

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La calidad de servicio y su incidencia en
la fidelización del cliente en el Hotel Emperador en
la ciudad de Ambato.”**

Autora: Verónica Del Carmen Álvarez Freire

Tutor: Ing. José Proaño.

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2013.



CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2013

Ing. José Proaño

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Álvarez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en **Administración De Empresas Especialidad Marketing Y Gestión De Negocios** son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Verónica Álvarez

C.I. 180261057-4

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Fernando Miranda

f).....

Dr. Juan Carlos Castro

Ambato, Octubre del 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Srta. Verónica Álvarez

C.I.180261057-4

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Investigación se lo dedico a los seres que más amo, a Dios, a mi madre y a mis hijas con mucho cariño y amor, por brindarme todo su apoyo incondicional, por su comprensión, por ser la fuerza y motivación para culminar con este trabajo. A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y fueron parte de este logro personal y profesional. Además quiero dedicarlo a quienes aportaron con su sabiduría a lo largo de mi vida estudiantil, a mi tutor quien con paciencia, apoyo y dirección me ayudaron a cumplir con mi objetivo.

Verónica Álvarez

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por proveer en mi sabiduría, inteligencia y entendimiento para adquirir conocimientos y así culminar mi carrera universitaria, a mi familia por el apoyo y la confianza brindada.

Al Sr. Alfonso Pérez Gerente del Hotel Emperador por facilitar la información para la realización de esta investigación, y por el apoyo incondicional para culminar mis estudios universitarios.

A la Universidad Técnica de Ambato y a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por los conocimientos impartidos y por formarnos profesionalmente.

Verónica Álvarez

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
ÍNDICE DE FÓRMULAS	xvii
RESUMEN.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	9
1.2.5. Preguntas Directrices.....	9
1.2.6. Delimitación del Problema.	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS.....	11

1.4.1.	Objetivo General	11
1.4.2.	Objetivos Específicos	11
CAPITULO II		12
MARCO TEÓRICO.....		12
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	13
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.	14
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1.	Variable Independiente: Calidad de Servicio	16
2.4.2.	Variable Dependiente: Fidelidad.....	17
2.1.1.	Definición de Categorías Variable Independiente	20
2.1.1.1.	Administración y enfoques de la calidad de servicio en el cliente .	20
2.1.1.2.	Antecedentes de la administración.....	20
2.1.1.3.	Enfoques de la calidad.	21
2.1.1.4.	Calidad de Servicio	22
	Definición.....	22
	Parámetros de medición de calidad de los se servicios.....	22
	Sistema de evaluación de la calidad de los servicios	22
	Diferenciación ante el cliente mediante la calidad.....	23
	Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.	23
	Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.	24
	Gestión de la calidad del servicio.....	24
2.1.1.5.	El Servicio.....	25
	Definición.....	25
	Tipo de Servicio	25

2.1.1.6.	Servicio al cliente.....	29
2.1.1.7.	Conceptos de servicio y cliente.....	30
2.1.1.8.	Importancia del servicio al cliente.	31
2.1.1.9.	El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.	32
	El servicio al cliente como estrategia competitiva.....	36
	El Cliente.....	38
	El CLIENTE: su valor, satisfacción, fidelización, retención Y lealtad	42
	El valor del cliente y su propuesta.-	43
	Cultura del Servicio.....	54
	Definición de Categorías Variable Dependiente.....	60
2.4.4.	Fidelidad	60
2.4.4.1.	La fidelización de clientes.....	65
2.4.4.2.	Ventajas de la fidelización de la clientela propia sobre la captación de clientes nuevos	67
2.4.4.3.	Algunas estrategias comerciales de fidelización.....	69
2.4.5.	Calidad.....	73
2.4.5.1.	Dificultades y Problemas para ofrecer calidad.....	77
2.4.6.	Calidad de Servicio.....	80
2.4.6.1.	Gestión de Calidad del Servicio.....	82
2.5.	HIPÓTESIS	84
2.5.1.	Señalamiento De Variables.....	84
	CAPITULO III.....	85
	MARCO METODOLÓGICO	85
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	85

3.2.1.	Investigación de Campo	85
3.2.2.	Investigación Bibliográfica	86
3.3.	NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	86
3.3.1.	Investigación Exploratoria.....	86
3.3.2.	Investigación Descriptiva	87
3.3.3.	Correlacional o de Asociación de Variables	87
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	87
3.5.	Cálculo de la muestra	88
3.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	89
3.6.1.	Variable Independiente: Calidad de Servicio	89
3.6.2.	Variable Independiente: Fidelidad	90
3.7.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	91
3.8.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	92
	CAPITULO IV.....	93
	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	93
4.1.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS INTERNOS	93
4.2.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS EXTERNOS.....	94
	CAPITULO V	107
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
5.1.	Conclusiones	107
5.2.	Recomendaciones.....	108
	CAPITULO VI.....	109
	PROPUESTA.....	109

6.1.	Tema: Manual De Procedimientos Para Atención Al Cliente	109
6.2.	Datos Informativos	109
6.3.	Antecedentes de la Propuesta.....	109
6.4.	Justificación	110
6.5.	Objetivos.....	111
6.5.1.	Objetivo General	111
6.6.	Análisis de Factibilidad	112
6.7.	Fundamentación	112
6.7.1.	Metodología: Modelo operativo.....	114
6.7.1.1.	La Comunicación	114
	Aspectos que impiden la buena comunicación verbal.	115
	Frases que se deben evitar en la comunicación verbal.....	115
	Comunicación telefónica.....	117
	Reglas del lenguaje telefónico:	117
6.7.1.2.	Imagen	123
	La vestimenta.	126
	Calzado.....	127
6.7.1.3.	La Actitud	127
6.7.1.4.	Relaciones Humanas	130
	Los factores positivos de las Relaciones Humanas	130
	Los factores negativos de las Relaciones Humanas	131
6.7.1.5.	Trabajo en Equipo	134
	Consejos:.....	136
	Cómo comportarse con un huésped o cliente “difícil”.....	136
	Solución de conflictos	138
6.7.1.6.	Trabajo En Equipo.....	139

