



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN A
LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL HOTEL HILTON GARDEN INN DE
TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE
NEGOCIOS**

PRESENTA

JESSICA CRISTINA VÁZQUEZ LÓPEZ A130033

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ROSALÍA CRISTIANA SAAD CORZO

TUXTLA GUTIÉRREZ CHIAPAS, FEBRERO, 2022



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 06 de mayo de 2022.
Oficio No. D/CIP/TIP/184/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

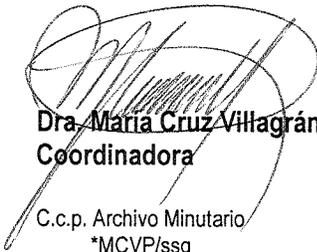
**C. JESSICA CRISTINA VÁZQUEZ LÓPEZ
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL HOTEL HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha marzo 22 de 2022, suscrito por la Dra. Rosalía Cristiana Saad Corzo, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


**Dra. María Cruz Villagrán Pinzón
Coordinadora**

C.c.p. Archivo Minutario
*MCVP/ssg





SECRETARÍA ACADÉMICA
COORDINACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) JESSICA CRISTINA VAZQUEZ LOPEZ,

Autor (a) de la tesis bajo el título de "ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL HOTEL HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS."

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL DE DIRECCIÓN DE NEGOCIOS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 12 días del mes de Mayo del año 20 22.

JESSICA CRISTINA VÁZQUEZ LÓPEZ

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

HOJA DE LIBERACIÓN DE TESIS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Febrero 09 de 2022

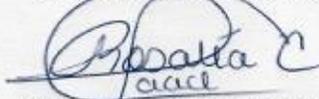
DRA. MARÍA CRUZ VILLAGRÁN PINZÓN
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
PRESENTE

En atención al oficio No. D/CIP/TIP/240/2020 de fecha 28 de octubre de 2020, donde se me asigna Directora de Tesis titulada "ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL HOTEL HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS", de la C. Jessica Cristina Vázquez López, candidata al grado de Maestra en Administración con Terminal en Dirección de Negocios; comunico a usted que he concluido con la dirección de la misma y **LIBERO** a la presente para que la interesada continúe los trámites correspondientes para la obtención del grado académico respectivo, según el Reglamento General de Investigación y Posgrado de nuestra Universidad.

Esperando haber cumplido con lo encomendado, agradezco la gentileza de sus finas atenciones, reiterándole mi compromiso institucional.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"



MTRA. ROSALÍA CRISTIANA SAAD CORZO

DIRECTOR DE TESIS

RECONOCIMIENTOS

A la **Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas**, mi gratitud eterna, después de tantos años de esfuerzos, sacrificios, dedicación, aprendizaje, alegrías y tristezas, llegó la hora de voltear atrás para ver el camino recorrido por tus pasillos y aulas, y detenerme para agradecerte mi alma mater.

Al **Hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez; Chiapas**, por posibilitar la realización de este trabajo de investigación y otorgarme acceso a la información.

A la **Lic. Laura Pérez Guillén**, por ser el enlace principal como Gerente de Recursos Humanos para facilitarme la información e iniciar el desarrollo de este trabajo.

A la **Dra. María Cruz Villagrán Pinzón**, Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Facultad, por su apoyo y profesionalidad en todo momento a lo largo del programa de grado.

A la **Dra. Rosalía Cristiana Saad Corzo**, por el aliento, motivación, orientación y aporte brindado con su asesoramiento como directora de tesis, y por apoyar a desarrollar mis potencialidades y habilidades en esta investigación.

A los **docentes de esta maestría**, por su dedicación, compromiso y porque gran parte de los conocimientos que hoy poseo es gracias a ustedes, su labor es muy valiosa.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A **Dios** por siempre tenerme en sus manos, por la vida y por regalarme la dicha de concretar esta ilusión que parecía inalcanzable. Por ser parte de mí en todo momento y guiar mis pasos en el sendero de la vida, toda mi gratitud es enteramente para Ti.

A mis amados padres **Victor Horacio Vázquez Pérez y Gladis López Hernández**, por ser mi ancla, mi consuelo, mi soporte, mi ayuda, mi inspiración y mi gran bendición. Les agradeceré siempre y amaré toda mi vida. Por ustedes y para ustedes.

A mi hermana **Montserrat Vázquez López** por ser mi compañera en la medianoche, mi apoyo, mi inspiración, mi gran tesoro y por creer en mí. Eres el mejor regalo que me han dado papá y mamá. Te amo y pase lo que pase, siempre seremos hermanas...lo prometo.

A **Leonel Alberto Ramos Moreno**, por ser mi apoyo constante, crecer juntos personal y profesionalmente, y mirar ambos en la misma dirección. Gracias por todo tu amor. Un logro más.

A toda mi **familia y abuelitos**, que me han influenciado dándome los mejores consejos, guiándome y haciéndome una persona de bien, y en especial a mi abuelita **Joaquina Hernández Hernández**, que hoy es una estrella en el cielo, por estar cerca, bien cerca de mí, porque no se puede separar lo que se ata en el corazón, te llevaré conmigo hasta que volvamos a encontrarnos. Con todo mi amor se los dedico.

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS	1
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.....	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLA	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.2.1 <i>Pregunta central</i>	20
1.2.2 <i>Preguntas auxiliares</i>	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	20
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 <i>Conveniencia de la investigación</i>	22
1.4.2 <i>Relevancia social</i>	23
1.4.3 <i>Implicaciones prácticas</i>	23
1.4.4 <i>Valor teórico</i>	23
1.4.5 <i>Utilidad metodológica</i>	24
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
CAPÍTULO II. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.....	26
2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	26
2.1.1 <i>Elementos que conforman la satisfacción del cliente</i>	28
2.1.2 <i>Medición de la satisfacción del cliente</i>	30
2.1.3 <i>Beneficios de lograr la satisfacción del cliente</i>	35
2.2 CALIDAD	41
2.2.1 <i>Calidad en el servicio</i>	42
2.2.2 <i>Estándares de calidad</i>	47

2.2.3 Manual de calidad.....	48
2.2.4 Sistema de gestión de calidad.....	51

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL DEL HOTEL HILTON GARDEN INN, TUXTLA

GUTIÉRREZ54

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y TRADICIÓN DE LA MARCA HILTON.....	54
3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HILTON GARDEN INN, TUXTLA GUTIÉRREZ.....	58
3.2.1. Atributos del Hotel Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, distintivo de Marca:	61
3.3 FILOSOFÍA DE CONRAD HILTON.....	62
3.3.1 Visión.....	63
3.3.2 Misión.....	63
3.3.3 Valores.....	63
3.4 ORGANIGRAMA GENERAL HOTEL HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ.....	64
3.4.1 Organigramas departamentales.....	64
3.5 RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE HILTON GARDEN INN, TUXTLA GUTIÉRREZ.....	81
3.5.1 Responsabilidad Social.....	81
3.5.2 Impacto medioambiental como parte de la Responsabilidad Social.....	82
3.6 PROGRAMA COMERCIAL.....	84
3.6.1 Hilton Honors.....	84
3.7 SISTEMA DE CALIDAD.....	85
3.7.1 Encuesta de seguimiento a la satisfacción y lealtad (Salt).....	86
3.7.2 Encuestas contenidas en plataformas: buscador de viajes para reservas.....	90
3.7.3 Tarjetas de comentarios.....	91
3.7.4 Customer Relationship Management (CRM).....	92
3.8 ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS DURANTE EL OFRECIMIENTO DEL SERVICIO.....	96
3.8.1 Capacitación de empleados.....	96
3.8.2 Desempeño laboral.....	98
3.9 MANUALES DE ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	99
3.9.1 Estándares de calidad de recepción.....	102
3.9.2 Estándares de calidad de Ama de Llaves.....	104
3.9.3 Estándares de calidad de Alimentos y Bebidas.....	109
3.10 CERTIFICACIONES.....	111
3.10.1 Iso 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).....	112
3.10.2 Iso 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental).....	112

3.10.3 <i>Distintivo H</i>	114
3.11 MARCO JURÍDICO	115
3.11.1 <i>Ley Federal del Trabajo</i>	115
3.11.2 <i>Ley General de Turismo</i>	116
3.11.3 <i>Ley de Turismo para el Estado de Chiapas</i>	117
3.11.4 <i>Normas Oficiales Mexicanas Turísticas</i>	117
3.11.5 <i>Ley Federal de Protección de datos personales en posesión de los particulares</i>	118
3.11.6 <i>Ley de la propiedad industrial</i>	119
3.12 INDICADORES HISTÓRICOS DE OCUPACIÓN HOTELERA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	120
3.12.1 <i>Ocupación proyectada vs ocupación real</i>	120
3.12.2 <i>Indicador de satisfacción del cliente</i>	122
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	125
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	125
4.1.1 <i>Tipo de estudio de caso</i>	126
4.3 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	128
4.3.1. <i>Cualitativo</i>	128
4.3.2. <i>Cuantitativo</i>	129
4.3.3. <i>Mixto</i>	131
4.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	132
4.5 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	133
4.6 IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE.....	135
4.7 POBLACIÓN DE ESTUDIO	138
4.7.1 <i>Selección de la muestra</i>	140
4.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	143
4.8.1 <i>Cuestionarios</i>	143
4.8.2 <i>La entrevista semi-estructurada</i>	145
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	152
5.2.1 <i>Recepción</i>	153
5.2.2 <i>Ama de llaves</i>	157
5.2.3 <i>Alimentos y bebidas</i>	161

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	164
5.1.1 <i>Calidad</i>	164
5.1.2 <i>Capacidad de respuesta</i>	170
5.1.3 <i>Atención del personal</i>	171
5.1.4 <i>Satisfacción del cliente</i>	173
5.2 CONCLUSIONES	177
5.3 RECOMENDACIONES	179
REFERENCIAS	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Claves para la fidelización del cliente.....	37
Figura 2. Triángulo del Servicio: Los aspectos clave del Sistema de Calidad.	45
Figura 3. Clasificación de marcas de Hilton de acuerdo a los servicios que ofrecen.	58
Figura 4. Logotipo de la marca Hilton Garden Inn	58
Figura 5. Colocación de la primera piedra para la construcción del hotel Hilton Garden Inn en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.....	59
Figura 6. Premios otorgados al hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, exhibidos en el lobby de la propiedad.	61
Figura 7. Cuadro "Words from the fouders" que se otorga por la compañía Hilton a los hoteles que aperturan.	62
Figura 8. Organigrama general del hotel Hilton Garden Inn en Tuxtla Gutiérrez.....	64
Figura 9. Organigrama de división cuartos del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.	65
Figura 10. Organigrama de Alimentos y bebidas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.....	69
Figura 11. Organigrama de Finanzas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez	73
Figura 12. Organigrama de Recursos Humanos del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.....	75
Figura 13. Organigrama de Ventas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez	76
Figura 14. Organigrama de Mantenimiento del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.	78
Figura 15. Organigrama Seguridad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez	80
Figura 16. Formato de preguntas en la encuesta SALT por parte de Hilton WorldWide. ...	89
Figura 17. Tarjetas para comentarios colocadas en las habitaciones del hotel.....	92
Figura 18. Artículos para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.....	105
Figura 19. Cantidades del servicio de café y té para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.....	106
Figura 20. Amenidades y artículos para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.....	108

Figura 21. Valoración en general de la calidad del servicio recibido por el cliente.....	166
Figura 22. Valoración de la calidad del servicio recibido por el cliente en recepción.	167
Figura 23. Valoración de la calidad del servicio recibido por el cliente en el restaurante.	168
Figura 24. Valoración de la calidad del servicio en la limpieza de habitaciones y áreas comunes recibido por el cliente.	169
Figura 25. Valoración de la capacidad de respuesta del personal para resolver, atender y dar seguimiento a necesidades del cliente.	171
Figura 26. Valoración de la atención que recibió el cliente por parte del personal.....	172
Figura 27. Expectativas del cliente respecto al servicio recibido.	174
Figura 28. Probabilidad de recomendación del servicio.....	175
Figura 29. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido.	177
Figura 30. Decálogo del servicio en Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación anual de la ocupación registrada del año 2013 al año 2020 del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.....	121
Tabla 2. Comparación anual del índice de satisfacción del cliente registrado del año 2013 al año 2020 del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez	122
Tabla 3. Definición conceptual y operacional de la variable dependiente e independiente de la investigación.	137
Tabla 4. Perfil del personal entrevistado del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.	139
Tabla 5. Perfil recomendado para el puesto de Coordinador (a) de Capacitación para el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.....	180

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo abordar la satisfacción de los clientes del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez. La importancia de abordar este tema radica en que, en la actualidad para tener un negocio rentable, así como exitoso, se depende de los clientes quienes son los que dan vida a la empresa, por tanto, es necesario tenerlos satisfechos totalmente para que puedan recomendar el servicio o producto recibido, así como volverse fieles a la marca. Además, el país se encuentra en una situación complicada por lo que las empresas deben esmerarse en brindar un servicio de calidad que represente el compromiso de la misma con la satisfacción de los clientes.

El término satisfacer, será presentado con más profundidad en los siguientes capítulos, pero para fines de adentrarnos a la investigación se entiende como complacer un deseo, un grado de placer, es decir complacer las necesidades de los clientes, sin embargo, esto no ha estado sucediendo en el hotel objeto de estudio, por lo que el principal objetivo de esta investigación es afrontar esta situación mediante los estándares de calidad que deben implementarse por la cadena para identificar los inconvenientes que tienen insatisfechos a sus clientes.

Para esto, en el primer capítulo se presenta la problemática de la investigación, en donde se narra la situación del objeto de estudio, se dan a conocer las experiencias insatisfactorias que han tenido los clientes de este hotel, expresadas por los mismos a través de las plataformas de la marca. De igual manera en este capítulo se presentan los motivos que orillaron al investigador a desarrollar este estudio. Por su parte en el capítulo dos se presentan las teorías sobre el tema desarrollado con el propósito de comprender mejor los orígenes del tema y enriquecer el conocimiento sobre este. La información de este capítulo será de guía para seguir la ruta de la investigación, así como muy útil para la metodología y los instrumentos de la misma.

Para el capítulo tres se muestran los antecedentes de la marca, la historia del hotel en Tuxtla Gutiérrez, así como los estándares de calidad para poder contrastar estos contra lo que realmente se realiza en la operación. Básicamente en este capítulo se presenta una “radiografía” completa sobre la situación actual del objeto de estudio para comprender mejor

el fenómeno. Finalmente, en el capítulo cuatro se aborda la metodología a utilizar para la ejecución del estudio. Es aquí donde se definen el tipo de investigación, el alcance, el enfoque, el diseño metodológico, así como los instrumentos para la recolección de los datos, de acuerdo a lo que el investigador busca con el fin de responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos de la misma.

Para el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos analizados, al igual que propuestas que puedan coadyuvar a resolver o aminorar la problemática de estudio. La intención de esta investigación es ayudar al hotel a encontrar las situaciones que están generando la insatisfacción de sus clientes, y poder generar soluciones a estas para que pueda seguir siendo un hotel que se distinga por ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes. No se excluye que la investigación pueda servir como modelo para hoteles con situaciones o problemáticas similares a manera únicamente de ejemplo, ya que cada propiedad se desenvuelve en ambientes completamente diferentes.

CAPÍTULO I
PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

CAPITULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente para las empresas lograr que los clientes estén plenamente satisfechos con la oferta de productos o servicios es un requisito indispensable para poder posicionarse en el mercado y con esto conseguir clientes fieles que prefieran el servicio que se ofrece ante el que pueda ofrecer la competencia. Tal, y como lo mencionan Kotler y Armstrong (2003) “El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (p. 62).

Es por ello, que mantener satisfecho a cada cliente es uno de los principales objetivos en las funciones operativas del Hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, (Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Recepción Ama de Llaves, Mantenimiento, Seguridad y Alimentos y Bebidas). Por tal motivo es indispensable que los administrativos tengan claramente identificado el significado de satisfacción del cliente tomando en consideración que es "La medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador" (Kotler y Armstrong, 2008, p. 14).

Para lograr esto, resulta de vital importancia que todos los miembros de equipo que laboran en esta empresa conozcan cuáles son los beneficios para lograr la satisfacción del cliente, el cómo definirla, cuáles son los sistemas de medición para la satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para qué, de esa manera, estén mejor capacitados y coadyuven activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Las mediciones de calidad permiten a un negocio: “1) Saber lo bien que está funcionando el proceso comercial, 2) Saber dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita efectuar cambios, y 3) Determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras” (Hayes, 2002, p. 15). Al respecto, es importante que los colaboradores sean

dedicados, y que posean ciertas competencias que aseguren al negocio la obtención de la calidad del servicio esto; “A su vez, produce la satisfacción de los clientes, esencial para una sociedad de servicios” (Denton, 1991, p. 33).

En la actualidad se ha identificado que los niveles de satisfacción del cliente en este hotel no se han logrado del todo, debido a la insatisfacción que existe respecto al servicio, de modo que no existe disposición por parte de los colaboradores para resolver quejas y requerimientos, así como también la deficiente atención en las áreas de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas.

Estas inconformidades han sido expresadas por los clientes a través de los cuestionarios proporcionados en la página web de la empresa. En virtud de esto se estudiará la satisfacción de los clientes en relación a los estándares de calidad que la marca Hilton WorldWide exige. Este hotel es denominado por la marca como “Focused Service”. Este término, se refiere a un servicio enfocado en el que se combina el valor y calidad, se avoca a ofrecer servicios a turistas general y de negocios, proveyéndoles buena gastronomía, espléndidas áreas comunes y alojamiento de calidad en un ambiente cómodo e higiénico (Gómez, 2019).

La marca establece un indicador como puntuación de la satisfacción general que el huésped le otorga al hotel cuando está evaluando el servicio que recibió, este indicador aumenta o disminuye a medida que se va logrando o no la meta, para este año la marca establece para este hotel un indicador de 77.2% anual en Experiencia General (Overall Experience), lo cual, hace alusión al seguimiento de la Satisfacción y Lealtad de los Huéspedes (SALT). Este es un tipo de encuesta que la Corporación de Hoteles Hilton aplica para conocer si el cliente se siente satisfecho durante su estancia, además les proporciona información sobre diversos aspectos de sus experiencias: desde la reserva, el proceso de llegada y salida. El resultado permite identificar áreas de mejora, evaluar y buscar los mecanismos para acrecentar la calidad del servicio.

En los primeros meses del año; enero, febrero y marzo no se logró conseguir el indicador mensual para poder lograr el indicador anual, posterior a esto en el mes de abril a junio la

propiedad estuvo cerrada para evitar la proliferación del brote de enfermedad por coronavirus “El SARS-CoV-2 o COVID-19, comúnmente conocido como coronavirus” (BBC News Mundo, 2020, párr. 7).

A causa de la pandemia, alrededor de 500 hoteles cerraron en el Estado de Chiapas, dada las disposiciones del Gobierno Federal, lo que se traduce en una reducción de ingresos en el gremio hotelero, además la pérdida significativa de empleos; por su parte la ciudad de Tuxtla Gutiérrez fue una de las más afectadas. También otros sectores productivos fueron afectados, para el caso de la actividad turística, sufrió un desplome superior al 98 % (Abosaid, 2020).

Esta problemática también impacto al hotel Hilton Garden Inn, además se detectó una disminución de la calidad del servicio que se acentuó más de enero a marzo 2020, sin embargo, a partir de que el hotel reapertura actividades en el mes de junio de 2020 las quejas se redujeron en virtud de que se operó con un mínimo de clientes, dando cumplimiento a los protocolos sanitarios oficiales.

No obstante, las molestias expresadas se enfatizan en los departamentos de recepción, ama de llaves (limpieza), alimentos y bebidas, principalmente. Entre la principal problemática está el tiempo de espera en la resolución de problemas y atención a solicitudes durante la estadía de los huéspedes. Al respecto, es de suma importancia que los colaboradores tengan presente que “Presentar al cliente múltiples soluciones que se adapten a sus necesidades es proactividad, la flexibilidad es crear soluciones personalizadas para los clientes, una forma de demostrar compromiso y cumplir los objetivos de la empresa” (Solano, 2017, p. 10).

En los instrumentos que se encuentran en página web oficial del hotel, hacen alusión a las deficiencias en el proceso, recepción y seguimiento de atención al cliente, específicamente en la entrada (check in) y salida (check out); resulta ser problemático y más porque el personal se demora para cotejar previa reservación, también existe molestia porque en otras plataformas especializadas para buscar viajes, brindan información diferente, al hacer creer al cliente que la renta de la habitación incluye desayuno para todos, pero al llegar a recepción se cercioran que no es así y en realidad es solamente para los adultos y es de tipo americano.

El manual de estándar de calidad No. 204.01B es muy claro para los procesos de entrada o registro del cliente (Check-In) y salida (Check-Out), el cual debe de ser aplicado por los colaboradores, tal cual se indica a continuación:

La experiencia de check-in de los huéspedes debe modificarse para que las llaves / formularios de registro se preparen por adelantado y se presenten a los huéspedes a la llegada para limitar la interacción social y las filas en la recepción. Deben usarse opciones de check-in en el celular e ir directo a la habitación siempre que sea posible. (Hilton WorldWide, 2020, p. 50)

Este estándar menciona que antes de que el huésped llegue al check-in, el personal de recepción ya debe tener toda la información de la reserva, así como los formularios listos para evitar precisamente que este proceso se vuelva problemático y demorado para el cliente.

Además, se señala una atención poco empática por parte de un miembro de equipo perteneciente a este departamento, al cual describen como molesto al realizar su trabajo, no tiene la amabilidad de informales a los huéspedes cuando sus habitaciones ya están disponibles y tampoco resolver sus problemas o necesidades, lo que hace que el trabajo de los demás sea en vano o no valorado.

De la misma manera, existe incomodidad en la respuesta rápida a las llamadas telefónicas tanto de clientes externos como de clientes en casa, según el estándar No.221.01 Hours of operation (Horas de operación) debería ser: “La línea telefónica de atención al huésped debe ser atendida las 24 horas del día” (Hilton WorldWide, 2020, p. 56). Claramente alude a atender los teléfonos del área de recepción en cualquier horario que estos suenen. Este estándar no se cumple del todo pues los huéspedes expresan que no contestan los teléfonos o tienen que realizar varias llamadas antes de que les respondan.

Se menciona además atención tardía en solicitudes en la misma área, en especial con el sistema de facturación, pues hay clientes que tienen que estar hablando para solicitar les hagan llegar sus facturas, basándose en el estándar No.204.01D Front Desk service standards

(Estándares de servicio de recepción) cita lo siguiente: “Recepción debe enviar facturas por correo electrónico a los huéspedes al finalizar el check-out” (Hilton WorldWide, 2020, p. 50). Con base en este estándar, se deben enviar las facturas a los huéspedes inmediatamente estos hacen check-out, para evitar hacerlos esperar, o que tengan que solicitarlas más de una vez.

Para huéspedes nombrados Hilton Honors:

El programa de lealtad de huéspedes de las 14 marcas de hoteles de Hilton que brinda a los miembros beneficios y privilegios que hacen que su experiencia de viaje sea más fácil y más gratificante. Con los puntos de Hilton Honors y las ofertas de bonos durante todo el año, los miembros disfrutan de acceso exclusivo a experiencias únicas de viajes, culinarias, deportes, música y entretenimiento. (Compañía American Express, 2020, párr. 1)

Estos clientes pueden acceder a su recibo a través de la aplicación Hilton Honors para obtener sus facturas.

Por otro lado, el área de alimentos y bebidas, presenta la misma problemática respecto al proceso de facturación, los colaboradores no prestan atención, se distraen, pues en el momento de tomar la orden al cliente, suelen platicar con sus compañeros de trabajo, o bien prestan más atención al televisor, situaciones que manifiestan falta de compromiso en el desempeño de sus funciones.

Se incluye a las quejas la demora del servicio a cuartos (room service), no hay capacidad de respuesta, pues el cliente tiene que volver a preguntar por el estatus de su solicitud, esto se debe a que los meseros no toman correctamente la orden o el número de habitación, al igual que le dan prioridad a los clientes que se encuentran en el restaurante y olvidan pasar las comandas a cocina. Además hay clientes que solicitan extender el horario de servicio al cuarto, es decir que sea antes de las 17:00 horas, sin embargo, el estándar de calidad No.403.01.A Hours of operation (Horas de operación) menciona que: “El horario mínimo de entrega de comidas en la habitación es de 17:00 h-21:00 h todos los días. Los hoteles pueden

extender el horario para incluir el desayuno o el almuerzo, pero no deben exceder las 8 horas por día”. (Hilton WorldWide, 2020, p. 81). Si bien se limita a un horario reducido, también abre la pauta para expandir ese horario, por lo que podría empezar este servicio más temprano.

En lo concerniente al área de Ama de llaves, las quejas hacen alusión a los malos olores en algunas de las habitaciones derivado de: olores de cigarrillo y cañería. Para esta situación se debe aplicar el estándar No. 719.01 Smoking Policy (Política de fumar): “Cada hotel debe asegurarse de que exista un programa para eliminar olores desagradables, como olores de cigarrillos de las habitaciones para fumadores” (Hilton WorldWide, 2020, p. 131). La propiedad debe hacer uso del programa para eliminar ese tipo de olores, sin embargo, es importante mencionar que este hotel se declara espacio 100% libre de humo de tabaco y no cuenta con habitaciones para fumadores, no obstante, cuando se reporta olor a tabaco el equipo de limpieza solamente hace uso de la máquina de ozono y lavado de cortinas. Por otro lado, respecto a olores de cañería no existe un estándar, sin embargo, el equipo de mantenimiento revisa coladeras para eliminarlo.

También los clientes mencionan que las habitaciones ocupadas por cuatro personas, no están dotadas de suficientes suministros, ya que las camaristas dejan una botella de agua por habitación y solamente cuando lo solicitan les dan una más, si requieren más ya tiene un costo. Además, consideran que es una molestia solicitar de nueva cuenta amenidades pues hacen notar que no son suficientes durante su estadía. Al respecto, el estándar No.303.00 Guest room and bathroom (Habitación de huéspedes y baño) hace mención que:

El hotel debe proporcionar los siguientes artículos como parte de la solución de servicio de café/té en la habitación aprobada por la marca, independientemente de la duración de la estadía, todos los artículos se deben reposicionar diariamente de forma complementaria a las cantidades definidas; Café, 1 regular, 1 descafeinado, 2 bolsitas de té, 4 cremas semidesnatadas, 2 paquetes de azúcar, 2 varillas para revolver, 2 servilletas de cóctel, 2 botellas de agua en la habitación el primer día de su estadía.

Shampoo, acondicionador, loción corporal, jabón facial y jabón de baño. (Hilton WorldWide, 2020, p. 60)

Como bien lo comenta Báez (2014) “Un pequeño error por parte nuestra puede ser la causa de que el huésped lo interprete como un mal servicio de la empresa... los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios recibidos que aquellos que les parecieron satisfactorios” (p. 19).

Si bien es cierto y fundamental, se debe procurar que haya clientes satisfechos, es de vital importancia saber qué es lo que les incomoda, para tener capacidad de respuesta y brindar solución a sus inquietudes, es decir, los colaboradores deben comprometerse y llevar a cabo oportunamente el seguimiento y de ninguna manera demorar, por ningún motivo dejar sin respuesta su petición. De tal forma que, hay que persuadir a los colaboradores para que desarrollen empatía, sensibilidad y respeto al cliente, y más cuando se presente una queja, un comportamiento irritable, es necesario cambiar a una actitud positiva que manifieste voluntad de servicio. “Generar capacidad para mostrar afecto por el cliente. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato” (Tigani, 2006, p. 35).

En virtud de la problemática que ocasiona insatisfacción en los clientes del hotel Hilton Garden Inn, este trabajo de investigación pretende estudiar de qué forma son tomados en cuenta los estándares de calidad de la marca Hilton WorldWide, sobre todo, si la ejecución de los mismos permite la satisfacción en función del servicio brindado. El propósito fundamental de un establecimiento de hospedaje es mantener un porcentaje de ocupación adecuado y que sea rentable, pero, también es importante persuadir a clientes potenciales y conservar clientes actuales satisfechos respecto a la calidad de servicio que ofrece la propiedad.

1.2 Formulación de preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central

¿Cómo se ejecutan los estándares de calidad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez para lograr la satisfacción del cliente?

1.2.2 Preguntas auxiliares

¿Cuáles son los estándares de calidad de los departamentos de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas?

¿Cuál es la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio que ofrece el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez?

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio brindado por el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Analizar de qué manera se están ejecutando los estándares de calidad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez para lograr la satisfacción del cliente.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los estándares de calidad para los departamentos: recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas.
- Hacer una evaluación de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio que ofrece el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

- Describir el nivel de satisfacción del servicio otorgado al cliente por el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

1.4 Justificación de la investigación

Hilton Hotels & Resorts, es el nombre más reconocido en la industria hotelera, se destaca con elegancia e innovación como el líder mundial en hospitalidad. Cuenta con 101 años de experiencia, 18 marcas en 118 países con un enfoque innovador en productos, comodidades y servicios.

La marca Hilton Garden Inn hizo su debut en el año 1990 y ha ofrecido a quienes viajan por placer o por negocios los mejores alojamientos, servicios, instalaciones y precios. La compañía enfatiza su compromiso con el servicio y continúa su tradición de brindar excepcionales experiencias al huésped en todas sus marcas globales. (BusinessWire, 2013).

En los últimos meses el servicio que se ofrece en el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez ha presentado un número considerable de quejas y comentarios negativos en su plataforma, principalmente los departamentos que tienen un trato directo con el cliente como lo son las áreas de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas; debido a esto se determina llevar a cabo un estudio sobre la satisfacción de los clientes en relación a los estándares de calidad del hotel, para que la empresa pueda tomar decisiones para mejorar estas situaciones, precisamente como bien lo mencionan Kotler y Keller (2012) “Para las empresas centradas en el cliente, la satisfacción de sus consumidores es tanto un objetivo como una herramienta de marketing” (p. 130).

En ese sentido, y ante las situaciones de contingencia mundial, es necesario realizar este análisis sobre la satisfacción del cliente que opta por llegar a la propiedad; otro aspecto importante es que existe también una particular preocupación y más la lealtad al formar parte de los colaboradores de esta empresa, sobre todo, el poder coadyuvar a la implementación de estrategias para mejorar la calidad del servicio satisfaciendo las necesidades del cliente, operando de acuerdo a lo que establece el manual de estándares de calidad.

Como bien lo mencionan Kotler y Keller (2012) en relación a los clientes:

“Cuyas quejas se resuelven de manera satisfactoria le cuentan a un promedio de cinco personas sobre el buen trato que recibieron. Sin embargo, el cliente insatisfecho promedio se quejará con 11 personas. Si cada una de estas últimas les cuenta la situación a más personas, la cantidad de gente expuesta a la mala publicidad de boca a boca podría crecer de manera exponencial” (p.131).

1.4.1 Conveniencia de la investigación

La marca Hilton se coordina con la propiedad de Tuxtla Gutiérrez, la cual invierte para establecer programas de capacitación para colaboradores, es una estrategia de motivación frecuente, además de la posibilidad de crecimiento, sin embargo, no se refleja en la calidad del servicio ni en lo que se establece en la misión: “Ser la compañía más hospitalaria del mundo al crear experiencias sentidas para los huéspedes” (Hilton, 2020, párr. 3).

En este sentido, resulta necesario estudiar la efectividad de la calidad del servicio que se ofrece, sobre todo en las áreas de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, departamentos donde se han detectado el mayor número de incidencias. Además, que, en estos tiempos de pandemia, recuperar el servicio es fundamental para la vida de la empresa. Es necesario que los colaboradores en los niveles ejecutivos, intermedios y operativos, tengan conceptualizada con claridad la visión que se enfoca en “Llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad al ofrecer experiencias excepcionales en todos los hoteles, a todos los huéspedes, en todo momento” (Hilton, 2020, párr. 2).

La importancia del desarrollo del presente estudio radica en que es un hotel franquiciado por la cadena Hilton, muy reconocida a nivel global, por lo que las expectativas de los clientes que están familiarizados con la marca, esperan de ésta una excelencia en la calidad del servicio, además Tuxtla Gutiérrez será una ciudad que asegure la oferta de sus equipamientos a turistas generales y de negocios.

1.4.2 Relevancia social

La importancia de llevar a cabo este análisis da lugar a proponer soluciones que permitan el crecimiento de los colaboradores y de la empresa. La capacitación debe ser un medio de aprovechamiento social al interior pues favorecen las buenas prácticas, eso da lugar a mantener fuentes de trabajo activas, complementándose con el fortalecimiento y compromiso de la fuerza de trabajo a través de procesos motivadores, reconocimientos e incentivos, de tal forma que haya trabajadores satisfechos, competentes, capaces de producir un efecto de sinergia, que sirvan de modelo a los compañeros de trabajo, en pro de ofrecer un mejor servicio a los clientes... proporcionando la mejor atención a los usuarios y consumidores (Fernández y Campiña, 2015).

Además, durante el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación se busca describir, el nivel de satisfacción del cliente, sea positivo o en caso contrario, buscar estrategias que refuercen la operación de la empresa, en beneficio y nivel de satisfacción del cliente.

1.4.3 Implicaciones prácticas

Este estudio se enfoca en hacer un análisis de la satisfacción del cliente en función de los estándares de calidad propios de la marca, de acuerdo a los resultados, se pretende establecer estrategias que garanticen la aplicación de los estándares de calidad, el compromiso de los colaboradores, la capacidad de respuesta para elevar la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente. Los resultados que se obtengan se espera contribuyan a realizar los cambios necesarios a fin de mejorar las prácticas de operación de la empresa.

1.4.4 Valor teórico

La información y los resultados de este trabajo de investigación pueden ser utilizados en diferentes perspectivas en posteriores investigaciones, puede aportar conocimientos sobre la

satisfacción del cliente, sobre todo, que las empresas no pueden eludir la importancia en la aplicación eficiente de los manuales de estándares de calidad.

1.4.5 Utilidad metodológica

Este trabajo de investigación se avocó a la revisión teórica de la variable independiente Satisfacción del Cliente, lo que permitió visualizar la confección de los instrumentos y su aplicación en campo: hotel Hilton Garden Inn, los cuales poder ser útiles para futuras investigaciones.

Los resultados obtenidos de este estudio podrían ser utilizados en los hoteles de la misma marca e identificar algunas áreas que necesiten mejorar, cabe hacer mención que cada propiedad de la marca tiene diferentes particularidades.

1.5 Delimitación de la investigación

El presente estudio se realiza en el Hotel Hilton Garden Inn ubicado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, una única propiedad ubicada en el Boulevard Belisario Domínguez No.1641 colonia Corredor Comercial C.P 29056.

De acuerdo al enfoque de la investigación es necesaria la aplicación de instrumentos a los actores principales: los clientes, para conocer su satisfacción en función de la calidad del servicio recibido. Por otro lado, el tiempo que implica la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de los departamentos de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, quienes son los responsables de cumplir con las expectativas de los clientes, por tal motivo el desarrollo de este trabajo está previsto para su culminación en febrero del 2022.

CAPÍTULO II
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

CAPÍTULO II. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

2.1 Satisfacción del cliente

Eficientar el desempeño de la organización e implementar un control sobre la satisfacción de los clientes no es tarea fácil, sin embargo, las empresas del sector hotelero procuran crear escenarios idóneos que aseguren a los consumidores “la satisfacción” de acuerdo a sus expectativas, esto da lugar al posicionamiento de los productos o servicios que se ofrecen y la oportunidad de permanecer y competir en el mercado local, regional, nacional e internacional. Como bien lo mencionan Miranda, Chamorro y Rubio (2007) “La satisfacción del cliente es un requisito esencial para garantizar el éxito a largo plazo. Por tanto, toda la organización debe orientarse hacia las necesidades del cliente, de forma que todos y cada uno de sus procesos se planteen como objetivo último la satisfacción de dichas necesidades (p. 46).

Satisfacer las necesidades de los consumidores ayuda a las empresas a apoderarse de la lealtad de los clientes y alcanzar el éxito a largo plazo, puesto que las empresas establecen mecanismos de evaluación que les permite supervisar de forma constante este rubro y cumplir con las expectativas y deseos de los compradores. Según Ojeda y Mármol (2012) mencionan que: “La satisfacción del comprador está en función de la diferencia entre las expectativas que tenía sobre el producto o servicio y el resultado percibido del mismo” (p.190).

Es decir, cuando se trata de comprar una habitación más servicios adicionales, se posee una expectativa de compra antes de adquirir el servicio, toda vez que éste se consuma, por tanto, la empresa debe comprometerse a dar cumplimiento de lo que ofrece en relación a las expectativas del comprador.

