memorables y que perduren en el tiempo, al momento de comprar un producto o utilizar un servicio.

### **Causas del nivel de la experiencia en Zamorano Real Hotel**

Al ser Zamorano Real Hotel una empresa que brindan servicios, las experiencias que genera deben ser aún más memorables, para alcanzar con este objetivo es fundamental tener una recopilación de todos los momentos por los que pasa el cliente, y así detectar los posibles errores que se van presentando en el camino. (Richardson, 2010)

El viaje del consumidor es un término que se ha introducido recientemente en el mercado y las empresas, pero cada vez son más las que diseñan sus estrategias con base a lo que los clientes piensan o sienten durante la compra.

Por esta razón es importante desarrollar un Customer Journey Map o también conocido en español como un mapa de procesos, que se ilustra mediante un diagrama, y en donde se explica paso a paso todos los puntos que realiza el consumidor hasta llegar al proceso final que sería la compra, o en este caso la contratación del servicio, mediante este esquema se pueden ver las emociones o inseguridades que le genera. (Richardson, 2010)



Ilustración 7 Mapa de procesos de Zamorano Real Hotel

El mapa de procesos se realizó, con clientes frecuentes y se consideró solo a personas que han tenido interacciones en los últimos tiempos con los servicios que presta el hotel. En esta segunda fase conjuntamente con los resultados de los indicadores se pudo determinar que hay algunas falencias dentro de los procesos, que impiden que los clientes disfruten en su totalidad la experiencia que brinda el hotel.

## **Justificación de las causas**

Dentro de las principales falencias que se lograron detectar en el servicio, está la falta de políticas y objetivos claros, lo que impide que los colaboradores tengan un solo objetivo. La falta de capacitación, es notoria, ya que reciben muchas quejas por la desinformación que reciben por parte del personal de primer contacto.

El empoderamiento del personal no existe en Zamorano Real Hotel, lo que impide tener un equipo motivado y que responda de manera eficaz y eficiente las solicitudes de los huéspedes. Y esto es una consecuencia de no tener estándares y procesos bien definidos, por esta razón siempre tienen que acudir a un supervisor para la toma de decisiones lo que desacelera los procesos.

Al ser un proyecto que se basa en conocer si el establecimiento está generando experiencias positivas a sus clientes, así como recuerdos que perduren en el tiempo, es fundamental saber si dentro del proceso de elección del servicio existe respuestas eficientes y rápidas a las solicitudes. En donde se demuestra un claro indicador que existe una falla dentro del proceso, para lo cual se debe desarrollar una estrategia que permita brindar una mejor experiencia.

La percepción del cliente sobre la calidad está relacionada directamente con todo el personal con el que tiene contacto al momento del servicio. Dentro de las dificultades que se pueden presentar en el hotel se encuentran aquellas originadas al momento de procesar el pago, en el cual se puede observar sentimientos que pueden generar dudas e inseguridades en las personas. Lo que es claramente un indicador de que el personal

requiere tener una comunicación más asertiva con el cliente, para de esta manera calmar aquellos sentimientos que puedan generar incertidumbre.

### Causas Priorizadas

Es importante mencionar que las causas que se han determinado son falencias que se encontraron durante el servicio que se le brindan al cliente, evidenciando una falla en los procesos.

Causa 1: Servicio al cliente deficiente.

Causa 2: Falta de capacitación al personal

### Árbol de diagnóstico



Ilustración 8 Árbol de Diagnóstico



## **CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN**

### **Descripción de la solución**

Los huéspedes para Zamorano Real Hotel son lo más importante, una vez determinado el problema mediante un análisis, y con la ayuda de las herramientas adecuadas para mejorar el customer experience, se van a desarrollar estrategias que faciliten los procesos para los colaboradores y que brinden un servicio de excelencia a sus clientes.

Zamorano Real Hotel, requiere que todos los miembros se sientan identificados con los objetivos de la empresa de esta manera se van a corregir tres aspectos super importantes; por un lado, se va mejorar la atención y los niveles de satisfacción, por otro lado, se van a comprender mejor las necesidades de los clientes y por último se va a implementar un manual de calidad, que mantenga a su personal en una sola dirección.

