

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL COUNTRY INTERNATIONAL HOTEL¹

SERVICE IMPROVEMENT PLAN CUSTOMER IN THE COUNTRY INTERNATIONAL HOTEL

Fernando Duran Manjarres²
Erika García Illera³
Martha Patricia Gutiérrez Jiménez⁴

FORMA DE CITACIÓN

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.

RESUMEN

En el siguiente documento se realizó un análisis de la percepción o la satisfacción del cliente del Country International Hotel. Para el estudio, se utilizó una metodología descriptiva con un método analítico, se hicieron encuestas a clientes del hotel y se midió la percepción de los mismos, así como el análisis del sector hotelero mediante un análisis DOFA y otros aspectos relevantes. El estudio concluyó que existen fortalezas y debilidades respecto del análisis del cliente. Dado que las respuestas de los usuarios señalan que si medianamente están a gusto con el servicio, pero que difieren de algunos aspectos del mismo. Se concluye que las debilidades si son corregidas, generan mayores beneficios e imagen a la empresa. Esto hace importante el establecimiento de estrategias de mejora de la atención, fidelización y manejo de las quejas frecuentes. Una solución es la aplicación de CRM (*Customer relationship management*) como acción estratégica básica y así mejorar la percepción de los clientes respecto del Hotel.

Palabras clave: Servicio al Cliente, Plan de Mejoramiento, Consumidores, Estrategias, Plan de Acción.

ABSTRACT

In the following paper , we conducted an analysis of perception and customer satisfaction Country International Hotel. For the study, we used a descriptive methodology with an analytical method, surveys of both hotel guests and measured the perception of them as well as the analysis of the hotel sector through a SWOT analysis and other relevant aspects. The study concluded that there are strengths and weaknesses in analyzing customer. Since the responses indicate that if users are fairly comfortable with the service, but differ from some aspects.

¹ Artículo de reflexión, desarrollado a partir de proyecto de investigación en la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Recibido en abril dos de 2013. Aprobado en 30 de mayo de 2013.

² Msc en economía, Administrador de Empresas, docente de tiempo completo del programa de Administración de Empresa Turísticas y Hoteleras. Universidad Autónoma del Caribe. fernando.duran18@uac.edu.co

³ Estudiante de Grado de la especialización en Alta Gerencia .Universidad Autónoma del Caribe. Administradora de Empresas. erigillera@hotmail.com

⁴ Estudiante de Grado de la especialización en Alta Gerencia .Universidad Autónoma del Caribe. Contadora Pública. mapaguji@hotmail.com.

We conclude that the weaknesses if corrected, generate higher profits and the company image. This makes it important to establish strategies for improvement of care, loyalty and frequent handling complaints. One solution is the implementation of CRM (Customer Relationship Management) as basic strategic action and improve customer perception about the Hotel.

Keywords: Customer Service, Improvement Plan, Consumers, Strategies, Action Plan.

INTRODUCCIÓN

Hoy en Colombia, es importante que las organizaciones que buscan la excelencia en el mercado desarrollen estrategias de servicio al cliente que les permite conocer mejor quiénes son sus clientes, ¿Quiénes entre ellos son sus clientes más rentables?, ¿Cómo se comportan y porqué?, ¿Qué necesitan?, ¿Qué desean?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. En definitiva, las empresas deben conocer a sus clientes para establecer una relación duradera y rentable con ellos.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

La competitividad que se ha generado en los hoteles de la ciudad de Barranquilla es elevada, comparada con años anteriores, ello ha generado la necesidad de que cada hotel, mejore su relación con los clientes y que sus servicios sean más accesibles y llenen las expectativas de los mismos.

En el "Country International Hotel", se ha detectado una problemática administrativa y es que no se conoce a ciencia cierta cuál es la actual satisfacción del cliente⁵ respecto a los servicios que se ofrecen en la actualidad, ello genera incertidumbre en la toma de decisiones muchas veces, pues los clientes se transforman, cambian a la competencia y ello genera preocupación en la administración actual.

Este problema, se ve reflejado en muchos aspectos, pero principalmente el financiero y del volumen de consumo de los servicios, pues gradualmente cuando no se cautiva el cliente, es decir la administración no está empleando, ejecutando, planeando y materializando las políticas de atención al cliente adecuadas para la satisfacción del cliente. Colateralmente, la empresa ha enfrentado múltiples problemas en cuanto a la calidad de la prestación del servicio, por ello dicha errada orientación al cliente ha provocado que deban

analizarse los elementos como las actitudes, procedimientos y demás que se generan en la prestación del servicio como tal. El presente documento tiene como objetivos primero diagnosticar el proceso actual de atención al cliente, para con ello, observar las fortalezas, debilidades, acciones y estrategias que emplean en la actualidad. Segundo Diseñar el plan de mejoramiento para la atención a los clientes. Y por último Describir el proceso de implementación del plan de mejoramiento para la prestación del servicio al cliente. Se utilizó una metodología de corte de descriptivo.