Requisitos del trabajo en equipo	139
Trabajo en equipo y Atención al cliente	140
Supervisión en el Trabajo.....	143
Servicios de Seguridad:.....	145
Que es el cliente para una empresa.	146
¿Qué tipos de clientes hay?	146
Polémico:.....	147
Sabelotodo:.....	147
Minucioso:.....	148
Hablador:.....	149
Indeciso:	149
Grosero:.....	150
Impulsivo:	150
Desconfiado:	151
Fidelización de Huéspedes o clientes.....	152
Estrategia para la Fidelización de los Huéspedes o Clientes	153
6.7.2. Administración.....	153
6.7.3. Evaluación	153
ANEXOS.....	156
MARCO ADMINISTRATIVO	156
4.1. RECURSOS	156
4.1.1. Humanos.....	156
4.1.2. Materiales	156
4.1.3. Económicos	157

4.2. PRESUPUESTO	157
4.3. CRONOGRAMA.....	159
BIBLIOGRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	163
ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente	89
Tabla 2. Operacionalización Variable dependiente	90
Tabla 3. Recolección de Información	91
Tabla 11. Califica estadía.....	94
Tabla 5. Qué le gusta.....	95
Tabla 6. Qué le pareció su habitación	96
Tabla 12. Atención con cortesía.....	97
Tabla 13. Conocimientos del personal	98
Tabla 14. Información proporcionada.....	99
Tabla 15. Resolución de problemas	100
Tabla 16. Tiempo de espera	101
Tabla 17. Estado de las instalaciones	102
Tabla 18. Aspecto del personal	103
Tabla 19. Calidad del servicio.....	104
Tabla 20. Precio	105
Tabla 21. Regresaría al Hotel.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama Causa - Efecto	8
Gráfico 2. Categorías Fundamentales. Variable Independiente: Calidad de Servicio	16
Gráfico 3. Categorías Fundamentales. Variable Dependiente: Fidelidad.....	17

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. Supra-ordenación – Calidad de Servicio.....	18
Ilustración 2. Supra-ordenación – Fidelidad	19
Ilustración 8. Califica estadía.....	94
Ilustración 2. Manejo del Idioma	95
Ilustración 3. Qué le pareció su habitación	96
Ilustración 9. Atención con cortesía.....	97
Ilustración 10. Conocimientos del personal	98
Ilustración 11. Información proporcionada.....	99
Ilustración 12. Resolución de problemas	100
Ilustración 13. Tiempo de espera	101
Ilustración 14. Estado de las instalaciones.....	102
Ilustración 15. Aspecto del personal	103

Ilustración 16. Calidad del servicio.....	104
Ilustración 17. Precio	105
Ilustración 18. Regresaría al Hotel.....	106

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Ecuación 1. Nivel de satisfacción	28
Ecuación 2. Calidad - Fidelidad	79
Ecuación 3. Fórmula de la muestra	88

RESUMEN EJECUTIVO

El Hotel Emperador es una empresa hotelera que brinda un servicio de excelencia en un ambiente de confort y seguridad, convirtiéndose en el hotel de elección para hombres de negocios y turistas nacionales e internacionales ofreciendo la mejor alternativa para organizar eventos sociales o corporativos, restaurante, y Spa.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la incidencia de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes del Hotel Emperador de la ciudad de Ambato.

La metodología de investigación que se aplicó fue exploratoria, descriptiva y correlacional que permitió realizar una descripción del fenómeno y posteriormente armonizar las variables de estudio calidad de servicio y fidelidad del cliente, para lo cual se entrevistó a los 7 administradores y con 79 clientes externos. Al realizar el análisis se determinó la calidad de los servicios valorado en un promedio de un 68% de calidad, y un 63% de fidelidad.

De esta manera el resultado de las pruebas de campo direccionó a diseñar un manual que ayude a sus usuarios internos mejorar el nivel de atención que brinda a sus clientes y su aplicación permita alcanzar el 100% de fidelidad de los clientes del Hotel Emperador.

Palabras Claves: Calidad de Servicio, Fidelidad, Clientes Externos.

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se desarrolla un modelo de brechas sobre la calidad del servicio, con el objetivo de dar un aporte administrativo y brindar un adecuado servicio al cliente que supere las expectativas que tienen del Hotel Emperador en la ciudad de Ambato.

Además de considerar las necesidades de sus clientes y el tipo de atención que se les brinda, es importante establecer relaciones a largo plazo con los clientes, aún más, si se trata de empresas que ofrecen servicios hoteleros y turísticos a la vez, ya que el turismo genera una de las principales fuentes de ingreso para la economía del país.

Para el Hotel Emperador es importante aplicar este modelo de brechas, siendo un nexo importante entre el servicio al cliente, grado de satisfacción y calidad en el servicio que logra complacer y fidelizar al mismo tiempo.

Actualmente los servicios de hospedaje que se ofrecen en la ciudad, no cuentan con estrategias que optimicen el servicio al cliente. Por tal razón esta investigación permite crear la necesidad de mejorarla calidad de estos servicios mediante la elaboración de un manual dirigido a los funcionarios del Hotel Emperador que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción del cliente, creando así su fidelidad a la vez, así como crear una ventaja competitiva para este negocio

El presente trabajo de investigación consta de 6 capítulos:

El **Capítulo I**, se enmarca en la descripción del problema, planteamiento de objetivos y la explicación del para que de la investigación a través de la justificación.

Capítulo II, se desarrolla el marco teórico debidamente sustentado, así como la categorización correspondiente de las variables.

Capítulo III, hace referencia al marco metodológico donde se describe el tipo de metodología, enfoque de investigación, así como los instrumentos que se utilizarán.

Capítulo IV, se realiza el análisis de la información recopilada.

Capítulo V, Se plantean conclusiones y recomendaciones debidamente relacionadas, con los objetivos de la investigación.