Tal y como lo menciona Ortiz (2013) “Cuando las empresas quieren dar un paso más en su servicio al cliente, ofreciendo más de lo que se espera, es cuando logramos un alta

satisfacción al cliente” (p.18). Al respecto, es de suma importancia que las empresas del sector servicio den respuesta a la solicitud del cliente de forma eficiente, y que el producto y/o servicio supere sus expectativas. La satisfacción del cliente alude al cumplimiento de la promesa de compra y a la capacidad de respuesta, el comprador posee:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficio previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (Kotler y Keller, 2006, p.144)

Los autores antes citados coinciden en que las expectativas de los consumidores tienen relación con la satisfacción, por lo que, es importante alcanzar y/o lograr la superación de expectativas en relación al servicio ofrecido y que sacie la necesidad de los compradores, por tal motivo, la satisfacción o insatisfacción del consumidor con la selección de compra influirá sobre sus comportamientos posteriores. Entonces si lo que se ofreció satisfizo las necesidades del cliente, existe amplia probabilidad de un futuro consumo y formará parte de la publicidad boca a boca favorable sobre la marca, los expertos en marketing comentan que “La mejor publicidad de una empresa es un cliente satisfecho... se puede lograr su fidelización” (Ortiz, 2013, p.175). Como bien menciona Ortiz, los clientes satisfechos brindan al exterior una imagen positiva y efectiva de la empresa, generando confianza como clientes actuales frecuentes y coadyuvan a la formación de nuevos clientes.

En un mercado cada vez más competitivo, la satisfacción del cliente es un elemento diferenciador que puede ser decisivo para el éxito del negocio. “No es casual que cada vez más empresas estén considerando la opinión de sus clientes como un indicador clave de desempeño, para comprender el futuro comportamiento de compra de los consumidores y proyectar su estrategia de negocio” (Conavalsí, 2019, párr. 1).

La percepción de los clientes sobre el servicio que Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez ofrece es buena, sin embargo, un elemento muy valioso y de suma importancia es la dedicación de los colaboradores en el desempeño de su trabajo, al igual, hacer énfasis en la evaluación y seguimiento oportuno en pro de cumplir con las expectativas y satisfacción del cliente, requisito imprescindible para posicionarse en la mente del consumidor.

2.1.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente

En el punto anterior se presentaron conceptos teóricos sobre la satisfacción del cliente y de la importancia de éste al convertirse en un comprador frecuente, con esto, la organización consigue su lealtad, y por tanto obtiene publicidad gratuita gracias a que el cliente comparte sus experiencias con amigos, familiares, compañeros de trabajo, entre otros; también posiciona los productos o servicios recibidos en relación a la competencia y muestra que la empresa posee ventajas competitivas en el mercado. De la misma manera, es importante mencionar los elementos que conforman la satisfacción del cliente, a partir de los diferentes pensamientos teóricos.

Importantes teóricos como es el caso de Campiña y Fernandez (2016) mencionan que la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos: rendimiento percibido, las expectativas y los niveles de satisfacción. El primer elemento refiere:

Al resultado que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio, tiene las siguientes características: a) se toma en consideración los puntos de vista del cliente; b) depende a los resultados obtenidos del cliente en relación al producto y servicio recibido; c) la percepción del cliente; d) dado el impacto de las opiniones de otras personas que tienden a influir en el cliente; y, e) depende del estado de ánimo del cliente y de su razonamientos o percepciones. (pp.123-124)

Al respecto, lo que percibe el cliente puede estar o no, alejado de la realidad de lo que verdaderamente adquirió.

Además, es sumamente importante la influencia y opinión de las personas con las que el cliente se relaciona habitualmente, por lo que es posible que ejerzan influencia sobre éste; es conveniente que la empresa procure la satisfacción del cliente, el cual influirá en las opiniones de los que forman parte de su entorno.

El segundo elemento, tal cual lo mencionan Campiña y Fernández (2015) hace alusión a las expectativas, que las definen como:

Las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo, de acuerdo a las siguientes situaciones: a) promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; b) experiencias de compras anteriores; c) opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión, y, d) promesas que ofrecen los competidores. (p.124)

Sin embargo, Cervera (2002) refiere que “Las expectativas suelen ser más bien subjetivas y por ello más difíciles de determinar, son las que más influyen en la opinión del cliente y las que mejor manifiestan la percepción” (p. 90). En efecto, quien tiene mayor número de experiencias en viajes tendrá una percepción diferente respecto a la calidad en el servicio y mayores expectativas en el siguiente viaje y más si poseen puntos de comparación entre los servicios que ha consumido con anterioridad. Al respecto, Brown (1992) señaló que “Las expectativas son progresivas, cuanto más se ofrezca más esperará el cliente... el reto está en seguir mejorando los niveles de servicio” (p. 33).

Profundizar en el tema de las expectativas resulta una cuestión muy ambigua, considerando que cada ser humano tiene pensamientos únicos y diferentes de lo que supone puede suceder, pero es posible que se desvíe de la realidad si se presentan situaciones imprevistas no consideradas en los planes iniciales, causando cierta frustración.

El tercer elemento refiere a los niveles de satisfacción, en este sentido, Fernández y Campiña (2016) mencionan que después de realizada la compra del producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

a) insatisfacción, se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; b) satisfacción, se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente; c) complacencia, se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (p.125)

Como ya se ha hecho mención en el desarrollo de esta investigación, el nivel idóneo para que un producto o servicio sea exitoso es la complacencia y superación de las expectativas de los compradores, con esto se asegura la fidelización de los mismos. Este nivel de satisfacción no está siendo alcanzado del todo con el servicio que el hotel Hilton Garden Inn ofrece a sus invitados, ya que es muy pequeño el grupo de clientes que califican a esta propiedad con ese nivel.

2.1.2 Medición de la satisfacción del cliente

Es importante mencionar que la medición de la satisfacción del cliente requiere la aplicación de herramientas e instrumentos, tal cual lo plantean el Equipo Vértice (2010) para:

Definir el verdadero nivel de satisfacción del cliente y realizar un seguimiento de ésta. La organización deberá considerar diferentes herramientas de recopilación de datos de acuerdo con la naturaleza del estudio, fechas y recursos financieros disponibles. Las herramientas para la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente son: reclamaciones, atención a consultas, visitas comerciales, encuestas, informes internos, informes externos, grupos de discusión. Cada una de estas herramientas necesita de su propia sistemática para su utilización. (p. 49)

Para conseguir medir el nivel de satisfacción de los clientes es necesario apoyarse de ciertas herramientas que faciliten medir dichos niveles, estas herramientas deben ser seleccionadas por las empresas como las que más se adapten o adecuen a ellas, además considerar que:

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción: insatisfacción, satisfacción y

satisfacción total. Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa. (Fernández y Campiña, 2015, p.93)

Al respecto, cada organización adecúa y posee herramientas e instrumentos de acuerdo a los recursos disponibles para medir el nivel de satisfacción de sus clientes, así como el método

(s) en la obtención de resultados. A continuación, se consideran algunos métodos que son utilizados.

2.1.2.1 Métodos para medir la satisfacción del cliente

La mayor parte de las empresas hoteleras miden el nivel de satisfacción de los clientes para conocer lo que éstos experimentan en relación al producto y servicio. Al respecto, esta acción es considerado en España por el Gobierno de Navarra (2009) cómo un ejercicio para:

Conocer cómo se percibe un servicio, si la calidad de la prestación es elevada o no, debemos conocer que opinan las personas usuarias de dichos servicios. Para conocer las opiniones y el nivel de satisfacción de estas personas, preguntar directamente, a través de un estudio de opinión, o bien recoger información y opiniones indirectamente, o combinar ambos métodos. (p. 7)

En los siguientes apartados se hace mención sobre la clasificación de dichos métodos y cuáles son los más factibles para utilizar en el momento de medir la satisfacción de los clientes.

2.1.2.1.1 Métodos directos

Los métodos más utilizados sin duda son los cuestionarios en virtud del diseño, aplicación y análisis, como ejemplo, se encuentran las entrevistas cualitativas y cuestionarios de satisfacción, por lo que es necesario que las empresas no solamente conozcan el nivel de satisfacción del cliente, y que incluso no consideren como único instrumento el formato de

quejas y sugerencias que se les proporciona a los clientes al final del servicio, por el contrario, deben considerar otras herramientas que les permita valorar este nivel de forma competente.

Por consiguiente, la Asociación Española para la Calidad (2003) ofrece a la comunidad hotelera una clasificación de los métodos directos: a) escritos, pueden ser test o encuestas; b) orales, en este rubro se utilizan test y encuestas previamente elaborados para que a través de una entrevista se logre el intercambio de información respecto al nivel de satisfacción del cliente; c) mixtos, test o encuestas diseñadas para aplicarlas por escrito o de forma oral.

Los métodos directos, son una herramienta que facilita el acercamiento a clientes y brinda información respecto a sus necesidades, da lugar a que la empresa realice procesos de autoevaluación para encontrar los puntos de control para la mejora en sus prácticas.

Estudiosos del tema afirman que estos métodos “Son útiles cuando se quieren conocer rigurosamente los hábitos y necesidades de información que presentan los usuarios; pero, al momento de aplicarlos y aún al elaborarlos obliga a analizar muy bien la decisión que se pretende tomar” (Escuela Interamericana de Bibliotecología, 2001, párr. 2).

Cada organización debe identificar que métodos debería de utilizar, esto basándose en los recursos con los que cuenta, así como el propósito específico para llevarlos a cabo.

Encuestas escritas u orales: ésta es quizás, la técnica más utilizada para conocer las necesidades de información de los usuarios. Esto debido a que facilita llegar a un gran número de personas, bien sea personalmente o por correo. Asimismo, tiene un bajo costo si se tiene en cuenta que puede llegar a un sinnúmero de usuarios (Escuela Interamericana de Bibliotecología, 2001, párr. 4).

Como bien se ha abordado, las encuestas o test sean estos orales o escritos, son los métodos directos más comunes utilizados y, en cierta medida los más fáciles a la hora de aplicarlos y de alcanzar a llegar a un número más amplio de personas.

2.1.2.1.2 Métodos indirectos

El hecho de contar con un sistema de recopilación, evaluación, y búsqueda de soluciones a las quejas o reclamos, se considera una herramienta a la que se le puede sacar el mayor de los provechos, siempre y cuando la información que a través de estos sistemas se obtenga, se oriente a mejores prácticas para aumentar una capacidad de respuesta ante situaciones que puedan incomodar al comprador y su experiencia se pueda ver afectada.

Pérez (2007) hace énfasis en que “Los métodos indirectos son acciones sistemáticas y estructuradas que llevan a cabo las organizaciones para la recogida, evaluación y búsqueda de soluciones a las quejas de sus clientes. Por ejemplo, sistema de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, reuniones con clientes” (p. 31).

Por su parte, Setó (2004) hace alusión que también hay que agregar ítems en relación a la repetición de compra ya que guardan relación a la satisfacción.

De acuerdo a la información abordada, estos métodos se nombran de esta manera, debido a que no analizan de forma directa la satisfacción del cliente, si no que, por el contrario, se basan en la sistematización del proceso de reclamación de los clientes, esto le permite a la organización conocer la posible molestia de los clientes, lo que este impidiendo la satisfacción total en estos.

2.1.2.1.3 Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

Para la empresa es esencial conocer cuál fue la experiencia de los clientes después de la compra y en relación al servicio recibido, este índice es de suma importancia para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

El CSAT hace la medición mediante aplicación de encuesta, la cual debe de diseñarse con una o más preguntas. La pregunta puede ser: “¿Cómo califica la experiencia de compra?”

El cliente puede responder escogiendo un valor dentro de una escala, que puede oscilar entre 1 y 3, 1 y 5, e incluso en algunos casos de 1 a 10, si bien es cierto que optar por las escalas con mayor número de valores no es siempre lo más recomendado. (Ionos, 2018, párr. 5)

Teniendo como base la definición de los autores citados, este índice de medición resulta práctico de implementar, esto vuelve sencillo el proceso de análisis de interpretación de los resultados obtenidos.

2.1.2.1.4 Índice de esfuerzo del consumidor (Customer Effort Score)

La capacidad de respuesta ante un posible problema que presenten los clientes, representa para la empresa un compromiso, lo más relevante es la experiencia vivida dentro de la organización. A este respecto, López (2020), hace alusión que “Con el indicador CES se preguntará a los clientes la facilidad con la que fue resuelto su problema... se trata de un indicador muy ambiguo, ya que solo mide el grado de resolución sin determinar si la resolución fue la adecuada o la esperada por el cliente” (p.203).

Customer Effort Score es una evaluación que busca establecer un puntaje en función de la facilidad de resolución de una incidencia. La pregunta principal en este tipo de encuesta es: ¿Qué tan sencillo fue resolver tu incidencia hoy? Muy sencillo, sencillo, indistinto, difícil, muy difícil.

La opción “muy sencillo” tendría un puntaje de 1, sencillo 2 y así hasta llegar al 5. La idea que lo rige es simple: los clientes desean satisfacer sus necesidades fácilmente, sin esfuerzo. En la medida que la satisfacción de estas necesidades se hace difícil, aumentan las posibilidades de que el cliente prefiera dirigirse a la competencia.

En este sentido, los resultados de una encuesta Customer Effort Score permitirán llevar a cabo acciones que aumenten la facilidad de uso del producto o servicio al identificar los puntos difíciles en la relación con el cliente. El gran objetivo de esta

métrica es asegurar la lealtad del cliente, la cual garantiza repetición de la compra, difusión de su experiencia positiva y la compra de bienes o servicios adicionales. (Vitti, 2018, párr. 1-3)

Sin duda, la experiencia del servicio en muchas ocasiones puede verse dañada por falta de capacidad de respuesta, o bien, contingencias que se presentan y que pueden prevenirse, sin embargo, cuando los colaboradores poseen la adecuada eficacia y compromiso pueden brindar soluciones toda vez que éstas sean solicitadas.

2.1.3 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Como es bien sabido, contar con clientes satisfechos, trae consigo grandes beneficios, por ejemplo: “Multiplica la comunicación positiva que realizan estos hacia otros “clientes potenciales”, mejora el clima laboral dentro de la organización creando un clima de armonía entre los colaboradores, mejora los indicadores económicos de desempeño de la organización al sumar clientes y poder venderles “más” a los satisfechos” (Toniut, 2013, p. 50). Con esto se logra además marcar la diferencia entre la competencia.

Fernández y Campiña (2016) mencionan que: “existen diversos beneficios que toda organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios. El cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar, comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, abandona la competencia” (p.123).

Implica, que el consumidor se convierte en un cliente comprometido a la organización, como bien lo menciona Kotler (2002), un “Cliente satisfecho se mantiene leal más tiempo, compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio, ofrece ideas de producto o servicio y cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo” (p.27).

Al respecto, la empresa tendrá mayor cartera de clientes satisfechos que propician su posicionamiento, generándose un efecto sinergia, tal y como lo plantea Reichheld (2007): “Una empresa genera buenos beneficios cuando sus clientes están tan satisfechos con lo recibido que están encantados de volver hacer negocios con ella. Y no sólo eso, también traen con ellos a sus amigos y colegas para convertirlos en clientes” (p. 17).

Todos los autores citados en este punto coinciden en que un cliente satisfecho resultará de mucho beneficio para la empresa, lo cual es completamente cierto, pues conseguir su plena satisfacción lo convertirá en alguien totalmente fiel a la marca y difícilmente optará por la competencia.

Lograr la satisfacción del cliente resulta muy fructífera tanto para la misma organización, como para los colaboradores, el desarrollo del ambiente laboral en cada equipo de trabajo y el liderazgo son elementos que contribuyen a la rentabilidad de la organización. Asimismo, asegura la fuente de trabajo de los colaboradores, los motiva desde el punto de vista social y remunerativo para seguir respondiendo con esfuerzo y dedicación.

2.1.3.1 Fidelización del cliente

Partiendo de los grandes beneficios de lograr tener satisfechos a los clientes fieles a la marca, resulta ser esta fidelización una de las mejores recompensas, toda vez que los compradores comunican sus experiencias, convirtiéndose así en la mejor publicidad, parte de este proceso es planteado por Carvajal, Ormeño, y Sanz (2019) quienes hacen alusión de que la fidelidad es el “Alcanzar una relación estable y duradera basada en la confianza, y para ello es fundamental conseguir clientes complacidos y satisfechos” (p. 98).

La satisfacción como lo abordan los autores, será el punto clave para lograr entablar dicha relación, por lo que se debe trabajar en identificar las necesidades de los clientes para poder ofrecer el servicio que cumpla con todas sus expectativas y por qué no, se superen. Por otro lado, es importante mencionar que, después de esa lealtad, la empresa asume un compromiso con el cliente, toda vez que se busca un valor agregado, en ese sentido, Bastos (2016)

menciona que “La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar” (p. 14).

La empresa al conocer al cliente y éste a su vez la marca, debe poner especial cuidado en cumplir con las promesas de compra, evitando descuidar la lealtad a la empresa, cualquier error, tiene un costo muy alto que repercute en la organización.

A continuación, se presentan algunos puntos clave que los autores Carvajal et al., (2019) recomiendan para poder conseguir la fidelidad de los clientes, y en los cuales se debe poner especial atención para llevarse a cabo.

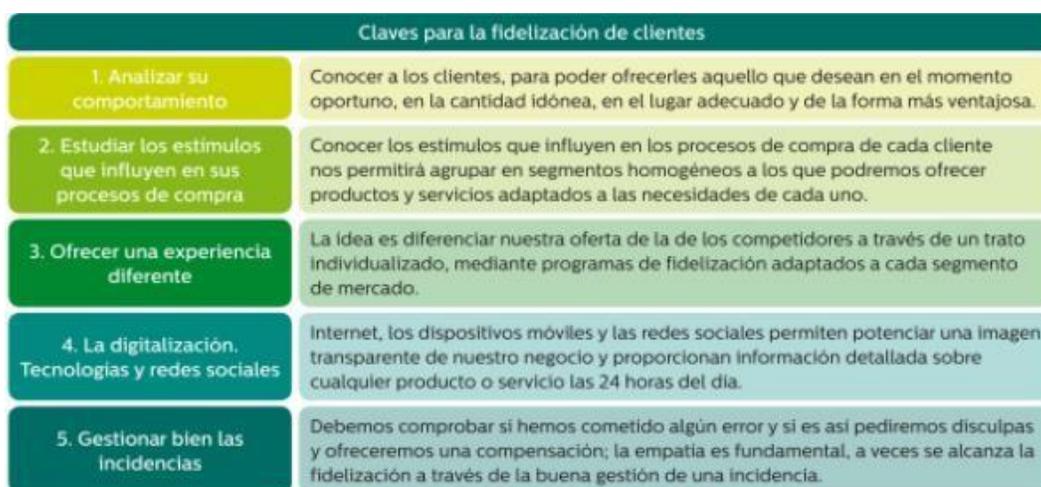


Figura 1. Claves para la fidelización del cliente.

Fuente: (Carvajal et al., 2019, p. 98)

De acuerdo a las claves para la fidelización de los clientes, es imprescindible considerarlos debido a que forman parte de ventajas competitivas, cualquier empresa puede ofrecer servicios o productos, son muy pocas las que realmente ponen especial énfasis en identificar y analizar el comportamiento de sus clientes, los factores que influyeron en su decisión de compra y las necesidades que resulten después de ésta. Otro de los factores importantes a cuidar, es crear una experiencia totalmente diferente a la que la competencia pueda ofrecer, partiendo del comportamiento de los clientes y de sus necesidades.

Y por supuesto, la tecnología juega un papel importante en el proceso de fidelización, pues facilita los procesos entre la empresa y “Los clientes asiduos nacen porque la empresa se preocupa en atender de forma rápida y adecuada la respuesta cuando hay de por medio una reclamación” (Editorial Vértice, 2007, p. 25).

Finalmente, el seguimiento a las incidencias que pudieron ocurrir en el proceso de atención serán contundentes para lograr identificar áreas de mejora y evitar que esos errores puedan volver a cometerse, perjudicando la fidelidad de los clientes.

Por su parte EAE Business School (2018) presenta el siguiente plan estratégico con cuatro puntos primordiales para obtener la fidelidad de los clientes.

Para retener y fidelizar a los clientes, se necesita mucho más que ofrecer un buen servicio o tener un producto de calidad. La fidelización se consigue a través del conocimiento mutuo, de la personalización del trato y de la calidad del servicio. Este plan debe constar de las siguientes fases: a) Conocer a los clientes: Conocer en profundidad a los clientes ayudará a seleccionar las tácticas más rentables y eficientes. b) Identificar y conocer a los clientes más rentables y leales: Es importante identificar a los mejores clientes, a aquellos que se necesitan conservar, sí o sí, por su lealtad y rentabilidad. c) Diseñar las estrategias de retención y fidelización: Estas estrategias deben ir encaminadas a conseguir que el cliente se sienta único, especial y valorado. d) Seguimiento y control: Todo plan necesita ser evaluado de manera continua para comprobar si se están obteniendo los resultados esperados y conocer la opinión y el grado de satisfacción de los clientes. (p. 6-8)

El plan presentado por este autor es muy similar a los puntos claves que abordaron los primeros autores. Las similitudes radican en que ambos proponen en primera instancia conocer bien al cliente, y posteriormente diseñar estrategias para cada segmento a manera de ofertar una experiencia única y diferente que distinga a la organización de su competencia.

Y finalmente hacer una evaluación en la que se pueda conocer el grado de satisfacción de los clientes y si las estrategias que se están implementando están contribuyendo a los objetivos planteados.

Por su parte Promove Consultoria (2012) presenta algunos criterios de como fidelizar al cliente.

- a) Calidad y seriedad en la relación: Únicamente se podrá fidelizar clientes si el producto o servicio que se está ofreciendo corresponde con la calidad esperada.
- b) Orientación al cliente: El responsable del negocio como los empleados deben estar disponibles para responder las posibles dudas y problemas que tengan los clientes.
- c) Inspirar confianza: Demostrando un alto conocimiento de los productos o servicios que se están vendiendo, mostrando respeto y consideración por los clientes.
- d) Tratar a los clientes como individuos: Mostrar siempre que los empleados se preocupan de la satisfacción del cliente, actuar espontáneamente con los consumidores si detectan que tienen algún problema y por último tratar de establecer una relación personal con ellos.
- e) Facilitar los procesos de compra: Tratar de observar el negocio desde el punto de vista de los clientes para identificar las principales dificultades que tienen a la hora de adquirir el producto ó servicio y de este modo, poder mejorar su prestación.
- f) Ofrecer una buena impresión: Es crucial asegurarse de que todo lo que ve el cliente está en consonancia con la imagen que se desea proyectar del negocio.
- g) Mantener el contacto con los clientes ya existentes: En la medida de lo posible, intentar adelantarse a sus nuevas necesidades y ser el primero en hablarles de nuevos productos y servicios. (p. 23)

Cada autor define los criterios para fidelizar al cliente, sin embargo, cada empresa decide cuales se adecuan a su proceso real de operación, mismos que van surgiendo de acuerdo a las características específicas del servicio que se presta, los empleados con que se cuenta y las exigencias por parte de los directivos, así como la importancia que cada organización le asigne a sus clientes, los cuales deben ser los principales en un negocio.

2.1.3.1.1 Beneficios de la fidelización del cliente

Contar con clientes que sean fieles a la marca representa el aseguramiento de la compra para ésta, asegurar concretar una compra, además se debe considerar los siguientes elementos según Promove Consultoria (2012):

a) Son prescriptores: Los clientes fieles suelen recomendar el establecimiento por lo que se convierten en los mejores prescriptores. b) Mejora continua: Los clientes fidelizados conocen bien el negocio y poseerán un mayor nivel de confianza por lo que estarán en mejores condiciones para aportar sugerencias y mejoras al negocio. c) Mayor conocimiento de los clientes por parte de la empresa: Cuanto más se relaciona la empresa con un cliente más y mejor se le conoce y por lo tanto se podrá adaptar mejor a sus necesidades o preferencias. d) Rentabilidad para la empresa: Es más económico fidelizar un cliente que captar otro nuevo. Estos clientes además son menos sensibles a las subidas de precios porque valoran el servicio que se les presta y por lo tanto estarán dispuestos a pagar más. e) Aumento de ventas: Resulta más fácil vender un nuevo producto a un cliente actual que a un cliente nuevo que no conoce el negocio. Además, los clientes fieles son más probable que demanden nuevos productos o servicios de la empresa. (p.22)

Lo anterior, son algunos factores que deben de tomarse en cuenta para los procesos de fidelización al cliente, la empresa no puede soslayar la lealtad de los compradores y mucho menos despreocuparse por incrementar la calidad y por ende la cartera de clientes, aun cuando el precio del producto y servicio aumente, no disminuirán las ventas y más si la organización se preocupa por acrecentar su eficacia y eficiencia.

Sin duda es bien sabido que resulta menos costoso vender a un cliente que ya conoce determinada marca que intentar captar la atención de uno nuevo. Por ende, cada vez más organizaciones optan por invertir en estos clientes fieles, ya que son ellos quienes realizan la promoción de los servicios o productos con su círculo de conocidos o familiares, haciendo más efectiva la publicidad de boca en boca para las empresas.

Cuanto mayor sea el nivel de fidelidad de los clientes, menor será el índice de agotamiento de éstos lo que repercutirá en un alto nivel de compras del que se deriva una promesa de futuros ingresos para la empresa, y por tanto un valor mayor para ésta. (García, 2000, p. 39)

Es con esta aportación que se da pie a que la fidelidad de un cliente se traduce para las empresas y organizaciones como una fuente de ingresos latente, en donde cuanto mayor sea el nivel de lealtad de estos, mayor serán los beneficios económicos, y el reconocimiento de la marca a más segmentos.

Es en virtud de lo anterior que se le debe dar a la fidelización la importancia que tiene, así como se deben ejecutar buenas estrategias y programas para retener a los clientes que ya se tienen, y atrapar a nuevos clientes potenciales.

2.2 Calidad

La calidad está implícita en distintas áreas y actividades en la vida del ser humano, ya que no solamente se centra en los servicios y/o productos, y un claro ejemplo de esto es la calidad de vida que se pueda tener.

La palabra calidad representa múltiples definiciones, esto debido a que cada individuo crea su propia definición bajo sus percepciones y la entiende de forma muy diferente a los demás.

Juran (1990) hace énfasis al término y le otorga “Un significado de la calidad es el comportamiento del producto...la calidad es la ausencia de deficiencias ...una definición sencilla de calidad es adecuación al uso” (p. 9).

Gómez, Villar, y Tejero (2003) hacen alusión que Feigenbaum (1991) considera que: “La calidad es algo que determina el cliente, no ingeniería, ni marketing, ni siquiera la propia dirección de la organización” (p. 14).

La importancia de este concepto radica en las definiciones que señalan los presentes autores, la calidad será siempre definida por el cliente y sus necesidades. Además, implica para las organizaciones un proceso de mejora continua en donde el resultado de su trabajo sea siempre, entregables sin deficiencias.

El concepto de calidad ha ido evolucionando desde sus orígenes, aumentando objetivos y cambiando su orientación hacia la satisfacción plena del cliente, “Comenzó como una necesidad de controlar e inspeccionar hasta convertirse en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas” (Alcalde, 2009, p. 8).

De acuerdo con Deming (1988) define a la calidad como el “Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste, este debe ajustarse a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (Citado en Escuela Europea de Excelencia, 2016, párr. 7).

Por su parte, Alcalde (2009) hace alusión a la norma ISO 9000 la cual señala que “El término calidad debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente” (p.7).

Para los individuos es importante y necesario tener calidad en sus condiciones de vida, para las organizaciones es de vital importancia distinguirse al ofrecer productos y/o servicios. Satisfacer las expectativas del cliente es el objetivo común que estos autores tienen entre sí en cuanto a sus definiciones, cada uno de ellos la describe como el grado de cumplimiento de los atributos diferenciadores hacia un progreso exitoso.

2.2.1 Calidad en el servicio

Hablar de calidad debe ser una característica que toda empresa tiene que emplear para satisfacer las necesidades de los clientes. Este concepto en la actualidad es imprescindible,

ya que los clientes son cada vez más exigentes respecto al cumplimiento de sus expectativas y promesas de compra.

La calidad en el servicio está dada por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben en realidad en un servicio. La calidad en el servicio es subjetiva, los clientes la evalúan a partir de las expectativas y experiencias previas, las cuales son relativamente intangibles y varían en importancia entre diferentes situaciones y percepciones. (Carrete, Lopez, Trujillo, y Vera, 2011, p. 2)

Fundamentándose en el concepto de los autores citados, la calidad del servicio estará asociada en todo momento a la percepción y valoración de los individuos de acuerdo a sus experiencias, emociones o sentimientos ya que cada uno tiene juicios propios.

Para Puig-Durán (2006) “La calidad en el servicio es muy diferente a la calidad del producto, ya que son de vital importancia las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, comportamientos, percepciones, etc., provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente” (p. 1).

También Camisón et ál., (2006) afirma que “La calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene” (p. 896).

Lograr que los clientes reciban calidad en el servicio, implica el involucramiento de todos los colaboradores que mantienen trato directo con el consumidor, debido a que con frecuencia el estado de ánimo o actitudes de los colaboradores intervienen en el desempeño de su trabajo, mismo que puede o no impactar en la calidad del servicio que el cliente está dispuesto a recibir.

Para Larrea (1991) la calidad en el servicio representa: “La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de servicio” (p.81-82). La

cual puede medirse en función “De hasta dónde los clientes perciben que la prestación satisface o supera el nivel de servicio pactado” (Christopher, Payne, y Ballantynie, 1994, p. 140).

Ambos autores concuerdan en que la percepción de los clientes es el factor que determina si sus expectativas fueron alcanzadas o superadas por el desempeño de la empresa y sus empleados en el servicio.

También Varo (1994) afirma que: “La calidad del servicio está ligada muchas veces a los pequeños detalles. El factor humano es esencial, no obstante, la organización es la última responsable. No se puede pretender altos niveles de calidad sin los medios organizativos, humanos y materiales adecuados” (p. 180).

Además de las actitudes del factor humano es muy importante que las organizaciones brinden a sus empleados los materiales adecuados para que puedan desempeñarse en su trabajo y en la prestación del servicio.

2.2.1.1 El triángulo del servicio

El triángulo del servicio es una de las herramientas estratégicas muy efectiva implementada dentro de las organizaciones, esto debido a que reúne las características indispensables y elementos clave para ofrecer una atención al cliente de total calidad y garantizar su satisfacción. Es precisamente el cliente quien tiene el protagonismo en esta herramienta por lo cual se le considera totalmente positiva y beneficiosa.

El triángulo del servicio es un concepto creado en los 80's por el experto y consultor de gerencia del servicio Karl Albrecht, por medio del cual aquellas empresas prestadoras de servicios pueden llegar a maximizar su experiencia con el cliente. Dicho prototipo busca prestar un servicio en donde el eje principal es la estructura motivacional del cliente. (Arredondo, 2013, p.88)

Para Varo (1994) “El triángulo del servicio lo forman sus actores; la empresa de servicio, sus empleados y los clientes, y las relaciones establecidas entre ellos. La gestión del triángulo del servicio forma parte de las estrategias competitivas” (p. 166).



Figura 2. Triángulo del Servicio: Los aspectos clave del Sistema de Calidad.

Fuente: Varo (1994)

Dentro de sus elementos se encuentran: el concepto del servicio o estrategia del servicio, el cliente, el sistema de prestación de servicio y los equipos y personas. Todos estos elementos tienen que ir enfocados al cliente, que como ya bien se mencionó es el protagonista y elemento central del triángulo.

- a) Cliente: se debe trabajar en atraer a los clientes potenciales y conservar a los que ya hacen negocios con la empresa.
- b) Estrategia de servicio: esta nos obliga a pensar en el cliente como lo más importante y en concentrar todos los esfuerzos en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- c) Personal: Un vínculo directo con el cliente hasta el punto que los clientes ven en él a la organización y el servicio lo asocian directamente con la calidad del producto o servicio.
- d) Sistemas: Un sistema que facilite la interacción con el cliente para proveer el producto o servicio es un touch point que no se puede descuidar, por lo tanto, cualquiera que sea el sistema debe facilitar y hacer la experiencia más agradable para el cliente. (Todo Marketing, 2014, párr. 2-5)

Cada uno de los elementos mencionados debe estar relacionado entre sí para crear una relación constructiva. En primer lugar, se deben identificar y conocer las necesidades de los clientes de la organización.

Como estrategia de servicio se tiene que identificar lo que distingue a la organización de la competencia para que los clientes lo puedan valorar y percibir, servirá como ventaja competitiva de la empresa.

La fase del sistema de servicio establecido dará la pauta para conseguir organizar todos los procesos y normas para lograr entregar el servicio, por lo que es importante que este sistema este altamente integrado a lo que los clientes necesitan y esperan.

El último elemento, pero no el menos importante, se refiere al personal; este será quien logre hacer realidad todo el servicio prometido en las primeras fases. Para conseguir esto, las empresas deben también conocer quienes integran la fuerza de trabajo, cuáles son sus aspiraciones, motivaciones y necesidades ya que a través del servicio que ellos prestan la marca se podrá diferenciar y cautivar a los clientes.

2.2.1.2 Importancia de la calidad en el servicio

Como bien se ha abordado con anterioridad, la razón de ser de la organización hotelera son los clientes, por tanto, es de suma importancia crear una cultura para y orientada a los consumidores y generar una sinergia para el fortalecimiento de la lealtad. La calidad en el servicio al cliente es primordial para garantizar la rentabilidad y el éxito de cualquier organización. También coadyuva con la lealtad del consumidor hacia el producto/ servicio y asegura la rentabilidad y éxito de la compañía dentro del mercado competitivo que existe en la actualidad. (Da Silva, 2018)

Al brindarle calidad a los consumidores se está asegurando su preferencia y lealtad como bien menciona Da Silva, lo que da como resultado ingresos y rentabilidad a la compañía.

La importancia de la calidad en el servicio es indiscutible. Para el consumidor, en el sentido de recibir un excelente trato que resuelva su necesidad (que va de la mano con sus expectativas), para la empresa, en cumplir con su cometido asegurando una larga y fructífera relación con sus clientes. (Reyes, 2017)

En este sentido todos los involucrados en el servicio obtienen un beneficio; los clientes, los empleados, la propia empresa. Introducir calidad en el servicio será sustancial al momento de diferenciar de la competencia, lo que hará conservar y captar la atención de clientes potenciales.

Cuando los empleados de cualquier organización conozcan y entiendan que clientes satisfechos con el servicio contratado, está relacionado a un negocio fructífero, empezarán a tomar la iniciativa por esforzarse y tener un mejor desempeño laboral.

Finalmente, la calidad en el servicio para la organización representa disminución de costes y aumento de su rentabilidad, además de una buena imagen de la misma de los productos y servicios, así como de la competitividad.

2.2.2 Estándares de calidad

En un mundo y mercado cada vez más competitivos, la calidad se distingue en la lucha de marcas, productos o servicios, y adoptar estándares de calidad para la organización representa un triunfo en los mercados tanto locales como globales.

Los estándares de calidad son los baremos o parámetros que se establecen como puntos de referencia para evaluar los resultados finales (características y atributos) de un proceso (un servicio, el contacto con los clientes, por ejemplo). Los estándares funcionan como “camisas de fuerza” que, al actuar como medidas de control de la calidad, le dicen al personal qué es lo que se pretende lograr y cuáles deben ser las características del servicio que deben prestar a los clientes (Alcalde, 2019, p. 348).

Los estándares se pueden establecer para diversas instancias y exigencias que presente el proceso de servicio y experiencia de la empresa, entre estas se pueden encontrar el comportamiento de las personas que prestan el servicio a los clientes, la manera en la que tienen que actuar para especificar la calidad de las instalaciones y equipamientos, por ejemplo, o para especificar la calidad de los productos a elaborar o servicios a prestar para los clientes.

En definitiva, los estándares de calidad no únicamente son una guía base para prestar el servicio, sino que, además, sirven a las empresas a manera de controlar las operaciones que ejercen sus empleados e involucrados en atender a los clientes y medir su desempeño en el servicio sin la necesidad de estar vigilando o examinando actividad por actividad, lo que les tomaría demasiado tiempo a los directivos. Implementar estándares tiene el propósito de ofrecer el mejor servicio posible y que los empleados no tomen diferentes decisiones ante cualquier circunstancia o problema.