REFERENTES TEÓRICOS

Según Oliveira (2007), El turismo es un fenómeno cuya esencia está relacionada con el concepto de *espacio*. Más allá de expresar aspectos fundamentales del fenómeno turístico, los modelos teóricos con enfoque espacial son bastante difundidos. Se puede definir esa categoría de modelos como aquellos cuyos principales elementos constitutivos son de carácter espacial, como por ejemplo origen y destino. Buena parte de los modelos teóricos con enfoque espacial concentran su atención en la relación existente entre esas dos unidades geográficas. Otro elemento bastante frecuente en los modelos espaciales es el desplazamiento de los turistas entre origen y destino.

Fernández (1985) citado por Oliveira (2007), por ejemplo, representa el fenómeno del turismo con un modelo extremadamente simple basado en la interrelación entre origen y destino. A los flujos turísticos de ida y vuelta los coloca entre estos dos elementos. El modelo presentado por Mariot (en Pearce 2003:30) es semejante al de Fernández, centrándose también en la interrelación origen - destino. El autor agrega entre esos dos elementos las rutas que pueden ser utilizadas por los turistas para desplazarse. En el modelo de Mariot existen tres rutas entre origen y destino: de acceso, de regreso y recreativa. Las rutas de acceso y de regreso son aquellas vías sin atractivo que se utilizan sólo para el desplazamiento. Por lo general las rutas utilizadas de arribo son las mismas que para el regreso. La ruta recreativa es aquella que presenta atractivos que forman parte la experiencia del turista y contribuyen directamente a satisfacer sus deseos. Asimismo, el modelo propone la

⁵ Informe de Evaluación de la Gerencia 2011.

posibilidad de combinar las vías de acceso y de regreso con las recreativas

El modelo de Palhares (2002) citado por Oliveira (2007), también se enfoca en la interrelación entre origen y destino. En comparación con el modelo de Mariot desarrolla mejor las posibilidades de diferentes destinos. El autor destaca la posibilidad de que los turistas visiten más de un destino durante un viaje, estableciendo un destino primario y uno o más destinos secundarios.

Los artículos académicos justifican el estudio de la calidad a partir de diferentes puntos de vista. Aguiló (1996) indica que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con modificaciones en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, han cambiado el entorno y la forma de competir. Este escenario obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (López y 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 en su calidad y la búsqueda de elementos diferenciadores. Así, la búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999).

La viabilidad de la empresa está directamente relacionada con la satisfacción de los consumidores. Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994). Por tanto, desde un punto de vista de viabilidad tanto económica como financiera, la calidad es importante.

La necesidad de implantar una filosofía de calidad se está convirtiendo en un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del establecimiento hotelero, en esta línea Ruiz, Vázquez y Díaz (1995, en Albacete, 2004: 95) indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos”.

Los investigadores del sector servicios han visto la importancia de trabajar e investigar sobre la calidad en el turismo y en la hotelería, y así se demuestra ya que durante los últimos años, numerosos estudios han desarrollado el concepto de calidad de servicio en la industria hotelera (véase, entre otros Knutson y otros, 1991; Saleh y Ryan, 1991; Sierra, 1999; López y Serrano, 2001). Estos estudios han demostrado, además de las particularidades de la calidad de servicio en la industria hotelera, una relación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior (entre

otros, Oh, 1999; Olorunniwo y otros, 2006), justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los establecimientos hoteleros.

En relación con la satisfacción

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980; Evrard, 1993/4; Lewis y Mitchell, 1990). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio (Boulding y otros, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Bitner, 1990; Churchill y Surprenant, 1982), y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Cronin y Taylor, 1992).

El mejoramiento de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. (Hatton), 2000.

La satisfacción es una función adecuada, de hecho la lealtad de los consumidores está íntimamente ligada a la calidad del producto. El consumidor que está satisfecho con el producto o servicio que utiliza, muestra una gran disposición a comprarlo de nuevo, así el grado de satisfacción y la consecuente lealtad se convierten en una indicación de la orientación de la empresa hacia el cliente. (James, 2004, p.68).

Diversos autores tratan la importancia de la satisfacción del turista ya que es un factor que afecta directamente la imagen de un destino, el regreso del turista y la recomendación a otros turistas potenciales (Kotler, Bowen y Makens, 2005: 389; Meng, Teapanon y Uysal, 2008: 42).

Diversos estudios establecen que la satisfacción posee una influencia positiva sobre el comportamiento pos-compra, siendo un importante elemento para el desarrollo de relaciones a largo plazo y para la formación de una imagen atractiva (Campo y Yagüe, 2009: 127; Alegre y Cladera, 2009: 672).