Capítulo VI, Se estructura la propuesta orientada a mejorar el servicio orientado a la calidad y que permita de esta manera garantizar la fidelidad del cliente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

La calidad de servicio y su incidencia en la fidelización del cliente en el Hotel Emperador en la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Cuando se trata del ámbito hotelero se debe decir que lo importante es satisfacer a los clientes con el afán de fidelización, tratando de sostener a mediano y largo plazo la venta de los servicios y por ende la rentabilidad del sector, no obstante por esto se sabe que la calidad es la medida por la cual las **empresas hoteleras del mundo** entero satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

turistas, si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se trata de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la labor hotelera constituye un reto para toda empresa del sector en cuanto a desarrollar una tarea que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de la actividad hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de los clientes turistas, para fidelizarlos, por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución a este objetivo fundamental. Los elementos operacionales de los modelos en los cuales se basa la fidelización de los clientes, por ejemplo, el análisis completo es la demanda de los servicios. La clasificación de todos los productos que se encuentren en el inventario, el análisis completo de los proveedores, del transporte y el almacenamiento, factores claves que inciden en la calidad de servicio que el segmento requiere. Lógicamente, el punto de partida para seguir este modelo de servicio hotelero se encuentra en el cliente, aunque también debemos tener en cuenta que la planificación de la calidad del se de la misma, proporciona la dirección en la cual se llevará a cabo el cumplimiento de esta misión. En este modelo operacional se encuentran representados a los principales clientes internos que llevaran a cabo una interacción con los aprovisionamientos que el hotel debe poseer: alimentos, bebidas, elementos complementarios, etc.(Gestion y Administracion, 2009, pág. 25)

En los últimos años muchos países han centrado su atención en la industria del turismo por su crecimiento y la generación de empleos que está propiciando.

Hoy en día la mayoría de las empresas y quizás coincidiendo con el nuevo siglo, afirman tajantemente estar orientadas al cliente, incluso con convicción, el problema está en cómo concretar ese deseo estratégico en auténtica realidad rentable.

Si las empresas realmente dicen estar orientadas al cliente deben centrarse no solo en encontrar nuevos sino en desarrollar relaciones de largo plazo con los ya existentes, mantener a sus empleados productivos y a sus inversionistas contentos.

Muchas compañías hablan de lealtad de clientes basándose principalmente en resultados de satisfacción, sin embargo se debe hacer la distinción que satisfacción es solo el primer paso para generar clientes leales ya que como lo define Oliver (1997) lealtad es un compromiso profundamente sostenido de recomprar un producto o servicio preferido consistentemente en el futuro, con lo que se genera la compra repetida de una misma marca o set de marcas, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing que tengan el potencial de generar un cambio en la conducta.

Para lo cual en el **Ecuador** la calidad en el servicio es una importante herramienta estratégica que permite a las empresas diferenciarse de la competencia, además de aumentar la fidelización de los clientes, y conseguir la excelencia en el servicio para aumentar los resultados de ventas.

La provincia de Tungurahua se ha constituido en una zona de producción y comercialización muy alta en el centro del país, el servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica y eficiente. (Saul, 2011, págs. 15-21)

Ambato es la capital de la provincia de Tungurahua en el centro del Ecuador. Conocida también como ciudad de las flores y de las frutas, cuna de los tres Juanes, ciudad cosmopolita y jardín del Ecuador.

La ciudad de **Ambato** ofrece a los turistas nacionales y extranjeros la oportunidad de disfrutar de todos los servicios turísticos, una gran variedad de centros de atracción, culturales y diversión, satisfaciendo las necesidades del cliente con calidad.

Además cuenta con una gran infraestructura hotelera y de calidad. Hay hoteles por toda la ciudad desde pequeños hostales hasta hoteles de lujo, dando confort de acuerdo la necesidad de cada cliente. (EcosTravel, 2013, págs. 18-20)

Hotel **Emperador** es un grupo de inversionistas extranjeros, que decidieron formar un equipo con el fin de conformar empresas con fines de lucro.

Después de varios estudios de mercado y proyectos realizados en diferentes países latinoamericanos, decidieron invertir en nuestro país aprovechando los sitios turísticos y de gran movimiento comercial, observaron también las riquezas culturales en costumbres y tradiciones, la calidez de su gente y todas las ventajas que el Ecuador como país puede brindar a los turistas, cabe recalcar que la situación económica nacional actualmente es buena puesto que al manejar moneda norteamericana se convierte también en una excelente plaza de comercio e inversión, es importante tomar en cuenta que además de su inversión las empresas que están construyendo son fuentes de empleo para los ecuatorianos, y en este caso para los ambateños.

Hotel Emperador es un Hotel con categoría cuatro estrellas, con todas las comodidades brindando al cliente un ambiente de elegancia, confort y exclusividad.

En la actualidad los clientes esperan productos y servicios de calidad superior y cierto grado de personalización, para poder fidelizarse una marca que les lleva a que sientan una satisfacción completa por el servicio. Estos ya no quieren ser tratados por igual sino que esperan un trato más individualizado, acorde con sus requerimientos. Esto se debe en gran parte a que perciben menos diferencias reales en productos y servicios lo que los lleva a ser menos leales a las marcas e instituciones desde las cuales los obtienen, puesto que se minimizan los costos de cambio. Además existe un mayor acceso a información de la variedad de alternativas