2.2.3 Manual de calidad

Un servicio de calidad involucra disponer de procesos aptos y eficientes al igual que estandarizados para con esto no solo conseguir satisfacer las necesidades de los clientes sino también, que el servicio recibido exceda con todas sus expectativas, logrando a corto, mediano y largo plazo un aumento considerable de las ventas y sobre todo la fidelización de los clientes.

De acuerdo al sitio web Softgrade (2020) hace referencia a la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de gestión de la calidad” que define a un manual de calidad como:

Un manual de la calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización, es decir, es el documento en el que se centran los objetivos, los estándares, las políticas y los instrumentos con los que se dota una organización con respecto a la calidad, descritos de manera general. (párr. 5-6)

Mientras que para González y Arciniegas (2016) definen a los manuales de calidad como:

Es el documento en el que, de manera sintética, se recoge el contenido del sistema de gestión de calidad específico de la organización. Es una declaración de intenciones, en el cual se exponen los objetivos de calidad que la organización asume, se establecen las responsabilidades y se determinan las personas que las asumen. Debe servir como una guía o índice y, por tanto, debe ser conocido por todo el personal. (p. 36)

Al crear los manuales, las organizaciones deben especificar el alcance que este tendrá en relación a sus logros y objetivos, con esto se estaría potencializando la mejora continua y fomentando la participación de toda la plantilla de la empresa.

2.2.3.1 Tipos de manuales

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización (Mideplan, 2009, p. 3).

2.2.3.1.1 Manual de organización

Este manual es un instrumento administrativo que sirve de soporte para coordinar a todos los colaboradores que forman parte de la estructura organizacional de la empresa, determina los diferentes niveles jerárquicos: ejecutivo, intermedio y operativo, así como, los objetivos departamentales y las funciones de los distintos puestos.

Además, impulsa a que estas actividades sean realizadas con habilidad y confianza siempre y cuando sean claras y entendibles para quien consulta este manual, aportando para la calidad del desempeño del trabajo de todos los empleados y en la competitividad de la organización.

“El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional de la empresa, proporciona información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los departamentos que la integran” (López, 2015, párr. 2).

Para Franklin (2009), “Los manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización” (p. 245).

Contar con el manual de organización debe ser considerado muy importante, esto debido a que deben estar bien establecidas las líneas de comunicación entre todos los miembros de equipo de acuerdo a su área, aunado a las especificaciones organizacionales. Para esto, la mayoría de las organizaciones optan por colocar en un área común y visible para todos los colaboradores el organigrama interno de la empresa, para que los empleados puedan identificar con facilidad a quien acudir si se presentara algún inconveniente o situación que esté fuera de su alcance.

2.2.3.1.2 Manual de políticas y procedimientos

Contar con un manual de políticas y procedimientos, para las empresas representa instituir lineamientos claros y precisos, desde los niveles operativos hasta los ejecutivos, lo que les permita coordinar el desempeño de todas las áreas.

En relación a este tipo de manual, Reyes (1978) menciona que: “Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas” (p. 177).

Por otro lado, Stutely (2000) hace alusión de que “Los procedimientos facilitan las cosas a la siguiente persona, simplifican la capacitación del personal, son la base de los sistemas de

calidad y lo más importante, lo ayudan a satisfacer al cliente” (p. 289). Ambos autores coinciden en que este tipo de manuales, son de gran apoyo para identificar los pasos a seguir y las actividades a realizar en los diferentes departamentos o áreas.

2.2.3.1.3 Manual de puestos

Sin duda, también una empresa pequeña debe contar con un manual de puestos, en primer lugar, facilita la toma de decisiones; en segundo lugar, conlleva al pleno conocimiento de las funciones a desempeñar, evitando la duplicidad de actividades y conflictos. Por tanto:

Es un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución y define todo lo relacionado con el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, consecuencias del error, características personales, requisitos y otros. (Zelaya, 2006, p. 208)

Estructurar bien este documento permite identificar los perfiles idóneos para cubrir el puesto que se solicita, precisando la forma en cómo y qué debe desarrollarse el servicio a prestar. Este tipo de manuales si se ejecutan tal cual, puede ayudar a evitar que algunas actividades queden sin ejecutarse porque no hay nadie que las realice simplemente porque no conocen si les corresponde o no, o porque no se encuentran dentro de sus tareas.

2.2.4 Sistema de gestión de calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos relacionados entre sí bajo procesos de trabajo orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio. Es posible que los elementos que integran a un Sistema de Gestión de Calidad sean los mismos que integran cualquier Sistema de Gestión, siempre y cuando se encuentren enfocados en la calidad del producto o del servicio con el que la organización este trabajando (Torres, 2019).

La implantación de un sistema de gestión de calidad en las organizaciones es decisión total de los directivos de la misma y de sus estrategias para tener una estructuración en el servicio

que comercializan y que este sistema les permita controlar sus procesos, obteniendo el mismo resultado siempre.

Un sistema de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber qué se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuándo hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible, y, por tanto, controlable.

Para implantar un sistema de calidad es necesario planificar las etapas y acciones necesarias. Se debe realizar una programación temporal y fijar claramente las responsabilidades tanto de la empresa como del equipo consultor que asesorará el proceso (Sánchez, 2017, p.39).

Realizar un sistema de gestión de la calidad implica estar en constante evaluación y retroalimentación con los empleados para asegurar que se está ejecutando tal cual, y que se están cumpliendo estrictamente los estándares de calidad determinados previamente, todo esto con el fin de alcanzar reforzar la competitividad de la organización.

CAPÍTULO III
MARCO CONTEXTUAL DEL HOTEL HILTON GARDEN INN, TUXTLA
GUTIÉRREZ.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL DEL HOTEL HILTON GARDEN INN, TUXTLA GUTIÉRREZ

3.1 Antecedentes históricos y tradición de la Marca Hilton

Para conocer a detalle el origen de la marca Hilton, es preciso dar un vistazo a la historia de su fundador, además es considerada en la actualidad cómo una de las pioneras en la industria hotelera a nivel global.

En sus inicios, tal cual lo menciona Baz (2017) Conrad Nicholson Hilton, americano hotelero y fundador de la cadena Hilton Hotels quien sirvió en el ejército de los EE. UU. durante la Primera Guerra Mundial, al concluir, se mudó a Texas para buscar fortuna como banquero, sin embargo, terminó comprando el Hotel Mobley en Cisco en el año 1919, en años siguientes se dedicó a comprar otros hoteles de Texas, construyendo paulatinamente está reconocida cadena hotelera. Por tal motivo, es compañía líder, reconocida durante más de 100 años con 14 marcas en expansión en el sector de hospedaje, con cerca de 5,000 propiedades, más de 812,000 habitaciones, establecida en 103 países y territorios.

A lo largo de estos años Hilton se ha preocupado por la innovación con la integración de avances tecnológicos que han ayudado a los huéspedes a tener gratas experiencias, tal y como lo menciona Hinojosa (2019) indica que fue “Hilton el primer hotel en instalar televisiones, así como aire acondicionado en todas las habitaciones, aunado a esto fue la compañía creadora de uno de los cócteles más famoso; la piña colada” (párr. 2).

De acuerdo a Mclean (2011) en el sitio BusinessWire, líder mundial en distribución de noticias y comunicados de prensa se menciona que:

Hilton Worldwide es la compañía líder mundial en hotelería y abarca el sector de alojamiento, desde lujosos complejos hoteleros y centros vacacionales con servicios completos hasta suites para estancias prolongadas y hoteles de precio medio. La

compañía está dedicada a continuar su tradición de proporcionar excepcionales experiencias al cliente en todas sus marcas globales. Sus marcas se componen de más de 3.800 hoteles y propiedades de tiempo compartido, con 630.000 habitaciones en 88 países e incluyen los establecimientos Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton Hotels, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton y Hilton Grand Vacations. (párr. 8)

Cada una de estas 14 marcas que forman parte de la reconocida cadena se divide de acuerdo al tipo de servicio que ofrecen:

Waldorf Astoria Hotels & Resorts: “Ofrece un servicio de lujo, desde suntuosos spas y excelencia culinaria hasta golf de talla mundial, habitaciones elegantes y accesorios exclusivos que definen la elegancia y el lujo” (Hilton, 2020, párr. 2). Es la marca de hoteles y resorts de lujo que ofrece experiencias excepcionales en hoteles legendarios del mundo.

Conrad Hotels & Resorts: Ofrece un servicio a viajeros de lujo, para quienes la vida, los negocios y el placer interactúan a la perfección, personas que saben que el mayor lujo es el lujo de ser uno mismo. “Una marca de lujo global que consta de 23 propiedades en los 5 continentes, Conrad ofrece a los huéspedes experiencias personalizadas con entornos sofisticados de inspiración local y conexiones con personas y lugares” (Serandipians, 2015, párr. 5).

Canopy by Hilton: Ofrece una experiencia local con la sensación de un hotel boutique, cada espacio está acentuado con arte local y muebles inspirados en el vecindario. “Para los que buscan una experiencia energizante y cómoda, Canopy by Hilton es el nuevo hotel de vecindario que crea una estadía positiva a través de un servicio simple dirigido a los huéspedes y excelentes opciones locales” (Hilton, 2020, párr. 1).

Hilton Hotels & Resorts: Ofrece un servicio completo, haciendo que viajar sea más fácil con instalaciones con un diseño inteligente, conceptos de restaurantes innovadores, hospitalidad auténtica y compromiso con la comunidad mundial.

Double Tree by Hilton: Compite dentro del servicio completo que va más allá de lo profesional y se convierte en una gran opción ideal para el turismo de reuniones.

Curio Collection by Hilton: Hoteles exclusivos de servicio completo, cada uno cuidadosamente seleccionado por su carácter distintivo inimitable, enfocado principalmente para las personas curiosas y creados para el viajero que busca descubrir el destino local y vivir experiencias realmente auténticas. “Estos hoteles independientes son parte de la estructura de sus ciudades con verdaderos locales, que personifican el espíritu de su hogar. Cada hotel Curio se define a sí mismo y es completamente distinto del otro” (Hilton, 2020, párr. 1).

Tapestry Collection by Hilton: Se encuentra dentro de las marcas de servicio completo, enfocado en atraer a los clientes más jóvenes. Es una marca exclusiva, pero un poco más baja que Curio Collection.

Embassy Suites by Hilton: Esta marca se centra en hoteles exclusivos de solamente suites. Todas las habitaciones de esta marca tienen una sala de estar separada y un área para dormir y se especializa en todo tipo de clientes, tanto si son personas que viajan por asuntos de negocios como si se trata de quienes viajan por placer o vacaciones.

Homewood Suites by Hilton: Es una marca con hoteles estilo residencial de solo suites para estadías más prolongadas, es perfecta para huéspedes tanto de viaje por negocios o esparcimiento.

Home2 Suites by Hilton: Se especializa en innovadores hoteles para estadías prolongadas con suites modernas e inteligentes para el viajero que tiene conciencia del valor, ya que ofrece suites amplias con diseño contemporáneo y tecnología de punta. Estos hoteles aceptan

mascotas y ofrecen sofás cama, espacio de trabajo multifuncional y espacio de almacenamiento adicional.

Hilton Grand Vacations: Esta marca es la única con servicio de tiempo compartido ya que ofrece una colección de hoteles y resorts espectaculares en los destinos más conocidos del mundo.

Ofrecen a viajeros, grupos o familias la experiencia de un hotel de servicio completo con amplias suites, restaurantes, actividades, bares, tiendas de regalos y muchas otras instalaciones y servicios para su comodidad y diversión. Cada hotel es único, sin embargo, todos comparten ciertas características que son estándar de nuestra marca, como un servicio de alta calidad, amplias habitaciones y una variedad de instalaciones. (Hilton, 2020, párr. 1)

Hampton by Hilton: Esta es la marca líder del sector en la categoría servicio enfocado. Ofrece instalaciones limitadas de alimentos y bebidas con hoteles de precio medio ofreciendo desayuno continental gratuito. Se enfoca en clientes de viaje de negocios o esparcimiento.

Tru by Hilton: En esta marca está representado el amor por la simplicidad, el espíritu humano y al viajero que busca buen precio. Es parte de la categoría de servicio enfocado y se dirige al mercado de mediana escala, ofreciendo opciones limitadas de alimentos y de bebidas. Cuenta con habitaciones más pequeñas, pero con baños inteligentes.

Hilton Garden Inn: Es parte de la categoría de servicio enfocado de precio medio, ofreciendo un entorno que permite descubrir y mantenerse conectado mientras se está de viaje. Se especializa en clientes de negocios y “brinda un servicio galardonado, atractivos espacios, servicios y comodidades al mejor precio. Un restaurante de servicio completo con desayunos preparados al gusto, almuerzo, cena, servicio a la habitación, bar completo, gimnasio y un centro de negocios las 24 horas con wifi gratis” (Hilton, 2020, párr. 1)

Nuestras Marcas

Hilton

Lujo y Estilo de Vida	  
Servicio Completo	   
Todo Suits	  
Servicio Enfocado	  
Tiempos Compartidos	

Figura 3. Clasificación de marcas de Hilton de acuerdo a los servicios que ofrecen.

Fuente: Hilton WorldWide (2017)

3.2 Antecedentes Históricos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez

La marca Hilton Garden Inn hizo su aparición por primera vez, en el año 1990 con el primer hotel en Lancaster, Pennsylvania.

Hilton Garden Inn™ ofrece un entorno que permite descubrir y mantenerse conectado mientras se está de viaje. Brinda un servicio galardonado, atractivos espacios y servicios y comodidades al mejor precio. Ofrece un restaurante de servicio completo con desayuno preparado al gusto, almuerzo y cena, servicio a la habitación, un bar completo, gimnasio y un centro de negocios las 24 horas con wifi gratis. Y promete hacer todo lo que sea necesario para asegurar de que se esté satisfecho o no se paga. (Baz, 2019, párr. 8)



Figura 4. Logotipo de la marca Hilton Garden Inn.

Fuente: Hilton Garden Inn (2017)

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, la marca Hilton Garden Inn abrió sus puertas un 14 de septiembre del año 2011, como parte de la inversión hecha por el Grupo Hoteles Valle del Grijalva, de su presidente Harvey Gutiérrez Álvarez.

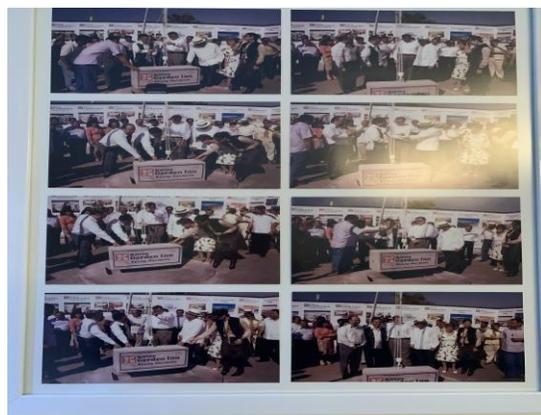


Figura 5. Colocación de la primera piedra para la construcción del hotel Hilton Garden Inn en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Fuente: Archivo Propio

En la noticia digital, “Llega a Chiapas una de las cadenas de mayor prestigio mundial: Hilton” se mencionan las principales razones que llevaron al propietario a invertir en Chiapas, al respecto en (El informador chiapaneco, 2011) mencionó que:

Es un estado de gobernabilidad, un estado de oportunidades en un gobierno con visión turística y de negocios, es un gobierno que le apuesta a la paz, donde los empresarios pueden y deben invertir porque hay confianza en el gobierno, en una capital segura, en una capital que le invierte a la renovación turística del centro, en una capital como centro de interconexión del estado, declarada zona metropolitana en el país, y donde los empresarios pueden estar seguros que sus inversiones son rentables. [Comunicado de prensa]. <https://informadorchiapaneco.wordpress.com/2011/09/08/llega-a-chiapas-una-de-las-cadenas-de-mayor-prestigio-mundial-hilton/>

La propiedad cuenta con 167 habitaciones distribuidas en los 6 niveles y los siguientes tipos: 78 camas Kings, 69 camas dobles, 19 suites, 1 master suite, 2 habitaciones para personas con capacidades diferentes (1 King y 1 doble). Se enfoca a brindar servicios de gastronomía,

áreas comunes y alojamiento de calidad, este tipo de hotel no cuenta con botones (bell boy), conserje (conciERGE) y 24 horas de room service, pretende dinamizar el flujo de clientes a bajo costo (Gómez, 2019).

Es pertinente mencionar que para este tipo de hoteles se eliminaron los mini bares de las habitaciones y en lugar de estos, el área del lobby ofrece un snack denominado: The shop, la cual brinda al cliente la posibilidad de consumir cervezas, sándwiches y helado, así como, productos de uso diario e higiene personal: máquinas de afeitarse, desodorante y pasta dentífrica, que pueden ser sufragados en recepción o bien con cargo a la habitación.

Para conocer un poco más sobre el objeto de estudio, es preciso mencionar que Hilton Garden Inn es la marca ganadora de premios debido al esfuerzo continuo de los colaboradores, y de acuerdo a los requerimientos del cliente, además, facilita el acceso a internet de alta velocidad dispuesto en todas las habitaciones hasta el centro de negocios las 24 horas del día.

El hotel ha sido reconocido por la marca mediante las siguientes distinciones: a) Hotel of year (Hotel del año), ya que ha brindado niveles excepcionales en las instalaciones y servicios de clase mundial para los huéspedes; b) Hotel success award (Premio al éxito hotelero), se otorga a los que superan el informe de puntuación respecto a la calidad total; c) Rock Enrollments Challenge Winner (Ganador del desafío de enrolamientos), se otorga a hoteles que superan los números al integrar a huéspedes al programa Hilton Honors; y, d) Gtms Highest Leadership Index Score (Puntaje del índice de liderazgo más alto en encuestas globales a miembros de equipo), se concede por la obtención del índice de liderazgo más alto en las encuestas globales a los miembros del equipo.

De modo que ya sea de viaje, por motivos personales o de negocios, Hilton Garden Inn ofrece las amenidades y servicios que aseguran que los huéspedes logren siempre la mejor experiencia de viaje.

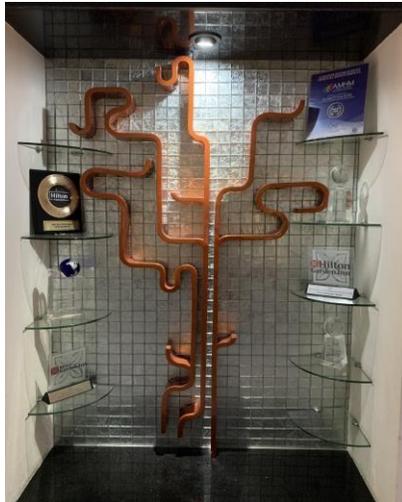


Figura 6. Premios otorgados al hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, exhibidos en el lobby de la propiedad.

Fuente: Archivo de fotos del hotel Hilton Garden Inn

3.2.1. Atributos del Hotel Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, distintivo de Marca:

- A) Dormir profundamente. Esto es posible gracias a su sistema de sueño Garden Sleep System™, el cual es una cama revolucionaria que se amolda al huésped, proporcionando soporte libre de presión para una noche de sueño restaurador. Emparejado con ropas blancas frescas, edredones acogedores y cubiertas de colchón de 100% lana virgen de Nueva Zelanda. El cliente despertará refrescado y dispuesto a lograr sus metas del día.
- B) Trabajar eficientemente. Las habitaciones de huéspedes altamente funcionales exhiben un escritorio extra grande, silla mirra ergonómica de Herman Miller. Se cuenta con acceso a internet de alta velocidad gratis y wifi, además de salas de juntas, servicios de alimentos y un centro de negocios las 24 horas a disposición de los clientes para mantenerse conectado y productivo al estar de viaje.
- C) Comer bien. En cualquier momento del día o de la noche, se podrá tomar un bocadillo o bebida del Pavilion Pantry (tienda de recepción). Gozar de un completo desayuno, comida, cena o coctel preparados a la orden en el restaurante. También está a disposición el servicio de habitación.

- D) Mantenerse en forma. Se puede seguir con la rutina de ejercicios en el centro de ejercicios complementario. También se cuenta con albercas y piscinas de hidromasajes para complementar el programa de ejercicios.
- E) Darse un gusto. Aprovechar el momento fuera de casa y disfrutar de todos los beneficios de Hilton Garden Inn, darse un capricho con los beneficios de Hilton HHonors, es el único programa que permite ganar puntos y millas por la misma estancia y no hay fechas de bloqueo para canjear por una estancia. (Hilton, 2017, p. 41-45).



Figura 7. Cuadro "Words from the founder" que se otorga por la compañía Hilton a los hoteles que aperturan.

Fuente: Archivo de fotos del hotel Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez

3.3 Filosofía de Conrad Hilton

Para el fundador de la marca y para todos los hoteles pertenecientes a la cadena, es importante adherirse a la siguiente filosofía; “Como hombres y mujeres hoteleros, ha sido y continúa siendo nuestra responsabilidad, llenar la tierra con la luz y la calidez de la Hospitalidad” (Hilton, 2017, p. 8).

3.3.1 Visión

Se centran en los propietarios y llevan construyendo valor en torno a los hoteles de la marca Hilton desde hace casi 100 años. Siempre flexibles y hábiles, se trabaja como un equipo porque ambos realizan una gran inversión en el éxito del hotel.

La visión es: Llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad al ofrecer experiencias excepcionales en todos los hoteles, a todos los huéspedes, en todo momento. (Hilton, 2020, párr. 2)

3.3.2 Misión

“Ser la compañía más hospitalaria del mundo al crear experiencias sentidas para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y un impacto positivo en las comunidades” (Hilton, 2020, párr. 3).

3.3.3 Valores

La marca refleja su compromiso con sus trabajadores, clientes, comunidades y su entorno a través de sus valores, los cuales se enfocan a:

- Hospitalidad (Hospitality): Brindar la mejor atención a los huéspedes.
- Integridad (Integrity): Hacer lo correcto, siempre.
- Liderazgo (Leadership): Ser líderes en la industria y en las comunidades.
- Trabajo en equipo (Teamwork): Trabajar en equipo en todo lo que se hace.
- Pertenencia (Ownership): Ser responsables de sus actos y decisiones.
- Ahora (Now): Trabajar con un gran sentido de urgencia y disciplina. (Hilton, 2020, párr. 3)

Los valores de la compañía en el idioma inglés, están formados por las cinco letras de la palabra Hilton, comprometiéndose más con cada una de ellas.

3.4 Organigrama general Hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez

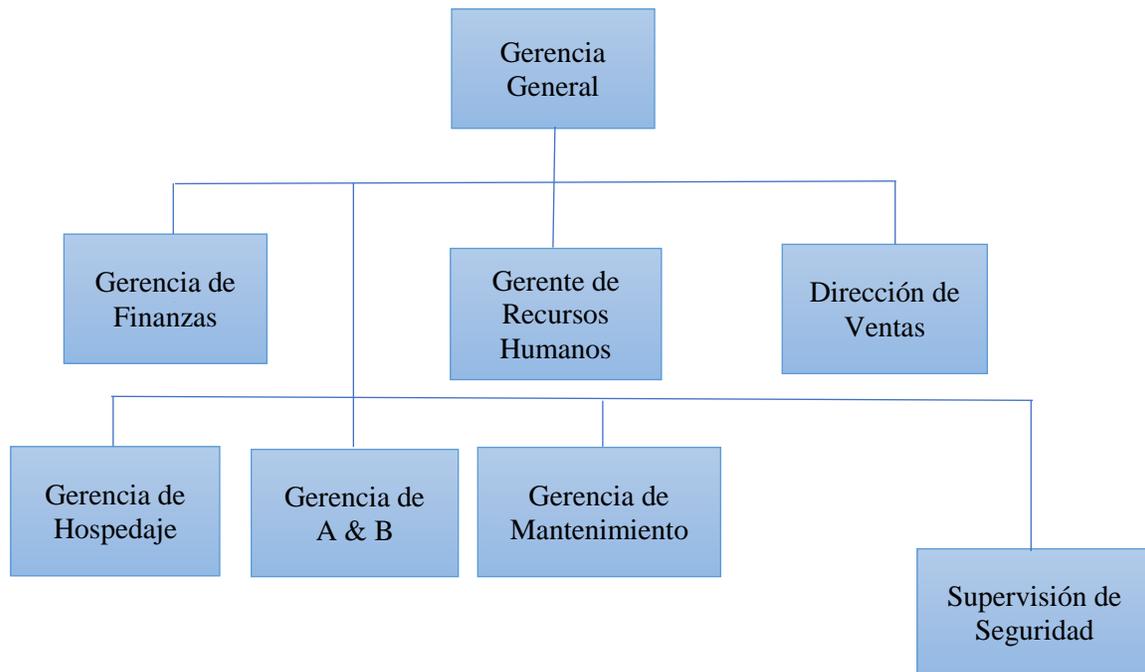


Figura 8. Organigrama general del hotel Hilton Garden Inn en Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1 Organigramas departamentales

Todos los departamentos del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, cuentan con un jefe inmediato el cual es el responsable del departamento y de la toma de decisiones en conjunto con el Gerente General, y claro está, con el equipo de trabajo a su cargo, para brindar un servicio de calidad en la parte que les corresponda y tener clientes satisfechos.

3.4.1.1 Gerencia General

La persona que desempeña este cargo debe estar completamente preparada en conocimientos de todos los departamentos, con experiencia basta en trabajo en equipo, así como en dirección de personal, debe planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento del hotel, el servicio a los clientes, la administración de la propiedad, y asegurarse de que los estándares de la marca se cumplan para lograr la satisfacción de los clientes.

La persona al frente de esta propiedad debe mantener vigilado el rendimiento del personal y garantizar la eficiencia, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, los cuales son diferentes para cada departamento, como ya bien se mencionó.

Es quien determinar las necesidades de los estándares de insumos, materiales, recursos humanos y económicos en conjunto con los demás gerentes departamentales.

El líder de esta organización debe de supervisar el mantenimiento, las existencias y el mobiliario que se maneja en la propiedad mediante recorridos por la propiedad para evaluar su situación.

3.4.1.2 Departamento división cuartos

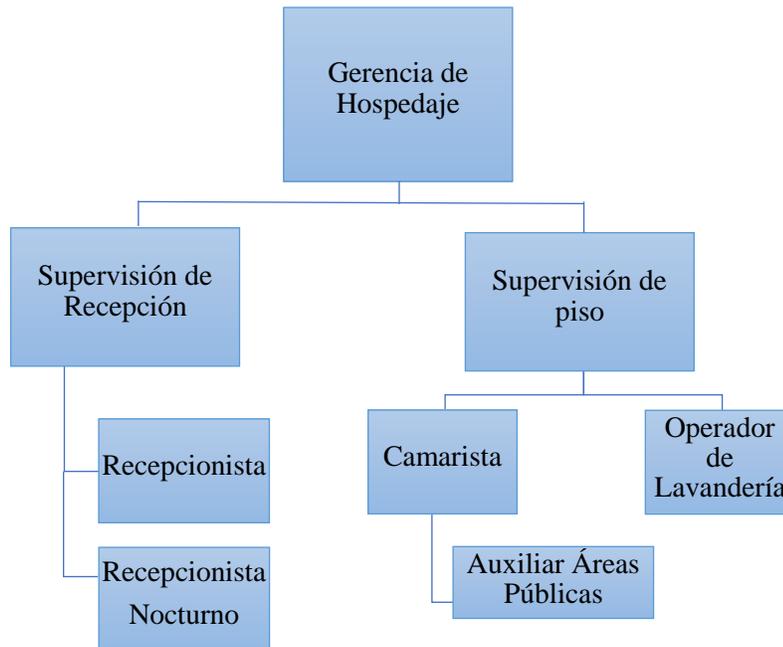


Figura 9. Organigrama de división cuartos del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.2.1 Gerencia de hospedaje

Este puesto debe conocer los procesos operativos del departamento de recepción y ama de llaves, así como los estándares de calidad relacionados. La supervisión del trabajo de equipo

es relevante, puesto que, el huésped debe recibir una excepcional atención desde el check-in (entrada) hasta el check-out (salida). Además, es necesaria la dotación de suministros, el mantenimiento, limpieza de las habitaciones y asegurar la seguridad al cliente.

3.4.1.2.2 Supervisión de recepción

Supervisa al equipo de recepción sobre todo en la información que se ofrece al cliente, en relación a: al servicio, precios, políticas, y más porque es la primera impresión que los huéspedes tienen del hotel por lo que es el área más vulnerable respecto a la opinión de los clientes. Asimismo, se debe de asegurar la operación de ésta 24 horas del día, al igual de las líneas telefónicas tal y como lo marca el manual de estándares de calidad. También, es necesario incidir en la atención de los niveles de satisfacción de los clientes, controlar las tendencias bajo el enfoque de mejora continua.

3.4.1.2.3 Recepcionista

Es de suma importancia que este puesto desarrolle sus habilidades de acuerdo a los estándares de calidad pues es la carta de presentación del establecimiento, debe recibir llamadas telefónicas antes del tercer timbre, caso contrario, responder con una disculpa. De acuerdo al manual de estándares de calidad del Hotel Hilton Garden Inn, las llamadas telefónicas deben responderse de la siguiente forma:

Buenos días/ Buenas Tardes/ Buenas Noches, Hilton Garden Inn,
le atiende: _____ (nombre del recepcionista en turno), ¿en qué puedo servirle? /
¿cómo puedo ayudarle?

De tal forma que proyecte profesionalismo, cortesía, amabilidad, asistencia, dirigirse con respeto y hablarle al cliente por su nombre o apellidos. Básicamente debe mostrar un alto nivel de atención en todo momento. Fundamentalmente debe conocer el producto que ofrece desde los tipos de habitaciones, tarifas, paquetes y promociones del día. De acuerdo al manual de estándares de calidad, el recepcionista debe cumplir con lo establecido en número 205.05, el cual indica que, ningún invitado debe esperar más de 3 minutos en fila antes de ser registrado.

3.4.1.2.4 Recepcionista nocturno

Debe realizar las mismas funciones del recepcionista, y durante el turno de la noche debe llevar la comprobación y arqueo de las cuentas de los huéspedes, sobre todo preparándolas para las salidas del día siguiente.

3.4.1.2.5 Supervisión de piso

Las actividades consisten en llevar a cabo la supervisión del trabajo de las camaristas, tal cual lo indica el manual de estándares de calidad en relación a la limpieza, colocación de suministros en habitaciones y baños; ya que uno de los principales objetivos de éste departamento, es brindar al huésped una estancia cómoda e higiénica.

3.4.1.2.6 Camarista

Es el encargado de limpiar habitaciones y baños, dotar de suministros, reponer artículos de cortesía a fin de brindar un excelente servicio a los huéspedes, y, atender las solicitudes de los huéspedes de manera oportuna.

De acuerdo a los estándares de calidad, al comienzo del turno, debe recibir una lista de reporte para efectuar la limpieza, además del cuidado de espacios durante la limpieza de las habitaciones, específicamente, cambiar y reponer sábanas, toallas y artículos de cortesía para los huéspedes según los estándares de calidad número 305.01 A-305.03.

La empresa considera de importancia que el huésped se sienta como en su casa, y que cuenten con espacios limpios y confortables, es necesario apegarse a los estándares de calidad, de modo que haya una revisión exhaustiva del reporte del supervisor de piso en relación al estado de las habitaciones para evitar discrepancias, de modo que se efectúe una buena asignación y dar prioridad a los huéspedes con reservación y walk in (sin reservación) que acudan a temprana hora.

Asimismo, cuando el huésped coloca el letrero “No Molestar”, es recomendable llamar a la puerta y anunciar con la palabra "limpieza" tres veces antes de entrar a la habitación, una vez

hecho esto debe abrir la puerta y volver a anunciarse antes de entrar al cuarto. Si el huésped está en la habitación, la camarista debe sonreír e interactuar con el invitado, o bien si es deseo del cliente, volver más tarde y preguntarle la hora en que prefiera para hacer la limpieza.

Antes de empezar el día es necesario asegurarse que se cuenta con los insumos necesarios en el carrito de limpieza, también es importante mencionar que cada tres meses se lleva a cabo limpieza profunda en las habitaciones. Finalmente, es necesario que quienes realizan tareas de camaristas se encuentren capacitados para el correcto manejo y disposición final de los desechos sólidos que se generan.

3.4.1.2.7 Auxiliar de áreas públicas

De suma importancia es la supervisión de la limpieza de las áreas públicas, ya que es por tanto donde se generan las primeras impresiones de los huéspedes. Debe por su parte, conocer las políticas de limpieza y los procedimientos a seguir, en ese sentido es el supervisor de piso quien da capacitación y proporciona los materiales para que éstos desempeñen el trabajo.

Es primordial que con frecuencia limpie las superficies de alto contacto, así como las áreas comunes, asimismo, la limpieza profunda tal cual sea programada con antelación. En ocasiones la ejecutan una vez por mes e incluyen el lavado de alfombras.

3.4.1.2.8 Operador de lavandería

Este puesto debe de poseer habilidades para el manejo del equipo del área de lavandería y tintorería, desde el manejo de lavadoras-secadoras industriales, secadoras con aire caliente conocidas como tómbolas y lavadoras en seco. Entonces los operarios deben conocer los procesos para el lavado de ropa de los huéspedes, la ropa (blancos) de las habitaciones, colaboradores, alimentos y bebidas. El personal encargado de la lavandería debe mantener limpieza, al igual que capacitar, desarrollar y evaluar al equipo de la lavandería. De acuerdo a los estándares de calidad, el servicio de lavandería debe estar disponible un mínimo de 5 días a la semana (excepto los días festivos nacionales) y debe estar listo el mismo día o a las 24 horas, cuando sea posible.

3.4.1.3 Departamento de alimentos y bebidas

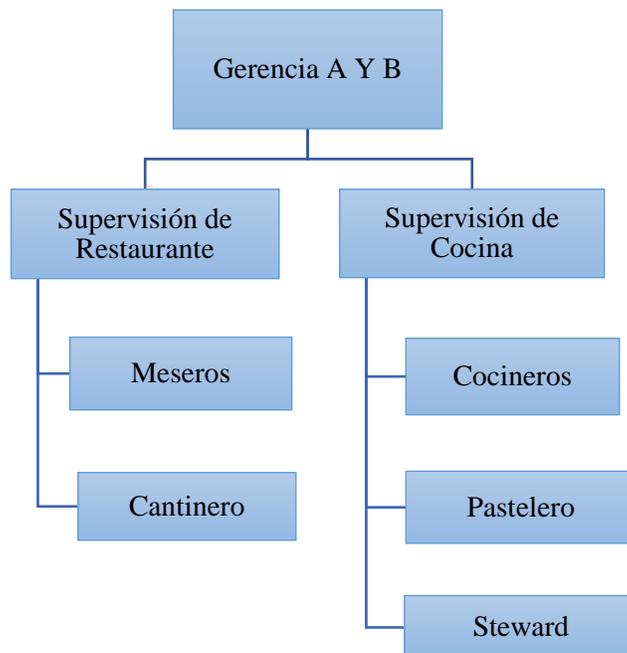


Figura 10. Organigrama de Alimentos y bebidas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.3.1 Gerencia de Alimentos y Bebidas

Entre las funciones más importantes está diseñar promociones y ejecutarlas para incrementar la venta de alimentos y bebidas en el restaurante, así como plantear nuevas opciones del menú atractivos para los clientes. Estas elecciones deben ser aprobadas por la marca, la cual indica como mínimo que los menús deben actualizarse cada 6 meses.

Asimismo, los clientes pueden disponer del servicio en el desayuno a partir de las 6:00 horas; el almuerzo de 11:30 a 13:00 Horas; la cena, de 17:00 a 22:00 horas, todos los días, únicamente el room service (servicio a cuartos) debe realizarse de 17:00 a 1:00 horas.

Al igual que los demás gerentes de todos los departamentos, debe asegurarse que los empleados a su cargo están realmente siguiendo los procedimientos que solicita la marca, no obstante, de suma importancia dar el seguimiento y verificar el sistema de reservas para

clientes VIP, grupos grandes o requerimientos específicos, garantizando solicitudes del cliente.

Por otra parte, debido a que el restaurante cuenta con el Distintivo H, el gerente debe supervisar que el personal cumpla con los procesos de manejo de higiene en los alimentos, para evitar poner en riesgo la salud de los clientes.

Como líder de este departamento es necesario que se encargue de realizar los briefing para retroalimentar las opiniones de los huéspedes respecto al servicio recibido en el restaurante, de tal forma que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio.

3.4.1.3.2 Supervisión de Restaurante

El supervisor de restaurante es responsable de dirigir, organizar las actividades y de inspeccionar el servicio que sale de cocina hacia los comensales, ya sea en la cafetería, en los salones de eventos y room service.