Woodruff (1997) resalta la fuerte relación que existe para el consumidor entre el valor y su satisfacción pues en la medida en que el producto es percibido como “de valor”, el consumidor logra sus objetivos y la satisfacción es una consecuencia natural. Así, el factor crítico para que los clientes compren repetidas veces un mismo bien y transiten el camino hacia la fidelidad es la *satisfacción* que obtiene con su uso.

Schulz (1998) afirma que el hecho de que el cliente esté satisfecho no implique necesariamente que exista fidelidad, se puede afirmar que a medida que el valor percibido por el cliente se condice con sus expectativas acerca de un determinado producto y queda satisfecho, la probabilidad de que vuelva a adquirir el mismo producto aumenta. Salvo que el mercado tenga características de monopolio, cuando el cliente está insatisfecho adquirirá otra oferta para satisfacer una necesidad hasta tanto sus expectativas sean atendidas.

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). De hecho, niveles de lealtad elevada no sólo contribuyen a consolidar la posición de las empresas en el mercado, sino que también aumentan la satisfacción del propio trabajador y, en consecuencia, su productividad. Reichheld y Sasser (1990) demuestran que una disminución del cinco por ciento en la pérdida de clientes, se puede traducir en un aumento de los beneficios cuantificado entre el veinticinco y el ochenta y cinco por ciento dependiendo de la industria considerada. Asimismo, Lee y Cunningham (2001) señalan el impacto devastador que tiene la pérdida de clientes para las empresas de servicios.

En ese sentido, podemos definir el nivel de satisfacción de una persona como el resultado de comparar su percepción de los beneficios del producto y las expectativas de beneficios que se van a recibir del mismo (Kotler y otros, 2000). La satisfacción dependerá, en consecuencia, tanto de las expectativas que tenga el consumidor-visitante como de la valoración que haga del producto-destino una vez que lo haya consumido. Es, en definitiva, un concepto complejo que depende de numerosas variables que afectan tanto al consumidor (factores personales, culturales, económicos, motivacionales, experiencias previas o actitudes), como al propio producto o servicio (características, atributos, calidad, costes, etcétera).

Esta complejidad es especialmente relevante en el caso del turismo ya que es necesario considerar tanto elementos tangibles como intangibles (Nowak y Washburn, 1998; Bigné Font y Andreu, 2000). Entre los primeros destacan los recursos físicos, las infraestructuras hoteleras y de restauración, los recursos complementarios, los accesos, las comunicaciones, etcétera. Entre los segundos podemos señalar el trato recibido, la calidad del servicio, las emociones sentidas ante los recursos turísticos visitados, la imagen del lugar o la interacción con otros turistas. Son elementos más difíciles de analizar y de describir pero, para muchos autores, tienen más importancia que los primeros (Baker y Crompton, 2000; Bordeau, de Coster y Paradis, 2002; Heung, 2000; Díaz-Martín y otros, 2000).

HECHOS ESTILIZADOS

De acuerdo Escamilla (2011), la Organización Mundial del Turismo, en el año 2010, en el mundo, las llegadas de turistas internacionales crecieron casi un 7%, con respecto al año anterior, ubicándose en 935 millones de turistas, tras el descenso del 4% en 2009 dada la crisis económica mundial. En 2009, el turismo internacional generó 852 mil millones dólares en ingresos por exportación.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), la industria de los viajes y el turismo, es una de las más grandes del mundo en la actualidad, emplea aproximadamente 235 millones de personas y genera 9,3% del PIB mundial. No obstante en los dos últimos años el sector ha enfrentado la crisis económica mundial, la volatilidad de los precios del petróleo, volatilidades climáticas, disturbios, pandemias y huelgas; de la cual se está recuperando gradualmente (World Economic Forum, 2011).

Para el caso colombiano, desde 1931 se identificó el turismo como un sector importante con la creación del Servicio Oficial de Turismo, y a partir de 2002 con la política de seguridad democrática este sector empieza a tomar fuerza. Las ganancias obtenidas por el turismo, afectan positivamente el crecimiento económico de largo plazo en Colombia, según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en 2010, llegaron a Colombia 1.327.576 turistas.

Con respecto al distrito de Barranquilla a continuación se describen algunos aspectos del sector hotelero que evidencian la dinámica y desarrollo del mismo.

De acuerdo con la tabla No 1, las cifras del Departamento Administrativo de Seguridad DAS, durante el primer semestre de año ingresaron al país 775.272 viajeros extranjeros, cifra 14,3% superior a la registrada en el mismo periodo el año 2010.

Barranquilla representa en el periodo observado un comportamiento promedio de 50.000 visitantes ocupando el quinto lugar en Colombia

Según la tabla No. 2, el sector hotelero de Barranquilla, en el mes de Junio de 2011 reportó una tasa de ocupación del 54.1%; 4,9 puntos superior a la registrada en Junio de 2010. El porcentaje acumulado para la ciudad fue del 50.2%.