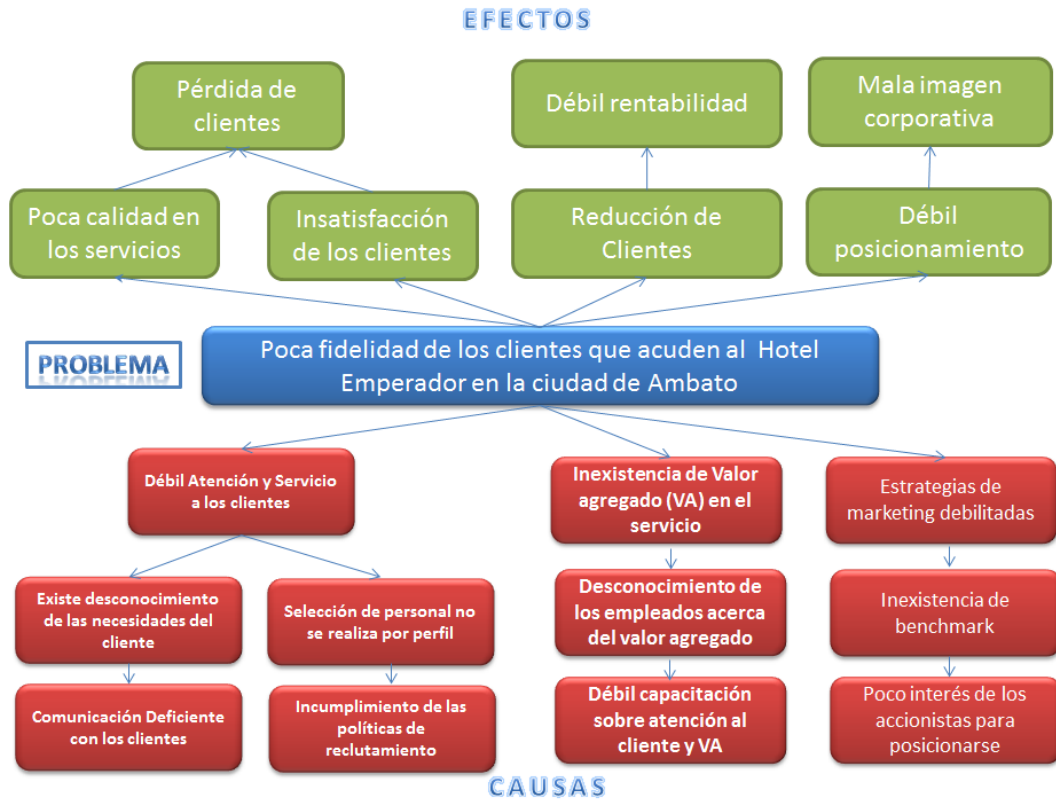
1.2.2. Análisis Crítico.

La inadecuada calidad de servicio del Hotel Emperador se podría basar en la escasa capacitación que los directivos ofrecen al personal que labora en esta

institución, deberían tener periódicamente capacitaciones para que tengan conocimientos y se actualicen en el tema de servicio al cliente, Esto al tener contacto con los clientes da como resultado un servicio deficiente que se traduce en insatisfacción, conllevando con este efecto a una reducción paulatina y constante de rentabilidad; provocando una fidelización escasa y por ende un deficiente posicionamiento.

El no aplicar una calidad de servicio pertinente al segmento de mercado, reducirá instantáneamente la fidelización del mismo, provocado por una ineficiente calidad de atención, esto sumado al personal desmotivado y no capacitado inducirá un mínimo valor agregado en cada una de sus labores cotidianas, además de lo anteriormente expuesto es necesario también estrategias de marketing basadas en todo el mix es decir en las 5 ps poniendo énfasis en la de servicio para lograr una gestión de servicios adecuada, que dará como resultado una empresa hotelera competitiva.

Gráfico 1. Diagrama Causa - Efecto



Elaborado por: La Investigadora

1.2.3. Prognosis.

El no mantener clientes fijos u obtener fidelidad de los clientes llevaría a su pérdida obteniendo ingresos económico bajos, creando así una mala imagen de la empresa, al ocurrir esta situación se empezaría por disminuir al personal y si la situación se pone crítica se tomaría medidas drásticas y pudiendo llegar al cierre del mismo afectando no solo la empresa sino a la ciudad ya que sería una pérdida de un atractivo turístico.

Actualmente en el Hotel Emperador existe un marcado débil posicionamiento lo que incide directamente en la fidelización de sus clientes, a futuro esto afectará en

elevar la insatisfacción de los clientes por ende en la pérdida de los mismos lo que llevará a un debilitamiento de su rentabilidad y su imagen corporativa.

1.2.4. Formulación del Problema.

¿De qué manera incide la calidad del servicio al cliente en la fidelización de los clientes del Hotel Emperador de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices.

- ¿Cuáles son las normas de calidad del servicio que se pueden manejar en el Hotel Emperador?
- ¿De qué manera se verá comprometida la fidelización de clientes del Hotel Emperador?
- ¿Es necesario establecer un manual de calidad de servicio del Hotel Emperador para el mejoramiento de la fidelización del cliente?

1.2.6. Delimitación del Problema.

Límite de Contenido: Administración

- **Campo:**Marketing
- **Área:**Calidad de servicio
- **Aspecto:** Fidelización de los clientes
- **Espacial.** La investigación se realizará en la empresa Hotel Emperador ubicado en las calles Cevallos y Lalama.

Límite Temporal. La investigación se llevará a cabo desde Enero a Julio del 2.013

- **Unidades de observación.** La investigación se aplicará a los directivos y empleados del Hotel Emperador.
-

1.3. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las razones para realizar este trabajo de investigación es mejorar la fidelización de los clientes, obviamente esto implicara un trabajo minucioso que dará como resultado mejores ventas y rentabilidad para la empresa hotelera.

Otra de las razones importantes es ayudar con una sistematización adecuada de procesos que conlleven a tener una calidad en el servicio idónea que me permita dentro del cotidiano trajinar de la empresa un crecimiento sostenido manteniendo clientes leales y frecuentes que harán una propagación de la marca para tener éxito a mediano y largo plazo

Es por ello, que en el presente trabajo se persigue un doble objetivo, en primer lugar llevar a cabo una revisión de la temática clientelar que permita conocer el significado de dichos conceptos en profundidad. En segundo lugar observaremos especialmente el análisis de la escala intenciones de comportamiento como instrumento para medir la fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios.

Con está Investigación se complementara las directrices académicas, las cuales ayudaran para dar soluciones hacia las mejoras del servicio, con el objeto de obtener una calidad de excelencia y posiblemente estaremos creando una imagen corporativa de renombre nacional e internacional, manteniendo la fidelización de estos, logrando rentabilidad económica para todos los involucrados, lo cual tiene un impacto positivo en la sociedad. Con esto la empresa sobresaldrá de la competencia que cada día va creciendo, se creará fuentes de trabajo mejorando la calidad de vida de los empleados.