El restaurante es un área que brinda atención directa a los clientes, por tanto, el supervisor debe realizar el seguimiento y evaluar de qué manera han sido aceptados los productos y servicios y si están cumpliendo con las expectativas del cliente. Este trabajo se lleva a cabo en coordinación con el gerente de alimentos y bebidas.

3.4.1.3.3 Mesero

Las actividades que realiza son vulnerables a las opiniones del cliente respecto a la calidad del servicio, por tal motivo es necesario mantener una actitud de servicio afable, empático y profesional, así como tener la mejor disposición para atender a los consumidores.

El mesero debe trabajar apegado a políticas y estándares de calidad que exige la marca, ya que el propósito es brindar una cálida y amable bienvenida a los clientes y huéspedes, asegurándoles un servicio eficiente, cortés y rápido. Por lo tanto, es recomendable saludar en un tiempo no mayor de 30 segundos y de inmediato hacer contacto visual, por ejemplo:

“Buenos días/tardes/noches, bienvenido" y cuando sea posible, debe saludar a cada invitado por su nombre.

Es preciso mencionar qué, durante todo el proceso de saludarlos, tomar la orden, servir los alimentos, estar alerta a las necesidades del cliente, tener la capacidad de respuesta ante su solicitud y elaborar facturas (en su caso), no se debe exceder a los 25 minutos de acuerdo a los estándares de calidad.

3.4.1.3.4 Cantinero

El puesto de cantinero se responsabiliza al brindar el servicio de bebidas en barra, requiere conocimiento, manejo de los utensilios e insumos con profesionalismo y ética en el servicio. Debe mantener el buen funcionamiento del área de trabajo, desde previa preparación de insumos, cristalería, y otros materiales propios a utilizar. Y de acuerdo al estándar el servicio debe estar disponible a partir de 17:00 a 22:00 horas.

3.4.1.3.5 Supervisión de Cocina

De suma importancia es las funciones de este puesto ya que verifica los procesos sobre el manejo de alimentos acoplados a los lineamientos establecidos del Distintivo H y el manual de estándares de calidad de la marca.

Se debe supervisar el correcto funcionamiento respecto a las actividades del personal de cocina en los diferentes turnos, así como mantener al gerente de su área informado de todo lo que acontece en el área.

Debe mantener, controlar la calidad e higiene, presentación y costo de los productos, así como la supervisa del servicio, montaje en restaurantes, línea de cocina antes de operaciones y debe vigilar al personal a su cargo de acuerdo a lo establecido en los manuales de operación.

3.4.1.3.6 Cocinero

Una de las características fundamentales a la hora de brindar este servicio es que debe ser rápido y eficaz para no hacer esperar a los clientes, claro está, sin descuidar la calidad. De acuerdo a los procedimientos que establece el Distintivo H, este puesto debe asegurar el manejo higiénico de la materia prima.

Cada cocinero debe conocer las recetas estándar que se le brindan, esto para lograr que el platillo sea el mismo sin importar quien lo cocine, así como sacar el servicio a tiempo y con la calidad requerida.

La ejecución de este puesto implicar preparar los productos de la línea fría y caliente los cuales deben cumplir con la presentación de los platillos de acuerdo a las fotografías en el manual, al igual que tener presentes los horarios para cada servicio de alimento.

3.4.1.3.7 Pastelero

Al igual que a los cocineros, quienes se desempeñan como pasteleros es importante que conozcan las recetas estándar para elaborar cualquier producto: pasteles, panes, galletas y postres en general, lo anterior es para mantener los requerimientos de la marca, asimismo, debe de fotografiarse el montaje final.

Es fundamental el desempeño de las funciones el cuidado de la calidad, cantidad y limpieza establecidas en los estándares de la marca, sobre todo apegados a las necesidades del cliente para brindar buen servicio.

Como se ha mencionado en todas las áreas anteriores, esta persona debe mantener su área de trabajo todo el tiempo limpia y ordenada, así como debe cuidar los insumos que utilice con estricta revisión de almacenaje y fechas.

3.4.1.3.8 Steward

Las funciones de este puesto son relevantes pues realizan la limpieza general de la cocina, la loza, plaque, utensilios del área, asimismo, el espacio de cafetería para colaboradores. Durante las actividades diarias es preciso apegarse a los estándares de calidad de la marca, los cuales indican el uso de productos y soluciones de la marca Ecolab, con el propósito de garantizar la seguridad y satisfacción del huésped.

Ecolab es “Una compañía que se especializa en la desinfección, limpieza y seguridad de alimentos, es líder mundial en soluciones y servicios del agua, la limpieza y la prevención de infecciones.” (Ecolab, 2020, párr. 1). También la marca Hilton utiliza productos biodegradables en estos procesos de limpieza para mitigar los efectos negativos e impacto ambiental.

3.4.1.4 Departamento de finanzas



Figura 11. Organigrama de Finanzas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.4.1 Gerencia de finanzas

Esta posición es la encargada del control de ingresos y egresos de la propiedad, además es responsable de supervisar, dirigir y administrar todas las operaciones financieras del hotel en el esfuerzo para brindar un excelente servicio a los huéspedes y una rentabilidad financiera.

La función desempeñada por la gerencia de finanzas es vital para la supervivencia de la empresa a corto, mediano y largo plazo. La mayoría de las decisiones que son adoptadas en la empresa en sus distintas áreas funcionales, tienen consecuencias en el plano financiero, por tanto, este puesto debe reflexionar sobre los efectos financieros de sus decisiones. (Valls, 2014, p. 50)

Dentro de sus obligaciones se encuentra la protección de activos, informes financieros y elaboración del presupuesto de todo el hotel, elaborar plan anual, proyecciones y presupuestos, así como monitorear y aprobar todas las ventas, compras, salarios y gastos del mismo. Por tanto, debe asistir y asesorar a los jefes de departamento en la interpretación y análisis de datos financieros, recomendando acciones para maximizar la rentabilidad del hotel.

3.4.1.4.2 Analista financiero

Debe conocer los procedimientos para realizar correctamente los registros contables y con esto obtener los reportes financieros que servirán para brindar las bases para que en conjunto con la gerencia de finanzas se tomen decisiones para las proyecciones a futuro del negocio. Para poder desempeñar sus funciones dentro de este puesto es necesario que conozca las políticas y procedimientos del área de finanzas las cuales se basan en la confidencialidad, protección y el manejo adecuado de la información que ahí se genera.

Además, es importante mencionar que existe capacitación constante en temas de impuestos, facturación, procesos de auditoría de ingresos y cartera de clientes para estar actualizado en la información.

3.4.1.5 Departamento de Recursos Humanos



Gerencia de Recursos
Humanos

Figura 12. Organigrama de Recursos Humanos del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.5.1 Gerencia de recursos humanos

Esta área es una de las más importantes para la propiedad y para la marca, pues se busca reclutar al personal más capacitado y al mejor talento humano para colaborar con la empresa y brindar el mejor de los servicios.

El propósito de este puesto es lograr la atracción, permanencia y desarrollo de los recursos humanos para todas las áreas mediante la planeación, implantación y mantenimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de recursos humanos. Establecer la relación laboral legal a todos los niveles y categorías, vigilando el cumplimiento de las condiciones de contratación, así como el desarrollo del personal, de acuerdo a los estándares establecidos para la administración del recurso humano. (Hilton Hotels Corporation, 2011, p. 1)

Con base en lo anterior es que la persona encargada de la gerencia de recursos humanos debe contar con la habilidad para relacionarse con los integrantes del equipo mediante un trato efectivo y positivo.

3.4.1.6 Departamento de mercadotecnia y ventas

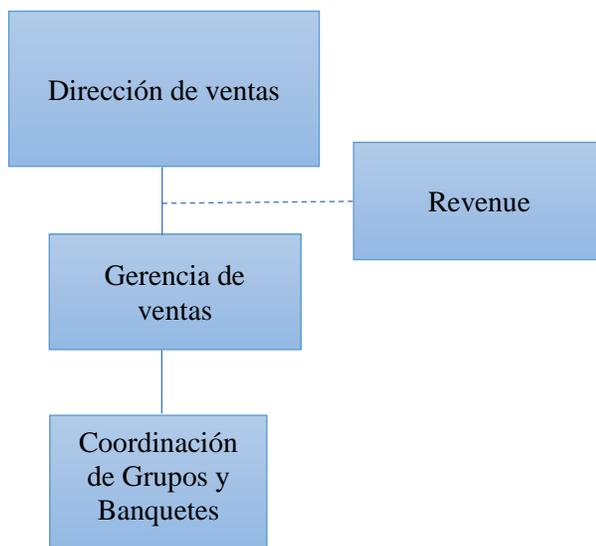


Figura 13. Organigrama de Ventas del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.6.1 Dirección de ventas

Este departamento es uno de los más importantes y el mayor generador de ingresos, debido a que en él se centra más la atención y la fuerza de ventas para captar a clientes potenciales. “La Dirección de ventas administra y/o controla la información que permite mantenerse en contacto con el mercado, además ayuda al proceso de promoción ya que maneja las herramientas necesarias para la ejecución de las estrategias incluyendo las 4Ps (producto, precio, plaza, promoción)” (Calle, Lazo, y Granados, 2018, p.82).

Es por ello que la persona al frente de la dirección de ventas debe impulsar a este departamento a convertirse en una sola fuerza para alcanzar los objetivos que se establecen a corto, mediano y largo plazo a través de estrategias que permita comercializar los productos y servicios a diferentes segmentos de mercado, incrementar el porcentaje de ocupación pronosticado y enfoca su atención a la fidelización de los clientes.

3.4.1.6.2 Oficina de Revenue

La oficina de Revenue opera externamente para la propiedad, por lo tanto, tiene una estrecha relación y comunicación con la dirección de ventas. De acuerdo con el blog de Business and Tourism School “El revenue management consiste en desarrollar estrategias para vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado, sensibilidad del precio” (Lacambra, 2015, párr. 3).

El propósito es maximizar los ingresos, así como mejorar la tarifa respecto al mercado a través de la coordinación estratégica de procesos de gestión de ingresos previamente establecidos.

Básicamente, busca un desarrollo continuo, crecimiento de ingresos y beneficios para la marca Hilton y el cumplimiento de promesa que involucra colaboradores, clientes y calidad.

3.4.1.6.3 Gerencia de ventas

Es un puesto que se coordina con la dirección de ventas con el propósito de trazar estrategias, incrementar los niveles de ocupación. También debe brindar asistencia y atención al cliente actual.

Específicamente debe identificar nuevos contactos, buscar y dar seguimiento a los clientes potenciales y responder a las oportunidades de ventas, es decir, estar al frente de este cargo implica orientar todo el esfuerzo en concretar citas y oportunidades de negocios.

3.4.1.6.4 Coordinación de grupos y banquetes

El coordinador de grupos y banquetes debe de detectar el perfil del “cliente del evento a realizar; identificar el concepto y objetivo del mismo; confeccionar un presupuesto; realizar la guía del evento y determinar el cronograma a desarrollarse en el evento” (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2010, p. 2).

Partiendo de la definición anterior, en esta posición se busca concretar la realización de eventos en la propiedad, ya sean de carácter Local (denominación que la propiedad otorga a eventos realizados en el hotel, contratando servicio de banquetes sin habitaciones) o Grupo (contratación de servicio de banquetes y más de 10 habitaciones, menos de 10 habitaciones se considera local). El coordinador de eventos y banquetes debe establecer los parámetros, las cotizaciones y negociaciones en cuanto a precios y la firma de contratos en un esfuerzo por extender la cartera de clientes y, como se ha mencionado, debe dar seguimiento a las citas con prospectos, realizar visitas a las empresas haciendo la presentación de los servicios que ofrece el hotel, al igual que ejecutar estrategias planteadas para maximizar el cierre de ventas.

3.4.1.7 Departamento de mantenimiento

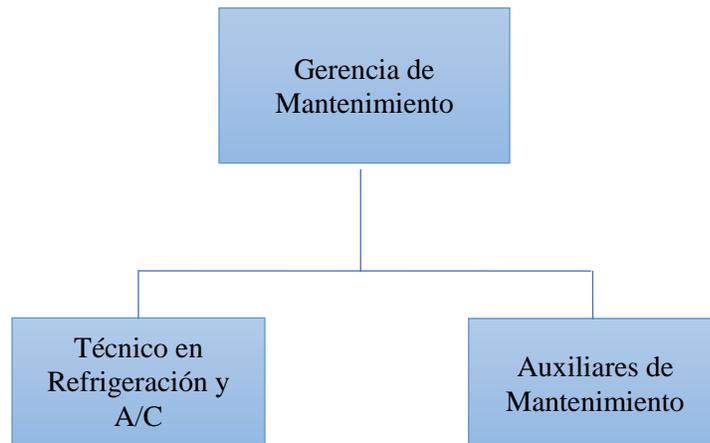


Figura 14. Organigrama de Mantenimiento del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.7.1 Gerencia de mantenimiento

La propiedad se preocupa por los clientes, pues coordina con los colaboradores de mantenimiento la presentación de instalaciones e infraestructura general. A este respecto el gerente de mantenimiento es encargado de asegurar el mantenimiento periódico del hotel con el propósito de mostrar instalaciones y equipo en las mejores condiciones posibles para operar, evitando posibles riesgos a los colaboradores y huéspedes del hotel.

Para conseguir esto es que debe apostar por la planificación, coordinación e implementación de planes de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de maquinaria y equipo: cocina, lavandería, entre otros. Lo anterior conlleva al pleno conocimiento de los manuales de operación de los equipos y están dares de calidad, el cual hace mención de la frecuencia y tipo de mantenimiento que deben tomarse en cuenta para la eficiente operación, evitar polvo y escombros visibles; mantenimiento periódico durante 18 meses en las siguientes áreas: limpieza de capota semestral, tratamiento de control de plagas mensual, prueba semestral del sistema de extinción de incendios, entre otros. También es de suma importancia supervisar que los técnicos de mantenimiento trabajen en condiciones adecuadas de salud y seguridad a fin de salvaguardar su integridad física.

3.4.1.7.2 Técnico en refrigeración

El técnico realiza todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de refrigeración, de tal forma que se conserven en las mejores condiciones todos los equipos incluyendo las cámaras frigoríficas, refrigeradores y aires acondicionados.

Debe de estar siempre dispuesto y atento a las solicitudes de huéspedes y de las solicitudes que haga el departamento de ama de llaves, alimentos y bebidas, entre otros. Además, otra de las actividades es informar a los empleados sobre las instrucciones de uso de las máquinas y sistemas de las instalaciones del hotel para asegurarse que las saben usar correctamente y minimizar problemas en el futuro. Los trabajos realizados y por realizar deben apearse a prácticas seguras para evitar accidentes laborales o cualquier riesgo en el trabajo.

3.4.1.7.3 Auxiliar de mantenimiento

La función principal de este puesto es llevar a cabo el mantenimiento programado cotidiano, limpieza de alfombras y pulido de suelos, bodegas de resguardo de equipo y artículos.

Para ello es importante la comunicación con el departamento de seguridad y ama de llaves que son quienes reportan situaciones en las habitaciones o áreas comunes que el auxiliar en mantenimiento debe atender, dando así solución rápida y eficaz a los clientes.

En la realización del trabajo es de suma importancia realizar un informe al jefe directo, asimismo, si falta herramientas o equipo que impida hacer las actividades previstas.

En el proceso es imprescindible mostrar una actitud de servicio, y conocer perfectamente lo que se está haciendo, ya que es uno de los criterios fundamentales para la satisfacción del cliente durante su estadía.

3.4.1.8 Seguridad



Figura 15. Organigrama Seguridad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

3.4.1.8.1 Supervisión de seguridad

Este puesto asegura la estancia de los huéspedes, los empleados de las diferentes áreas, a través del cumplimiento de las normas de seguridad del establecimiento y los procedimientos de emergencia aplicables.

Es necesario conocer todos los procedimientos y protocolos que deben seguirse en caso de presentarse una situación que ponga en riesgo la integridad de clientes, huéspedes y empleados dentro del inmueble. Además, debe de dar cursos de capacitación a subordinados y empleados referente a la seguridad en el trabajo y procedimientos antiterrorismo en caso de presentarse una situación.

3.4.1.8.2 Oficial de seguridad

Los oficiales de seguridad deben velar por la seguridad de la propiedad siendo su prioridad las áreas públicas y de huéspedes. El personal que desempeña este cargo debe estar capacitado y con la suficiente experiencia para prevenir robos, comportamientos indeseados, evacuación del hotel cuando se activa la alarma de incendios o sismos, y cualquier situación que ponga en peligro la integridad física de todos. Además, es importante que controlen el ingreso del personal, con inspecciones regulares de bolsos y otros artículos que introducen, y de existir alguna discrepancia o infracción deben notificar a su jefe inmediato para actuar conforme el reglamento.

3.5 Responsabilidad corporativa de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez.

Para la operación de Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez es necesario trabajar de acuerdo a los criterios establecidos de marca. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de estos y su contexto:

3.5.1 Responsabilidad Social

La marca permite a las instituciones educativas del estado, que sus alumnos realicen prácticas operativas o profesionales en los diferentes departamentos del hotel, con esto se busca potencializar futura fuerza de trabajo para la empresa. La gran mayoría de los colaboradores se han integrado a los diferentes equipos de trabajo toda vez que iniciaron en un programa de vinculación de prácticas profesionales.

La marca busca atraer, desarrollar e impulsar a los mejores talentos, ofreciendo variedad de programas para apoyar el bienestar y desempeño de todos los miembros de equipo a fin de que todos puedan prosperar.

Fomentar el crecimiento inclusivo al permitir que todos participen y se beneficien de los viajes. Contribuir con el tiempo, habilidades y recursos para desarrollar la

capacidad y la resiliencia en los destinos, y comprometerse a fomentar el respeto por los derechos humanos para todos. (Hilton, 2020, párr. 2)

3.5.2 Impacto medioambiental como parte de la Responsabilidad Social

La marca busca y está comprometida con reducir la huella ambiental en los próximos años, por lo que se basa en diferentes programas para poder lograrlo, también se están dando pasos importantes para reducir el desperdicio en todas las marcas de la compañía, mejorar la administración del agua e implementar iniciativas de sostenibilidad en la cadena de suministro.

En la actualidad el hotel se mantiene bajo un plan interno de ahorro de energía, el cual consiste en apagar las luces de las oficinas cuando no se encuentra el personal en ellas, el mismo caso ocurre con el uso de los aires acondicionados de oficinas.

Y para cuando la ocupación es baja, se opta por llenar los pisos completos para no encender todas las luces de los seis pasillos, sino únicamente los que están ocupados.

Además, implementa en la medida de lo posible, el uso de equipos operacionales en horario base, es decir, de las 12 a.m. a las 6 a.m., que es cuando la electricidad es más barata porque existe un menor consumo.

Se busca operar y crecer de manera sustentable, reduciendo el consumo de recursos naturales. Orgullosos de ser la primera gran empresa hotelera en lanzar objetivos basados en la ciencia para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de conformidad con el Acuerdo Climático de París. (Hilton, 2020, párr. 1)

Para lograr esto, Hilton creó la plataforma LightStay, la cual permite medir el desempeño de responsabilidad social y ambiental, ya que puede medir el uso de energía, agua, producción de desechos y la producción de carbono que se tiene.

LightStay ha permitido que los hoteles Hilton estén certificados según el estándar de gestión medioambiental ISO 14001 y el estándar de gestión de energía ISO

50001. Gracias a esta herramienta Hilton ha reducido el consumo de energía en un 14,5%, el consumo de agua en un 14,1% y la producción de residuos en un 27,6%. (Environmental Leader, 2020, párr. 6)

Dentro de algunas iniciativas que se están implementando en hoteles de HiltonWorldWide se pueden destacar las siguientes:

Programas de uso de energías limpias para generar energía a partir de micro turbinas de gas y el uso de paneles solares, reguladores automáticos de temperatura en cada habitación que se ajusta con el movimiento, iluminación ahorradora, rondas de apagado de luces y aires acondicionados, plan de manejo de aguas residuales en tratamiento para el riego de jardines y uso de productos biodegradables. (Fundación Corresponsables, 2019, párr. 10).

Para el tema del manejo de las aguas residuales, la propiedad cuenta con un permiso expedido por el Sistema Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad, en donde de acuerdo a la página web del H. Ayuntamiento Constitucional de Tuxtla Gutiérrez, dicho permiso ampara que “mensualmente se tratan estas aguas, mismas que al final del proceso son vertidas al río Sabinal con la calidad que exige la NOM-001-SEMARNAT-1996, y otra parte es utilizada para jardinería y obras públicas” (H. Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez, 2020, párr. 2).

De igual manera, el objetivo es brindar un servicio de calidad de los espacios con los que cuenta el hotel y productos que ofrece, por lo que cada mes se contrata externamente a una empresa de fumigación de plagas, así como el servicio de mantenimiento de áreas verdes.

El hotel cuenta también con la contratación del servicio de recolección de desechos sólidos brindado por el H. Ayuntamiento Constitucional de Tuxtla Gutiérrez en coordinación con la Dirección de Limpia y Aseo Público, los cuales trabajan bajo el cumplimiento de la NOM-083-SEMARNAT-2003 que hace alusión a las especificaciones de protección ambiental para la selección del sitio, diseño, construcción, operación, monitoreo, clausura y obras complementarias de un sitio de disposición final de residuos sólidos urbanos y de manejo

especial, y que además cuenta con las certificaciones de calidad ambiental otorgadas por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

Además, es importante mencionar que dentro de los planes a futuro de la marca se busca reducir el uso de plásticos de un solo uso, como los popotes o las botellas de agua de las propiedades completamente, aunado a esto se persigue también expandir el programa de reciclado de jabón a todos los hoteles y eliminar el envío de jabón a vertederos.

3.6 Programa comercial

3.6.1 Hilton Honors

Este un programa de lealtad y reconocimiento para huéspedes frecuentes que se hospedan en la marca en diferentes partes del mundo, los cuales son acreedores de los beneficios que ofrece el programa.

Los miembros de Hilton Honors pueden reservar a través de los diferentes canales que ofrece la marca, teniendo acceso a beneficios como: elegir casi cualquier combinación de puntos y dinero para reservar una estancia, descuentos exclusivos, acceso a la aplicación Hilton Honors, wi-fi estándar gratuito, check-in y reservaciones más rápidas, y check-out prorrogado. La membresía es gratuita y se puede acceder a ella en línea visitando www.hiltonhonors.com, o bien, directamente en recepción. Al respecto, “Este programa ha crecido a más de 62 millones de miembros en todo el mundo y estos representan más del 55% de todas las noches de cuarto ocupadas” (Hilton, 2017, p. 61)

Los miembros de este programa van acumulando puntos y se van clasificando en las diferentes categorías de acuerdo a las estadías o noches que cada huésped genere en los hoteles.

Blue (azul): Canje de estancias sin restricción de fechas, prórroga de check-out (sujeto a disponibilidad), check-out express, de lunes a viernes se ofrece periódico local y hospedaje para 1 acompañante, ambos en cortesía.

Silver (plata): Canje de estancias sin restricción de fechas, prórroga de check-out (sujeto a disponibilidad), check-out express, de lunes a viernes se ofrece periódico local y hospedaje para 1 acompañante, ambos en cortesía, bonificación del 15% en todos los puntos base, acceso gratis a Health Club durante la estancia. Esta categoría se alcanza con 4 estancias o 10 noches.

Gold (oro): Canje de estancias sin restricción de fechas, prórroga de check-out (sujeto a disponibilidad), check-out express, de lunes a viernes se ofrece periódico local y hospedaje para 1 acompañante, ambos en cortesía, bonificación del 25% en todos los puntos base, beneficios en el hotel: internet y desayuno en cortesía, ascenso de categoría de habitación (sujeto a disponibilidad). Esta categoría se alcanza con 20 estancias o 40 noches o 75,000 puntos base.

Diamond (diamante): Canje de estancias sin restricción de fechas, prórroga de check-out (sujeto a disponibilidad), check-out express, de lunes a viernes se ofrece periódico local y hospedaje para 1 acompañante, ambos en cortesía, bonificación del 50% en todos los puntos base, beneficios en el hotel: internet y desayuno en cortesía, ascenso de categoría de habitación (sujeto a disponibilidad), habitación garantizada con reservación de 48 horas antes. Esta categoría se alcanza con 30 estancias o 60 noches o 120,000 puntos base. (Hilton WorldWide, 2017, p. 62-65)

3.7 Sistema de calidad

La marca cuenta con un instrumento de medición para computar el grado de satisfacción del cliente, respecto a los servicios ofrecidos durante su estadía como parte de la calidad.

Los métodos que utiliza son los directos, a través de tarjetas en las habitaciones en las que el cliente puede colocar comentarios sobre su estadía.

Los métodos indirectos también son utilizados, esto se logra a través de una reunión informal con el cliente, en donde se busca conocer su experiencia con el hotel y que más se puede hacer por ellos.

Los índices de satisfacción y de esfuerzo del consumidor son también de gran apoyo para la propiedad, y es aquí donde se aplican las encuestas de las plataformas de búsqueda de viaje, y para medir el esfuerzo del consumidor, se utiliza el registro y seguimiento de las incidencias o quejas para poder darles solución, dando respuesta inmediata al cliente.

Todos estos métodos son analizados a detalle en los siguientes apartados, y de acuerdo a los resultados de dichos métodos y de la información que se genere, se pueden tomar decisiones importantes para mejorar.

3.7.1 Encuesta de seguimiento a la satisfacción y lealtad (Salt)

Esta encuesta llamada seguimiento a la satisfacción y lealtad (Salt, por sus siglas en inglés) es enviada automáticamente a los huéspedes vía correo electrónico después de hacer check out y expira en los 7 días posteriores a su envío.

Es una herramienta para evaluar la satisfacción de los huéspedes, basada en encuestas de una muestra aleatoria de huéspedes durante todo el año. La encuesta recopila comentarios sobre todos los elementos de la estadía de los huéspedes en cada propiedad individual que generan satisfacción y lealtad. (Hilton, 2020, párr. 9)

Es utilizada por la propiedad para conocer qué tan satisfechos se encuentran los huéspedes con los servicios que reciben durante su estadía.

Y son ellos quienes se encargan de evaluar todos los servicios con los que cuenta el hotel y la calidad que recibieron durante su estancia, claramente, el resultado depende de la calidad del servicio.

En estas encuestas se evalúan tres aspectos importantes, como lo son: experiencia general, alojamiento general y servicio general. Todos los comentarios de los huéspedes están disponibles para verlos a través del sitio con acceso las 24 horas e informes en tiempo real, con sus características y funciones analíticas. Entonces “Los reportes generados por Salt

permiten identificar áreas de oportunidad, medir el impacto de las iniciativas de mejora, poder recuperar el servicio ante alguna falla, motivar al personal, determinar los atributos clave que impulsan la lealtad global de los huéspedes” (Ruvalcaba, 2015, párr. 4).

El proceso que se lleva con estas encuestas es a partir del registro ya sea en las plataformas de viajes o directamente al hacer check-in, los clientes dejan un correo electrónico dado de alta y, a la hora de hacer check-out, automáticamente la encuesta se envía a ese correo proporcionado.

Tal como se citó en el marco teórico “el cliente puede responder aportando un valor dentro de una escala, que puede oscilar entre 1 y 3, 1 y 5, e incluso en algunos casos de 1 a 10, si bien es cierto que optar por las escalas con mayor número de valores no es siempre lo más recomendado” (Ionos, 2018, párr. 6).

Para responder a dicha encuesta, el cliente debe calificar cada uno de los ítems, de acuerdo al servicio que recibió, con valores del 1 al 10, en donde 1 es extremadamente insatisfecho y el 10 es extremadamente satisfecho, y hay algunas preguntas que permite que los clientes contesten con sí o no y otras en donde pueden hacer comentarios.

Las preguntas que se realizan en la encuesta Salt son las siguientes:

¿Cuál es su grado de satisfacción con su experiencia general?



Extremadamente insatisfecho							Extremadamente satisfecho		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Por qué seleccionó esta calificación?

¿Cuál fue su grado de satisfacción con la calidad del servicio?

Extremadamente insatisfecho					Extremadamente satisfecho				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cuál fue su grado de satisfacción con la calidad de los alojamientos?

Extremadamente insatisfecho					Extremadamente satisfecho				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se sintió bienvenido (a) cuando llego al hotel?

Sí

No

¿Qué tan satisfecho (a) estuvo con la limpieza de su habitación?

Extremadamente insatisfecho					Extremadamente satisfecho				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tuvo algún problema durante su estancia?

Sí

No

¿Cuál de las siguientes opciones utilizo en este hotel?

Desayuno

Restaurante(s) para el almuerzo o la cena

Ninguno de los anteriores

Por favor indique: si, al estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Este hotel está haciendo lo suficiente para garantizar que sus huéspedes puedan disfrutar de un ambiente seguro, limpio y desinfectado.

Muy en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Este hotel me explicó claramente qué esperar respecto a la limpieza de las habitaciones durante mi estadía.

Muy en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quedé satisfecho con la disponibilidad y accesibilidad de alimentos y servicios durante mi estadía.

Muy en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Según su experiencia en este hotel, ¿Qué probabilidad hay de que se aloje en otro hotel de Hilton en el futuro?

Para nada probable								En extremo probable	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cuáles de las medidas (si las hubiere) implementadas en respuesta a la pandemia hicieron que se sintiera cómodo durante su estadía con nosotros? ¿Qué medidas podríamos haber tomado para que se sintiera más cómodo durante su estadía?

¿Cuál era el propósito principal de su viaje?

Viaje de negocios

<input type="radio"/> Viaje individual
<input type="radio"/> Viaje en grupo

Viaje de placer

<input type="radio"/> Viaje individual
<input type="radio"/> Viaje en pareja
<input type="radio"/> Viaje en familia
<input type="radio"/> Viaje con amigos
Finalizar

Figura 16. Formato de preguntas en la encuesta SALT por parte de Hilton WorldWide.

Fuente: Hilton WorldWide (2020)

Toda esta información es procesada por el sistema y generada a manera de reporte en donde se indican cada uno de los ítems evaluados y la calificación general, la información se puede filtrar por meses, por ítems, y por valores obtenidos, posteriormente es analizada por los jefes inmediatos y miembros de equipo, los cuales se reúnen generalmente al iniciar el turno para comentar las situaciones que no son satisfactorias por el cliente, esto con la finalidad de identificar los fallos y enmendarlos, así como realizar propuestas para mejorar.

Como bien se menciona todos los miembros de equipo pueden acceder para analizar la información, sin embargo, únicamente el gerente general y directora deben responder a los comentarios, de lo contrario son sancionados por la marca.

Para Hilton Garden Inn lo más importante son los huéspedes, resulta de suma importancia evitar a toda costa la insatisfacción del cliente, en caso contrario, tener capacidad de respuesta inmediata.

Por tanto, la propiedad debe garantizar el registro preciso de la reclamación o queja a través del sistema y la resolución que se dio. Para comentarios de incidentes en la encuesta vía online, el hotel debe responder a las quejas y/o consultas de los huéspedes dentro de las 48 horas posteriores a la recepción de la queja, consulta o alerta Salt, de lo contrario la asistencia al huésped (la cual es un departamento constituido por la marca y no por la propiedad) resolverá la queja y facturará al hotel el costo de la compensación más una tarifa de intervención basada en el estado de cuenta del huésped afectado.

3.7.2 Encuestas contenidas en plataformas: buscador de viajes para reservas.

Las encuestas que se realizan en estas plataformas de buscadores de viajes para reservas, evalúan el servicio que se recibe por parte del hotel, dependiendo de la plataforma que el cliente haya utilizado en el proceso de reserva, en ésta, se arroja una pequeña encuesta la cual se limita únicamente en efectuar una pregunta: ¿Cuál fue el grado de satisfacción con la experiencia general?, cada plataforma la evalúa con diferentes rangos.

Booking.com y Priceline, califica esta pregunta con valores del 1 al 10, siendo 10 muy satisfecho. Expedia, hoteles.com y Tripadvisor, califican esta pregunta con valores del 1 al 5, siendo 5 muy satisfecho, y de estas plataformas solamente Tripadvisor permite dejar un comentario.

Los resultados de estas encuestas pueden ser visualizados por todos los gerentes de la propiedad, sin embargo, únicamente el área de ventas y gerencia general tienen la obligación de contestarlas.

Y al igual que los resultados de la encuesta de Salt, son analizados para tomar decisiones que permitan mejorar el servicio.

3.7.3 Tarjetas de comentarios

Uno de los métodos directos son las tarjetas para dejar comentarios de acuerdo al servicio brindado, estas se colocan en las habitaciones, donde el huésped puede expresar de manera libre cualquier comentario que desee comunicar a la propiedad, aunque desafortunadamente son muy pocas las ocasiones en que los utilizan ya que la mayoría de los clientes no tiene el tiempo para escribir alguna opinión o comentario, lo que impide obtener resultados claros.




Yo aprendo, yo brillo

Nombre del huésped: _____ Fecha: _____
 Hab. #: _____

1. Trabajamos porque su estancia sea productiva y placentera... ¿Lo estamos logrando?

Sí No

2. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar nuestros servicios?

Gracias por su retroalimentación

Figura 17. Tarjetas para comentarios colocadas en las habitaciones del hotel.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez (2020)

Los métodos indirectos son más utilizados en la marca, el cliente puede expresarse a través de la plataforma llamada Salt. Un claro ejemplo de esto son las guardias ejecutivas diarias, que de lunes a viernes son turnadas por los departamentos de recepción y alimentos y bebidas, y los fines de semana por el personal del área administrativa quienes están capacitados para tomar decisiones en ausencia del gerente general.

En dichas guardias uno de los objetivos es interactuar con los huéspedes en casa para conocer su experiencia, y averiguar que más se puede hacer para lograr que su estadía sea plenamente satisfactoria.

3.7.4 Customer Relationship Management (CRM)

Esta herramienta va más allá de ser un software usado como estrategia para las empresas o los negocios. Esta herramienta se enfoca en la gestión de la relación con el cliente y es de mucha utilidad para las empresas, ya que permite analizar todas las interacciones que se realizan con los clientes, además de concentrar todos los datos de estos, a través de los diferentes canales de comunicación que la empresa mantiene con ellos.

El fin de implementar esta herramienta en las empresas es mejorar la relación de negocios que se sostiene con los clientes, retenerlos y también aumentar las ventas.

La aparición del concepto CRM como filosofía de negocio que integra las distintas áreas de la empresa (ventas, marketing y servicio) en contacto con el cliente, tiene como objetivo incorporar valor añadido y crear un modelo de negocio beneficioso para ambas partes.

Pero, aunque el papel de la tecnología en este cambio de modelo de negocio centrado en el cliente es importante, la gestión de la relación con el cliente (CRM) es un fenómeno menos tecnológico y más el resultado de un profundo cambio de orientación en los procesos de negocio, que afecta en esencia a la estrategia global de las empresas. (García, 2001, p.1)

Para el caso del hotel, este recopila la data de todos sus clientes mediante el sistema de información llamado OnQ, que es una plataforma personalizada para uso exclusivo de la marca, en donde se construye el perfil del cliente.

También se recopila la información a través del sitio web de la misma, correos electrónicos, materiales de marketing y medios sociales, tales como la red social de Facebook y su sitio de encuestas de satisfacción llamadas SALT.

Es una herramienta valiosa que, combinado con una buena capacidad de gestión permite obtener excelentes resultados y beneficios con respecto a la rentabilidad de la empresa. Permite que las empresas, a través de los datos registrados de cada cliente y el análisis correcto de esta información, proporcionen el producto que necesite el consumidor, tratándolo de una manera especial y personalizada, de acuerdo con lo que él desea. (Valle, 2015, p.10)

El hotel utiliza el Customer Relationship Management (CRM) para aprender más sobre sus clientes y de qué manera se les puede atender mejor. La información generada es utilizada

por los miembros de equipo de los departamentos de recepción, y el área de ventas para ofrecer un mejor servicio a los huéspedes.

Para la marca Hilton es importante crear experiencias para sus clientes y mejorar día a día, construyendo relaciones sólidas, cómo parte de la estrategia para cumplir con los procesos.

3.7.4.1 Objetivos y beneficios principales de un proceso de Customer Relationship Management (CRM)

Implementar un sistema de Customer Relationship Management en las empresas trae consigo grandes beneficios, y más cuando se optimiza su implementación, esta herramienta procesa los datos de clientes, agilizando el trabajo.

El Customer Relationship Management (CRM) brinda múltiples ventajas como las que el autor Swift describe, además de comprender mejor a nuestros clientes.

Swift (2001) afirma que los objetivos y beneficios principales de un proceso de CRM son:

Retención de clientes: La capacidad para retener clientes y canales leales y rentables que contribuyan a la expansión de un negocio (rentabilidad).