Con relación a la tabla No 3, la ocupación sectorial, Comercio-Restaurantes y Hoteles continuó siendo el rubro que mayor número de empleados absorbe, participando en enero-marzo del año 2013 con el 32.4% del total, seguido por Servicios Comunales, Sociales y Personales con el 22.9%, la Industria

Llegada de viajeros extranjeros a Colombia según ciudad de destino

Tabla 1. Visitantes del extranjero a Colombia según ciudad de destino del 2007 al 2011.

Ciudad Destino	2007	2008	2009	2010	Var. 2010 - 2009	Part. 2010	Ene - Jun 2010	Ene - Jun 2011	Var. Ene - jun. 2011/2010	Part. Ene - Jun 2011
Total	1.195.440	1.222.966	1.353.760	1.474.884	8,90%	100%	678.177	775.272	14,30%	100%
Bogotá D.C	616.772	627.056	692.826	754.960	9,0	51,2	349.348	415.804	19	53,6
Cartagena	133.172	141.367	155.264	169.100	8,9	11,5	81.460	93.660	15	12,1
Medellín	104.445	107.841	143.093	163.120	14,0	11,1	72.403	71.440	-1,3	9,2
Cali	102.296	99.149	98.060	113.146	15,4	7,7	49.066	53.140	8,3	6,9
Barranquilla	48.882	48.020	50.872	52.647	3,5	3,6	24.720	27.316	10,5	3,5
San Andrés	59.308	58.009	47.550	48.633	2,3	3,3	25.462	25.821	1,4	3,3
Bucaramanga	17.564	24.738	23.009	23.961	4,1	1,6	9.937	11.612	16,9	1,5
Santa Marta	14.000	14.695	17.078	18.128	6,1	1,2	8.573	10.349	20,7	1,3
Cúcuta	17.695	22.342	15.928	16.509	3,6	1,1	7.563	11.817	56,2	1,5
Pereira	14.452	12.662	15.878	16.510	4,0	1,1	694	7.621	4,4	0,9
Resto	66.854	67.087	94.202	98.170	4,2	6,7	42.691	47.052	10,2	6,1

Fuentes: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Viceministerio de Turismo. Proexport. Bases DAS. Cálculos Observatorio Turístico de Bogotá IDT. No se incluyen ingresos por puntos fronterizos

Ocupación Hotelera y Tarifa Promedio

Tabla 2. Tarifa promedio en hoteles periodo 2007-2011.

Ciudades	2007	2008	2009	2010	Jun. 2010	Jun. 2011	Ene-Jun. 2010	Ene-Jun. 2011	Tarifa Promedio Junio 2011
Antioquia	57,2	51,1	49,1	53,5	46,5	55,3	19,4	53,2	162,73
Barranquilla	47,3	56,7	47,1	56,5	61,3	54,1	57,6	49	150,161
Atlántico Comercial	55,4	52,9	47,6	47,9	49,3	54,8	45	50,2	125,683
Bogotá D.C	70,8	64,3	59,7	61,4	60,7	65,6	60,2	63	263,394
Boyacá	43,2	40,6	36,3	35,7	30,8	33,1	33,7	33,3	170,877
Región Cafetera	41,6	43	41,9	40,7	36,9	46	38	42	157,63
Cartagena	67	60,7	59,4	60	55,6	44,8	58	60,6	296,56
Influencia Bogotá	47,1	50	48,1	47,3	45,9	58,5	43,6	49,6	160,775
Norte de Santander	56,6	58,1	49	39,4	37	42,1	37,5	38	114,566
Santander	52	52,3	48	44,9	48,4	39,6	45	40,8	137,863
San Andrés	67,6	61,4	58,2	56,5	52,9	46,1	58,2	59	188,529
Santa Marta	51,2	41,2	40,8	56,1	61,1	53,8	56,2	52,3	161,664
Sur Occidental	43,3	38,3	34,4	39,2	40,8	41,7	37,4	41,7	100,389
Valle del Cauca	45,6	44,6	40,4	42,2	41,7	ND	40,5	ND	ND
Total Muestra	57	54,5	50,8	52,1	51,5	55,6	50,4	53,3	217,856

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia Cotelco. Boletín Mensual No. 116 Indicadores Hoteleros Junio 2011

Mercado laboral Barranquilla

Tabla No 3. Indicadores del Mercado Laboral Trimestre Móvil Enero-Marzo (2013) Barranquilla - Soledad