Además la investigadora tiene la factibilidad de adquirir información de la institución, ya que pertenece al personal que labora, por lo tanto puede aprovechar la facilidad de indagación de los recursos con los que cuenta la empresa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes del Hotel Emperador de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las normas de calidad del servicio que se deberían manejar en el Hotel Emperador para mejorar la lealtad de los clientes
- Establecer sistemas adecuados de servicio para fidelizar a los clientes del Hotel Emperador.
- Proponer la elaboración de un manual de calidad de servicios para el mejoramiento de la fidelización del Hotel Emperador.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

(Velasco Gavilanez, 2011, págs. 78-92) En su estudio indica que la mayoría de los clientes del comisariato dicen que brinda Fecos no es de calidad, además nos muestra que los consumidores cada vez son más exigentes en cuanto a sus gustos y preferencias y tienen bien definidas las necesidades que poseen como consumidores, también se determina que los clientes no están satisfechos con los productos y servicios que brinda Fecos, en el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hoy en día, donde el cliente es el rey, es fundamental conseguir que nuestros clientes estén satisfechos, cuando un cliente ha experimentado lo que es un buen servicio en el mercado no tiene mayor razón para cambiarse de mercado. Este estudio determina que la mayor parte de las personas son clientes del comisariato entre 1 y 3 años, esta es una fortaleza que posee el FECOS y hay que aprovecharla ya que tenemos clientes fidelizados. Por eso decimos que un mercado público orientado a la excelencia en la atención y servicio al cliente puede salir airoso de los ataques de la competencia, pues los clientes premian un buen servicio con su lealtad.

(Pérez Pico, 2011, págs. 64-67) En su trabajo de investigación determina los factores que inciden en la calidad del servicio, para lo cual se diseñó Estrategias de Calidad de Servicio para mejorar la satisfacción de los clientes, material que será propuesto en la cooperativa con el propósito de mejorar los procesos internos que contribuyan a brindar un servicio de excelencia.

(Churchill & Halpern, 2001, pág. 74.76) En su estudio realizado de Centenary Rural Development Bank acerca de cómo Desarrollar la Lealtad del Cliente, realizó investigaciones de servicios al cliente durante los últimos dos años en todas sus sucursales y llevó a cabo una evaluación de impacto en dos de sus sucursales en 1999. A pesar del hecho que la investigación inicial indicó que el 85 por ciento de los clientes del banco

estaban satisfechos con sus servicios, Centenary emprendió una iniciativa para mejorar y expandir la satisfacción entre sus clientes. Para crear la lealtad del cliente a través de una satisfacción máxima del cliente, Centenary estableció oficinas de servicio al cliente, mejoró su software para permitirle atender más rápido a sus depositadores, contrató cajeros(as) y funcionarios(as) de préstamos adicionales e introdujo nuevos productos de préstamos respondiendo a las recomendaciones de los clientes. La Gerencia de Centenary ha aprendido que escuchar a los clientes resulta en ganancias mayores, lo cual ha mejorado actualmente el doble de la tasa de crecimiento del Banco durante los últimos tres años.

Como se observa en el trabajo de investigación la finalidad en cada uno de éstos se percibe la necesidad de mejorar la calidad del servicio de las empresas de estudio y alcanzar o elevar la satisfacción de los clientes, considerando esto como factor primordial dentro de la atención al cliente.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma **crítico-propositivo** por las razones que a continuación se las detalla.

En la actualidad el objetivo primordial de las empresas es alcanzar la competitividad, ya sea para mejorar sus procesos internos, crear un ambiente agradable de trabajo, consolidar y penetrar en nuevos mercados.

En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcaran la diferencia. Ideas que nos abrirán las puertas empresariales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en éste sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos. Es así que ha sido necesario replantearse los conceptos básicos del Marketing, para llevarlos a un Marketing Relacional, que

consistirá en establecer, una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.

La presente investigación permite a la empresa emprender una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado, para mantenerse o afrontar con éxito a las fuerzas competitivas del sector, es importante que se desarrolle en función de un previo análisis de las estrategias con procedimientos y técnicas que permitan promover el progreso de la empresa.

Los valores que la empresa posee son llevados siempre en cuenta el momento de aplicar la Gestión de Calidad en el servicio, buscando que estos beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización ya que para lograrlo con éxito, la investigación debe ser legítima y legal.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

En la nueva constitución tenemos derechos más amplios y completos, que fortalecen los derechos civiles, económicos, sociales y colectivos generando mayores garantías para su cumplimiento, con mecanismos más efectivos y acceso a recursos económicos, por lo que se ha tomado en cuenta los siguientes artículos para nuestra sustentación legal:

Título II, DERECHOS, destacamos el capítulo tercero el cual está definido como DERECHOS DE LAS PERSONAS Y GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y de elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y

costumbre mercantil, los siguientes: 1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; 3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad; 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar; 5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; 6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales; 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulnerabilidad de estos derechos, la reparación y la indemnización por diferencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

2.4.1. Variable Independiente: Calidad de Servicio

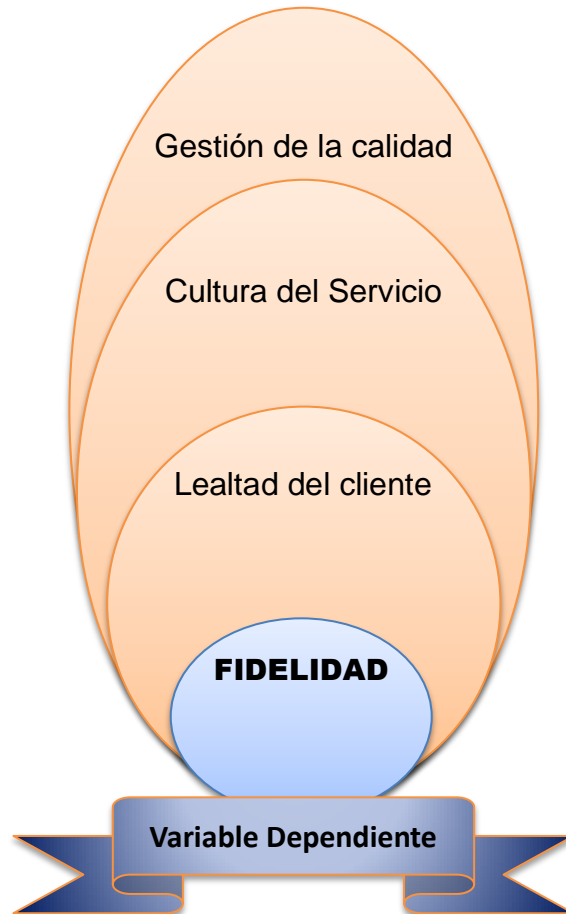
Gráfico 2. Categorías Fundamentales. Variable Independiente: Calidad de Servicio



Elaborado por: La Investigadora

2.4.2. Variable Dependiente: Fidelidad

Gráfico 3. Categorías Fundamentales. Variable Dependiente: Fidelidad.