Mediante este documento se establece los objetivos y estándares de una compañía lo que sería la solución al problema que está presentando Zamorano Real Hotel, ya que su personal no conoce bien los procesos al momento de brindar el servicio, porque no existe como tal un manual mediante el cual puedan guiarse, lo que termina presentando falencias en el mismo al momento de prestar el servicio.

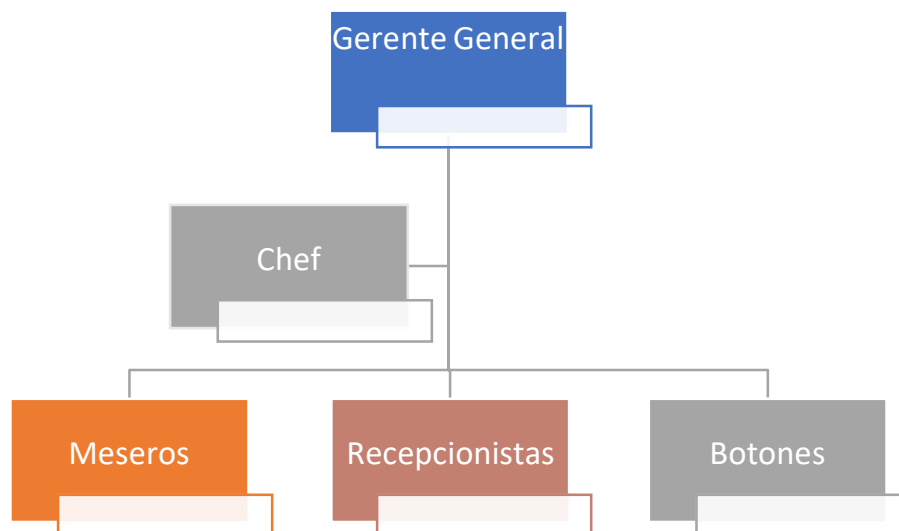
Aplicando herramientas que transformen el servicio al cliente, e incluyendo capacitaciones constantes para que el personal mediante actos eficaces y eficientes, logren la excelencia en la producción de servicios. El manual de calidad está dirigido

especialmente para los colaboradores del hotel, que es en donde se encontraron un mayor número de falencias.

### Características de la solución

Lo primero que se va a realizar es contratar lo servicios de una empresa consultora, que determine si los procesos que se detectaron son correctos y partiendo de ahí empezar a elaborar el manual de calidad. Al ser una empresa pequeña cuenta con poco personal, pero la idea principal es capacitar a todos los colaboradores que se encuentren en contacto directo con los huéspedes.

A continuación, se va a detallar un organigrama del hotel especificando las principales funciones que tienen en la actualidad.



#### Gerente General

- Supervisar las áreas de trabajo.
- Manejo adecuado del sistema hotelero.

- Gestión con proveedores.
- Responsable de las capacitaciones.
- Hacer un seguimiento a las encuestas de satisfacción de los clientes.
- Definir metas de cada área de trabajo.
- Definir presupuestos.

### Chef

- Encargado de la preparación de alimentos.
- Desarrollar nuevos menús.
- Costeo de menús.
- Limpieza de la cocina.
- Elaboración de catering para cualquier tipo de evento corporativo o social.

### Recepcionistas

- Recibir a los clientes.
- Realizar el proceso de check in y check out.
- Revisar portales WEB.
- Contestar llamadas y emails.
- Brindar toda la información que el cliente requiera.
- Verificar reservas.

### Meseros

- Verificar el menú diario con la cocina.
- Realizar el montaje y desmontaje del restaurante.
- Atender los pedidos de los clientes.
- Inventario de bebidas.
- Ayudar en cualquier requerimiento a los huéspedes.

### Botones

- Recibir a los huéspedes, a su llegada.
- Asistirlos con el equipaje.
- Atender cualquier necesidad del huésped.