Indicadores	2012	2013	Variación	
TGP (%)	58.5	60.4	1.9	Puntos porcentuales
TO (%)	54.1	55.4	1.3	Puntos porcentuales
TD (%)	7.5	8.3	0.8	Puntos porcentuales
Tasa de Subempleo Subjetivo (%)	16.7	14.3	(2.4)	Puntos porcentuales
Tasa de Subempleo Objetivo (%)	11.9	9.0	(2.9)	Puntos porcentuales
Población en Edad de Trabajar	1.378.871	1.402.230	23.349	Personas
Población Económicamente Activa	806.749	847.357	40.608	Personas
Ocupados	746.146	777.326	31.180	Personas
Desocupados	60.603	70.031	9.428	Personas
Subempleados Subjetivos	134.346	120.996	-13.350	Personas
Subempleados Objetivos	95.746	76.670	-19.079	Personas

Fuente: DANE. Elaboración Fundesarrollo

Manufacturera con el 14.4% y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con el 11.5%. Sin embargo, comparando el primer trimestre 2013 con su similar del año 2012, se encuentra que el número de ocupados aumentó en mayor medida en la actividad de Servicios Comunales, Sociales y Personales (19.284 personas), seguida por Comercio Restaurantes y Hoteles (17.953 personas); disminuyendo en la industria (9.567 personas).

Diagnostico estratégico servicio al cliente

Con respecto al análisis FODA, se observaron las operaciones en los puntos de atención, área de alojamiento, área Banquetes y eventos. Se analizaron aspectos propios para implementar un plan de mejoramiento, se tuvo en cuenta el tipo de servicio que venían a demandar o las consultas que los clientes del hotel o no realizaban como tal, específicamente para encontrar debilidades y las causas que las originan como tal. Seguidamente, se aplicó el formato de encuesta preguntándoles personalmente respecto de la atención recibida.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Continuación en la tabla No 3 se resumen la FODA del servicio al cliente del Country International Hotel. Ver Tabla 4.

REFLEXIONES SOBRE LOS RESULTADOS

El contexto del sector hotelero en Barranquilla antes expuesto caracteriza en la dinámica de los visitantes y nivel de ocupación y empleo del turismo en la ciudad. En ese orden de ideas la metodología es del estudio es descriptiva, porque se detallaran en forma escrita las razones y posibles fallas administrativas con respecto a la atención y satisfacción al cliente del hotel, así como también encontrar las condiciones y parámetros en las que se podría mejorar tal situación: Acceso; Disponibilidad; Comodidad; Comunicación; Confiabilidad; Atención a las demandas En relación con la muestra El tamaño adecuado de la muestra está determinado en gran medida por tres factores: i) prevalencia estimada de la variable, ii) nivel de fiabilidad (95%); y iii) margen de error aceptable (5%).

El tamaño de la muestra basado en una muestra aleatoria simple, puede calcularse mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Fórmula} = \frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 pq}$$

171.000= número personas naturales que ocuparon habitaciones en el año 2012 (Fuente: COTELCO)

Z = 95 %

p = 0.5 (Proporción con determinada característica)

Tabla 4. Análisis FODA

Debilidad	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen políticas específicas de atención y recaudo de clientes, todas son generales 2. Los trabajadores están sobrecargados de trabajos, ello desmejora la calidad de atención al cliente 3. Los clientes corporativos se quejan de la no atención personalizada y se están dispersando en los demás 4. No generan estrategias con los clientes, ello no permite fidelización de los mismos volviéndose uno de los lunares más complejos 5. No existe una programación de cambios y mejoras de la atención al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 6. La Empresa Hotelera posee ideal posicionamiento, pero que esa ventaja comparativa debe aprovecharse a como dé lugar mediante estrategias solidas 7. La variable precios es una de las fortalezas, posee adecuada cobertura geográfica 8. Personal profesional capacitado en el área de desempeño de la empresa hotelera, además, el mejoramiento de las Instalaciones ha generado atracción de nuevos clientes 9. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, junto a la disponibilidad a tiempo completo de personal
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia aumenta, ello genera dispersión de los clientes en consecuencia no se logra un desarrollo comercial adecuado 2. Los clientes corporativos se dispersan a nuevos proveedores de servicios hoteleros 3. La administración no toma cartas en el asunto (Existe una amenaza y es que la competencia crece). 4. Se construyen cada vez más hoteles en la ciudad de Barranquilla 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Las empresas demandas hoteles que posean los servicios adecuados y ello se refleja en una mejora sustancial de los ingresos 6. La economía de la ciudad debido a las grandes inversiones de empresas multinacionales está mejorando y ello mejora el uso de los hoteles por las personas por poseer mayor calidad de vida 7. Barranquilla crece económicamente, ello permite que los hoteles sean parte de ese crecimiento en forma integral, para ello el Hotel debe actuar en forma rápida y estratégica para captar los diferentes tipos de clientes 8. El Alto índice de inseguridad de la ciudad de Barranquilla no permite ciertos valores agregados del servicio al cliente

Fuente: Elaboración de los autores, con base en la información suministrada por el hotel.

q = 0.5 (Proporción con determinada característica)

E = 5 %

N = 171.000

Confiabilidad

La muestra está compuesta por 50 encuestas, Se encuestaron 25 clientes en el área de alojamiento y 25 personas en el área Banquetes y eventos.