Elaborado por: La Investigadora

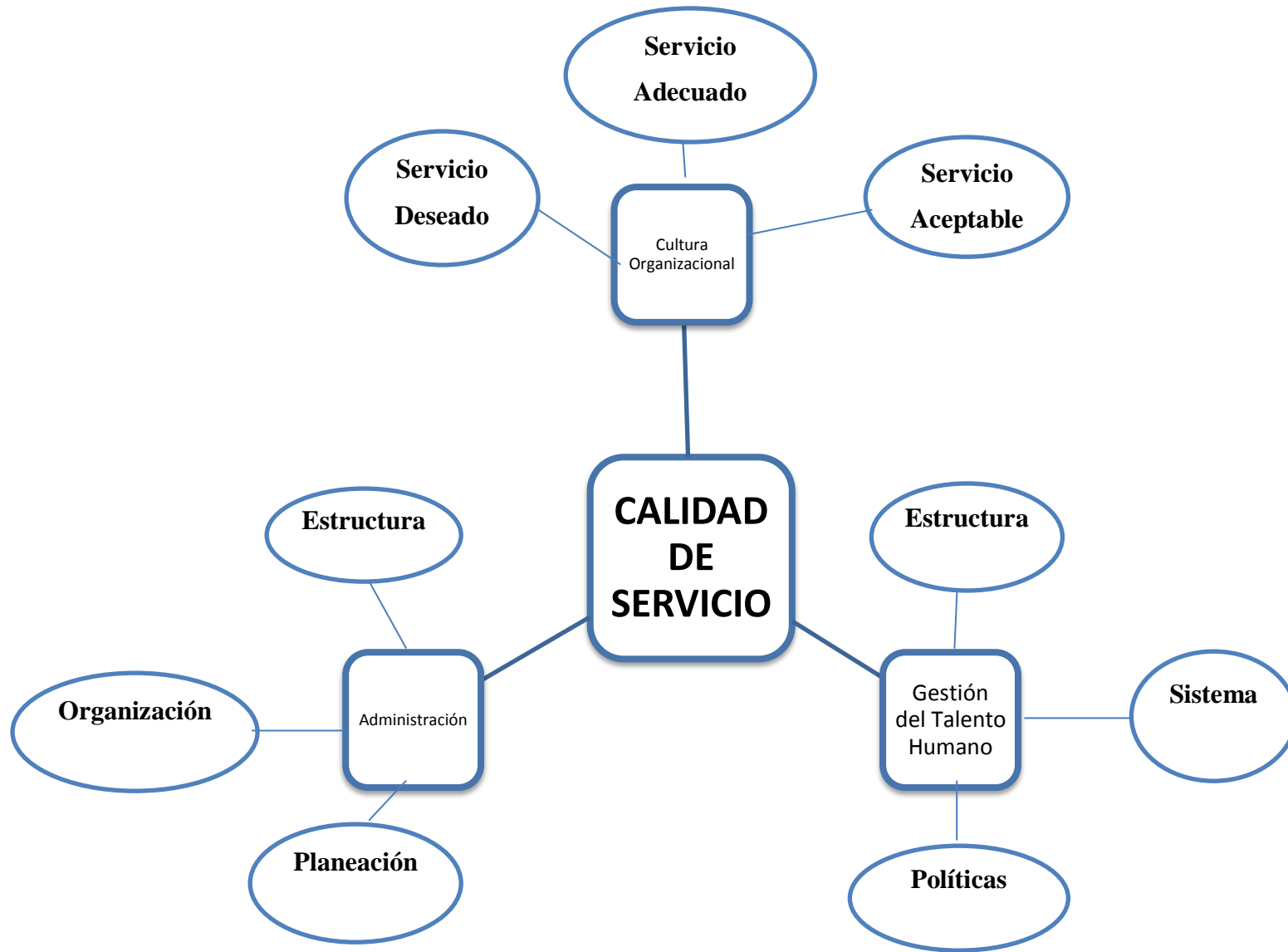


Ilustración 1. Supra-ordenación –Calidad de Servicio

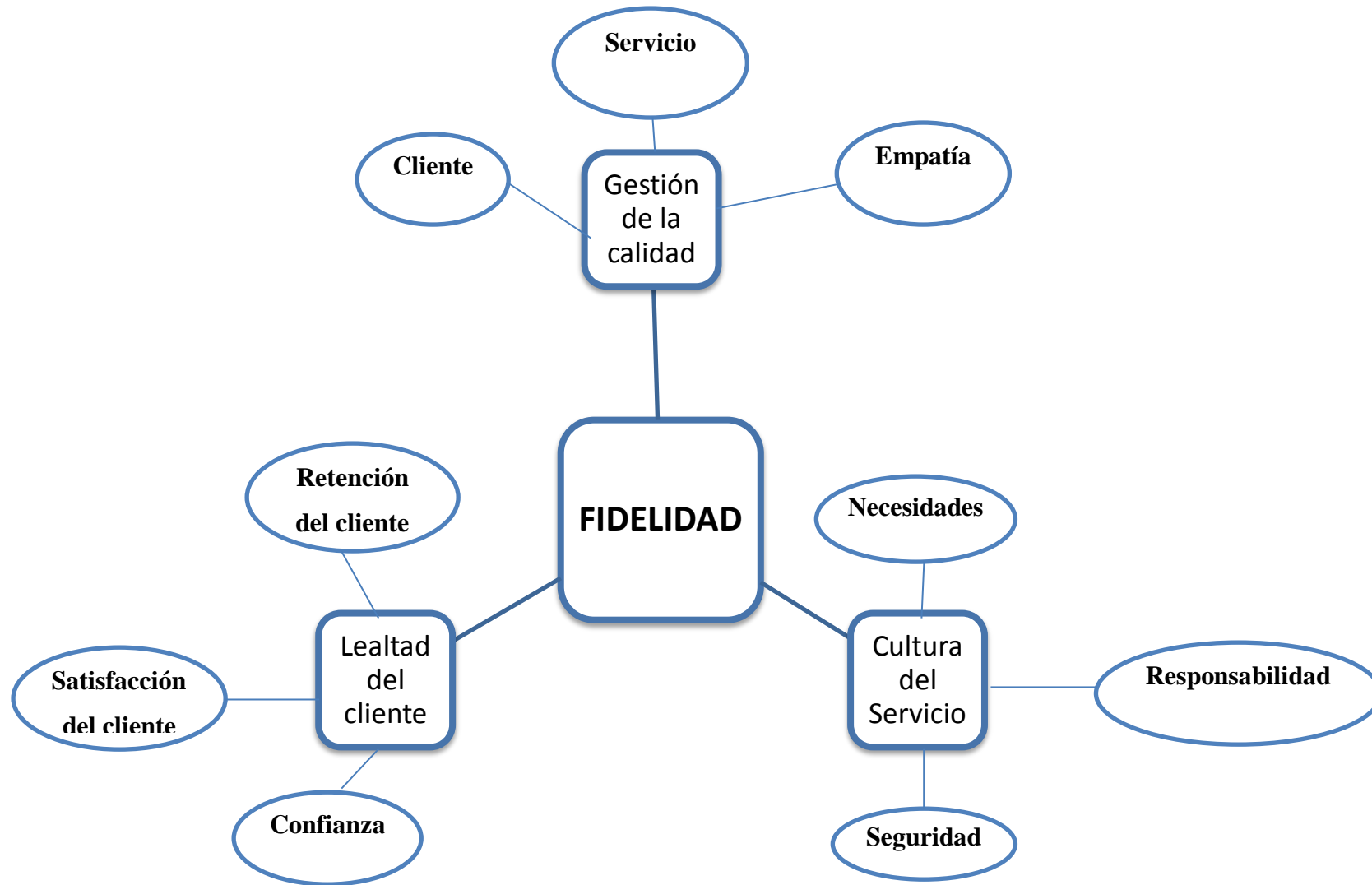


Ilustración 2. Supra-ordenación –Fidelidad

2.1.1. Definición de Categorías Variable Independiente

2.1.1.1. Administración y enfoques de la calidad de servicio en el cliente

En estos tiempos la calidad, se ha convertido en una herramienta básica para la buena administración de las empresas que compiten en los mercados nacionales e internacionales, la calidad es una necesidad por satisfacer de las empresas, respecto a sí misma y al entorno en que se desarrollan.

En la actualidad la administración cuenta con suficiente material de apoyo en el renglón de calidad, tan sólo basta preocuparse y adoptar una buena cultura de calidad y realizar su propia receta que se ajuste al giro y necesidades propias de la empresa; esto con el fin de ser más competitivo y permanecer en el mercado.

Hablar de calidad no sólo es hablar de satisfacer las necesidades o requerimientos de un producto, sino más bien es ir más allá de estos parámetros, es decir, la calidad la debemos adoptar como personas con un criterio amplio que permitan valorar nuestras habilidades para dar un valor agregado a cualesquier actividad que desarrollemos.

La responsabilidad de un buen administrador es comprometerse como ser humano y profesional a invertir todo su intelecto para mantener en el gusto del cliente a su empresa. (Luis M. Rivera, 2004., págs. 15-22)

2.1.1.2. Antecedentes de la administración.

La humanidad desde sus orígenes, ha aplicado la administración de manera consciente e inconsciente, es decir, el hombre para alcanzar sus objetivos comunes tuvo la necesidad de organizarse empíricamente para poder sobrevivir en su entorno.

A manera de que el tiempo ha pasado, el hombre se ha dado cuenta, de lo importante que es organizarse y aprender de los éxitos y fracasos.