Adquisición de clientes: La adquisición de los clientes adecuados, con base en características conocidas o investigadas para, con ello, fomentar la expansión y aumentar márgenes.

Rentabilidad de clientes: Incremento de los márgenes de ganancia provenientes de un cliente, ofreciéndole productos adecuados en el momento oportuno. (p.42)

Como bien menciona el autor citado, son grandes los beneficios de implementar este software en las empresas, y para Hilton Garden Inn Tuxtla Gutiérrez, principalmente representa lograr fidelizar a sus clientes, automatizando los procesos y eficientando su estadía, así como poseer capacidad de respuesta del personal ante cualquier escenario, e identificar áreas de mejora continua en pro de la generación de ingresos.

Cabe mencionar, que implementar esta herramienta es un reto que puede generar obstáculos, de modo que es necesario la aplicación de la ética profesional para el manejo de tecnología e información.

Respecto a lo anterior, la empresa constantemente promueve programas de capacitación al personal que maneja la tecnología e información, además, propicia el buen actuar a todos los colaboradores, proporcionando a los clientes experiencias gratas que se diferencien de la competencia.

3.7.4.2 Tipos de CRM

Para Croxatto (2005) existen tres tipos de Customer Relationship Management (CRM), que son relevantes, estos son:

Operacional: Incluye todos los componentes del software y la funcionalidad que permite interactuar con los sistemas contables y financieros. Es interno a la empresa y mejora la relación con el cliente, se da como consecuencia indirecta de la mejora en los procesos.

Analítico: Está íntimamente relacionado con lo que se conoce como BI (Business Intelligence). Parte de recolectar, transformar y hacer disponible para su análisis toda la información relevante sobre los clientes, sus interacciones con la empresa, productos, mercado y competencia.

Colaborativo: Es el que está relacionado con las nuevas tecnologías que impulso el E-Business y transforma al CRM en E-CRM. (p.38-39)

Actualmente estos tipos de CRM son desarrollados en la propiedad, a manera que, el tipo operacional es utilizado para la interacción con los huéspedes, de esta forma se logra crear una fidelización por parte de estos, hacia la marca Hilton. Por su parte el analítico, como su mismo nombre lo indica, es útil para analizar la conducta de los clientes y en base a esto ofrecerles un mejor servicio de calidad.

Y finalmente el de tipo colaborativo, permite instaurar una comunicación efectiva entre todos los departamentos del hotel, con el propósito de mejorar la relación que se tiene con los huéspedes.

3.8 Actuación de los empleados durante el ofrecimiento del servicio.

Actualmente en las organizaciones los empleados juegan un papel sumamente importante para alcanzar la satisfacción del cliente, esto es, debido a que representan la imagen de la empresa, por lo tanto, su desempeño y comportamiento será un factor que definitivamente influirá en la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio.

Los empleados son quienes tienen el contacto directo con el target al que la empresa se dirige, es por ello, que antes de querer tratar al cliente, hay que querer tratar al empleado, ya que la satisfacción de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los empleados. (Kometia, 2016, párr. 9)

Como bien menciona el autor, para lograr clientes satisfechos, es necesario que los colaboradores perciban un sentido de pertenencia a la marca, de modo que puedan implementar de forma adecuada las estrategias, asimismo proyectar compromiso por brindar un servicio de calidad a los clientes.

La marca reconoce a todos los colaboradores como un valioso talento en la organización, por lo que, existen incentivos que les permiten acceder a procesos de realización profesional y personal.

3.8.1 Capacitación de empleados

La capacitación a todos los colaboradores ayuda a reforzar la cultura organizacional, así como preparar ampliamente a quien se encuentra brindando el servicio volviéndolo capaz de resolver cualquier situación que se presente y haciéndolo más hábil el trabajo que esté desempeñando.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. (Siliceo, 2006, p. 25)

A fin de que los empleados puedan alcanzar los objetivos que la empresa se propone con respecto a brindar el mejor de los servicios, el hotel intenta brindar capacitación constante para que los empleados puedan realizar su trabajo y tener un mejor desempeño.

Una empresa debe proporcionar continuamente actividades designadas a capacitar y motivar al cliente interno para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa. El objetivo será capacitar a que sea un empleado más competente y hábil porque en su conjunto la empresa se vuelve más fuerte, productiva y rentable. (Acosta, Fernández, y Mollón, 2002, p. 139)

Como bien se citó, la capacitación debe realizarse de manera continua y responsable, es decir el empleado quien la recibe con compromiso de aprender para el mejoramiento de sus actividades. La organización debe invertir en la especialidad de la fuerza de trabajo para potencializar y convertir hacia una ventaja competitiva. La organización debe tener claro que al establecer programas de “capacitación trae consigo beneficios como promover la formación de líderes, agilizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación e incrementar la satisfacción del puesto. Aplicándola en forma adecuada y mediante técnicas apropiadas, permite perfeccionar al hombre para su crecimiento y desarrollo profesional” (Cejas y Acosta, 2012, p. 156).

Los administrativos de la propiedad tienen muy presente proporcionar a los miembros de equipo los medios y herramientas necesarias, por lo que con frecuencia se hacen reuniones con los diferentes departamentos con el objeto de conocer sus necesidades y expresan las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Estas reuniones muestran con interés el cómo se siente el empleado en su área de trabajo, nivel de compromiso en pro de proporcionar un servicio con calidad.

Es preciso mencionar que realizar programas de capacitación en las empresas hace que los colaboradores adquieran confianza y se motivan en la realización de los trabajos encomendados de acuerdo a los objetivos organizacionales, así como se crea un equipo sólido y especializado capaz de responder a las exigencias del mercado.

Al respecto, los administradores programan también capacitación cuando se integran nuevos miembros, específicamente en temas de nuevos procesos técnicos, de atención al cliente, sin embargo, hay que enfatizar que el personal de nuevo ingreso carece de formalidad y seriedad para asumir compromisos, no logran entender el dinamismo organizacional o quizá, simplemente no se interesan por crecer o hacer una carrera profesional.

Tal cual se hace mención con anterioridad, para la organización, lo más importante es el colaborador, por lo que busca en todo momento brindar todos los suministros para efectuar el trabajo, así como pleno conocimiento de cuáles y cómo hacer las funciones con responsabilidad de acuerdo al puesto que ocupa. En ese sentido la marca Hilton cuenta con manuales organizacionales otorgados por la compañía Hilton WorldWide y serán comentados a profundidad más adelante.

3.8.2 Desempeño laboral

Para que una organización pueda garantizar el cumplimiento de sus objetivos y se vuelva competitiva y exitosa, es necesario que cuente con talento humano que se comprometa con la filosofía, valores y objetivos de la empresa.

Para confirmar esto, se necesita evaluar el desempeño de los colaboradores en cuanto a conocimientos y habilidades adecuadas.

Se requiere examinar la manera en que se cumplen las funciones: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos

para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.
(Alveiro, 2009, p. 4)

En este sentido, examinar la forma en que los colaboradores efectúan su trabajo, el cómo manejan personal a su cargo, es gratificante, pues es un estímulo para mejora continua de resultados, es conveniente efectuar procesos de retroalimentación en el cumplimiento de actividades grupales e individuales.

Chiavenato (2000) como se citó en Cruz, Martinez y Naranjo (2016) menciona que: “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado” (p. 118).

El proceso de valoración de los resultados del desempeño de los colaboradores debe ser algo sumamente objetivo, en donde se puedan contemplar todos los factores que de una u otra manera influyeron en los resultados de dicha evaluación y, por ende, se debe analizar profundamente los motivos que están originando dichos niveles de desempeño con el propósito de tomar decisiones y acciones al respecto.

Esto implica a que si los niveles de desempeño laboral son bajos debe indagarse las razones o el origen que está ocasionando dicha problemática, y a su vez, si estos niveles son altos, de igual manera debe analizarse que se está haciendo bien para continuar haciéndolo o mejorarlo.

3.9 Manuales de estándares de calidad

La compañía Hilton WorldWide brinda a cada una de sus marcas sus propios manuales de calidad. Para la marca Garden Inn, también se proporcionaron dichos manuales, recordando

que, al ser una cadena mundial, el cliente pueda encontrar el mismo servicio de calidad en cualquier parte del mundo.

“Todos los hoteles de la cadena Hilton cumplen con los más altos estándares de calidad y lujo al que están acostumbrados los huéspedes de esta cadena” (Ebooking, 2020, párr. 1). Para el caso del hotel Hilton Garden Inn se le brindan los estándares de la marca en el idioma inglés.

Este Manual de Normas ha sido desarrollado para proporcionar al propietario del hotel los requerimientos mínimos, procedimientos, reglas, regulaciones, políticas y técnicas dentro de los estándares de marca del sistema de servicio centrado en Hilton Garden Inn. Para lograr y mantener altos estándares de calidad y servicio asociada al sistema, es esencial que el propietario y su personal se adhieran estrictamente a todos los elementos del mismo.

El hotel cuenta con estos manuales los cuales son proporcionados a los supervisores de los diferentes departamentos de manera digital, para que sean ellos quienes lo compartan a los empleados a su cargo y pueda desempeñar sus funciones y tareas conforme éste lo indique. También son enviados al correo organizacional para poder consultarlos de ser necesario, aunque únicamente los puestos administrativos son los que cuentan con correos de la empresa.

Estos estándares vienen divididos en secciones entre las que se encuentran:

La experiencia de la marca: es aquí en donde se mencionan el control de calidad, la promesa de satisfacción de HGI (Hilton Garden Inn) y se especifica que se verificará el cumplimiento de todos los estándares de marca.

Servicios de huéspedes: en esta sección se presentan los servicios a los que los huéspedes pueden acceder y sus limitaciones, entre los que se mencionan el servicio de lavandería, recepción, estacionamiento, las amenidades, la tienda, por mencionar algunos.

Habitaciones y baños de huéspedes: Aquí se encuentran aspectos tales como el servicio de café y té, las condiciones en las que las camas deben estar y la manera en que deben estar arregladas, los accesorios de baño y sus respectivas amenidades.

Alimentos y bebidas: es aquí donde se engloban los servicios ofertados como desayuno, almuerzo, cena, servicio al cuarto, banquetes para eventos, así como los horarios, la seguridad en cuanto a las regulaciones conforme a la ley, y aspectos de salubridad como certificaciones y distintivos.

Bienestar y recreación: Esta sección está dedicada al área de la piscina, jacuzzi y gimnasio con sus horarios de operación y sus respectivas restricciones.

Reuniones y eventos: En este punto se establecen las garantías de los eventos o reuniones, los servicios que se incluyen y las limitantes del mismo.

Construcción de operaciones e infraestructura: El contenido de esta sección se basa en la infraestructura de la propiedad, en las especificaciones técnicas generales de sus equipos.

Identidad, ventas y distribución: Es aquí en donde se especifican las autorizaciones de las marcas comerciales de Hilton, los sitios autorizados para anunciar, promover y reflejar información sobre las marcas comerciales y los sitios vinculados de una manera digna y de primera clase. Además, se muestran las condiciones de las comisiones que puedan generarse para el área de ventas.

Accesibilidad, seguridad y protección: Aquí se concentran las regulaciones de construcción y reglamentos gubernamentales. El hotel, en todos los aspectos de sus instalaciones y operaciones, debe cumplir con todas las leyes, códigos, y regulaciones aplicables.

Diseño, construcción y renovación: Se muestran los requisitos establecidos para el diseño de un hotel Hilton Garden Inn y los criterios técnicos para el interior y exterior son redactados en este apartado.

Haciendo énfasis en los departamentos en los que se han tenido el mayor número de incidencias con el servicio, se presentan los estándares de calidad para los departamentos de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas

3.9.1 Estándares de calidad de recepción

204.01. A La recepción debe contar con personal y la central operada las 24 horas del día.

204.01. C El horario de check-in del hotel debe ser a más tardar a las 3:00 pm (15:00 h). La hora de salida del hotel no debe ser antes de las 11:00 a. m.

204.01. D Se debe utilizar un sistema de control de reclamo mediante el método Heart (Escuchar al huésped, empatizar con el huésped, disculparse con el huésped, resolver el problema y agradecer al huésped).

204.01. E La línea telefónica de atención al huésped debe ser atendida las 24 horas del día.

Todas las llamadas deben ser contestadas antes del tercer timbre; se debe responder cualquier llamada que haya sonado más de tres veces con una disculpa, ejemplo: disculpe la espera/ me disculpo por haberle dejado en espera.

Cuando se contesten llamadas desde el exterior del hotel, se debe incluir lo siguiente: Buenos días/ Buenas Tardes/ Buenas Noches, Hilton Garden Inn le atiende-nombre, ¿en qué puedo servirle? / ¿cómo puedo ayudarle?

El manejo telefónico debe demostrar: profesionalismo, cortesía, amabilidad, asistencia. Dirigirse con el nombre o apellido de la persona.

205.01 Carta de bienvenida:

Debe usarse para comunicar cambios operativos a los huéspedes. Puede mostrarse, enviarse por correo electrónico o proporcionarse físicamente a los huéspedes.

205.02 Reconozca a los invitados que están en línea con el contacto visual.

205.03 Se debe presentar la papeleta de registro e indicar al huésped el llenado de los espacios: pasaporte, nacionalidad y dirección de correo electrónico, y firmar al final de la papeleta. En caso de ser un Hilton Honors solo indicar que firme, puesto que ya se cuenta con sus datos.

Nunca preguntar al huésped si está registrado, saludar a los huéspedes con "Bienvenido (de regreso) al Hilton". Verificar la información de identificación y tarjeta de crédito.

205.04 Debe confirmarse el tipo de habitación, requerimientos especiales, día de partida, forma de pago, número de personas y tarifa. Se debe indicar al huésped cuando la tarifa tenga desayuno.

Se debe presentar porta llave. Los huéspedes deben recibir indicaciones para llegar a sus habitaciones. Se deberá ofrecer ayuda a los huéspedes con el equipaje, y desear al huésped una estancia agradable.

205.05 Ningún invitado debe esperar más de 3 minutos en la fila antes de que se le atienda.

205.06 Al final de la estancia, se debe presentar al huésped sus cargos. Estos cargos no se pueden leer en voz alta, volver a confirmar el método de pago.

A todos los huéspedes se les debe ofrecer un comentario positivo, como invitar a una visita de regreso, deseándoles un buen viaje o un día agradable.

El nombre del huésped deberá ser mencionado por lo menos dos veces durante la partida/ proceso de check-out. (Hilton WorldWide, 2020, p. 50-51)

3.9.2 Estándares de calidad de Ama de Llaves

211.02 Se debe implementar un programa de limpieza profunda para los alojamientos que aceptan mascotas. El programa de limpieza profunda debe ocurrir después de cada estadía que admita mascotas y debe incluir la limpieza de ventanas, limpieza de alfombras, desinfección de todas las paredes y limpieza profunda de todos los asientos blandos.

211.03 El hotel puede designar hasta el 100 por ciento de su inventario total de habitaciones como para no fumadores. Cada hotel debe asegurarse de que exista un programa para eliminar olores desagradables, como olores de cigarrillos, de las habitaciones para fumadores.

211.04 Se debe llevar a cabo un programa de limpieza profunda para todas las habitaciones con una frecuencia mínima de tres meses.

213.01 El servicio de lavandería debe estar disponible un mínimo de 5 días a la semana (excepto los días festivos nacionales) y debe ser el mismo día o las 24 horas, cuando sea posible.

213.02 Los precios se deben proporcionar mediante un boleto de servicio de lavandería detallado que incluya el precio y el tiempo aproximado de regreso en cada habitación.

214.01 Comprobar si hay carteles de "No molestar". Llamar y anunciar "limpieza" tres veces antes de entrar a la habitación y volver a anunciarse después de abrir la puerta, antes de entrar.

Si el huésped está en la habitación se debe sonreír e interactúa con el invitado, así como ofrecer volver más tarde y preguntar cuál sería el mejor momento para regresar. Los siguientes artículos se deben proporcionar en todas las habitaciones a menos que se indique lo contrario.

Artículos en habitaciones	Cantidad
Gancho con pinza	4
Gancho sin pinza	4
Plancha	1
Tabla de planchar	1
Bolsa de lavandería	1
Manta	1
Almohadas extras	1
Edredón por cama	1
Almohada por cama	4

Figura 18. Artículos para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

302.01 Ganchos:

Las perchas deben ser de madera con una barra transversal, de forma, tamaño y color uniformes e incluir un gancho giratorio tradicional. No se permiten colgadores antirrobo.

302.02 Plancha y tabla de planchar:

La plancha debe ser antiadherente, con ajustes de temperatura variable y proporcionar apagado automático. El depósito de agua debe vaciarse entre invitados. La tabla de planchar debe ser de tamaño completo (tamaño mínimo de 40 "x 13") y debe tener una funda. Las habitaciones accesibles deben proporcionar una tabla de planchar de mesa.

302.03 Bolsas de lavado / cesta:

Bolsa de lavandería aprobada por la marca y boleto de precio exhibidos en una percha en el armario. Manta y almohadas extra:

Lo siguiente debe guardarse en una bolsa con cierre fuera de la vista de los huéspedes (por ejemplo, en el estante superior del armario o en un cajón)

303.00 Servicio de café y té en la habitación:

El hotel debe proporcionar los siguientes artículos como parte del kit de servicio de café / té en la habitación aprobada por la marca. Independientemente de la duración

de la estadía, todos los artículos deben ser resurtidos diariamente de forma complementaria a las cantidades definidas.

303.03 Servicio de café y té:

Deben ser una marca de mezcla reconocida a nivel nacional

Cuando la mezcla de nivel mundial no esté disponible, se puede proporcionar una mezcla local. Guardarlo en una bandeja con condimentos.

Servicio de Café y té	Cantidad
Café regular	1
Café descafeinado	1
Té	2
Crema semidesnatada	4
Azúcar	2
Edulcorante artificial	2
Varilla	2
Servilleta	2
Taza de cerámica	2
Vaso de vidrio	2
Agua embotellada	1

Figura 19. Cantidades del servicio de café y té para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

303.05 H Agua embotellada:

El hotel debe proporcionar agua embotellada en la habitación el primer día de su estadía. El agua debe ser una marca reconocida, 300 ml - 500 ml, en envases sellados por el fabricante. Se deben utilizar etiquetas de "agua de cortesía" en dos idiomas aprobadas por la marca.

305.01 A las nuevas aberturas no están permitidas para usar una falda de cama. En los hoteles existentes, se debe proporcionar un faldón de cama aprobado por la marca para cada cama, a menos que la marca apruebe un hotel para usar una cama con plataforma.

A menos que el faldón de la cama esté bien ajustado, debe fijarse al somier a una distancia de 8 "(20 cm) del borde a intervalos de 16" (40 cm)

Los faldones de la cama deben reemplazarse junto con renovaciones totales suaves y buenas.

305.02 Ciclo de reemplazo de colchones / cimientos, los colchones y las bases no deben tener más de 10 años, tras el reemplazo, el colchón y el somier (si se usa) deben reemplazarse simultáneamente.

305.03 Todas las camas deben utilizar un colchón acolchado. La tela superior e inferior debe ser 50/50 de poli algodón con un relleno de 4 oz. Los protectores de colchón tradicionales no se deben utilizar con el sistema GSS Sleep.

Se debe proporcionar un inserto de edredón blanco aprobado por la marca para cada cama.

Se debe proporcionar un edredón aprobado por la marca para cada cama:

Debe ser blanco y tener el tamaño adecuado para que el voladizo llegue a la parte superior de la base de la cama en tres lados

El número de almohadas por cama, según el tamaño de la cama, debe incluir lo siguiente:

Las camas King deben tener 2 almohadas de plumas King: Down Dreams o TemperLoft

Las camas dobles / tamaño queen deben tener 1 almohada de plumas tamaño king: Down Dreams o TemperLoft

Cada almohada debe estar cubierta con la funda de almohada blanca de 250 hilos aprobada por la marca.

309.00 Accesorios de baño y consumibles:

Los siguientes accesorios y artículos fungibles deben proporcionarse en el baño de cada habitación.

Amenidad/ Artículo	Cantidad
Jabonera	1
Secadora	1
Papel higiénico	2
Shampoo	1
Acondicionador	1
Loción corporal	1
Jabón facial	1

Figura 20. Amenidades y artículos para habitaciones del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez de acuerdo al estándar de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

309.02 Jabonera:

Debe proporcionarse una jabonera decorativa y de alta calidad aprobada por la marca cuando no esté incorporada en el tocador.

309.03 Secadora de cabello:

Todos los hoteles nuevos al abrir y los hoteles existentes al momento de la renovación deben proporcionar un secador de cabello mínimo de 1800 W con múltiples velocidades y controles de temperatura, almacenado en el cubículo de la vanidad. Si no hay un cubículo disponible, el secador de cabello debe colocarse en la parte posterior de la puerta o en el armario.

Se puede usar una bolsa para secador de cabello de tela aprobada.

310.00 Amenidades de baño:

El hotel debe utilizar la línea de artículos de baño de la marca proporcionada por Crabtree & Evelyn. Estos elementos deben reemplazarse si se han utilizado parcialmente o se han retirado del baño.

310.16 Los siguientes artículos aprobados por la marca se pueden ofrecer si el hotel así lo desea o si lo solicita un huésped:

Gel de ducha / jabón de baño, paquete de tocador, que incluye hisopos de algodón, lima de cartón y bolas de algodón. Gorro de ducha en caja, kit desmaquillante, kit de costura, enjuague bucal.

312.00 Cuando se le dé la oportunidad, pregunte a los invitados si hay algo que pueda hacer para que su estancia sea más agradable.

Escuche con atención y trate de anticipar las necesidades no expresadas. Agradezca a los huéspedes por quedarse con nosotros. (Hilton WorldWide, 2020, p. 52-53,58-70)

Los estándares de limpieza de las habitaciones se han vuelto más exigentes por la marca a raíz de la pandemia por Covid-19, por lo que ha implementado el programa CleanStay en donde se especifican cuáles son las áreas de alto contacto tanto en habitaciones como en áreas comunes en donde se debe tener una limpieza profunda cada cierto tiempo.

3.9.3 Estándares de calidad de Alimentos y Bebidas

401.01 El hotel debe servir desayuno, cena y comida en la habitación. Los alimentos también deben estar disponibles a través del mercado minorista las 24 horas del día.

401.01 A Desayuno:

El desayuno debe estar disponible durante un mínimo de 4 horas a partir de las 6:00 am, de lunes a viernes.

El horario de los sábados / domingos / feriados debe comenzar a más tardar a las 7:00 am Se permiten horarios extendidos.

Se puede ofrecer brunch y / o brunch especial los sábados, domingos y feriados.

El desayuno se puede servir durante las horas de operación del almuerzo los fines de semana y feriados.

401.01 B Almuerzo:

El servicio de almuerzo no es obligatorio, pero si se ofrece, debe estar disponible como mínimo de 11:30 am a 1:00 pm (11:30 a 13: 00h).

401.01.01 El objetivo es entregar el desayuno completo en 25 minutos o menos. Esto incluye procesar la factura del huésped.

401.01.02 El miembro del equipo presenta un buffet de autoservicio. Un miembro del equipo explica el pedido preparado a pedido.

401.01 C Cena:

El horario mínimo de operación para la cena es de 5:00 pm a 10:00 pm (17:00 - 22:00 h) todos los días.

401.02 El hotel debe tener disponibles menús de restaurante y de comidas en la habitación utilizando las plantillas de menú personalizadas aprobadas por la marca. Como mínimo, los menús deben actualizarse cada 6 meses.

401.03 Saludar a los invitados dentro de los 30 segundos de su llegada con contacto visual y una sonrisa genuina y un cordial saludo como "Buenos días. Bienvenido." Cuando sea posible, saludar a cada invitado por su nombre.

401.05 Fumadores / no fumadores:

Las áreas de servicio de alimentos y bebidas, incluidas las terrazas al aire libre, pueden acomodar a huéspedes que fuman y no fumadores, cuando sea culturalmente apropiado y permitido por la ley.

402.00 Saneamiento y seguridad:

El cumplimiento de las normas de saneamiento y seguridad de alimentos y bebidas se suma a la obligación independiente del hotel de cumplir con todas las leyes aplicables, reglas y requisitos reglamentarios, de los cuales el hotel es el único responsable.

Todas las áreas de alto contacto deben limpiarse y desinfectarse con la frecuencia mínima indicada. Toda la vajilla, cristalería, cubiertos y los utensilios de servicio deben desinfectarse en un lavaplatos comercial antes de su uso.

403.01 A Servicio al cuarto:

Horario mínimo de entrega de comidas en la habitación: 5:00 pm - 9:00 pm (17:00 h - 21:00 h) todos los días.

Los hoteles pueden extender el horario para incluir el desayuno o el almuerzo, pero no deben exceder las 8 horas por día

405.01 A Bar:

El hotel debe proporcionar un área de bar de servicio completo y tener licencia para servir licor, cerveza y vino. Se permiten bebidas especiales y / o aperitivos de cortesía.

El servicio de bebidas debe estar disponible de 5:00 pm a 10:00 pm (17:00 h - 22:00 h). Se permiten horas extendidas.

406.02 Un recibidor designado debe estar presente durante todas las horas de servicio de almuerzo / cena. (Hilton WorldWide, 2020, p. 76-82)

3.10 Certificaciones

Es un proceso que inspira confianza en los clientes, pues otorga prestigio y buena imagen para la empresa, así como asegura publicidad para atraer nuevos clientes, sin dejar a un lado que las certificaciones avalan que los procesos que se emplean cumplen con los requisitos adecuados para llevarse a cabo dando paso a mejoras continuas en dichos procesos.

Para la marca Hilton en general, son indispensables dichas certificaciones para poder operar por lo que se preocupa en obtenerla, así como renovarlas constantemente. A continuación, se presentan las certificaciones con las que la propiedad de Tuxtla Gutiérrez cuenta.

3.10.1 Iso 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad)

Esta certificación que hace referencia a aspectos de calidad a través de una implementación adecuada de un sistema de gestión de la calidad fue obtenida por Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez en el ámbito de hotelería, así como de restaurante.

“Hilton y todos los hoteles del portafolio internacional de marcas han obtenido la certificación ISO 9001:2008. Es la única cadena de hoteles a nivel internacional que obtuvieron la mayor cantidad de certificaciones en volumen otorgadas a edificios comerciales en cualquier industria” (Hilton, 2020, párr. 4).

La obtención de esta certificación permite al hotel mantener buenos procesos de calidad así como llevar a cabo el círculo de la mejora continua siempre y cuando cumpla con los requisitos vigentes que la norma exige.

Esta norma fue creada para mejorar los estándares de calidad en los productos y servicios que ofrecen las empresas sin importar su tamaño. Busca estandarizar los procesos dentro de las mismas organizaciones para garantizar el compromiso de ofrecer las condiciones óptimas para satisfacer a los clientes. (Peñaloza, 2019, párr. 6)

Aunado a las ventajas que trae consigo esta norma, y las cuales ya fueron mencionadas, dicha certificación refuerza el compromiso de esta propiedad para con sus clientes al buscar satisfacer sus deseos a través de ofrecerles un servicio con sello de calidad que cumpla y supere sus expectativas.

Esta certificación se llega a convertir en una ventaja competitiva en un ambiente donde el cliente se inclina por empresas que se preocupan por la calidad en sus servicios y en sus productos.

3.10.2 Iso 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental)

Esta certificación fue otorgada a la marca junto con la Iso 9001 en volumen para el portafolio de marcas de la compañía Hilton.

Debido a sus avances en cuanto a normas de sostenibilidad Hilton Worldwide obtuvo la certificación ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental. Un factor clave que respalda este éxito es LightStay™, el sistema de medición de la sostenibilidad de Hilton Worldwide. Introducido al público en el año 2009, LightStay™ es una norma de marca mundial para todos los hoteles de Hilton Worldwide que ayuda a los hoteles participantes a medir, supervisar y mejorar en forma continua el desempeño económico general. (McClean, 2011, párr. 7)

El programa LightStay ha permitido a la propiedad de Tuxtla Gutiérrez poder tener un menor impacto ambiental que pueda generarse con su operatividad. Esta herramienta le ha permitido a la propiedad controlar y comparar su reducción en cuanto al consumo de energía, de agua, de emisiones de carbono, así como la producción de residuos.

“Esta norma está diseñada para ayudar a las empresas a mantener el éxito comercial sin pasar por alto las responsabilidades medioambientales” (BSI Group, 2020, párr. 1).

Es por esto que Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez ha optado por implementar diversas acciones para mitigar su impacto ambiental haciendo frente a sus responsabilidades con el mismo.

Entre estas destacan el cumplimiento de las regulaciones por parte del municipio y del estado en cuanto a materia de evitar la contaminación ya sea de agua, aire y/o suelo.

Se trabaja en controlar el consumo de energía y de agua, así como utilizar en gran medida productos para limpieza o insumos que sean ecológicos.

Es conveniente mencionar que la propiedad objeto de estudio se ocupa por implementar buenas prácticas para crear un ambiente de conciencia y sensibilizar a sus miembros de equipo en el correcto y responsable uso de los recursos para la realización de sus actividades.

3.10.3 Distintivo H

Este distintivo se obtuvo por parte del restaurante como una condición para que los comensales y/o huéspedes tengan la certeza y confiabilidad que todos los platillos son preparados con suma higiene, en su proceso, evitando el riesgo de temas salubres.

“Es el reconocimiento que la Secretaría de Turismo otorga a restaurantes en general que mantienen sus insumos con altos índices de higiene y que de manera voluntaria cumplen con los requisitos que marca la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004 Manejo higiénico de alimentos” (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C, 2013, párr. 1).

La obtención de este distintivo es muy importante para la propiedad debido a que permite asegurar a sus clientes, así como a sus miembros de equipo, que no estarán expuesto a adquirir alguna enfermedad por el mal manejo de los alimentos en las cocinas de esta empresa.

Este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia. (Secretaría de Turismo, 2015, párr. 3)

El compromiso por parte del hotel es brindar productos de calidad por lo que cada año se encarga de renovar esta certificación, generando así una cultura de higiene y de calidad en quienes se encargan de la preparación de los alimentos que son servidos en el hotel en general, ya sea restaurante, servicio al cuarto o banquetes, ya que para obtener dicha certificación el personal se somete a capacitación, así como se auditan las instalaciones y que el lugar de trabajo cumpla con las condiciones adecuadas.

3.11 Marco Jurídico

El marco jurídico de las empresas da la posibilidad que estas se rijan por leyes, reglas y normas, las cuales les permita amparar todas las acciones o actividades que estas realizan en su operación, de manera legal, a fin de que todo sea transparente y justo.

3.11.1 Ley Federal del Trabajo

La importancia de esta ley radica en que ayuda a las organizaciones o empresas a normalizar y regular todos los derechos y también obligaciones que se tienen tanto como para el empleado como el empleador, creando una relación laboral justa.

“Esta ley nace simple y llanamente para dejar claro cuáles son las obligaciones y derechos tanto de colaboradores, como de patrones. Siempre inclinándose más por la defensa de los trabajadores” (Lens, 2020, párr. 5).

Al igual que muchas empresas, esta ley se aplica en el hotel, ya que al contar con una relación laboral sana y justa con todos los miembros de equipo, esto puede ayudar a que, si el empleado está a gusto en su lugar de trabajo, pueda brindar y reflejar ese ánimo al ofrecer el servicio.

Además, la empresa se preocupa por ofrecer a los trabajadores un salario bien remunerado, de acuerdo a las funciones que realice, ofrecerles seguro social, así como bonos y aguinaldo, y con un pago en tiempo para todos los empleados.

Por su parte el miembro de equipo debe cumplir con todas sus obligaciones como, la puntualidad y asistencia, así como la responsabilidad en las funciones que le correspondan y no violar ninguna de las normas del reglamento interno de la propiedad.

3.11.2 Ley General de Turismo

La Ley General de Turismo es la responsable de regular la clasificación de los establecimientos hoteleros, así como que se brinde un servicio hospitalario para los huéspedes, tanto nacionales como extranjeros.

De acuerdo al Artículo 2 de la Ley General de Turismo, tiene como finalidad:

Formular las reglas y procedimientos para establecer, el ordenamiento turístico del territorio nacional, optimizar la calidad y competitividad de los servicios turísticos, fomentar la inversión pública, privada y social en la industria turística, establecer las bases para la emisión de las disposiciones jurídicas tendientes a regular la actividad de los prestadores de servicios turísticos, determinar las normas para la integración y operación del Registro Nacional de Turismo, establecer las bases para la orientación y asistencia a los turistas nacionales y extranjeros, definiendo sus derechos y obligaciones, y fomentar y desarrollar acciones para diversificar la actividad turística. (Ley General de Turismo, 2019, p. 2)

Además, es importante mencionar que dichos establecimientos deben estar inscritos en el Registro Nacional del Turismo, y por esta obligación, la propiedad de estudio cumple completamente con este requisito para poder operar en el país de acuerdo a la ley.

El Registro Nacional de Turismo, es el catálogo público de prestadores de servicios turísticos en el país, el cual constituye el mecanismo por el que el Ejecutivo Federal, los Estados y Municipios, podrán contar con información sobre los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, con objeto de conocer mejor el mercado turístico y establecer comunicación con las empresas cuando se requiera. (Secretaría de Turismo, 2016, párr. 3)

3.11.3 Ley de Turismo para el Estado de Chiapas

La Ley de Turismo para el Estado de Chiapas es la responsable de establecer las bases en cuestión de planeación, políticas y programación de las actividades turísticas en el Estado de Chiapas que es en donde se encuentra el hotel estudiado.

De acuerdo al Artículo 13 será objeto de esta Ley:

Brindar los servicios turísticos sin discriminación, cumplir con los servicios turísticos en los términos ofertados, obtener el Registro Nacional de Turismo, denunciar de forma inmediata ante la autoridad competente, todo hecho vinculado con violación a los derechos humanos de los turistas o visitantes y cumplir con las certificaciones que para efectos de calidad y seguridad sean emitidas por la Secretaría de Turismo. (Secretaría General de Gobierno, 2021, p. 29-30)

3.11.4 Normas Oficiales Mexicanas Turísticas

Las Normas Oficiales Mexicanas Turísticas son necesarias para todas las organizaciones o negocios que se dedican a brindar un servicio a los turistas que visitan el país, esto se debe a que son una manera de regular que todos los servicios turísticos que se ofertan, cumplen con altos atributos de calidad, confiabilidad, y seguridad, por mencionar algunos.

Dichas normas tienen el objetivo primordial de la profesionalización a través de estándares de calidad y seguridad que permite a los Prestadores de Servicios Turísticos ser más competitivos por lo que el cumplimiento de estas garantiza una mayor calidad en la prestación de servicios turísticos. (Secretaría de Turismo, 2015, párr. 3)

Dentro de estas normas una de las principales para el desarrollo de esta investigación es la NOM-07-TUR-2002 la cual hace alusión a la contratación de un seguro de responsabilidad civil para quienes ofrecen un servicio turístico de hospedaje, esto con el fin de proteger y asegurar a los usuarios.

Esta NOM la tiene muy clara el hotel de estudio, y todos los años renueva ese seguro por volumen, es decir, para México se tiene cobertura para todos los hoteles de todas las marcas dentro del territorio mexicano.

Con esto se tiene la completa seguridad que ante cualquier catástrofe o incidente que pueda suscitarse en la propiedad, se pueda indemnizar, ya sea por daños corporales, materiales o patrimoniales a los clientes.

También es importante menciona la NOM-010-TUR-2001, la cual hace mención de los requisitos que deben contener los contratos que celebren los prestadores de servicios turísticos con los usuarios-turistas, también es una NOM con la que el hotel trabaja.

Dicha norma se lleva a cabo por la propiedad, mediante las hojas de registro o papeletas que el personal de recepción brinda a los huéspedes para su registro, en estas se indican, en el idioma inglés y español, la descripción de los servicios que se están contratando, especifica los horarios de check-in y check-out, las tarifas, así como las condiciones y los cargos por cancelación y/o imperfectos en las habitaciones, y muy importante; esta debe firmarse al final de dicha papeleta.

3.11.5 Ley Federal de Protección de datos personales en posesión de los particulares

Sin duda esta ley aplica totalmente para el hotel que se estudia, ya que como es bien sabido, recopila y se basa en toda la información que el huésped le proporciona, entre la que se encuentran; los nombres, domicilio, edad, números telefónicos, correos electrónicos, información de tarjetas de crédito/débito y cuentas bancarias, por mencionar las más relevantes.

Toda esta información es muy sensible, por lo que debe manejar con responsabilidad y objetividad para no hacer mal uso de esta, ya que en manos equivocadas podría poner en riesgo la integridad del cliente.