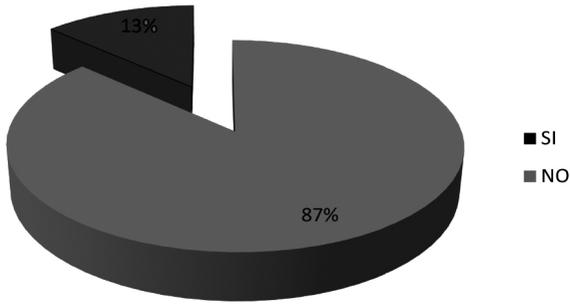
A continuación se amplía algunos de los principales resultados del trabajo de campo

El 87% opina que si es confiable, lo que genera una adecuada percepción de lo que piensan los clientes

como tal, pero no lo asocian con una calidad del servicio como tal. De hecho, a los consumidores de diferentes servicios, ya no les llaman la atención frases como ‘más barato’, ‘más blanco’, ‘más grande’, necesitan conectarse con las emociones y crear una relación, lo que hoy se denominan lovemarks (marcas de amor), por ello Country International Hotel, genera una atención lo más personalizada posible, con el fin de obtener ideales resultados con sus usuarios.

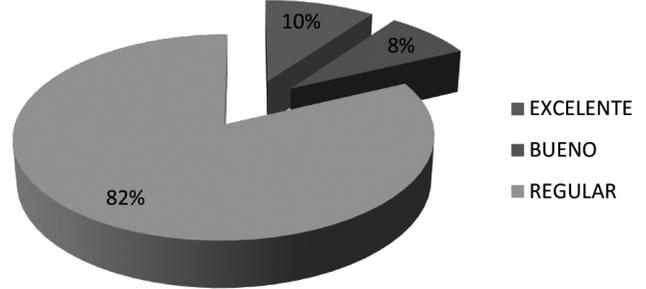
En consecuencia, los clientes contentos son más leales a los servicios que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Figura 1.

Figura 1. Confiabilidad



Fuente: Elaboración propia autores. Con base en encuesta 2013

Figura 3. Infraestructura del Country International Hotel



Fuente: Elaboración propia autores. Con base en encuesta 2013

Atención

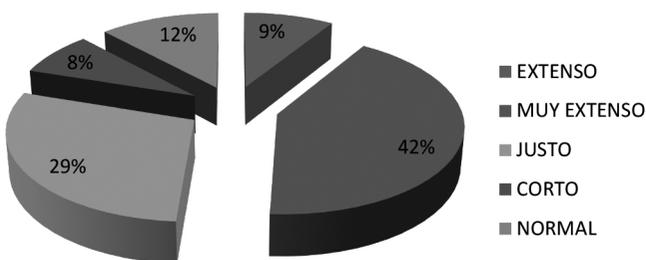
El 42% de los encuestados contestó que era muy extenso el tiempo para ser atendidos en forma adecuada y ello genera una mala atención desde la perspectiva del tiempo y de la satisfacción del cliente, lo que implica molestias en los clientes y genera mal ambiente respecto de la atención.

Solo el 29 % opino que es justo. Se debe tener en cuenta que cuando se le entrega un servicio a un cliente, este lo toma como suyo y ya no se lo puede desmejorar el mismo servicio; Luego el servicio al cliente es, entonces, un conjunto de estrategias que diseña y pone en práctica para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes, además en el servicio al cliente el desempeño es el producto, es lo que el cliente evalúa. Figura 2.

Concepto de la infraestructura del Country International Hotel

Es mayoría y contundente el 82% de regular, lo que implica que no están a gusto con las instalaciones en donde los atienden. Pese a lo anterior, es evidente que la empresa ha invertido en muchas instalaciones físicas, pero estas,

Figura 2. Atención



Fuente: Elaboración propia autores. Con base en encuesta 2013

están en proceso de adecuación. El hotel, posee medianos servicios, ello involucra que se deben reubicar ciertos sitios en donde se atienden a los usuarios.

Además en se observó que existe demora en la atención y ello genera impaciencia y desconfianza en los clientes, es decir, si no posee una información adecuada de todos los servicios que se ofrecen como tal. El 25% de los trabajadores del nivel operativo no conocen a cabalidad los procedimientos en todos los servicios. En consecuencia existen aspectos que corregir, tales como:

- La demora en la atención,
- La recepción debería conocer más respecto a los procedimientos que ofrece Country International Hotel,
- Mejorar la publicidad, sin embargo el análisis es que el servicio es regular

Los elementos antes descritos presentan la información que sirvió de línea base para la propuesta del Plan de Mejoramiento para mejorar el servicio al cliente, está basado en el desarrollo de estrategias alineados con los objetivos organizacionales, que a su vez derivan en acciones, recursos a utilizar, responsables y el cronograma para hacer seguimiento a los indicadores y metas planteados.