Con la información antes brindada y ya conociendo los procesos que realiza cada departamento la implementación del manual de calidad tiene como meta definir y estandarizar procesos de operación y servicio para cada área del hotel, se van a establecer nuevos objetivos para cada área los cuales se tienen que cumplir en un período de tiempo determinado, mediante un cronograma y una evaluación constante se va medir el cambio.

### **Teoría del cambio (Descripción)**

Conforme al problema identificado, la solución que se plantea para el mismo, es generar un mayor empoderamiento en sus colaboradores y sobre toda la satisfacción de cliente en todo momento, ya que al ser una empresa hotelera que brindan servicios, los

estándares de calidad deben ser manejados de mejor manera y todo el tiempo pensando en el consumidor, ya que, si no están a gusto van a buscar otras opciones, lo que posteriormente va representar un reto por lo costoso que es tener nuevos clientes o lograr que regresen.

### Cuadro de las causas

| Causas Subyacentes                | Características del programa           | Teoría del cambio                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Servicio al cliente deficiente    | Elaboración de un manual de calidad    | -Implementar estándares y procesos que generen cambios a la hora de brindar el servicio.<br>-Clientes recibirán una atención especializada y personalizada. |
|                                   | Control de procesos                    | -Mejorar el servicio al cliente.<br>-Tener un puntaje más alto en los índices de NPS.<br>-Clientes satisfechos.                                             |
| Falta de capacitación al personal | Capacitación del personal de servicio. | -Personal capacitado de esta manera los clientes recibirán la misma información todo el tiempo.<br>-Se brindará soluciones eficientes y eficaces.           |
|                                   | Trabajo organizado                     | -Brindar información unificada.<br>- Respuestas inmediatas ante cualquier situación.<br>-Personal empoderado.                                               |

Tabla 2 Cuadro de las causas

### Diseño de la implementación

Se tomará en cuenta la participación de actores claves durante este proceso, lo más importante es el personal que tiene contacto directo con el cliente y por supuesto los encargados de implementar los nuevos objetivos, por esta razón se van a ofrecer incentivos tanto al personal como a cada miembro del equipo que participe para brindar una mejor experiencia. En la tabla a continuación se detalla que roles van a cumplir cada miembro de este proceso, así como los incentivos que se van a otorgar.

| <b>Actores</b>            | <b>Roles</b>                                                                                        | <b>Incentivos</b>                                                | <b>Objetivos</b>                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Gerente General</b>    | Supervisar el desarrollo del manual.<br>Aprobar los nuevos procesos y estándares.                   | Incremento en ventas                                             | Mejorar la reputación del hotel.                         |
| <b>Empleados</b>          | Implementar los nuevos procesos al momento de brindar el servicio.<br>Asistir a las capacitaciones. | Incremento en su porcentaje de servicio. Programa de recompensas | Mejorar su remuneración                                  |
| <b>Empresa Consultora</b> | Desarrollar el manual con estándares y procesos.<br>Brindar las capacitaciones al personal.         | Pago por servicios prestados.                                    | Un caso más de éxito dentro de su portafolio.            |
| <b>Clientes</b>           | Aprovechar su estadía.                                                                              | Mayor satisfacción en el servicio.                               | Disfrutar de estadía y del servicio al cliente mejorado. |

**Tabla 3 Diseño de la implementación**

## **CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN**

### **Método de Evaluación**

Para conocer los resultados de las nuevas herramientas planteadas en Zamorano Real Hotel se debe tener un sistema de medición para comprobar que tan efectivo son los cambios a implementarse. Establecer un control de los nuevos procesos es fundamental para ellos de la mano con los indicadores y con la ayuda de un nuevo Net Promote Score se ayudará a determinar si realmente los clientes tienen una percepción diferente con respecto al servicio.

### **Grupo de control**

Al ser una empresa que ofrece servicios va a resultar un poco complejo escoger las personas adecuadas para medir el cambio y el impacto esperado por esta razón se va a tener dos grupos: control y tratamiento.

Basados en la primer NPS que se realizó, se escogió a 100 clientes de la base actualizada con la que cuenta el hotel, se los dividió en dos grupos de 50 personas respectivamente, elegidos de forma aleatoria y sin brindarles información alguna se formó el grupo de control y tratamiento.