La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República y tiene por objeto la protección de los datos personales en posesión de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas. (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2016, párr. 2)

La aplicación de esta ley en la propiedad que es de giro hotelero, consistente en proteger totalmente todos los datos personales que se generan de los clientes, ya sea de manera electrónica o directamente, y en todos los departamentos que se tengan información sensible en los servicios que la empresa con carácter de “Hilton Garden Inn” ofrezca.

Esto principalmente con el objetivo de salvaguardar la privacidad de sus clientes, a manera de utilizar los datos que se recaban de manera responsable y únicamente para el fin con el que estos fueron proporcionados.

3.11.6 Ley de la propiedad industrial

Por parte de esta ley, se mencionan ciertas normas con respecto a la marca y franquicias las cuales son de gran apoyo para el desarrollo de esta investigación si se toma en cuenta que Hilton es una marca extranjera.

Una vez mencionado esto, el artículo 245 de esta ley señala que:

Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. (Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, 2020, p. 56)

Con esta ley se permite hacer uso de la marca Hilton en la propiedad legalmente, ya que, a través de un contrato celebrado por Hilton y el propietario del inmueble, se concede licencia para poder operar, como dice la ley, de acuerdo a los procesos y estándares de calidad y prestigio con los que Hilton es reconocido mundialmente.

3.12 Indicadores históricos de Ocupación Hotelera y Satisfacción del Cliente.

Este apartado muestra datos en cuanto a la ocupación proyectada y la que realmente se obtuvo de manera histórica desde los primeros años en que el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez abrió sus puertas. De la misma manera aborda datos estadísticos en cuanto a los indicadores de satisfacción del cliente con respecto a la experiencia general que tuvieron durante su estadía, los cuales son presentados de la misma manera; histórica. Esto se presenta con el propósito de vislumbrar una comparativa y entender el comportamiento de este indicador.

3.12.1 Ocupación proyectada vs ocupación real

En este apartado se presentan datos reales en cuanto a la ocupación anual que el hotel objeto de estudio ha registrado a lo largo de 8 años, el objetivo de abordar estos datos estadísticos es mostrar la realidad de afluencia de huéspedes, analizando el aumento o disminución de las visitas que se registraron en su momento. Esto permitirá identificar la variación de un año contra otro intentando conocer las posibles causas que derivaron a que algunos años la ocupación fuera más elevada a lo que fue pronosticado y por qué en algunos años sucedió lo contrario.

OCUPACIÓN			
AÑO	PRONÓSTICO	REAL	VARIACIÓN
2013	44.20%	47.04%	2.84%
2014	46.97%	52.84%	5.87%
2015	56.16%	59.15%	2.99%
2016	59.87%	54.60%	-5.27%
2017	54.01%	55.07%	1.06%
2018	56.74%	49.38%	-7.36%
2019	52.28%	54.15%	1.87%
2020	55.60%	22.30%	-33.30%

Tabla 1. Comparación anual de la ocupación registrada del año 2013 al año 2020 del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por el departamento de finanzas del hotel (2020).

La lectura de la tabla que se presentó, indican años en donde se logró superar el porcentaje de ocupación presupuestado tales como 2013, 2014, 2015, siendo este último año el mejor desde que el hotel abrió sus puertas. Sin embargo, para los años siguientes se puede observar que no se lograron los pronósticos establecidos. Entre estos años se identifica que en el año 2016 se tuvo una variación negativa, para el año 2017 se pudo ver una ligera recuperación, la cual para el año 2018 se vio afectada al colocarse con un -7.36% en ocupación siendo este año el peor desde la apertura.

Para el año 2019 se puede ver un repunte muy mínimo en este rubro y para el año 2020 debido a la emergencia sanitaria que se vive a consecuencia de la pandemia por el virus llamado Sars-Covid-19, la ocupación pronosticada no se alcanzó quedando muy por debajo de lo pronosticado.

A manera de conclusión llama la atención que los porcentajes de la ocupación desde la apertura en cuanto a pronóstico y lo real, no alcanza un 60% como mínimo, para esto sería bueno hacer hincapié y preguntarse ¿Porque el establecimiento desde su fundación, no ha alcanzado porcentajes altos, siendo un hotel de marca conocido mundialmente?, ya que como es bien sabido, para que un hotel sea rentable debe tener altos números en ocupación, sin sacrificar tanto la tarifa.

3.12.2 Indicador de satisfacción del cliente

Este indicador como ya se ha venido mencionando, es el resultado de las encuestas que el hotel realiza vía electrónica llamada seguimiento a la satisfacción y lealtad (Salt, por sus siglas en inglés), la cual busca conocer el grado de satisfacción con el que el cliente cuenta después de recibir los servicios por parte de la propiedad, así como enterarse si el cliente está dispuesto a permanecer leal a la marca o recomendar dichos servicios. A continuación, se muestra el comportamiento de este indicador a través de los años en que el hotel lleva operando, en donde se puede ver claramente el porcentaje pronosticado y el que realmente se logró.

SATISFACCIÓN (EXPERIENCIA GENERAL)			
AÑO	PRONÓSTICO	REAL	VARIACIÓN
2013	78.60%	80.80%	2.20%
2014	80.80%	83.50%	2.70%
2015	83.50%	78.40%	-5.10%
2016	78.40%	82.30%	3.90%
2017	82.30%	83.40%	1.10%
2018	83.40%	80.10%	-3.30%
2019	80.10%	77.20%	-2.90%
2020	77.20%	72.00%	-5.20%

Tabla 2. Comparación anual del índice de satisfacción del cliente registrado del año 2013 al año 2020 del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por el departamento de finanzas del hotel (2020).

Es importante mencionar que este indicador es determinado a partir de las preguntas de la encuesta antes mencionada, en donde se evalúan el servicio de restaurante, habitaciones, instalaciones, limpieza, seguridad y atención y el promedio de estos resultados es considerado como la experiencia general que el cliente tuvo durante su estadía.

Se puede apreciar como en los años 2013 y 2014 se superó este indicador, sin embargo, para el año 2015 en el cual se obtuvo una increíble ocupación, paradójicamente, fue uno de los peores años debido a que el grado de satisfacción tuvo una considerable disminución.

Para el siguiente año; 2016 se logró recuperar ligeramente. Desafortunadamente para el año 2017 es donde empieza a verse la disminución de este nivel nuevamente, dando paso a que

en 2018 al año 2020 este indicador venga en declive y para el cierre del año 2020 se muestra el valor más bajo desde su apertura debido en gran parte a la pandemia mundial se continúa viviendo a consecuencia del virus conocido como Sars-Covid-19.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo define y aborda la parte metodológica para el desarrollo del trabajo de investigación, de tal forma que fue necesario hacer una revisión bibliográfica que permitió vislumbrar la problematización del objeto de estudio, la creación de un marco teórico, la delimitación del problema y la propuesta de una hipótesis de trabajo. En todo este devenir fue importante hacer una revisión de diferentes fuentes de información para poder entender la dinámica de la Variable Independiente: Satisfacción del Cliente, y en consecuencia dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos planteados en el Capítulo I.

Así mismo, en este apartado se indica y establece la ruta o guía que se tomó en cuenta para la realización de esta investigación, este capítulo se centra básicamente como una herramienta que definió las técnicas y los métodos que se emplearon durante el proceso de indagación, recopilación y análisis de la información, así como los datos pertinentes para soportar el análisis plasmado en el último capítulo.

4.1 Tipo de estudio

Es necesario definir el tipo de estudio toda vez que se pasa por ese proceso, será una herramienta de suma importancia para orientar la investigación y trazar una ruta específica que permita dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos.

En el desarrollo de investigaciones existen diferentes tipos de estudio, por lo que a continuación se enlistarán los tipos de estudios existentes para identificar cual es el adecuado para esta investigación y que pueda guiar o marcar la ruta a seguir que lleve a responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos de la misma.

Precisamente, Bernal (2010) indica que “Los estudios descriptivos propician que el investigador desarrolle la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y e inclusive da lugar a la elaboración de una descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113).

Para este autor “los estudios de caso significan un método que facilita estudiar con profundidad o a detalle una determinada unidad de análisis muy específica, tomada de un universo poblacional” (Bernal Torres, 2010, p. 116)

No obstante, Muñoz (2011) considera que:

El estudio de caso por lo general procura hacer un análisis de un evento especial, de un fenómeno determinado, de un individuo, una unidad de análisis específica, un objeto de estudio concreto o un caso de especial interés. Mayormente estas propuestas son de carácter empírico, pues su observancia se analiza directamente en el medio ambiente donde se desenvuelve el individuo o fenómeno a estudiar. (p. 109)

Mientras que Hernández, Fernández, y Baptista (2014) atribuye a los estudios de caso que: “Poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Se definen como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 164).

De acuerdo al artículo de Villarreal y Landeta (2010), “El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente” (p. 32).

Ante estas definiciones anteriormente planteadas, se ha observado que este trabajo de investigación responde y se adecua a un Estudio de Caso, debido principalmente porque se trata de una unidad de análisis específica única de la marca Hilton Garden Inn, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

4.1.1 Tipo de estudio de caso

Como se ha mencionado con anterioridad, este trabajo de investigación responde a un Estudio de Caso, con enfoque mixto y descriptivo, ante este planteamiento es necesario hacer algunas

precisiones teóricas sobre este tipo de estudios a través de estudios de caso más utilizados en procesos de investigación.

Hernández et al. (2014) hace referencia al teórico Yin, que ha diseñado una clasificación de los estudios de caso:

Establece que debe especificarse primeramente el Número de casos y clase de unidades de análisis, es decir, en cuanto al número de casos la tipología considera un caso o varios casos (regularmente de dos a diez); en segundo lugar, en lo que respecta a la unidad de análisis, es posible subdividir en casos con unidad holística, específicamente tomando todo el caso en una sola unidad de análisis, por último, es posible utilizar casos con unidades incrustadas, concretamente cuando se maneja varias unidades de análisis dentro del caso. (p. 8)

Además, se plantea lo siguiente:

Cuando se plantean unidades holísticas, el estudio de caso se toma como una sola unidad de análisis, este debe ser crítico y revelador. También facilita el hecho de documentar una situación o evento único y extremo. Sin embargo, para estudios de caso con unidades incrustadas, es posible segmentar “la gran unidad” en varias unidades en vías de ser analizadas con mayor amplitud y profundidad. (Hernández et al., 2014, p. 8)

No obstante, López (2013) señala que:

Cuando se aplica y desarrolla un diseño de caso único o múltiple, es posible implicar más de una unidad de análisis. Si se plantea estudiar una realidad, ésta se puede considerar como una totalidad única. Sin embargo, si se diseña una unidad de análisis es viable considerar subunidades que permiten analizar la realidad global desde sus componentes, a este tipo de diseño se le denomina estudios (p. 141)

De la revisión teórica respecto a los tipos o clasificación de estudios de caso, fue posible vislumbrar que este trabajo de investigación es un Estudio de Caso de carácter único, puesto que se analizó una unidad específica: Hotel Hilton Garden Inn, por ser una sola propiedad de la franquicia establecida en Tuxtla Gutiérrez y en el Estado de Chiapas. Así mismo, se consideró un estudio inclusivo o de unidades incrustadas, ya que se analizó tres componentes o funciones operativas (Recepción, Ama de llaves, Alimentos y Bebidas), mismas que conforman la unidad y que son cruciales, ya que están íntimamente relacionadas con el trato directo al cliente.

4.3 Definición del enfoque de la investigación

4.3.1. Cualitativo

Bernal (2010) señala que para el diseño de investigaciones cualitativas es necesario “orientar el estudio con mayor profundidad y evitar generalizar, en el proceso no se llevan a cabo mediciones, más bien cualificaciones, de tal forma que permita describir a detalle la realidad del fenómeno social del objeto de estudio a partir de rasgos determinante” (p. 60).

Por su parte Gómez (2006) comenta que “es conveniente conducir este tipo de enfoque en escenarios naturales que reflejen el comportamiento de los participantes como parte de su cotidianidad, fundamentándose en procesos inductivos ya que se explora, se describe, para posteriormente generar perspectivas teóricas” (p. 62).

Por su parte Hernández et al. (2014) también hace alusión al grado de profundidad que requieren las investigaciones con enfoque cualitativo, por la riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad (p. 16).

Asimismo, Aguilera, Álvarez, y Babío (1987) mencionan que “La investigación cualitativa describe los hechos y los interpreta en relación con un contexto social más amplio. Tiene que haber un diseño flexible en la investigación con el fin de descubrir todas las variables del proceso” (p. 18).

Para perfeccionar la búsqueda de comprensión, los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en clave de episodios o testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y con sus historias (relatos). El investigador cualitativo emplea los relatos para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar una comprensión del caso que se base en la experiencia. A diferencia de los investigadores cuantitativos perciben lo que ocurre en términos de variables descriptivas, representan los acontecimientos con escalas y mediciones. (Stake, 1999, p. 44)

Dadas las anotaciones anteriormente descritas, este trabajo de investigación se conforma por una parte cualitativa mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a recurso humano del Hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con el propósito de hacer una descripción detallada del cómo se han ejecutado los estándares de calidad en el proceso de atención al cliente, así como, la identificación de la problemática respecto a la percepción que tienen los huéspedes en relación a la calidad del servicio que ofrece el hotel.

4.3.2. Cuantitativo

Es imprescindible que al desarrollar un trabajo de investigación es la elección del método o camino necesario definir para desplegar el proyecto en cuestión. La perspectiva cuantitativa da lugar a que los datos recabados durante la realización del plan son medibles. Es decir, asignar números a ciertos objetos que se detecten en el estudio.

Para Gómez (2006) Los estudios cuantitativos llevan la esencia en su título; cuantificar y aporta evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo. Se fundamentan en un proceso

deductivo, es decir, generalmente extraen una muestra de la población a estudiar, y pretender extender los resultados a toda la población (p. 61).

No obstante, Bernal (2010) menciona que “La investigación cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (p. 71).

Para Hernández et al. (2014) este tipo de investigación “Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. Además de que facilita la comparación entre estudios similares” (p. 15).

Por su parte Serrano (2020) hace énfasis en que “La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar, y analizar datos numéricos sobre variables previamente determinadas, basándose en el objetivismo. Trata de determinar la fuerza de asociación o relación que entre variables que han sido cuantificadas, generaliza resultados a través de una muestra” (p. 65).

Dada las aportaciones teóricas revisadas sobre los estudios que utilizan el enfoque cuantitativo, este trabajo de investigación tuvo la necesidad de acudir a este tipo de orientación, debido a que fue de suma importancia conocer la opinión de los clientes del Hotel Hilton Garden Inn, respecto a la satisfacción de la atención del servicio percibida, sobre todo analizando el cumplimiento de los estándares de calidad enmarcados en la corporación.

Se evaluó la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio que recibieron mediante la realización de encuestas, con lo que fue posible cuantificar los resultados obtenidos. Asimismo, analizar el ambiente del servicio prestado teniendo como base los estándares de calidad que deben seguirse para lograr la satisfacción de los clientes de la propiedad. Finalmente se consideró este enfoque basado en el objetivismo, es decir, estudiando la realidad sin que los intereses o creencias del investigador intervengan en el proceso.

4.3.3. Mixto

Partiendo de las características descritas de los enfoques cualitativos y cuantitativos abordados con antelación, el mixto se caracteriza por recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto.

Hernández et al. (2014) hacen énfasis en que este concepto ha sido desarrollado por el teórico Chen, quien considera que:

El diseño de un estudio mixto se enmarca a partir de una integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales; o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio. (p. 534)

Por su parte, Lara (2013) asegura que Driessnack et al., afirman que “La investigación mixta utiliza las fortalezas de ambos enfoques utilizando estrategias mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis” (p.180).

Así mismo Giráldez (2010) afirma que “El enfoque mixto utiliza la integración de métodos a través de un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación” (p. 137).

De acuerdo a las posturas de los teóricos antes señalados, se determinó para este trabajo de investigación la utilización de un enfoque mixto, por un lado, en virtud de que la investigación parte de las vivencias y experiencias de los huéspedes que han preferido hospedarse en el hotel Hilton Garden Inn, se estableció un análisis exhaustivo respecto a la satisfacción del cliente, la percepción que tuvo respecto a la calidad del servicio que brindó el hotel, formas de reservación de los viajes y seguimiento, todo este análisis a través de la aplicación de encuestas.

Por otro lado, la observación y el análisis de los procesos que sigue el Recurso Humano para la atención efectiva del cliente, identificando las razones por las cuales se generan procesos de insatisfacción de los huéspedes, a través de la aplicación de entrevistas a puestos claves en los departamentos de: Recepción, Ama de Llaves, Alimentos y Bebidas, cotejando el comportamiento de los empleados de acuerdo al manual de estándares de calidad señalado por la corporación.

Este enfoque permitió que la investigación tuviera una perspectiva más amplia y profunda del objeto de estudio y, a partir de la revisión teórica, se obtuvo una fotografía de la situación de la propiedad en cuestión.

Por último, el integrar estos dos enfoques a uno mixto, permitió comprobar la hipótesis planteada, así como responder a las preguntas de investigación respecto al cumplimiento de los estándares de calidad, asimismo, se identificaron los motivos en relación a la insatisfacción de los clientes y su percepción de la calidad en el servicio.

4.4 Definición del alcance de la investigación

Una parte importante de la metodología es sin duda alguna la definición del Alcance del trabajo de Investigación, es transcendental porque implica el inicio o la planeación del proyecto, además debe de establecerse con claridad desde los objetivos general y específicos.

A partir de estos, se indica el resultado al que se pretende llegar y condiciona el método que debe seguirse en la obtención de los resultados, pertinente es el hecho de identificar los alcances muy acertadamente previo desarrollo del trabajo, otorgándole asertividad y credibilidad.

Bernal (2010) comenta que los alcances descriptivos “Seleccionan con precisión las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes:

Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; las hipótesis se formulan a nivel descriptivo y se prueban” (p. 115).

Para Namakforoos (2000) asevera que la investigación descriptiva es “Una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. Un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización y presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio. Se apoya en una o más hipótesis específicas” (p. 91).

Este trabajo de investigación propone utilizar un Alcance Descriptivo, puesto que manifiesta y/o relata todas las realidades y detalles del fenómeno estudiado respecto a la insatisfacción del cliente del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Se considera descriptiva ya que pretende conocer el proceso de la atención al cliente, identificando la eficiencia del recurso humano mediante la ejecución de los estándares de calidad de acuerdo a las recomendaciones del manual. Y finalmente el acopio de información respecto a las causas y motivos por los que algunos estándares de calidad no están siendo aplicados para acrecentar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

4.5 Formulación de la hipótesis de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014) “Las hipótesis son las guías de una investigación, indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. Son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p. 104).

Por su parte en el artículo de (Castillo, 2009) se menciona la definición de las hipótesis y el autor proporciona tres fases que comprenden el desarrollo de estas:

La primera, consiste en la explicación de una conjetura, que el investigador hace fundado en ciertos hechos y en el marco teórico que ha estructurado previamente; la

segunda, comprende el análisis de la hipótesis y el estudio de las consecuencias que de esta se desprenden; la tercera, es la comparación de los resultados analíticamente, al examinar las variables intervinientes y las consecuencias lógicas que se desprenden de la hipótesis, con los datos que nos proporcionan la observación y el experimento. (p. 6)

Por su parte Castillos (2004) menciona que “Deben ser lo suficientemente precisas, de tal manera que no se queden en la generalidad, sino que profundicen hasta un punto en el que éstas se consideren respuestas o explicaciones previas válidas en relación con las preguntas de investigación” (p. 45).

Teniendo como sustento lo que mencionan los autores, las hipótesis forman parte de la creencia del investigador y se vuelven respuestas tentativas a las preguntas de investigación. Para lograr formular la hipótesis de la presente investigación es conveniente citar la definición de algunos autores más para conseguir una perspectiva más amplia de la función que la hipótesis debe cumplir.

En los métodos mixtos, las hipótesis se incluyen “en y para” la parte o fase cuantitativa, cuando mediante nuestro estudio pretendemos algún fin confirmatorio o probatorio; y son un producto de la fase cualitativa (que generalmente tiene un carácter exploratorio en el enfoque híbrido). Podemos entonces, tener hipótesis predeterminadas derivadas del planteamiento del problema, hipótesis emergentes durante el proceso de investigación e hipótesis derivadas de resultados cualitativos, cuantitativos o de la mezcla (Hernández et al., 2014, p. 545).

Esto indica que las hipótesis se presentan tanto en estudios cuantitativos a manera de comprobar algún fin, como en estudio cualitativos las cuales surgen en la situación y en el proceso indagatorio.

De acuerdo con Bernal (2010) las hipótesis descriptivas son: “Hipótesis o suposiciones respecto a rasgos, características o aspectos de un fenómeno, un hecho, una situación, una persona, una organización, etcétera” (p. 137).

Al respecto, Hernández et al. (2014) menciona que: “Estas hipótesis se utilizan a veces en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar” (p. 108).

Ante estas posturas teóricas respecto al tipo de hipótesis a utilizar, además del alcance de esta investigación previamente descrito, este trabajo de investigación se presenta una hipótesis descriptiva.

“Los estándares de calidad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez no se aplican de forma correcta, en virtud de que el recurso humano no los conoce ya que no existe periódicamente capacitación efectiva y el tiempo para implementarlos es superado por el proceso real de la operación del hotel, dejando sin responder a las indicaciones previamente establecidas que son idóneas para los procedimientos operativos del hotel, en pro de lograr la satisfacción del cliente”.

Dentro de las hipótesis presentadas se encuentran dentro de estas identificada la variable de la investigación la cual es la “Satisfacción del cliente”.

4.6 Identificación de la variable

Para lograr identificar la variable de esta investigación, es preciso conocer las características de las mismas, de acuerdo con Bernal (2010) hace alusión que: “La Variable independiente es todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, que se considera como la causa de en una relación entre variables; por su parte la Variable dependiente, es conocida como resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente” (p.139).

También se dice que “Una variable independiente es la que antecede a una variable dependiente a la cual determina, o también, la variable cuyos cambios de valor se presume que son causa de variaciones en los valores de otra variable, llamada dependiente” (Niño, 2011, p. 60).

Partiendo de las definiciones anteriores se logra identificar la variable para este estudio, de la siguiente manera:

Vi1: Satisfacción del cliente.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
<p>Variable independiente:</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>“La satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficio previas” (Kotler y Keller, 2006, p.144).</p> <p>Un consumidor satisfecho mostrará una alta probabilidad de compra del mismo producto o servicio en la próxima ocasión y también tenderá a comunicar a otras personas elementos positivos y favorables sobre la marca o sobre el producto/servicio. De acuerdo con los expertos en marketing: “La mejor publicidad de una empresa es un cliente satisfecho”. Con un cliente satisfecho se puede lograr su fidelización (Ortiz, 2013, p.175)</p> <p>Bagozzi (citado por González, Quiroz, y Espinoza, 2010) menciona que “Los consumidores evalúan el servicio y posteriormente experimentan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción”.</p>	<p>Es necesario identificar el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio que se ofrece, esta relación entre empresa-cliente se medirá mediante la aplicación de encuestas con los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfecho • Satisfecho • Totalmente satisfecho <p>Hacer una revisión exhaustiva del Manual de Estándares de Calidad, para identificar el desempeño de los puestos claves: niveles ejecutivo, intermedio y operativo de la empresa Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.</p> <p>Este proceso se contrastará a partir de aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a puestos ejecutivos, intermedios y operativos de los departamentos de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas, identificando a las personas claves que puedan entregar al investigador información relevante para la comprensión del fenómeno de estudio.</p>

Tabla 3. Definición conceptual y operacional de la variable dependiente e independiente de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Población de estudio

Este concepto es fundamental para la realización de un trabajo de investigación, tal cual cita Bernal (2010) a un estudioso del tema y hace alusión de que Fracica, establece que la población de estudio es “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. También es el conjunto de todas las unidades de muestreo. Una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (p. 160).

En este trabajo de investigación consideró para el enfoque cualitativo se aplicaron 11 entrevistas semiestructuradas a empleados que laboran en los departamentos de Recepción: 1 supervisor y 2 recepcionistas, Ama de Llaves: 1 gerente, y 2 camaristas, en Alimentos y Bebidas: 1 gerente, 1 supervisor de restaurante, 2 meseros y en RH: 1 gerente.

PERFIL DEL PERSONAL A ENTREVISTAR			
NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD	OBJETIVO
Ober Hernández	Gerente de Hospedaje	9 años	Encargado del personal de la limpieza de habitaciones con la experiencia para supervisar que el servicio que prestan sea eficiente siguiendo los estándares de limpieza.
Jose Díaz	Gerente de AyB	9 años	Encargado de los departamentos de cocina y restaurante, conocedor de los procesos de atención a los comensales.
Laura Guillén	Gerente de RH	6 años	Encargada de reclutar, capacitar y coordinar las acciones necesarias que permitan una eficiente administración de los recursos humanos.
Francisco Enríquez	Supervisor de Recepción	8 años	Persona con la experiencia suficiente en tratar al cliente, al ser la primera imagen que este tiene al ingresar al hotel en la línea de recepción.
Elmar Cruz	Supervisor de Restaurante	5 años	Persona atenta a los procesos en la atención de clientes en el restaurante y encargado de constatar que el personal a su cargo realice correctamente sus actividades.
Cecilia Pascacio	Recepcionista	6 años	Persona involucrada directamente en recibir a los huéspedes y atenderlos tanto personal como vía telefónica.
Blanca Velasco	Recepcionista	3 años	Persona involucrada directamente en recibir a los huéspedes y atenderlos tanto personal como vía telefónica.
Minerva Ozuna	Camarista	2 años	Responsable de la limpieza de las habitaciones, tenerlas listas para los huéspedes y atender solicitudes o peticiones de los huéspedes de manera efectiva.
Iveth Sánchez	Camarista	4 años	Responsable de la limpieza de las habitaciones, tenerlas listas para los huéspedes y atender solicitudes o peticiones de los huéspedes de manera efectiva.
Oscar Moreno	Mesero	4 años	Encargado de guiar a los clientes a su mesa, atenderlos y servirlos en el restaurante o llevar el servicio de alimentos al cuarto.
Francisco Tapia	Mesero	3 años	Encargado de guiar a los clientes a su mesa, atenderlos y servirlos en el restaurante o llevar el servicio de alimentos al cuarto.

Tabla 4. Perfil del personal entrevistado del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia.

Para el enfoque cuantitativo se aplicaron encuestas a los clientes que acudieron al hotel por concepto de hospedaje y consumo de alimentos y bebidas. Este proceso se llevó a cabo en los meses de febrero y marzo del 2021.

4.7.1 Selección de la muestra

Anteriormente se habló sobre las características de la población de estudio, por lo que en este apartado se conocerán los tipos de muestra para la recolección de datos. Para el enfoque cuantitativo, la muestra seleccionó exclusivamente para los clientes.

4.7.1.1 Muestras probabilísticas

Basándose en la tipología de muestras que plantea Hernández et al., (2014) se considera la siguiente definición: “En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria” (p. 175).

Por su parte Muñoz (2015) hace la siguiente afirmación: “Las muestras probabilísticas o aleatorias, también denominadas al azar, se obtienen de tal manera que desde todos los puntos de vista el investigador no tiene propensión o tendencia, se logran mediante procedimientos basados en el cálculo de probabilidades” (p. 172).

En el muestreo aleatorio simple se encuentran dos variantes:

Muestreo con reemplazo: Significa que una vez seleccionado un elemento se devuelve al marco, donde tiene la misma posibilidad de ser seleccionado de nuevo; este tipo de muestreo no tiene mucho sentido para la investigación, pues de seleccionarse un mismo elemento del marco, es inútil entrevistarlos dos veces, siempre es preferible contar con una muestra de distintos elementos.

Muestreo sin reemplazo: En este muestreo una vez seleccionado un elemento no se podrá seleccionar de nuevo, de ello resulta que cualquier elemento del marco en la primera oportunidad tuvo la posibilidad de $1/N$ de ser elegido.

Guiándose por las definiciones anteriores se identifica que para la presente investigación se tomó una muestra probabilística propio de un enfoque cuantitativo, y se aplicó a través de encuestas a los clientes. (Muñoz, 2015, p. 172)

Elegir este tipo de muestra ofrecerá al desarrollo de la investigación una mejor oportunidad de tomar una muestra representativa de la población de estudio, ya que todos los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser elegidos, lo cual no afectó el resultado del estudio.

Este tipo de muestra fue muestreo sin reemplazo debido a que una vez encuestados los clientes no fueron elegidos nuevamente para responder, ya que esto hubiera afectado los resultados obtenidos.

“Para una muestra probabilística se necesita principalmente dos cosas: determinar el tamaño de la muestra (n), y seleccionar los elementos muestrales (unidades de análisis), de manera que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos” (Gómez, 2006, p. 112).

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + N}$$

Donde:

- N: Tamaño del universo: 247
- E: Error máximo aceptable: 5%
- S: Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- Z: Nivel deseado de confianza: 95%
- n: Tamaño de la muestra

El resultado que nos proporciona esta fórmula es:

- Tamaño de la muestra: 151 (número de huéspedes que se necesitan para tener representadas a 247 de los huéspedes, con 95% de confianza y 5% de error máximo)

4.7.1.2 Muestra no probabilística

En cuanto al enfoque cualitativo se aplicará una muestra no probabilística, por lo que fueron aplicadas entrevistas semiestructuradas a 10 empleados de los departamentos de Recepción, Ama de Llaves, Alimentos y Bebidas.

Este tipo de muestras es considerado por Hernández et al., (2014) como “muestras no probabilísticas, ya que, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

Dentro de la tipología de muestras no probabilísticas Muñoz (2015) las clasifica de la siguiente manera:

A) Muestreo intencional u opinático en el que se encuentran: Muestra por cuotas o muestra proporcional. Se basa en cuotas para las diferentes categorías de la población o el universo de estudio, situación en la cual la selección de unidades queda a discreción del investigador. Comúnmente el muestreo por cuota comprende la combinación de varias categorías y dado que pretende ser representativo del total, ha de reflejar las diferentes categorías que se dan en la población o el universo investigado. B) Muestras razonadas o intencionadas. En estas muestras el investigador elige razonada e intencionalmente las categorías que él considera representativas del fenómeno a investigar. C) Métodos mixtos o combinaciones de muestreo: En la investigación se pueden combinar los diferentes tipos de muestras probabilísticas (p.171).

Además de estos métodos señala los siguientes:

a) Muestra de juicio: Consiste en recopilar las opiniones de expertos en el tema que se investiga y que se seleccionan previamente. b) Muestreo de conveniencia: En este los elementos de la muestra se seleccionan con base en el hecho de que son fáciles y económicos para muestrear.

c) Muestreo por auto elección: La ventaja de ese tipo de encuestas se encuentra en el hecho de que con ellas se obtiene rápidamente una gran cantidad de datos, pero su desventaja, si se quiere ver de esa manera, reside en que los usuarios de internet se autoseleccionan (p. 171).

La característica principal de esta muestra radica en que se basa absolutamente en la decisión del investigador para elegir a quienes entrevistar en beneficio del estudio, partiendo de los factores claves de donde se pueda obtener mayor entendimiento del fenómeno de estudio. Es por ello que no hay mejor testimonio que el personal, quienes están involucrados directamente en la prestación del servicio y operación del hotel.

4.8 Técnicas e instrumentos de investigación

De acuerdo al enfoque de investigación tipo mixta, los instrumentos de recolección de datos están orientados a entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Con el propósito de recoger la información sobre la identificación de la satisfacción/insatisfacción de los clientes que acuden a devengar un servicio al hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

4.8.1 Cuestionarios

Esta técnica forma parte de los instrumentos de recolección para el enfoque cuantitativo, con la aplicación de estos cuestionarios se detectó la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad del servicio.

Las empresas no deben concluir sólo con sistemas donde intervenga el cliente por iniciativa propia para conocer su nivel de satisfacción. Las empresas no pueden utilizar el nivel de queja como única herramienta de valoración del nivel de satisfacción del cliente. Los métodos directos se han desglosado en encuestas o test desarrollados por escrito. (Asociación Española para la calidad, 2003, p.18)

Como respuesta a lo anterior, y de acuerdo a lo que se plasmó en el marco referencial de esta investigación respecto al nivel de satisfacción de los clientes, se aplicó el método directo para su medición a través de cuestionarios.

Hernández et al., (2014) enfatiza la aportación de Chasteauneuf, respecto a que afirma que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (p. 217).

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. (Hernández et al., 2014, p. 217)

En virtud de lo anterior, estos cuestionarios fueron diseñados con preguntas cerradas para facilitar el proceso de la obtención de datos.

Es puntual mencionar que los resultados de dichos cuestionarios van en función de lo que se busca en esta investigación; identificar como se están ejecutando los estándares de calidad y conocer la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad del servicio que el hotel ofrece.

4.8.2 La entrevista semi-estructurada

Como parte de la recolección de datos de la rama cualitativa, se realizarán entrevistas a los miembros de equipo en las áreas de recepción, meseros del área de alimentos y bebidas y camaristas del departamento de ama de llaves, con el propósito de conocer más sobre el servicio que brindan.

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Se dividen en:

a) Estructuradas: El entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). b) Semi-estructuradas: Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. c) No estructuradas o abiertas: Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Hernández et al., 2014, p. 403)

Para Stake (1999) “la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples. El entrevistador debe llegar con una lista corta de preguntas orientadas a los temas. Se trata de evitar respuestas de sí o no, y de conseguir la descripción de un episodio, una relación, una explicación” (p. 63).

El tipo de entrevista que se llevará a cabo será semiestructurada, es decir se realizará la guía de las preguntas para los miembros de equipo, sin embargo el entrevistador tendrá la libertad de poder introducir algunas preguntas más; dependiendo de las respuesta y el ambiente de la entrevista, para conseguir mayor conocimiento del tema y mayor información puntual.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
 COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
 DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
 MODELO DE ENCUESTA N°1 DIRIGIDA A CLIENTES DEL HOTEL
 HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.



Objetivo: Dar a conocer la opinión del cliente en función de la satisfacción de la calidad del servicio otorgado por el Hotel Hilton Garden Inn de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

CLAVE	PREGUNTA
PC1	¿Cómo valora en general la calidad del servicio que recibió? <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Pésimo
PC2	¿Cómo califica la capacidad de respuesta del personal para resolver/atender y dar seguimiento a sus necesidades? <input type="checkbox"/> 5: Muy bueno <input type="checkbox"/> 4: Bueno <input type="checkbox"/> 3: Regular <input type="checkbox"/> 2: Malo <input type="checkbox"/> 1: Pésimo
PC3	¿Cómo valora la calidad del servicio que recibió por parte de la recepción? <input type="checkbox"/> 5: Muy sencillo <input type="checkbox"/> 4: Sencillo <input type="checkbox"/> 3: Indistinto <input type="checkbox"/> 2: Difícil <input type="checkbox"/> 1: Muy difícil

PC4	<p>¿Cómo valora la calidad del servicio que recibió en el restaurante?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p> <p><input type="checkbox"/> Pésimo</p>
PC5	<p>¿Cómo valora la calidad del servicio con respecto a la limpieza de las habitaciones y áreas comunes?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p> <p><input type="checkbox"/> Pésimo</p>
PC6	<p>¿Cómo valora la atención que recibió por parte del personal?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p> <p><input type="checkbox"/> Pésimo</p>
PC7	<p>Partiendo de anteriores viajes, considera que el servicio en general de este hotel:</p> <p><input type="checkbox"/> No cumplió sus expectativas</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplió sus expectativas</p> <p><input type="checkbox"/> Superó sus expectativas</p>
PC8	<p>¿Qué probabilidad hay que recomiende el servicio a algún conocido o familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy probable</p> <p><input type="checkbox"/> Probable</p> <p><input type="checkbox"/> Neutro</p> <p><input type="checkbox"/> Improbable</p> <p><input type="checkbox"/> Muy improbable</p>

PC9	<p data-bbox="386 191 1395 279">¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio en general que recibió en el hotel?</p> <p data-bbox="386 296 609 331"><input type="checkbox"/> Insatisfacción</p> <p data-bbox="386 352 586 388"><input type="checkbox"/> Satisfacción</p> <p data-bbox="386 409 850 445"><input type="checkbox"/> Complacencia/ Satisfacción total</p>
-----	--



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.



MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA N°1 DIRIGIDA A COLABORADORES EN NIVELES EJECUTIVOS, INTERMEDIOS Y OPERATIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCION, AMA DE LLAVES, ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL HILTON GARDEN INN DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

Objetivo: Conocer esencialmente sobre su opinión con respecto al servicio que presta en el hotel, así como la ejecución de los estándares de calidad de la marca en su puesto de trabajo para satisfacer a los clientes del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

CLAVE	PREGUNTA
P1	¿Cómo define el proceso de capacitación que se le brindó para desempeñar su puesto de acuerdo al manual de estándares de calidad?
P2	¿Para desempeñar su puesto, se le brindó el manual de estándares de calidad que debe implementar para la atención de los clientes?
P3	¿En qué tiempo brinda atención al cliente una vez que este se encuentra en la propiedad?
P4	¿Considera que cuenta con las herramientas y recursos materiales, técnicos y financieros adecuados para desempeñar su trabajo y atender a los clientes?
P5	¿Recibe asesoría o ayuda de otros miembros de equipo cuando lo solicita?
P6	¿Cuándo algún miembro de equipo le solicita ayuda, está dispuesto a hacerlo?
P7	¿Cuál es la principal dificultad a la que se enfrenta para desempeñar su trabajo?
P8	¿El hotel imparte constantemente capacitación sobre como brindar el servicio a los clientes?
P9	¿Cuál es el procedimiento para atender una queja, solicitud del cliente o reclamación?

P10	¿En que se basa para tomar decisiones en su área de trabajo?
P11	¿Cuál es el proceso para conocer a los clientes y sus necesidades?
P12	¿En qué tiempo realiza el proceso de check-in al cliente?
P13	¿En qué tiempo realiza el proceso de check-out al cliente?
P14	¿Cuál es el tiempo estimado para dar el servicio de atención completo a un cliente que acude al restaurante?
P15	¿Cuál es el tiempo estimado para dar el servicio de atención completo a un cliente que requiere servicio al cuarto?
P16	Para realizar la limpieza de las habitaciones, ¿Cómo es el proceso para aquellas que tienen carteles de no molestar?
P17	¿Cómo es el proceso para aquellas que no tienen carteles de no molestar?
P18	Después de terminar la limpieza de la habitación, ¿el trabajo es supervisado por su jefe inmediato?
P19	¿Cómo describiría el proceso de supervisión de habitaciones?
P20	¿Cómo describiría la comunicación entre usted y su jefe inmediato?
P21	¿Cómo describiría la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?
P22	¿Considera que las funciones que realiza son las adecuadas y no sobrepasan la carga de trabajo?
P23	¿Cómo describiría su desempeño en el servicio al cliente?
P24	¿Cómo describiría el desempeño de sus compañeros de trabajo en el servicio al cliente?
P25	En general, ¿Cómo definiría su nivel de satisfacción con el hotel?

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación analizó la aplicación de los estándares de calidad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez y de qué forma son ejecutados, a fin de que el servicio se eficiente e incrementar la satisfacción del cliente. Por lo tanto, en el presente capítulo serán presentados y abordados los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a colaboradores y huéspedes, respectivamente.

En virtud de que la investigación parte de las vivencias y experiencias de los huéspedes se identificó el nivel de satisfacción del cliente y la percepción que tuvo respecto a la calidad del servicio que recibió por parte del hotel y se identificaron razones por las cuales se generan procesos de insatisfacción de los huéspedes, específicamente los resultados obtenidos en las entrevistas a los departamentos de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas, se logró identificar el comportamiento de los empleados de acuerdo al manual de estándares de calidad señalado por la corporación, a continuación, se presentan los principales hallazgos de este estudio.

5.1 Análisis de resultados de entrevistas

Para lograr el análisis de los resultados se organizaron las respuestas obtenidas a través de las entrevistas aplicadas a los miembros de equipo del hotel, que se desempeñan en las áreas principales en donde se atiende directamente a los clientes o huéspedes. La categorización se efectuó de la siguiente manera: Recepción, Ama de llaves y Alimentos y Bebidas.

A continuación, se tratan estas categorías partiendo de las respuestas de los entrevistados, los cuales fueron empleados del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez que se desempeñan en las áreas antes mencionadas en la categorización.

5.2.1 Recepción

Para conocer más al departamento de recepción fueron entrevistadas tres personas de cinco que conforman a este departamento, mismas que cuentan con una antigüedad en la propiedad muy diferente; características que fueron abordadas en el marco contextual de este estudio. Las preguntas realizadas a este departamento son abordadas en cuatro categorías: Capacitación, Cumplimiento de estándares, Herramientas y Carga de trabajo adecuadas y Nivel de satisfacción.

Respecto a temas de capacitación el Sr. Francisco Enriquez Gómez, supervisor de recepción en 2021, afirmó que: “Primero tuvieron cursos en ciertos programas para aprender de todos los procesos como el check-in, check-out, movimientos de depósitos, transferencias y como hacer los pagos; efectivo, tarjeta o transferencia, este aprendizaje fue por pasos; primero lo teórico, posteriormente lo práctico y finalmente recibió retroalimentación para identificar las áreas de mejora”.

Siguiendo en la línea de capacitación al personal de este departamento, se observa que la Srita. Blanca Velasco Arcos y Cecilia Pascacio Ramírez quienes se desempeñan como recepcionistas, conocen las tareas que deben hacer y cómo deben realizarlas de manera empírica, partiendo del aprendizaje y de las experiencias que sus compañeros les han transmitido a través del tiempo que llevan laborando en la propiedad.

Es aquí donde se identifica que se omite entregarles una descripción de puesto, un manual de procedimientos y los estándares que la marca indica deben cumplirse para el área de recepción. En cuanto a lo anterior, mencionó la Srita. Cecilia Pascacio Ramírez en 2021: “Cuando ingresó a laborar al área de recepción, el hotel necesitaba con urgencia ocupar este puesto, debido a que únicamente contaban con 3 personas en el área y era muy complicado encarar los turnos, así que inmediatamente la contrataron, el supervisor la mantuvo a su lado observando los procesos que hacía, para ella poder aprenderlo”.

Por su parte la Srita. Blanca Velasco Arcos comentó en 2021, lo siguiente: “Solamente le aleccionaron para utilizar el sistema para las reservaciones y fue aprendiendo poco a poco de

lo que el supervisor realizaba cuando este estaba en turno, algunas funciones como realizar las auditorías, realizar movimiento de saldos, devoluciones a clientes, lo fue aprendiendo con el tiempo de los mismos compañeros. Al cabo de aproximadamente 4 meses, le impartieron el curso de inducción con otros compañeros que menciona, no precisamente eran de recién ingreso”.

Evidentemente esto afirma que el nivel de interés y el tiempo por invertir en capacitación a los colaboradores por parte de los puestos directivos, se aminora a medida que el tiempo pasa, ya que intentan cubrir los puestos que necesitan con premura, que dejan para después el hecho de habituar a los colaboradores y familiarizarlo con los valores, la visión y la identidad del hotel y del departamento al que pertenecen.

Finalmente, en cuanto se abordó el tema de constancia en la formación que reciben para brindar el servicio, resulta bastante interesante las respuestas de los entrevistados, debido a que existe discrepancia entre estas.

Por una parte, se encuentra lo que cita el Sr. Francisco Enriquez Gómez, en 2021: “La última capacitación que le fue impartida fue hace un mes, les van actualizando ciertos estándares que pueden mejorarse, por ejemplo, el hecho de que cada día deben elegir a dos huéspedes para hacerlos sentir especiales a lo largo de su estancia y darles el seguimiento oportuno en su atención, hecho que anteriormente no se implementaba. Todas estas capacitaciones las hacen por correo, mediante la plataforma de reuniones de Hilton o presenciales y, por temas de que el área de recepción no puede quedar sola, la información recibida es compartida con los compañeros que no lograron recibirla”.

La respuesta anterior del supervisor discrepa con lo que la Srita. Blanca Velasco Arcos en 2021 mencionó: “Las capacitaciones que llegan a impartirles no son frecuentes, y existen algunas a las que no se puede asistir por estar en turno, cuando esto sucede quien recibe la información nos platica de esta y si existe algún proceso que modificar les muestra cómo aplicarlo”.

Se cuestionó a ambas recepcionistas en cuanto a si aplicaban la actualización del estándar que el supervisor mencionó sobre, elegir a dos huéspedes cada día para brindarles una atención notable, a lo que la Srita. Pascacio mencionó: “No tener conocimiento de esa información por ahora” y por su parte la Srita. Velasco afirmó: “El supervisor le hizo saber a grandes rasgos que debían implementar esta actividad, sin embargo, aún no les indican como debían realizarla, por lo que no la lleva a la práctica aún”.

Esta discrepancia entre lo que mencionan los subordinados y lo que afirma el supervisor, da por hecho ciertas realidades que la misma gerente de Recursos Humanos, Laura Guillén afirmó en 2021: “La mayoría de las veces el personal no asiste a las capacitaciones por tres situaciones: a) no se enteran que hay capacitación, en donde y cuando; b) no tienen el más mínimo interés de entrar a pesar que es para su crecimiento profesional y, c) tienen demasiado trabajo que les impide presentarse.

Respecto al cumplimiento de estándares, en cuanto al tiempo para atender a los huéspedes, los entrevistados cumplen con lo que el estándar 205.05 menciona: “Ningún invitado debe esperar más de 3 minutos en la fila antes de que se le atienda” (Hilton WorldWide, 2020).

Derivado del análisis de las respuestas obtenidas en este departamento, los entrevistados coinciden en contar con las herramientas adecuadas y necesarias para desempeñar su trabajo. Ambas recepcionistas en 2021 concordaron en mencionar que: “El apoyo que existe entre los compañeros de trabajo del departamento o de otras áreas siempre existe, todos están dispuestos a asistir en la medida de sus posibilidades al compañero que se encuentre en dificultades”.

Procedente de lo anterior, se constata que entre los colaboradores se brindan apoyo mutuo, ya sean de la misma área o no, con lo que se presume mantienen un buen ambiente laboral ya que todos están dispuestos a colaborar con los demás con la firme intención de efectuar el servicio.

Para concluir con el análisis de respuestas recibidas por el departamento de recepción, se abordó el apartado de actividades a su cargo y mostraron las siguientes afirmaciones. El supervisor se refirió a: “Encuentra que las actividades que realiza durante el día y mismas que son sus obligaciones son las adecuadas, pues conoce lo que debo efectuar, y no sobrepasan la carga de trabajo”.

La recepcionista Blanca afirmó lo siguiente: “No considera que su trabajo le absorba más del tiempo establecido, por el contrario, tiene momentos en los que la operación es demasiada tranquila que existen tiempos de inactividad”.

Y por su parte la recepcionista Cecilia aseguró: “Las actividades en la recepción, considera, son las apropiadas, hasta ahora no ha tenido que realizar tareas que no le competen”.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se afirma que, por parte de la capacitación que se recibe, únicamente la persona con más antigüedad del área y quien está desde la apertura del hotel, que se trata del supervisor, es quien la recibió de manera formal antes de empezar a desempeñarse en esta área. Esto quiere decir que, se le brindaron un manual de estándares impreso, descripción de puesto, los procesos que debe seguir para cada escenario, así como una presentación y capacitación para el manejo de los programas.

Con lo anterior se constata que no existe una formalidad por parte del supervisor ni del área de recursos humanos para llevar a cabo un plan de acción en este departamento para realizar capacitaciones y el seguimiento oportuno que coadyuven al colaborador a tener las herramientas en conocimiento de estándares para fortalecer el servicio que brindan. Se identifica además que el supervisor no realiza manuales de procedimientos para compartir con el personal a su cargo los procesos que le imparten para aplicarlos, por lo que los recepcionistas reciben a los clientes de maneras diferentes. Y finalmente no se cuenta con una organización del tiempo para emplearlo en actividades de provecho enfocadas en buscar superar las expectativas del cliente en el servicio.

5.2.2 Ama de llaves

En este departamento fueron entrevistados tres colaboradores de diferentes jerarquías, mismos que fueron descritos previamente, a continuación, se analizan los resultados.

El Sr. Ober Hernández quien se desempeña como gerente de hospedaje con mayor antigüedad del resto del equipo, comentó en 2021, que: “La capacitación que recibió fue por parte del equipo regional de la marca Hilton, misma que se llevó a cabo mediante cursos mandatorios tales como; Compañía pública, Código de conducta, Creando experiencias inclusivas a huéspedes, Prevención de la trata de personas y Privacidad, mismos que tomó en línea y, fue a través de la práctica que entendió las actividades que debía realizar, de hecho, comenta que venía de un puesto similar en otra cadena hotelera, y ya conocía lo que debía hacer. Sin embargo, el equipo regional de Hilton le hizo tomar capacitaciones y cursos de la marca para poder aprender los estándares”.

Respecto a este tema, se entrevistó de la misma manera a dos personas que se desempeñan como camaristas, ninguna recibió una capacitación formal por parte del supervisor del área y mucho menos que hayan recibido sus funciones o los estándares de la marca.

La Sra. Iveth Sánchez, camarista, en 2021 menciona lo siguiente: “Cuando ingresó a trabajar, primero permaneció en áreas públicas, y sus mismos compañeros le enseñaron las actividades que debía realizar y como hacerlas. Al cabo de meses, el gerente de hospedaje la ascendió como camarista, y menciona fue otra camarista quien se encargó de mostrarle como se hace una habitación, de esta fue quien aprendió a como entrar a las habitaciones, anunciar la limpieza y que y cuantas amenidades colocar”.

Con base en el manual, este menciona que: “214.01 Comprobar si hay carteles de "No molestar". Llamar y anunciar "limpieza" tres veces antes de entrar a la habitación y volver a anunciarse después de abrir la puerta, antes de entrar. Si el huésped está en la habitación se debe sonreír e interactúa con el invitado, así como ofrecer volver más tarde y preguntar cuál sería el mejor momento para regresar”.

Este procedimiento es conocido por las camaristas quienes hicieron alusión a este proceso dentro de sus respuestas.

Siguiendo en línea con temas de capacitación, la Sra. Iveth concluye diciendo lo siguiente: “Como tal una capacitación o entrenamiento no tuvo, pero indica que hay innovaciones en limpieza o nuevos protocolos de desinfección que la marca les hace saber a través de su gerente para implementarlos”.

Por otro lado, la Sra. Minerva Ozuna, en 2021, menciona que: “Tomó el curso de inducción a los 3 meses de ser contratada para laborar en el hotel, y fue en este curso en donde les dieron a conocer la historia del hotel, con cuantas habitaciones contaba y de qué tipo. Menciona también, que primero estuvo como áreas públicas y posterior a esto la ascendieron a camarista, y a diferencia de la Sra. Iveth, fue la supervisora quien la aleccionó para tender las camas, limpiar las habitaciones, y le indicó qué y cuanto se debe colocar de amenidades basándose en el formato que la supervisora revisa en cada habitación recién hecha. También indica que le proporcionó este formato de que debía llevar cada habitación”.

En cuanto a la limpieza de las habitaciones de acuerdo al manual de estándares que fue abordado en el capítulo 3 se logra identificar que se cumplen los procesos que deben seguirse, sin embargo, no así las cantidades de las amenidades que deben colocarse.

Las camaristas se enfrentan con la problemática respecto al abastecimiento de suministros en habitaciones, por lo que no coincide con los requerimientos establecidos en el manual de estándares de calidad, específicamente con la dotación de blancos, suministros y amenidades, ya que manifiestan que se colocan únicamente productos que hay en existencia, lo que pone de manifiesto que la propiedad no opera de acuerdo a la marca y que la compra de suministros no se completa; como bien lo comentó en 2021, la Sra. Minerva Ozuna: “En ocasiones tienen que negar al cliente, o no colocar los suministros porque faltan, tal es el caso del café o té, cuando estos se les acaba dentro de su carrito, van a la bodega y tampoco está surtida”.

Claramente en este punto no se cumple el estándar y esto llega a generar molestias en los clientes quienes al venir de otro Garden Inn esperan encontrarse con las mismas comodidades y amenidades.

Un punto importante de mencionar es que al preguntar sobre si seguían algún procedimiento para atender una queja, solicitud del cliente o reclamación, las camaristas coinciden en que si tienen alguna situación con algún huésped, se comunican por radio con el gerente para que sea este mismo quien se encargue de la situación.

Con lo que se asevera que ninguna conoce como puede tratar a un huésped molesto o con alguna petición, y corren a preguntarle a sus superiores demorando el servicio o la resolución de la posible problemática que se presente, debido a que justamente no cuentan con una buena capacitación.

Otra situación que enfrentan es la excesiva carga de trabajo, precisamente la Sra. Iveth Sánchez, comentó en 2021, que: “A pesar que les pagan los créditos, que se refiere a pagarles los cuartos extras a los 14 cuartos que normalmente deben realizar durante el día, encuentra que es bastante pesado y muchas veces tiene que salir tarde”. Al respecto, en 2021 el Sr. Ober Hernández menciona que es una práctica común en el hotel: “Cuando puede ayuda al personal a su cargo a realizar habitaciones, pero afirma a veces esto no es suficiente. Concluye si hace falta como mínimo contratar a una persona más, en lugar de pagar los créditos”.

En efecto, los colaboradores han creado un ambiente laboral en pro de brindar un buen servicio y cumplir con los requerimientos e indicaciones del Manual de Estándares de Calidad, sobre todo para cumplir con las expectativas de los clientes y por consiguiente elevar la satisfacción del mismo.

Sin embargo, al cuestionar sobre la relación entre el gerente del departamento con el personal, la Sra. Ozuna mencionan lo siguiente: “Existe una relación de respeto y cordial con el

gerente, sin embargo, cuando se trata de apoyarlas para realizar habitaciones, especialmente cuando la ocupación es muy demandante, se rehúsa un tanto a hacerlo”.

Por su parte la Sra. Sánchez coincide y menciona lo siguiente: “Es muy buena persona y las apoya cuando necesitan descansos, en algún día específico o permisos, pero concuerda en que no le agrada ayudarlas cuando es mucho el trabajo”.

En cuanto a si funciones que realizan son las adecuadas o no, se recabaron los siguientes resultados. Ambas camaristas concuerdan en: “Las actividades que realizan si son las que deberían, sin embargo, existen ocasiones que la ocupación sobrepasa la carga de trabajo muy fuertemente”.

Por el contrario, esto no sucede con el Sr. Hernández quien afirma: “Las actividades que debe ejercer son las correctas y no se ve rebasado por estas en ningún momento”.

En función de las respuestas obtenidas en este departamento, se observa que los colaboradores no son instruidos con base a una capacitación de acuerdo al manual, esto debido a que la operación sobrepasa el tiempo que pudieran dedicar a capacitar y preparar a los colaboradores, por lo que las capacitaciones se van aplazando hasta que quedan totalmente omitidas.

Todo esto apunta a que se requiere la contratación de personal para esta área pues está generando complicaciones en el servicio ya que a pesar de las camaristas esforzarse en tener las habitaciones en tiempo y forma, este esfuerzo no es suficiente y a pesar de que el gerente cuando puede las apoya, es importante mencionar no forma parte de sus obligaciones pues descuidaría sus propias funciones.

Esta situación se refleja en incomodidad para los huéspedes que tienen que solicitar su limpieza más de una vez o que simplemente no la reciben, y claramente es un área para mejorar.

Sin dejar a un lado el hecho de no contar con habitaciones limpias o disponibles, no se podrían vender a los huéspedes que requieran solicitar alguna, lo que se traduce en menos negocio para el hotel.

5.2.3 Alimentos y bebidas

Para concluir con el análisis de las entrevistas, se encuentran las respuestas del último departamento entrevistado en donde se recurrió a cuatro personas con diferentes puestos y antigüedad laborando en la propiedad.

En ámbitos de capacitación se expone que para desempeñar sus tareas en el puesto no existe una capacitación de acuerdo al manual por parte del supervisor y/o gerente, sin dejar a un lado que el personal con menos tiempo laborando menciona no reciben cursos o capacitación oportuna para perfeccionar las áreas de mejora en el servicio, tema que con los supervisores que tienen más tiempo en la compañía, esto si existía.

El Sr Francisco Tapia, mesero en 2021 mencionó que: “No recibió formación por parte del supervisor en cuanto brindar la atención de acuerdo a lo establecido en los estándares de calidad de la marca, sin embargo, sus compañeros estuvieron asistiéndolo las primeras semanas de su contratación, y el curso de inducción provino tras transcurrir varios meses después”.

Esta situación es diferente claramente para José Díaz, gerente de alimentos y bebidas quien por el nivel jerárquico que mantiene en este departamento debe contar con el conocimiento para poder compartirlo con los colaboradores a su cargo.

El Sr. Díaz en 2021 cita: “A lo largo de estos 9 años que mantiene en este hotel, ha recibido capacitaciones de manejo higiénico de alimentos, de personal, de estándares de calidad, de atención al cliente, y de costeo por mencionar algunos, mismas que comparte con su equipo de trabajo. Además, que al aceptar la posición laboral con la que cuenta se le brindo una

descripción de puesto, manual de estándares del servicio de alimentos y bebidas y objetivos que debía lograr”.

Por su parte, el Sr. Elmar Cruz, supervisor de restaurante en 2021 comentó al respecto: “Al contratarme, me brindaron los estándares de calidad en físico ya que el puesto que mantiene involucra trato directo con el cliente y debe conocerlos”.

De manera contraria el Sr. Oscar Moreno, mesero en 2021 señala: “No recibir absolutamente nada cuando empezó su relación laboral con el hotel por la premura de la vacante, es decir, no hubo descripción de funciones, y no recuerda haber asistido a algún curso de inducción y afirma que en virtud de las experiencias de sus compañeros y de la misma actividad es que comenzó a identificar sus funciones y como realizarlas”.

Continuando con el tema de las formaciones, se menciona que la empresa imparte capacitación a esta área siempre y cuando el personal lo solicite o en su defecto se llevan a cabo en virtud de los comentarios o quejas de los clientes con respecto al servicio recibido. El Sr. Tapia afirmó: “Existen las capacitaciones al haber un alto número de quejas e inconvenientes con el servicio y nos las brindan muy seguido, dependiendo de los comentarios de los comensales, hay ocasiones en que son los mismos colaboradores que la solicitan para realizar una retroalimentación entre todo el equipo”.

En lo que respecta al tiempo estimado para brindar el servicio completo a los clientes, el supervisor mencionó: “Máximo el servicio debe demorarse 25 minutos”, por su parte el Sr. Moreno respondió: “Aproximadamente el servicio debe rondar entre 25 a 30 minutos”, mientras que el Sr. Tapia afirmó: “No existe un tiempo específico, por lo que se debe realizar lo más rápido posible”.

Proveniente de lo anterior se constata que no todos comparten la misma información y sencillamente el siguiente estándar no se está cumpliendo; “401.01.01 El objetivo es entregar el desayuno completo en 25 minutos o menos. Esto incluye procesar la factura del huésped” (Hilton WorldWide, 2020).

Sin embargo, en lo que convienen todos es el tiempo para proporcionar atención al cliente una vez que este se encuentra en la propiedad, pues mencionan debe hacerse de manera inmediata: “Se proporciona el servicio desde que llega, si se identifica que el cliente se ha demorado 3-4 minutos en ordenar, es obligación del mesero acercarse y preguntar”.

De esta manera se ejecuta el siguiente estándar de calidad para este departamento: “401.03 Saludar a los invitados dentro de los 30 segundos de su llegada con contacto visual y una sonrisa genuina y un cordial saludo como “Buenos días. Bienvenido.” Cuando sea posible, saludar a cada invitado por su nombre” (Hilton WorldWide, 2020).

Haciendo alusión al ambiente laboral de esta área, los entrevistados concuerdan entre sí que las actividades a su cargo en ocasiones sobrepasan la carga de trabajo, o que existen actividades que sencillamente no les corresponde realizar.

El Sr. Cruz comentó: “Las actividades a su cargo están sobrepasando la carga laboral, debido a que no todos los colaboradores cuentan con temple para atender a un cliente y es entonces donde él toma su lugar para evitar que la atención se ve entorpecida, descuidando con esto las actividades que si están a su cargo”.

Por su parte, el Sr. Tapia afirmó: “A veces se tiene demasiada carga de trabajo cuando los tres salones con los que cuenta el hotel se encuentran desarrollando algún evento, se debe montar los salones, atender a los clientes, sin ignorar que se debe seguir atendiendo el restaurante”.

La información recabada arroja que la capacitación de acuerdo al manual de estándar continúa siendo nula en este departamento y en los anteriores.

Se reconoce que el gerente adiestro al supervisor en cuanto a las políticas y estándares de calidad del servicio para que los conociera y los aplicará, sin embargo, este último no ha hecho lo oportuno por aleccionar a los meseros en esta misma línea.

Se logra identificar falta de personal para poder abastecer la atención y preponderar el servicio en las diferentes áreas del restaurante, salones y alberca que es en donde mayormente el cliente necesita de la atención de un mesero o en su defecto supervisor.

Finalmente se distingue que el nivel de desempeño que existe en los colaboradores de esta área no se encuentra equilibrado en virtud de que no todos cuentan con el espíritu y actitud de servicio, relacionado a que no se identifican con los valores de la compañía porque absolutamente no los conocen, no se encuentran motivados y se encuentran agotados físicamente porque el nivel de operación y la carga de trabajo los supera; lo que se traduce en molestias y pérdidas de clientes.

5.1 Análisis de resultados de encuestas

Para fines de hacer una interpretación profunda en los resultados obtenidos para este estudio, las preguntas realizadas en las encuestas a los huéspedes y las cuales fueron presentadas en el capítulo anterior, fueron clasificadas en 4 categorías: Calidad, Capacidad de respuesta, Atención del personal y Satisfacción del servicio.

Enseguida se abordan estas categorías con las preguntas que las componen, partiendo de las respuestas de los encuestados los cuales fueron huéspedes del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

5.1.1 Calidad

Comenzando con la primera categoría referente a la calidad, la mayoría de los huéspedes la valoran como “buena”, sin embargo, es importante mencionar que un porcentaje considerable la califica como “regular” lo que muestra que pueden existir diferentes percepciones y escenarios de la calidad que son o no del todo aceptados por el huésped, tal y como lo menciona Cervera (2001) quien asegura que “las expectativas suelen ser más bien subjetivas

y por ello más difíciles de determinar, son las que más influyen en la opinión del cliente y las que mejor manifiestan la percepción por su parte” (p. 90).

Dentro de la pregunta ¿Cómo valora en general la calidad del servicio que recibió? y con cinco valoraciones para dicha interrogante: muy bueno, bueno, regular, malo y pésimo, el 48% es decir, 73 de los encuestados se inclinaron por calificar a la calidad del servicio en general como “bueno”. A pesar de ser este ítem el más elevado, es puntual mencionar que 47 del total de los huéspedes encuestados, representados por el 31% de los encuestados en la gráfica, considera la calidad del servicio como “muy bueno”

Respecto a los que consideran la calidad del servicio que recibieron como “regular” fue un 21%, lo que representa a 31 encuestados.

Varo (1994) afirma que: “La calidad del servicio está ligada muchas veces a los pequeños detalles. El factor humano es esencial; no obstante, la organización es la última responsable. No se puede pretender altos niveles de calidad sin los medios organizativos, humanos y materiales adecuados” (p. 180).

Con esta afirmación se da pauta para que la organización preste atención a que la calidad que ha estado ofreciendo, no está siendo del todo aceptada por los huéspedes debido a que están esperando recibir un servicio acorde a lo que están pagando y tal cual lo mencionaron los miembros de equipo entrevistados, no se cuenta en todo momento con las amenidades completas, los insumos, ni el personal adecuado o completo para prestar el servicio.

Los resultados muestran que el hotel estudiado, no está alcanzando los objetivos planteados por la compañía y mucho menos la misión que se propuso, pues, aunque visiblemente muestra un resultado positivo con una calidad del servicio buena, podría estar ante una decadencia en cuanto a la calidad en las experiencias que ofrece, ya que de la misma manera en que pasó de muy bueno a bueno, podría pasar de bueno a regular.

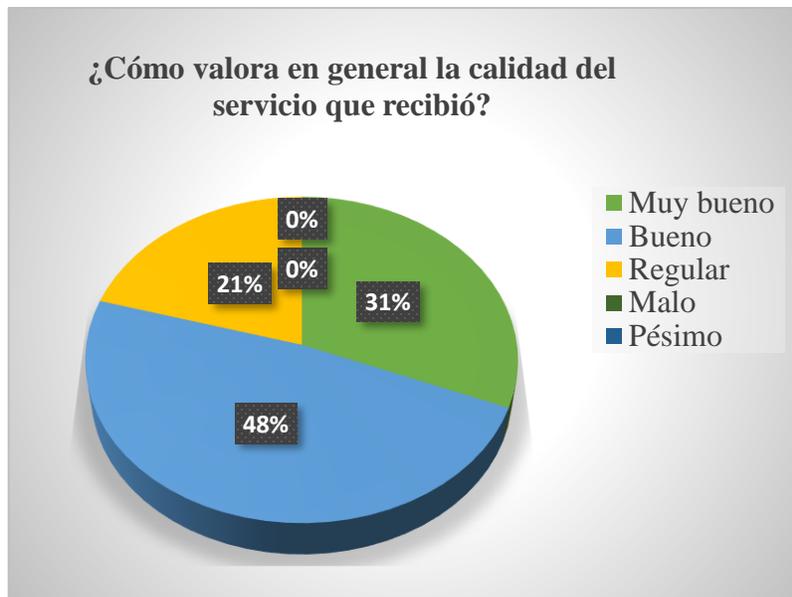


Figura 21. Valoración en general de la calidad del servicio recibido por el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con las preguntas de la categoría de calidad, se analizan las ponderaciones recibidas en el área de recepción, para esto hay que recordar que es el primer departamento en tener el primer contacto físico con los huéspedes, por lo que el servicio debe ser sobresaliente, sin embargo, se puede apreciar ser una de las áreas en donde se obtuvo una valoración a la calidad del servicio como “pésimo”.

En relación a la pregunta ¿Cómo valora la calidad del servicio que recibió por parte de la recepción? El 28% que representa a 42 huéspedes encuestados aseguran que la calidad en este departamento es “muy bueno”, el 55% de encuestados, es decir, 83 huéspedes indican que les pareció “bueno”. Esto se debe a que el personal que se encuentra en la recepción conoce lo que debe hacer, respetando los tiempos para servir al huésped y cumpliendo con su función de orientar y apoyar a los clientes.

Por otro lado 25 encuestados que representan al 16% apuntaron que fue “regular” y solamente 1 de los huéspedes indicó que la calidad de este departamento fue “pésimo”. Es aquí en donde se debe poner mayor atención en cuanto a lo que realmente sucede al atender al cliente

ya que es muy diferente el comportamiento del prestador del servicio cuando esta siendo supervisado o empezando su labor en el puesto, a cuando no lo está.

Juran (1990) comenta que “un significado de la calidad es el comportamiento del producto...la calidad es la ausencia de deficiencias ...una definición sencilla de calidad es adecuación al uso” (p. 9).

Con esto se afirma que para lo que un huésped es calidad para otro no lo sea, ya que es un concepto bastante subjetivo, sin embargo, es preciso mencionar que al hablar de la marca Hilton como una marca reconocida y la cual realiza diferentes estudios y prácticas para ofrecer una experiencia elevada a quienes se hospedan en sus hoteles, y que busca en todo momento ser el mejor en el servicio que ofrece, no se está reflejando ese trabajo en las ponderaciones que los huéspedes le están expresando a través de estas encuestas.

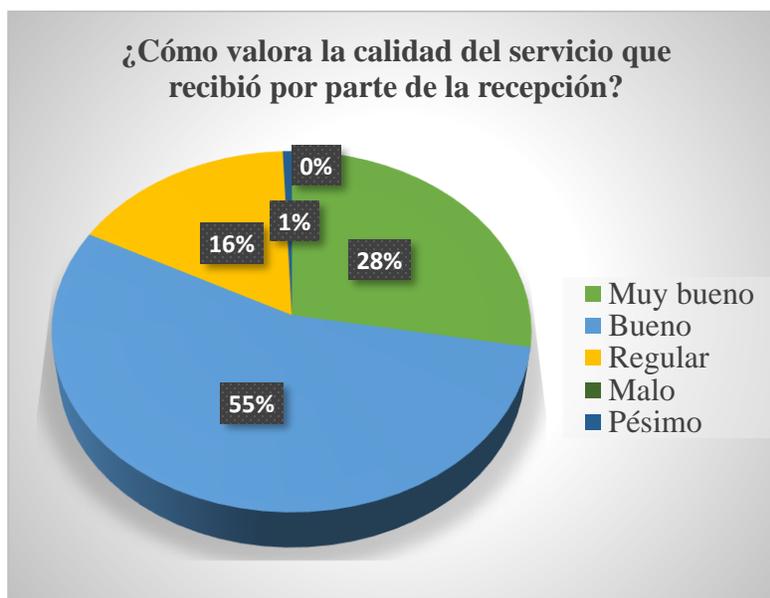


Figura 22. Valoración de la calidad del servicio recibido por el cliente en recepción.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la evaluación en la pregunta, ¿Cómo valora la calidad del servicio que recibió en el restaurante?, que se refiere al área de alimentos y bebidas, se encuentran resultados no tan alejados de los resultados de las otras dos áreas (recepción y ama de llaves).

Se identifica un 27%, es decir, 41 encuestados que perciben a la calidad del servicio como “muy buena” y en cuanto al ítem “bueno”, se contabilizan 54% de las respuestas, representando a 81 huéspedes.

Finalmente, el ítem “regular” fue marcado por 29 huéspedes, que hace alusión al 19% del total de encuestados. Esto se debe en gran parte a la atención que los meseros le dan al comensal, pues, tal cual se mencionó en las entrevistas : Algunos no tienen el carácter para atender y a otros más les hace falta actitud y deben estar monitoreándolos para que hagan su trabajo.

A esto se le agrega que en ocasiones existe falta de insumos para la preparación de ciertos platillos que en combinación a la falta de atención de los meseros al cliente; detona en estas valoraciones, comentarios que fueron expresados por los mismo clientes al realizar las encuestas, y comentarios que son también expresados en la pagina web del hotel.

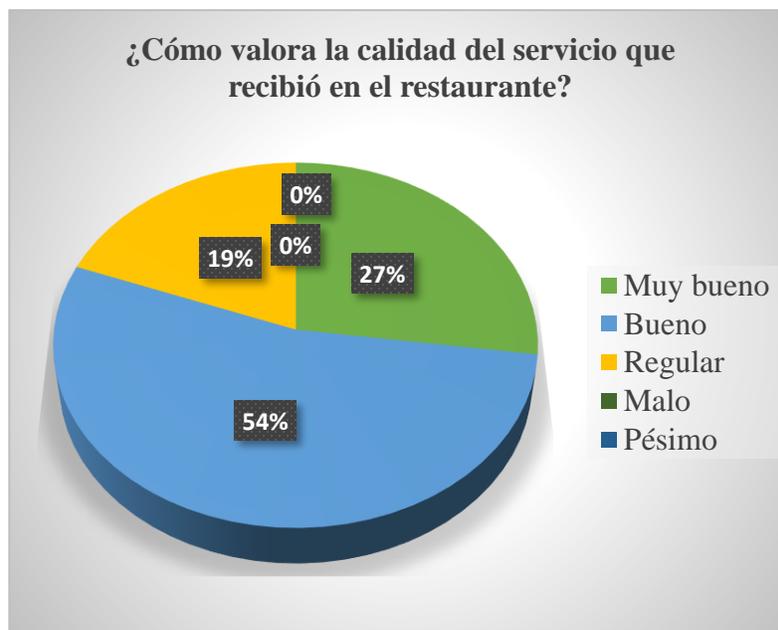


Figura 23. Valoración de la calidad del servicio recibido por el cliente en el restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar con la categoría de calidad, para la siguiente pregunta, ¿Cómo valora la calidad del servicio con respecto a la limpieza de las habitaciones y áreas comunes?, claramente

haciendo alusión al departamento de Ama de llaves, se obtuvieron las siguientes valoraciones: Un 22%, es decir 34 encuestados la consideran como “Muy bueno” y la mayoría representada por el 87 de los encuestados con un 58% del total, asegura que fue “bueno”. Esto se debe en gran medida a que los huéspedes perciben los protocolos de limpieza que implementa la marca y que son aplicados por las camaristas y el personal de áreas públicas. Además que las camaristas al ir con el formato de cuantas y que amenidades debe llevar cada habitación se aseguran que el estándar se cumpla, claro esta hasta donde la operación lo permite, ya que como lo comentaban en las entrevistas, hay veces en las que no cuentan con todas las amenidades para colocar.