El resumen de las estrategias del Plan de Mejoramiento son las siguientes:

- Mejoramiento atención al cliente: Concretar el cliente del hotel y satisfacer sus necesidades.
- Precios Competitivos: Ser competitivos con los precios que se ofertan en el hotel abandonar la estrategia de inflar demasiado los precios ya que hasta el momento lo único que se ha logrado es alarmar a los clientes.

- Información Compartida: Que la información sea re-actualizada y de esta manera todos los empleados tengan acceso al estado de cada cliente y darle una respuesta oportuna cuando sea solicitada. Igualmente para que todos puedan estar al tanto de todas las contrataciones e incluso replantear alternativas, o descuentos especiales autorizados por el Administrador del Hotel.
- Capacitación para fortalecer el Poder de atención al cliente: Capacitar todo el personal que tenga acceso a la atención al cliente, para que de esta manera identifique puntos claves y sean más eficientes a la hora de negociar con un cliente.

Control del Plan de Mejoramiento

Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Hoy, las organizaciones empresariales en el mundo se enfrentan en la actualidad a múltiples variables o factores que determinan muchos aspectos inherentes al funcionamiento de ellas mismas, factores tales como la manera de ver y visionar la propia empresa, sobre todo en pleno auge de la globalización comercial y financiera, que obliga a las organizaciones empresariales y a los Administrador del Hoteles establecer nuevos parámetros administrativos y de gestión para ser aplicados a las nuevas necesidades del mundo moderno.

Los niveles del control:

- **Control del plan anual.** Cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de las ventas, de la participación del mercado, de relación de gastos comerciales, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores.
- **Control de rentabilidad.** Que se basa en la determinación de la rentabilidad del producto, territorios, clientes, canales, tamaño del pedido, etc.
- **Control de eficiencia.** Su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realiza mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, de la distribución, de la publicidad, etc.
- **Control estratégico.** Que trata de analizar si la organización está consiguiendo sus mejores oportunidades

con respecto al mercado, productos y canales de distribución.

CONSIDERACIONES FINALES

Los múltiples trabajos desarrollados en el área del servicio al cliente en el sector turístico específicamente en los hoteles, identifican los aspectos claves en la prestación del servicios, como la calidad, la comodidad de la instalaciones, el trato y soluciones ajustadas a la expectativas de cada cliente con el objeto de fidelizar en el marco de las estrategias de marketing y posibilitar la consolidación de los clientes actuales y la penetración a nuevos nichos de mercado.

En relación con los aspectos teóricos esbozados en el presente trabajo, se evidencia una validación de los conceptos y aportes de los autores, con lo la realidad encontrada en los servicios que presta el hotel, después de aplicar los diferentes instrumentos para la fase de diagnóstico del proceso de los servicios. La competitividad del hotel por la naturaleza de los servicios que ofrece está fuertemente signada por la calidad ella responde a los criterios de confiabilidad, comodidad, entre otras de los datos consignados en las variables asumidas en la encuesta. Es en este sentido que se puede asumir la calidad como un concepto diferenciador (Ingram y Daskalakis, 1999).

El contexto en el cual se desarrolla el Country International Hotel indica una dinámica creciente de la ocupación hotelera en el Distrito Metropolitano de Barranquilla en el periodo observado en el estudio. Además en el mercado laboral el comercio de restaurante y hoteles aumentó entre los años 2012 al primer trimestre del 2013. Lo anterior motivado por las importantes inversiones en infraestructura hotelera y de servicios.

Los datos arrojados en la encuesta, en relación con las percepciones sobre la satisfacción de los clientes del Country International Hotel indicó la necesidad de establecer un Plan de Mejora del Servicio, con el objetivo de aumentar significativamente los indicadores de satisfacción en cada una de las fases del proceso de prestación de los diferentes servicios del hotel y realzar la propuesta de valor desde la perspectiva de la experiencia y vivencias que se le promete al cliente para efectivamente posesionar al hotel en el mercadeo turístico.

REFERENCIAS

Aguiló, E. (1996). "Evolución y expectativas de la actividad turística". En: Introducción a la economía del turismo en España. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coord.). Madrid: Cívitas.