Es así como el grupo de control va a seguir siendo atendido con los parámetros que maneja en la actualidad el hotel, mientras que al grupo de tratamiento se van a implementar en la atención, el manual de calidad que se va insertar dentro del servicio. De esta manera se va a medir los resultados del proyecto, a través del Customer

Experience dando como resultado las diferencias que van a existir en los dos grupos.

## **Indicadores**

### **Indicadores**

Zamorano Real Hotel no cuenta con una metodología que mida la experiencia del cliente, pero con la ayuda de los indicadores adecuados y para tener una respuesta eficiente acerca de los cambios planteados se van a utilizar los indicadores como tiempo, el incremento de las reservas en el hotel, la satisfacción que se va a lograr con los cambios implementados y por último la recomendación por parte de los clientes.

Los indicadores que se consideraron más apropiado para el presente proyecto en primer lugar el NPS, que es conocido por ser una herramienta simple y rápida que ofrece ventajas como: fiabilidad, universalidad y versatilidad. El NPS se calcula tomando el porcentaje de promotores y restando el porcentaje de detractores. En este caso la muestra que se uso fue de 50 personas de las cuales el 75% son promotores mientras que el 25% son detractores. El objetivo principal es medir la lealtad de los consumidores hacia la marca.

Mientras que con el CSAT, se mide la satisfacción que los consumidores tienen frente a la marca. Con la ayuda de este indicador se puede realizar un seguimiento con respecto a las quejas que tienen los clientes, los tiempos de respuesta por parte de la organización y el porcentaje de soluciones frente a las interacciones con los huéspedes. El desarrollo de nuevos productos frente a las necesidades que se detecten en los



consumidores. Y lo que se busca en toda marca, mejorar la lealtad con los clientes, es decir gente comprometida con tu organización a las que le puedas ofrecer incentivos y que siempre estén aportando con feedback de los servicios.

Y por último el CSE con la ayuda de este indicador la compañía va a corregir aquellos procesos con los consumidor tiene dificultades y simplificarlos para que la interacción se mucho más fácil, (Clark & Andrew, 2013)

### **Línea de Tiempo**

El primer paso a desarrollarse es que con los resultados obtenidos de los indicadores preciamente aplicados (NPS, CSAT, CSE) y de acuerdo al cronograma establecido, el primer paso para implementar el cambio es contar con los servicios de una empresa consultora que trabaje de la mano con el hotel para desarrollar los procesos y estandarizarlos.

Posterior a esto en los meses que constan de enero a marzo del 2022 se va a realizar el manual de calidad y se lo va a socializar con el personal, así como se va a implementar la primera capacitación.

La primera etapa de medición se la va a empezar el 5 de marzo del 2022, ya implementados los nuevos procesos al grupo de control, dando un tiempo prudencial para que la investigación pueda arrojar los datos que se necesitan para poder empezar con la fase de medición.

La segunda etapa se realizará a partir del 5 de abril del 2022 en donde se usará nuevamente el indicador de NPS y se va a realizar la misma pregunta: ¿Si recomendaría los servicios que ofrece Zamorano Real Hotel? De igual manera en el mismo mes se realizará nuevamente encuestas de CSAT Y CSE.

Y de acuerdo a los resultados arrojados se podrán tomar decisiones con respecto a las nuevas estrategias a utilizarse. Al realizar la misma pregunta lo que se quiere lograr es observar si con las nuevas herramientas el porcentaje de recomendación ha mejorado y existe una mayor satisfacción en el servicio al cliente.

Y por último el 5 de julio, es la parte final del presente proyecto y con obtención de resultados en caso de no ser factible la estrategia implementada, la idea es buscar mas opciones.

## **Refinamiento**

Dentro de las opciones más viables que se encontraron para mejorar el Customer experiencia de Zamorano Real Hotel, es la implementación de un manual de calidad que defina estándares y procesos, para lo cual se considera de suma importancia que todo el personal conozca los nuevos objetivos de la organización, para ello también se va incluir un sistema de capacitación completo que permita contar con un personal capacitado todo el tiempo.