Por otro lado, se obtuvo un 17% que simboliza a 26 huéspedes, quienes valoran la calidad de este servicio como “regular”, y solamente 3 y 1 huéspedes que la califican como “malo” y “pésimo” respectivamente. Estas valoraciones se derivan principalmente a la falta de amenidades en las habitaciones como se mencionó con anterioridad, cuando ya no tiene las cantidades y amenidades simplemente ya no las colocan o colocan menos de lo que debe ser, otro motivo de estas valoraciones es que el personal de nuevo ingreso ya no recibe la formación de como hacer su trabajo y realizan lo que ellos consideran y no lo que debe ser.

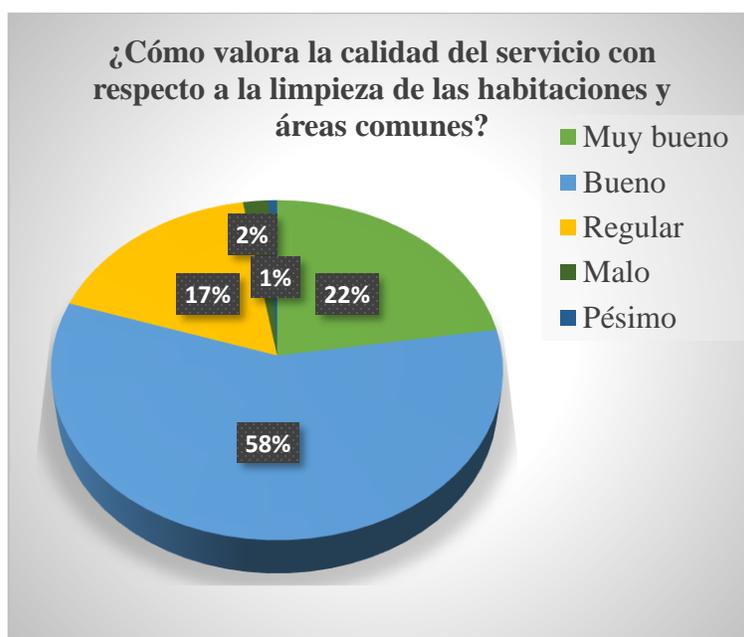


Figura 24. Valoración de la calidad del servicio en la limpieza de habitaciones y áreas comunes recibido por el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta por parte del personal, de conocer y saber como reaccionar y actuar ante cualquier situación que se presente ya sea dentro de su área o no, hará la diferencia para que el cliente pueda sentirse cómodo y seguro que está hospedado con personal que pueda apoyarlo cuando lo necesite y que sus peticiones o solicitudes no quedaran sin respuesta o solución.

A continuación se presentan las respuestas obtenidas a la pregunta, ¿Cómo califica la capacidad de respuesta del personal para resolver/atender y dar seguimiento a sus necesidades?, es decir que tan sencillo o no el personal resuelve las situaciones que el huésped le da a conocer para solicitar de su apoyo. El 25% de los encuestados, es decir, 38 huéspedes aluden a que el personal da respuesta ante cualquier situación de manera “muy sencillo” y la mayoría de los encuestados que es representado por 91 huéspedes, el 60% consideran que la forma en resolver y darles respuesta ante sus peticiones es “sencillo”.

Estas respuestas muestran que el personal en cuanto tienen en sus manos algún problema o petición de los huéspedes, inmediatamente acuden a sus jefes departamentales para que les apoye a resolver y darle respuesta al cliente lo más pronto posible para no hacerlo esperar.

Los jefes departamental mencionan que se basan en un método específico que la marca les proporciona la compañía para resolver situaciones, ellos lo conocen como el metodo Heart's (por sus siglas en inglés) y se trata de lo siguiente: Hear (Escuchar al huésped), Empathize (Establecer lazos de empatía con el huésped), Apologize (Disculparse con el huésped), Resolve (Resolver el problema), Thank (Agradecer al huésped) y finalmente Service recovery (Recuperación del servicio, para evitar que suceda otra vez).

Esto les sirve de apoyo para identificar y resaltar el compromiso que la compañía tienen para hacer todo lo posible por enmendar las situaciones complicadas.

Y finalmente el 15%, es decir, solamente 22 huéspedes perciben indistito esta capacidad de respuesta, esto se debe a que no tuvieron complicaciones durante su estancia.

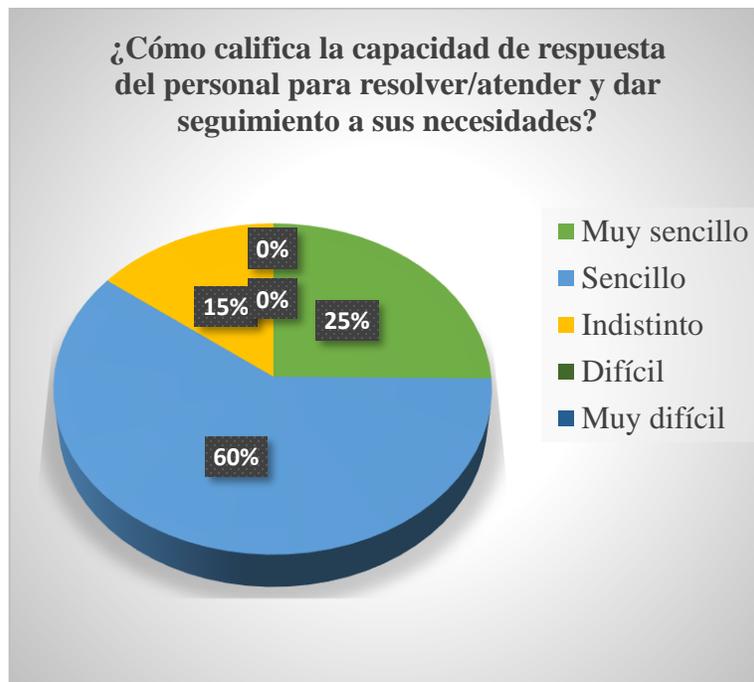


Figura 25. Valoración de la capacidad de respuesta del personal para resolver, atender y dar seguimiento a necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Atención del personal

En esta categorización solamente se encuentra una pregunta ¿Cómo valora la atención que recibio por parte del personal?, dicha interrogante evaluó la atención que el personal de las tres áreas estudiadas; recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas tuvo para con el cliente, y se pueden observar resultados muy parejos entre sí, sobre todo entre los ítems de una atención “muy buena” y “regular”, a continuación los resultados obtenidos.

El 31%, 47 de los encuestados constatan que la atención que recibieron por parte del personal de las 3 áreas antes mencionadas fue “muy buena” mientras que un mayor número de encuestados; 56 que representan un 37% del total consideran que fue “buena”, sin embargo, se presenta el ítem de “regular” con los mismos 47 encuestados que indican el 31% del total que se obtuvo en el ítem “muy buena”.

Esta situación se debe a que por un lado el departamento de alimentos y bebidas tiene complicaciones para atender a los clientes lo que apunta a una atención regular, y por otro lado, esta el departamento de recepción y ama de llaves que, de acuerdo a las encuestas brinda una mejor atención, es decir, el inestable servicio que brinda el restaurante lo recupera la recepción y el equipo de limpieza, sin embargo esto puede en algún momento inclinarse más a un lado, lo que perjudicaría a la imagen del hotel si se estabiliza en una atención regular, no así, si por el contrario se estabiliza en una atención “muy buena”.

Se aprecia además, que se obtuvo dentro del tamaño de la muestra, una valoración a la atención del personal como “mala” con un 1% que representa solamente a 1 persona de los encuestados, sin embargo, no deja de ser relevante para la presentación de los resultados.



Figura 26. Valoración de la atención que recibió el cliente por parte del personal.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Satisfacción del cliente

En esta última categoría se analizarán los resultados obtenidos de las encuestas mediante las preguntas que evaluaron los niveles de satisfacción de los huéspedes. Pero antes, hay que reflexionar sobre la definición de Ojeda y Mármol (2012) quienes afirman que: “la satisfacción del comprador está en función de la diferencia entre las expectativas que tenía sobre el producto o servicio y el resultado percibido del mismo” (p.175).

Esto nos lleva a entender además que: la satisfacción o insatisfacción del consumidor con la selección de compra, influirá sobre sus comportamientos posteriores como el hecho de que recomiende o no lo que adquirió, que ya no vuelva a comprar o que incluso un servicio o producto se vuelva su segunda o última opción.

A continuación se abordarán los resultados obtenidos de las tres preguntas que conforman esta categoría.

La primer interrogante, partiendo de anteriores viajes, considera que el servicio en general de este hotel; presenta los siguientes resultados

El 11% de los encuestados, es decir, 17 huéspedes mencionan que el servicio que recibieron por parte del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, “superó sus expectativas”cumplió con las expectativas que tenían, esto se debe a que el servicio que se imaginaban y esperaban por comentarios de familiares, amigos o de las mismas plataformas de reservaciones en internet, supero el servicio que al final recibieron por parte del hotel durante su estancia.

Con un 72% que representa a la mayoría de los encuestados y que se traduce en 108 huéspedes que coinciden en que el servicio que recibieron por parte del hotel “cumplió sus expectativas”, es decir, no esperaban ni más, ni menos de lo que el hotel les dio, a que el personal logró atender todas la peticiones y las situaciones que pudieron surgir a lo largo de la estancia de estos huéspedes y a que lo que pagaron fue justo lo que recibieron.

Con un porcentaje del 17%, se encuentran 26 huéspedes que mencionan que el servicio, “no cumplió con sus expectativas”, sin embargo, a pesar de ser un número pequeño respecto a los que afirman que si cumplió sus expectativas, este ítem es mayor comparado con los que mencionan superadas sus expectativas. Esto se debe a que existieron situaciones durante su estancia que de manera directa o indirecta entorpecieron su experiencia en la propiedad.

En general, el servicio recibido deja conformes a los clientes cumpliendo con sus expectativas.

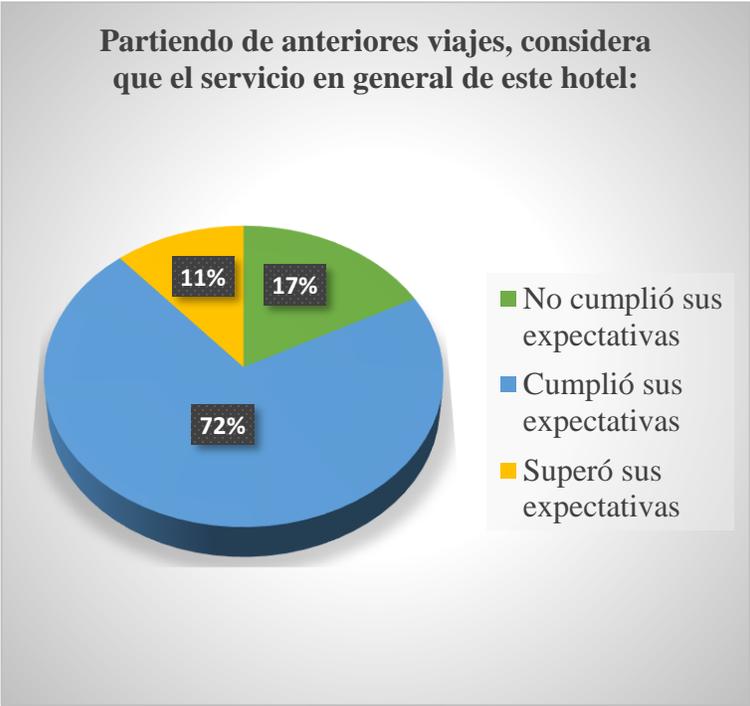


Figura 27. Expectativas del cliente respecto al servicio recibido.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre la interrogativa, ¿Qué probabilidad hay que recomiende el servicio a algún conocido o familiar?, se presentan las siguientes valoraciones: La mayoría de los encuestados, el 33% que representan a 50 de los huéspedes afirman que es “muy probable” que recomienden a sus familiares y amigos hospedarse en Hilton Tuxtla Gutiérrez, y solo por 3% detrás de este ítem, se encuentran 46 huéspedes, el 30% del total que indican es “probable” que recomienden el servicio de hospedaje que recibieron durante su estancia a sus conocidos. Estas valoraciones se derivan a que en la pregunta anterior los

encuestados mencionaron que sus expectativas fueron cumplidas y superadas, ya que al cumplir las expectativas de los clientes estos contarán esta experiencia a su círculo social más cercano para que estos experimenten el mismo buen servicio que ellos recibieron.

Cabe mencionar que también se dio un 25%, 37 encuestados que menciona una postura “neutra” sobre este tema porque simplemente el servicio les pareció indiferente, lo que impide asegurar atraer clientes a través de este medio.

Y, por último, existe un 11%, que manifiestan a 17 huéspedes que indican que es “improbable” que recomienden el servicio y únicamente 1 persona que representa el 1%, que afirma “muy improbable” el hecho de recomendar el servicio recibido.

Esta valoración es derivada a que las expectativas de estos encuestados no fueron cumplidas y, por tanto, nadie recomienda nada que no ha sido de su agrado, y mucho menos a las personas que son sus allegados.



Figura 28. Probabilidad de recomendación del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, por parte de la última pregunta realizada, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio en general que recibió en el hotel?, se encuentran con un 24%, 36 encuestados que indican “Complacencia/Satisfacción total” siendo pocos los huéspedes que consideran que sus expectativas fueron superadas durante su estancia. A pesar de ser el indicador más bajo, si se encuentran las estrategias correctas este nivel puede ir en aumento poco a poco, lo que sería de gran ayuda para el hotel pues, al tener clientes complacidos, estos regresarían y recomendarían el servicio y la experiencia con sus conocidos o familiares lo que representaría mayor ocupación y mayores ingresos.

Se encuentran también un 47%, es decir 71 huéspedes que representan a la mayoría de encuestados que mencionan “Satisfacción” y en donde se encuentra un cliente satisfecho con el servicio prestado por el hotel, que de acuerdo con Kotler (citado en Campiña y Fernández, 2016) este nivel se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Con este resultado se puede afirmar que el cliente recibió exactamente lo que esperaba del hotel, ni más ni menos.

Por último existen 44 huéspedes, que representan un 29% del total de personas encuestadas que mencionan que se encuentra con un nivel de “insatisfacción”, siendo este un resultado mayor al nivel de complacencia/ satisfacción total, y en donde se debe trabajar y poner mucho esfuerzo para lograr que las expectativas de los clientes sean superadas por el servicio que se presente el cual va de la mano con el desempeño que los miembros de equipo pongan para llevarlo a cabo; pues de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, no se está obteniendo en la mayoría de los huéspedes o al menos no lo están percibiendo.



Figura 29. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Conclusiones

El propósito de realizar esta investigación fue identificar cuales eran las razones que estaban originando que los resultados en los niveles de satisfacción de los clientes del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez no fueran los adecuados ni los deseados por la compañía. Partiendo de lo anterior, con el estudio realizado y los resultados obtenidos se busca que la organización pueda implementar las recomendaciones que se hagan para que logre aumentar la satisfacción de sus clientes y que existen menos quejas con el servicio que presta.

Durante el desarrollo de la presente investigación se estudió la satisfacción de los clientes en relación a los estándares de calidad del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, y con base en los resultados obtenidos tanto de las entrevistas aplicadas a los miembros de equipo, como de las encuestas a los clientes, se encuentran fundamentos para a continuación,

formular las conclusiones correspondientes y se reconoce que, se han alcanzado todos los objetivos planteados que en el primer capítulo de este estudio se presentaron.

Se encontró que la manera en que los estándares de calidad están siendo ejecutados no son los correctos debido a que se identificaron situaciones en las que los empleados se brincan o intentan modificar los estándares y algunas políticas con el propósito de intentar satisfacer a ciertos huéspedes (no a todos) permitiendo acciones indebidas o que simplemente entran en contradicción con las políticas de la organización. Esto claramente origina molestias con algunos otros huéspedes que perciben esos ciertos “privilegios” o “diferencias”.

Con apoyo del área de Recursos Humanos, se obtuvo acceso a la información de los estándares de calidad para las tres áreas en las que se enfocó este estudio; recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, y a lo largo del mismo estudio dichos estándares fueron expuestos.

Esta información fue muy relevante para poder realizar una especie de confrontación por medio de las encuestas y entrevistas aplicadas, entre lo que los clientes perciben y lo que los empleados realmente realizan de acuerdo al estándar, información que fue abordada en el apartado de análisis de los resultados y en la que se concluye que no todos los estándares se cumplen por falta de inventario, o porque simplemente el empleado no los conoce. Se concluye, además y partiendo de las respuestas de los entrevistados que, las capacitaciones formales como tal no existen, ya que para ocupar vacantes el hotel recurre a promociones laborales, es decir, concede un ascenso a los empleados basándose en su desempeño y antigüedad, con lo que olvida de realizar algún proceso o curso de re-inducción como normalmente lo realiza a alguien completamente nuevo.

Finalmente, siguiendo con el cumplimiento de los objetivos que se plantearon, y de acuerdo al nivel de satisfacción que Kotler (citado en Campiña y Fernández, 2016) propone y mismo que fue abordado en el marco teórico de esta investigación, se encuentran a los clientes del hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez: Satisfechos con el servicio.

Estos clientes satisfechos representan únicamente a la mitad del total de los clientes, y la mitad restante se encuentran insatisfechos (29%) y complacidos (24%).

5.3 Recomendaciones

Con el desarrollo del presente estudio dentro de una de las marcas de la cadena hotelera más importante del mundo e importante para la historia del hospedaje se han identificado diferentes áreas de mejora para lograr brindar un servicio que satisfaga completamente a los clientes del hotel Hilton Garden Inn, por lo que a continuación, se presentan las siguientes recomendaciones para perseverar en la mejora del servicio, aumentar la satisfacción de los clientes y de los miembros de equipo, quienes al final son el corazón del servicio.

En primer lugar, se recomienda incluir en la plantilla de colaboradores una persona encargada exclusivamente de todo lo que conllevan las capacitaciones. Actualmente, el hotel solamente cuenta con una persona en el área de Recursos Humanos y se considera que la carga de trabajo con la que cuenta no permite que pueda atender completamente todas las actividades requeridas y en tanto algunas obligatorias.

El hecho de contar con una persona como Coordinador de Capacitación coadyuvará al departamento de Recursos Humanos a gestionar, diseñar, desarrollar, coordinar e impartir todos los programas de capacitación a cada una de las áreas del hotel.

La persona al frente de este puesto se encargará, además, de evaluar el desempeño de los colaboradores para darles seguimiento y retroalimentación en su desempeño laboral, así como en los cursos mandatorios que como organización deben tomar, ya sean de forma virtual o presencial.

Otra de sus principales actividades a cargo y que se recomienda es, que realice una descripción de puesto para cada uno de los empleados, y que con esto los colaboradores logren identificar cuáles son sus funciones y las actividades a su cargo. Esto para evitar los

conflictos que actualmente mencionan los mismos empleados, quienes consideran que la carga de trabajo los sobrepasa y terminan realizando actividades que consideran no están dentro de su puesto y no les corresponde.

En seguida se muestra el perfil recomendado para él/la Coordinador(a) de Capacitación:

PERFIL DE PUESTO: COORDINADOR DE CAPACITACIÓN	
Área a la que pertenece:	Administración.
Jefe Inmediato:	Gerencia de Recursos Humanos.
Nivel académico:	Licenciatura/ Ingeniería.
Edad:	28 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.
Experiencia laboral:	Experiencia mínima de 3 años en nivel ejecutivo.
Idiomas:	Inglés técnico.
Conocimientos requeridos:	Manejo de paquetería Office. Administración de personal. Conocimiento y manejo de manuales (organización, puesto, procesos y procedimientos).
Habilidades técnicas:	Diseño, desarrollo, coordinación e impartición de programas de capacitación y desarrollo de competencias. Implementación y evaluación de cursos formativos-instruccionales a niveles operativos y administrativos. Manejo e innovación en plataformas para cursos. Relación laboral efectiva.
Aptitudes:	Responsabilidad, iniciativa, proactividad, compromiso, trabajo en equipo, respeto, empatía, comunicación.

Tabla 5. Perfil recomendado para el puesto de Coordinador (a) de Capacitación para el hotel Hilton Garden Inn de Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar se recomienda además, que exista capacitación constante para todos los miembros del equipo; esto conlleva a cursos de inducción para nuevos elementos y de re-inducción para empleados que obtienen alguna promoción laboral, con el firme propósito de aprender e integrarse a sus equipos; tarea evidentemente a cargo del Coordinador de Capacitación y que contribuirán a que los empleados eviten pasar por alto las políticas con tal de satisfacer a determinados clientes que al final termina siendo perjudicial para la operación cuando estos clientes no reciben los mismos “privilegios” por parte de todos los colaboradores.

Finalmente, y habiendo analizado a los equipos de los departamentos estudiados a lo largo de esta investigación se presenta un decálogo de servicio, en donde se logran identificar aquellas acciones que de manera fácil y pronta se pueden implementar en su diario quehacer. Es importante mencionar que las siguientes acciones no interfieren ni modifican ninguna política o procedimiento de la organización.



Figura 30. Decálogo del servicio en Hilton Garden Inn, Tuxtla Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Abosaid, A. (18 de Mayo de 2020). *Cerraron más de 500 hoteles por coronavirus*. Obtenido de Cuarto Poder: <https://www.cuartopoder.mx/chiapas/cerraron-mas-de-500-hoteles-por-coronavirus/325541/>
- Acosta, A., Fernandez, N., y Mollon, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Pearson Educación.
- Aguilera, M. J., Álvarez, K., y Babío, M. (1987). *Investigación cualitativa*. Marin Alvarez Hnos.
- Alcalde, P. (2019). *Calidad 3a. edición*. Madrid: Paraninfo.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 4.
- Arredondo, S. (2013). *El triángulo del servicio de Albrecht: Un enfoque al comercio móvil*. Revista Ensayos.
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: AEC.
- Báez Casillas, S. (2014). *Hotelería 4a. Edición*. México: Patria.
- Bastos, A. (2007). *Fidelización del cliente Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas Propias Editorial S.L.
- Baz, J. (2 de Junio de 2017). *Conrad Hilton el fundador y gran impulsor de la cadena hotelera Hilton Hotels a nivel internacional*. Obtenido de Hotel Perú News: <https://hotelperunews.com/conrad-hilton-el-fundador-y-gran-impulsor-de-la-cadena-hotelera-hilton-hotels-a-nivel-internacional/>
- Baz, J. (21 de Enero de 2019). *Hilton: historia, marcas, presencia y proyectos hoteleros*. Obtenido de Hotel Peru News: <https://hotelperunews.com/hilton-historia-marcas-presencia-y-proyectos-hoteleros-en-peru/#:~:text=Hilton%20Garden%20Inn%20ofrece%20un%20entorno%20que%20l e,espacios%20y%20servicios%20y%20comodidades%20al%20mejor%20precio.>
- BBC News Mundo. (16 de Marzo de 2020). *Coronavirus: por qué covid-19 se llama así y cómo se nombran los virus y las enfermedades infecciosas*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. España: Díaz de Santos.

- BSI Group. (2020). *El estándar de gestión medioambiental más reconocido en el mundo*. Obtenido de BSI Group: <https://www.bsigroup.com/es-MX/gestion-medioambiental-ISO-14001/#:~:text=ISO%2014001%20es%20una%20norma,por%20alto%20las%20responsabilidades%20medioambientales>.
- BusinessWire. (23 de Enero de 2013). *Hilton Worldwide continúa teniendo la tasa más elevada de crecimiento récord de la industria hotelera*. Obtenido de BusinessWire: <https://www.businesswire.com/news/home/20130123006516/es/>
- Calle, M., Lazo , A., y Granados, M. (2018). *Gestión del Sector Alojamiento - Hotel*. Ecuador: Utmach.
- Camison, C., Cruz, S., y Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Carrete, L., Lopez Garcia, S., Trujillo, A., y Vera, J. (2011). *Servir con calidad en México*. México: Editorial Empresarial, S.L.
- Carvajál Martón, L., Ormeño Alonso, J., y Sanz Sumelzo, L. (2019). *FPB - Atención al cliente*. España: Editex.
- Castillo Bautista, R. (2009). La hipótesis en investigación. *eumed.net*, 6.
- Castillos Sanchez, M. (2004). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Colombia: Editorial Magisterio.
- Cejas Martínez, M., y Acosta, J. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos* . Venezuela.
- Cervera Martínez, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Díaz de Santos.
- Christopher, M., Payne, A., y Ballantynie, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Compañía American Express. (2020). *Hilton Honors Elite Gold Status*. Obtenido de Compañía American Express: <https://www.americanexpress.com/idc/es/beneficios/the-platinum-card/hilton-honors-elite-gold-status.html#:~:text=Hilton%20Honors%20Elite%20Gold%20Status&text=Hilton%20Honors%20el%20programa%20de,m%C3%A1s%20f%C3%A1cil%20y%20m%C3%A1s%20gratificante>.
- Conavalsí. (25 de Julio de 2019). *Ventajas y acciones para mejorar la satisfacción del cliente*. Obtenido de ConAvalSí: <https://www.conavalsi.com/blog/ventajas-y-acciones-para-mejorar-la-satisfaccion-del-cliente>

- Corresponsables. (27 de Junio de 2019). *Conrad Cartagena y Hilton Garden Inn Santa Marta comprometidos con el medio ambiente*. Obtenido de Corresponsables Fundación:
<https://colombia.corresponsables.com/actualidad/noticia/conradcartagena-hiltongardeninnsantamarta-medioambiente>
- Croxatto, H. (2005). *Creando Valor En La Relacion Con Sus Clientes*. Buenos Aires: Dunken.
- Cruz Lascano, M., Martínez Mesías, J., y Naranjo Santamaría, J. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. *Dialnet*, 118.
- Da Silva, K. (22 de Agosto de 2018). *¿Por qué la calidad en el servicio al cliente es importante?* Obtenido de Cuida tu dinero:
<https://www.cuidatudinero.com/13075766/por-que-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente-es-importante>
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos S. A.
- EAE Business School. (2018). *Cómo retener y fidelizar a tus clientes*.
- Ebooking. (2020). *Acerca de Hilton International*. Obtenido de Ebooking.com:
<https://www.ebooking.com/es/hoteles/hilton-international/2199/>
- Ecolab. (2020). *Sobre Ecolab*. Obtenido de Ecolab: <https://es-mx.ecolab.com/about>
- Editorial Vértice. (2007). *Gestión del punto de venta*. España: Editorial Vértice.
- El informador chiapaneco. (11 de Septiembre de 2011). *Llega a Chiapas una de las cadenas de mayor prestigio mundial: Hilton*. Obtenido de El informador Chiapaneco: <https://informadorchiapaneco.wordpress.com/2011/09/08/llega-a-chiapas-una-de-las-cadenas-de-mayor-prestigio-mundial-hilton/>
- Environmental Leader. (2020). *Hilton en todo el mundo: LightStay*. Obtenido de Business Sector Media: <https://www.environmentalleader.com/products/hilton-worldwide-lightstay/>
- Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. España: Editorial Vértice.
- Escuela Europea de Excelencia. (13 de Septiembre de 2016). *Desarrollo del concepto calidad*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- Escuela Interamericana de Bibliotecología. (2001). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Espinoza Freir, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive Revista de educación*, 132-133.

- Fernández , M., y Campiña , G. (2016). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández , M., y Campiña, G. (2015). *Atención básica al cliente*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Frankllin, E. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- García Rodríguez, M. (2000). *La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca*. España: Esic Market.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con Los Clientes*. Madrid: FC.
- Giraldez, A. (2010). *Música. Investigación, innovación y buenas prácticas*. Barcelon: Editorial Grao sw Irif S.L.
- Gobierno de Navarra. (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados* .
- Gómez Camacho, O. (27 de Agosto de 2019). *Servicio enfocado, lo más trendy en hoteles*. Obtenido de Portafolio Blogs: <https://blogs.portafolio.co/tecnologia-personal/hilton-garden-inn-santa-marta/>
- Gómez Fraile, F., Villar Barrio, J., y Tejero Monzón , M. (2003). *Seis Sigma*. España: FC Editorial.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* . Argentina: Editorial Brujas.
- González, O., y Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González Uribe, E., Quiroz Rodríguez, J., y Espinoza Mercado, O. (2010). Satisfacción del usuario en la industria hotelera como factor de competitividad. *Mercados y negocios*, 25.
- H. Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez. (19 de Julio de 2020). *Tuxtla Gutiérrez cumple con estándares de calidad en el tratamiento de aguas residuales*. Obtenido de Cocoso Tuxtla: <https://cocoso.tuxtla.gob.mx/2020/07/19/tuxtla-gutierrez-cumple-con-estandares-de-calidad-en-el-tratamiento-de-aguas-residuales/>
- Hayes, B. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición*. México: McGRAW-HILL.
- Hilton. (2020). *Bienvenido a Hilton*. Obtenido de Hilton: <https://www.hilton.com/es/corporate/>
- Hilton. (2017). Bienvenido a la familia Hilton. *Bienvenido a la familia Hilton*.

- Hilton. (2020). *Canopy by Hilton*. Obtenido de Hilton:
https://www.hiltonhotels.com/es_XM/canopy-by-hilton/
- Hilton. (2020). *Curio Collection*. Obtenido de Hilton:
https://www.hiltonhotels.com/es_XM/curio-collection/
- Hilton. (2020). *Hilton Garden Inn*. Obtenido de Hilton:
https://www.hiltonhotels.com/es_XM/hilton-garden-inn/
- Hilton. (2020). *Hilton Grand Vacations*. Obtenido de Hilton:
https://www.hiltonhotels.com/es_XM/hilton-grand-vacations/
- Hilton. (2020). *Quienes somos*. Obtenido de Hilton Management Services:
<https://managementservices.hilton.com/es/quienes-somos/#:~:text=Nuestra%20misi%C3%B3n,impacto%20positivo%20en%20las%20comunidades.>
- Hilton. (s.f.). *Su hotel, nuestra marca y equipo de gestión*.
- Hilton. (2020). *Viajar con propósito*. Obtenido de Hilton: <https://cr.hilton.com/>
- Hilton. (2020). *Waldorf Astoria Hotels & Resorts*. Obtenido de Hilton:
https://www.hiltonhotels.com/es_XM/waldorf-astoria-hotels-and-resorts/
- Hilton Garden Inn. (2020). *Food and Beverage*. Obtenido de Hilton Garden Inn - Brand Standards - Mexico.
- Hilton WorldWide. (2020). Estándares de Marca-Hilton Garden Inn. América.
- Hinojosa, V. (01 de junio de 2019). *Hilton, un siglo a la vanguardia de la innovación hotelera*. Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/129072_hilton-un-siglo-a-la-vanguardia-de-la-innovacion-hotelera.html
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (2013). *Distintivo H*. Obtenido de Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C:
<https://imnc.org.mx/distintivo-h/#:~:text=Distintivo%20H%20es%20el%20reconocimiento,Mexicana%20NMX%2DF%2D605%2D>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (15 de Agosto de 2016). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-proteccion-de-datos-personales-en-posesion-de-los-particulares>
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2010). *Perfil Profesional Área Hotelería*.
- Ionos. (1 de Octubre de 2018). *CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de Ionos: <https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/csaf/>
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Kometia. (24 de Noviembre de 2016). *El empleado es al cliente, como tú eres al empleado*. Obtenido de Kometia.com: <https://kometia.com/blog/el-empleado-es-al-cliente-como-tu-eres-al-empleado>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8 edición*. México : Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6 edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lacambra, A. (21 de Abril de 2015). *Qué es el revenue management. Indicadores, beneficios y cómo aplicarlo*. Obtenido de Cesae Business & Tourism School: <https://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>
- Lara Muñoz, E. (2013). *Fundamentos de investigación Un enfoque por competencias 2a edición*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor Sa de Cv .
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lens, A. (19 de Enero de 2020). *Ley Federal del Trabajo en México: todo lo que debes saber*. Obtenido de Factorial Blog: <https://factorial.mx/blog/todo-sobre-ley-federal-trabajo/#:~:text=La%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo,gran%20parte%20a%20los%20trabajadores>.
- Ley Federal de protección a la propiedad Industrial. (1 de Julio de 2020). *LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL*. Obtenido de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPI_010720.pdf
- Ley General de Turismo. (31 de Julio de 2019). *LEY GENERAL DE TURISMO*. Obtenido de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT_310719.pdf
- López González, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *La revista Venezolana de educación*, 141.
- López Pablo, A. (11 de Diciembre de 2015). *Ejemplo de un Manual de Organización de una Empresa*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

- Mclean, V. (10 de Octubre de 2011). *Hilton Worldwide obtiene certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 de Gestión Ambiental y Calidad*. Obtenido de Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20111010005649/es/#:~:text=Acerca%20de%20Hilton%20Worldwide%20Hilton%20Worldwide%20es%20la,para%20esta%20nacias%20prolongadas%20y%20hoteles%20de%20precio%20medio>.
- Mideplan. (2009). *Guía de manuales administrativos*.
- Miranda Gonzalez, F., Chamorro Mera, A., y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Segunda edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University Press.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación, segunda edición*. México: Editorial Limusa .
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación, Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ojeda García, D., y Mármol, P. (2016). *Marketing turístico 2a. edición* . Madrid: Paraninfo S.A.
- Ortíz de Mendivil, E. (2013). *Atención básica al cliente*. Instituto Mediterráneo Publicaciones.
- Peñaloza, G. (26 de Noviembre de 2019). *Las certificaciones básicas que necesita tu hotel*. Obtenido de SGS de México: <https://www.sgs.mx/es-es/news/2019/11/las-certificaciones-basicas-que-necesita-tu-hotel#:~:text=ISO%209001%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad,empresas%20sin%20importar%20su%20tama%C3%B1o>.
- Pérez, V. (2007). *La importancia de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/>
- Promove Consultoría. (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Producciones khartum.
- Puig-Duran, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reichheld, F. (2007). *La pregunta decisiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Reyes, A. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.

- Reyes, K. (2017). *Las claves para entender la importancia del servicio al cliente*. Obtenido de Tienda Nube Blog: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/importancia-del-servicio-al-cliente/>
- Ruvalcaba, A. (23 de Enero de 2015). *¿Qué significa Salt?* Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/hjvhsnnbnoli/salt-agosto-2014/?fallback=1>
- Sánchez Azor, S. (2017). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2015)*. España: Elearning.
- Secretaría General de Gobierno. (31 de Diciembre de 2021). *Ley de Turismo para el Estado de Chiapas*. Obtenido de Ley de Turismo para el Estado de Chiapas: https://www.congresochiapas.gob.mx/new/Info-Parlamentaria/LEY_0075.pdf?v=NA==#:~:text=Determinar%20los%20procedimientos%20y%20mecanismos,a%20los%20criterios%20determinados%20por
- Secretaría de Turismo. (8 de Septiembre de 2015). *Normalización Turística*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/normalizacion-turistica#:~:text=Las%20NOM%20tur%20C3%ADsticas%20vigentes%20son,de%20servicios%20tur%20C3%ADsticos%20de%20campamentos>.
- Secretaría de Turismo . (12 de Octubre de 2015). *Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- Secretaría de Turismo. (30 de Marzo de 2016). *Registro Nacional de Turismo* . Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/registro-nacional-de-turismo-25058>
- Serandipians. (2015). *CONRAD HOTELS & RESORTS*. Obtenido de Serandipians: <http://www.travellermade.com/partner-groups/conrad-hotels-resorts/>
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación edición Gamma*. Mexico: Bernardo Reyes.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Softgrade. (2020). *¿Qué es un manual de calidad?* Obtenido de Softgrade: <https://softgrade.mx/manual-de-calidad/>
- Solano Torrenegra, E. (2017). *¿Cuanta razón tiene el cliente?: Manual práctico de servicio al cliente*. EJ Black.
- Stake , R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos, Segunda edición* . Madrid: Ediciones Morata .

- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- Swift, R. (2001). *Aceleración de las relaciones con los clientes: uso de CRM y tecnologías de relaciones*. Usa: Prentice Hall PTR.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*.
- Todo Marketing. (2014). *¿Qué es Triángulo de Servicio?* Obtenido de Todo Marketing: <https://www.todomktblog.com/2013/09/triangulo-servicio.html>
- Toniut, H. (Febrero de 2013). La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata. *Trabajo de Tesis*.
- Torres, I. (10 de Marzo de 2019). *¿Qué es un sistema de gestión de la calidad?* . Obtenido de Ive Consultores: <https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Valle Cali, A. (2015). *Estrategias para el Uso de un CRM*. Madrid: IT Campus Academy.
- Valls Martínez, M. (2014). *Introducción a las finanzas*. Madrid: Ediciones Pirámide,.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empre*, 32.
- Vitti, S. (14 de Septiembre de 2018). *Customer Effort Score (CES)*. Obtenido de Encuesta.com: <https://encuesta.com/blog/customer-effort-score/>
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.