- Albacete, C.A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Granada: Universidad de Granada.
- Alegre, J.; Caldera, M. (2009) Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return. *European Journal of Marketing*. Vol. 43 Iss: 5/6, pp.670 - 685
- Boulding, W.; kalra, a; staelin, R. y zeithaml, v. a (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, February, 7-27.
- Bigné, E., Font, X., y Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Baker, D. A. y Crompton, J. L. (2000). Quality, Satisfaction and Behavioural Intentions, *Annals of Tourism Research*, volumen 27, número 3, 785-804.
- Bitner, M. J. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 69-82.
- Bordeau, L., de Coster, L. y Paradis, S. (2002): Measuring Satisfaction Among Festival Goers: Differences Between Tourists and Resident Visitors to a Music Festival in Urban Environment. *International Journal of Arts Management*, volumen 3, número 2, Montreal.
- Bharadwaj, S.G., Vanradarajan, P.R. y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research proposition. *Journal of Marketing*. Vol 57, 83-99
- Cronin, J. J., Jr. y Taylor A. A. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. *Journal of Marketing*, Vol. 56, January. 55-68.
- Campo, S.; Yagüe, M. J. (2009). Exploring non-linear effects of determinants on tourists' satisfaction". *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. Vol. 3 Iss: 2, 127-138.
- Díaz-Martín, A., Iglesias, V., Vázquez, R. y Ruiz, A. V. (2000). The Use of Quality Expectations to Segment a Service Market. *Journal of Services Marketing*, volumen 14, número 2, Vol. 14 Iss: 2, pp.132 - 146.
- Churchill, G. A., Jr. y surprenant, c. (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, November, 19, 000004; ABI/INFORM Global pg. 491-504.
- Escamilla M. A. (2011). *Revisión Conceptual de la lealtad en servicios hoteleros*. Tesis o trabajo de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. En: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5282/> Revisado en febrero 23 de 2013.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Francaise du Marketing*. No. 144/145, 53-66.
- Fernández, L. (1985) .*Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sierra, B. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, No. 139, 95-110.
- Hatton, Á. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. España, Prentice Hall.
- Heung, V. C. S. (2000). *Satisfaction Levels of Mainland Chinese Travellers with Hong Kong Hotel Services*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12 Iss: 5, pp.308 - 315
- Ingram, H. y Daskalakis, G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11 Iss: 1, pp.24 - 30
- James, P. (2004). *La gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice hall.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000): *Dirección de Marketing Turístico*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Bowen, J. T.; Makens, J. C. (2005) *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River: Pearson.
- López, C.; Serrano, A. (2001). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas. Hoteleras*. Revista Colombiana de Marketing, Año 2, No. 3, 1-13.
- Lee, M.; Cunningham, L.F. (2001). A Cost/Benefit Approach to Understand Service Loyalty. *Journal of Services Marketing*, vol.15, núm. 2, 113-130
- Lewis, B. R. y Mitchell, V. W. (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Inteligencia y Planning*, Vol. 8, No. 6, 11-17
- Meng, F., Tepanon, Y. y Uysai, M. (2008) Measuring tourist satisfaction by attribute and motivation: the case of a nature-based resort". *Journal of Vacation Marketing*, vol 14 No, 1, 41-56

- Nowak, L. y Washburn, J. H. (1998): Antecedents to Client Satisfaction in Business Service, *The Journal of Services Marketing*, volumen 12, número 6, Bradford.
- Oliveira G. E. (2007). Modelos Teóricos Aplicados al Turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 16, No. 1. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322007000100005&script=sci_arttext Revisado en febrero de 2013.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November. 460-469.
- Oliveira Braulio (2011). Determinantes de la satisfacción del turista. Un estudio en la ciudad de Guarujá-Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo* Volumen 20. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000100013&script=sci_arttext Revisado en Febrero de 2013.
- Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*. Vol. 20 Iss: 1, 59 - 72
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 18 Iss 1, 67-82.
- Pearce, Douglas G. (2003). *Geografia do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens*. São Paulo: Aleph.
- Palhares, Guilherme L. (2002). *Transportes turísticos*. São Paulo: Aleph.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V. A y Berry, L. L. (1994). *Re-assessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research*. *Journal of Marketing*, Vol. 58, January. Vol. 58 Issue 1, p111
- Reichheld, F.F.; Sasser, W.E. (1990): *Zero Defections: Quality Comes to Services*", *Harvard Business Review*, (septiembre-octubre). En: <http://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services/ar/1>. Revisado en marzo de 2013.
- Schulz, D. E. (1998) *Are we too loyal to our concept of loyalty?* *Marketing News*, Vol. 32 Issue 13, p11.
- Poon, A. (1993). "Tourism, Technology and Competitive Strategies". Oxford: CAB International.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model. *The Service Industries Journal*, Vol. 11, Issue 3, 324-345..
- World Economic Forum. (2011). The Travel y Tourism Competitiveness Report 2011.(J. Blanke, y T. Chiesa, Edits.) Geneva, Switzerland.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, Issue 2, 139-153.