En la primera etapa del proceso de elaboración e implementación del manual, si los resultados no arrojan que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio y el

indicador es menor a lo esperado, Zamorano Real Hotel se vería en la necesidad de encontrar personal que se acople a las nuevas disposiciones que va a tener la empresa.

En la tercera etapa, se espera que los indicadores muestren mejoría en el Customer Experience, arrojando valores superiores a los planteados. Y se va a proceder a hacer la misma pregunta que se realizó al principio de este proyecto de tal manera se va a conocer si realmente existe un cambio dentro de la organización.

| <b>Características del programa</b>                                        | <b>TOC Etapa 1</b>                                                                   | <b>TOC Etapa 2</b>                                                                                                                            | <b>TOC Etapa Final</b>                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejorar la atención al cliente en la distribución y en el servicio técnico | Los clientes perciben una atención mejorada y ágil por parte de Zamorano Real Hotel. | Los requerimientos de los clientes cada vez son menos.                                                                                        | Zamorano Real Hotel realiza un proceso de medición del Customer Experience de todos sus clientes.                                        |
| Indicador                                                                  | Incremento del 20% en reservas de hospedaje de Zamorano Real Hotel.                  | Satisfacción del servicio que ofrece Zamorano Real Hotel.                                                                                     | Recomendación de los servicios de Zamorano Real Hotel.<br>NPS, CSAT, CSE.                                                                |
| Línea de tiempo                                                            | 5 de marzo                                                                           | 5 de abril                                                                                                                                    | 5 de julio                                                                                                                               |
| ¿Quién recibe los datos del indicador?                                     | Gerente General                                                                      | Gerente General                                                                                                                               | Gerente General                                                                                                                          |
| Refinamiento                                                               | Si el resultado es menor al 55% se realizará una selección de nuevo personal.        | Si el resultado es menor al 20 %, se contratará una persona encargada que lleve el cumplimiento a cabalidad del manual y los nuevos procesos. | Si no se observa los cambios esperados en los indicadores, se procederá a plantear nuevas medidas que cumplan con el objetivo planteado. |

**Tabla 4 Refinamiento**

## Conclusiones

La calidad hoy en día se ha convertido en un punto clave para la prestación de servicios, los clientes cada vez son más exigentes y tienen bien definidas sus necesidades y buscan que las empresas llenen al máximo sus expectativas. Es así como se inicia esta investigación y de acuerdo a los resultados arrojados, se ha llegado a la conclusión que existen algunas falencias en el servicio, lo que impide que todos los clientes se sienten cien por ciento satisfechos al momento de usar los servicios de Zamorano Real Hotel.

Primeramente, el hotel debe implementar un manual de calidad que contenga: objetivos y metas que tengan directrices definidas y se pueda encaminar a la organización y obtener un mejoramiento continuo. Para que se puedan observar de mejor manera los resultados se deben cumplir a cabalidad los objetivos planteados y con la ayuda de los indicadores se puede obtener un control permanente en la gestión de procesos, los mismo que van hacer evaluados y monitoreados para el cumplimiento óptimo de las metas propuestas.

Es fundamental en este punto asegurar los procesos y herramientas que se van a utilizar para lograr los resultados deseados y mejorar todas aquellas falencias detectadas en el servicio.

## **Recomendaciones**

Esta propuesta ha sido diseñada con el fin de mejorar los procesos y servicios que ofrece Zamorano Real Hotel, de acuerdo a las falencias que se han detectado se recomienda implementar todo lo propuesto en el presente proyecto, para de esta manera lograr resultados eficientes y un servicio de calidad.

La propuesta planteada permitirá formar bases sólidas, al establecer procesos y estándares, al ser un establecimiento pequeño y que su personal es polifuncional es importante capacitar a una persona que cumpla las funciones de líder para que pueda llevar el control en los procesos y mediante los indicadores ir monitoreando los resultados paso a paso.

## Referencias Bibliográficas

- Barsky , J., & Labagh , R. (1 de Octubre de 1992). *A Strategy for Customer Satisfaction*.  
Obtenido de A Strategy for Customer Satisfaction:  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001088049203300524?journalCode=cqxa>
- González , E., Orozco, M., & Barrios , A. (09 de Septiembre de 2010).  
<http://scielo.org.mx/pdf/cya/n235/n235a11.pdf>. Obtenido de  
<http://scielo.org.mx/pdf/cya/n235/n235a11.pdf>:  
<http://scielo.org.mx/pdf/cya/n235/n235a11.pdf>
- Hair , J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). Investigación de Mercados. En J. Hair , R. Bush,  
& D. Ortinau , *Investigación de Mercados*. Mexico : McGrawHill.
- Hamilton , R., & Price, L. (09 de Febrero de 2019). *Consumer journeys: developing  
consumer-based strategy*. Obtenido de Consumer journeys: developing  
consumer- based strategy: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00636-y>
- Meyer , C., & Schwager, A. (Febrero de 2007). *Comprendiendo la experiencia del  
cliente*. Obtenido de Comprendiendo la  
experiencia del cliente:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54536776/comprendiendo\\_la\\_experien cia\\_cliente-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636820688&Signature=fZT83H6yTlozPncp5FlwvXrbYTO nsqW3 LuelAbH4epWqxJmilnp6bmmTcosKbrxvvQ0UPk4TwSsAhFym3T0jko8wFf S4aLFv KiAm2yDXfwLW1ImKT3kwrH](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54536776/comprendiendo_la_experien cia_cliente-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636820688&Signature=fZT83H6yTlozPncp5FlwvXrbYTO nsqW3 LuelAbH4epWqxJmilnp6bmmTcosKbrxvvQ0UPk4TwSsAhFym3T0jko8wFf S4aLFv KiAm2yDXfwLW1ImKT3kwrH)
- Reichheld, F. (Diciembre de 2003). *The One Number You Need to Grow*. Obtenido  
de The One Number You Need to Grow: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Richardson , A. (15 de 11 de 2010). *Using Customer Journey Map to improve  
customer experience*. Obtenido de Using Customer Journey Map to improve  
customer experience: <http://www.iimageservicedesign.com/wp->

content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf

Salinas , K. (25 de Septiembre de 2021). Zamorano Real Hotel. (G. Espinosa , Entrevistador)

Schiffman, L., & Kanuk, L. (1997). Comportamiento del Consumidor . En L. Schiffman, & L. Kanuk, *Comportamiento del Consumidor* . Prentice Hall .

Pham, N., Sweeney, C., & Soutar , N. (16 de Noviembre de 2020). *Customer effort in mandatory and voluntary value cocreation: a study in a health care context*. Obtenido de Customer effort in mandatory and voluntary value cocreation: a study in a health care context: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-02-2020-0044/full/html>

Teixera, J. (22 de Junio de 2012). *Customer experience modeling: from customer experience to service design*. Obtenido de Customer experience modeling: from customer experience to service design: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231211248453/full/html>



## Índice de Anexos

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| ANEXO A: Perfil del cliente de ZRH..... | 50 |
| ANEXO B: Modelo de Entrevista .....     | 51 |

Perfil del cliente que visita Zamorano Real Hotel



## Entrevista al personal de Zamorano Real Hotel

Entrevista Ing. Kerly Salinas – Gerente General de Zamorano Real Hotel

Estimada, es un gusto para mi poder realizar esta entrevista y a su vez quiero agradecerle por el tiempo concedido.

- ¿Nos puede ayudar contando un poco la historia de Zamorano Real Hotel?
- ¿Cuánto tiempo lleva de apertura el hotel?
- ¿Nos puede ayudar describiendo los servicios que oferta el hotel?
- ¿Considera usted que la presencia de Zamorano Real Hotel ha generado impacto en la ciudad de Loja?
- ¿Cuenta con una cultura organizacional definida como: misión, visión, valores empresariales, objetivos y organigrama establecidos?
- ¿Las personas que laboran dentro de la empresa conocen sus responsabilidades dentro del puesto de trabajo?
- ¿Considera usted que cuentan con las estrategias y procesos necesarios para ofrecer a sus clientes un servicio de calidad?
- ¿De acuerdo a los clientes que tienen, nos podrían ayudar definiendo características de los mismos?