Por lo tanto los actos administrativos surgidos como primicias de la administración, se han ido procesando y enriqueciendo a través de la planeación y organización de tareas, como lo es la división del trabajo, donde los líderes juegan un papel importante ya que guían el desempeño de los trabajos.

Con base en la vida primitiva, las primeras civilizaciones fueron desarrollando nuevas estructuras y organizaciones sociales más metódicas, hasta lograr en la actualidad trabajar con el proceso administrativo con base en el método científico, columna vertebral de la administración

2.1.1.3. Enfoques de la calidad.

Desde la antigüedad, el hombre se ha manifestado de muchas maneras, pero siempre ha tenido la preocupación de crear cosas u objetos de bien común, utilizando todo su intelecto y aprovechando al máximo a los recursos materiales para lograrlo.

El ser humano tiene muchas necesidades las cuales requieren de un tratamiento especial para su satisfacción, nuestros antecesores, sin lugar a duda, estaban conscientes de que la calidad es importante.

Por ejemplo, las especificaciones, la inspección, todo esto viene desde siglos atrás, incluso antes de la era cristiana.

No fue sino hasta la llegada del siglo XX, cuando se aceleró el paso con nuevas ideas y actividades en cuanto a la calidad con pensamientos más profundos como los son : planeación de la calidad, control de calidad, prevención de defectos, círculos de calidad, etc.

En este mismo siglo aparecieron hombres con gran capacidad para aplicar esta palabra que es la calidad, algunos de los más importantes exponentes son: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Ishikawa. Los cuales nos darán una visión más clara de lo importante que es hablar de calidad. Sin embargo

cabe aclarar que la aportación hecha por el Dr. Feigenbaum en cuanto a la estadística de los sucesos administrativos sirve como pilar a los pensadores administrativos mencionados anteriormente. (Hernández, L. , 2008, págs. 64-68)

2.1.1.4. Calidad de Servicio

Definición

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Parámetros de medición de calidad de los se servicios.

Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Sistema de evaluación de la calidad de los servicios

Lógicamente, se requiere continuar con el la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del

cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

Diferenciación ante el cliente mediante la calidad

Como ya se comentó en el inciso anterior, un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "comodines", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación:

Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.(Alejandro Jáuregui G, 2001, pág. 87)

Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

Gestión de la calidad del servicio.

Se requiere de un sistema que gestión la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

2.1.1.5.El Servicio

Definición

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Tipo de Servicio

Las expectativas están clasificadas en varios tipos todo depende del cliente y los atributos del servicio ya que hay unos clientes que sienten más satisfechos que otros siendo la misma calidad de Servicio o del producto como también el atributo del servicio influye ya que si es una servicio o producto muy importante menor es la tolerancia hacia este factor. Los tipos de expectativas son las siguientes:

Servicio Deseado:Es lo que el cliente espera recibir un servicio o producto relativamente excelente es como por ejemplo: cuando una persona va hacia un hospital a recibir un servicio médico puede que sea bueno regular o deficiente pero si esta persona se dirige hacia una clínica esperara un servicio completo y relativamente Excelente

Servicio Adecuado:Es el nivel mínimo al servicio o producto deseado es un servicio o producto relativamente bueno o regular ejemplo: Realizar reservaciones hacia un hotel por medio de agencia de viajes luego de reservado los boletos al llegar al hotel las expectativas deseadas no son las que se esperaban pero el servicio del hotel es bueno

Zona De Tolerancia: Es el nivel que indica la expectativa más mínima tolerable esto significa que el cliente está muy insatisfecho esto ocurre generalmente en servicios donde solo hay 1 o 2 ofertantes en el mercado ejemplo : en la actualidad la compra de vehículos, la compra de estampillas al finalizar un años escolar

Servicio Deseado ← Nivel Que El Cliente Espera
Zona De ← Expectativa Mínima
Tolerancia
Servicio Adecuado ← Umbral Del Servicio Aceptable

Estos 3 factores influyen al cliente con respecto al servicio ya que las expectativas son muy importantes a la hora de adquirir un producto o servicio

Generalmente las expectativas al servicio deseado se cumple cuando el cliente adquiere productos que cumplan sus necesidades personales entre ellas tenemos físicas, sociales, psicológicas y funcionales Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar. Son factores fundamentales que configuran el nivel del servicio deseado.

A diferencia del servicio adecuado que es el más palpable día a día para que este se logre hay una serie de factores que influyen en el como lo son los siguientes:

Intensificadas transitorias del servicio, Percepción de las alternativas del servicio, Auto percepción del papel que juega en el servicio, factores situacionales, promesas explícitas del servicio, promesas implícitas del servicio, comunicación boca a oreja, experiencia pasada

Cada uno de estos factores afecta al servicio adecuado al que sea el mejor o el peor también depende de la zona de tolerancia de las personas a recibir dicho servicio.

En el caso de los intensificadas transitorias del servicio es un factor al corto plazo que determina que el cliente sea más consiente del servicio a adquirir un ejemplo

de este es cuando se presenta un accidente, nos hace sentir más la necesidad del seguro.

Auto percepción del cliente es aquí donde entra la evaluación del cliente hacia el producto o servicio.

Factor situacional es donde el cliente es muy consciente y se da cuenta de que la disminución de la calidad de servicio no se debe a errores del servicio ejemplo: cuando la materia prima no ha llegado a una organización por escasez.

Promesa explícita del servicio es la afirmación que da una empresa de su servicio o producto

Promesa implícita del servicio son las ideas que se relacionan al servicio sin que estas lleguen a ser explícitas un ejemplo: ir a comprar productos en Makro la idea implícita es que se va a ir comprar productos de primera necesidad en un mercado

Comunicación Boca – Oreja: es la fuente de información que más credibilidad genera ya que esta se observa se escucha y se siente el servicio o producto que se va adquirir un ejemplo: la venta de resort en las zonas turísticas una familia es atendida por un vendedor que hace un recorrido y le explica las bondades y beneficios de adquirir el servicio

Experiencia pasada representa la compra de un servicio o producto que fue hecho anteriormente y este cumplió con las expectativas de cliente. (Christian Wusst, 2002), págs. 54-58.)

Organizacionalmente las empresas siempre se realizan estas preguntas:

¿Cómo superar las expectativas del cliente?:

Para lograr romper esta barrera se debe establecer una relación con el cliente una relación que la vivimos día a día la relación ganar-ganar este enfoque permite superar las expectativas del cliente

¿Las expectativas del cliente incrementaran continuamente con el servicio?

A medida que se eleva la prestación de servicio o las promesas hacia el cliente sus expectativas aumentaran ya que estas son dinámicas si llegamos a superar la barrera entre el servicio adecuado para alcanzar servicio deseado se alcanzara lograr la estabilidad del cliente en dicha organización

Niveles de satisfacción: ocurre cuando un cliente ha adquirido un servicio o producto de un proveedor desde ese momento el cliente experimente 3 niveles de satisfacción los cuales son:

1. **Insatisfacción:** Es generada cuando el producto o servicio no cumple con los requerimientos o expectativas del cliente
2. **Satisfacción:** ocurre cuando el cliente siente que este producto coincide con sus expectativas
3. **Complacencia:** es el nivel que experimenta el cliente mas positivo ya que este servicio o producto fue más allá de sus expectativas.

Debido a todo lo referido anteriormente no cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de *satisfacción* de sus *clientes* realizando la siguiente operación:

Ecuación 1. Nivel de satisfacción

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción del cliente}$$

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados):

1. resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio

2. expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes) mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para las organizaciones de lograr *clientes complacidos* mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea rentable para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

2.1.1.6. Servicio al cliente.

El servicio al cliente surge como una necesidad más de la empresa para alcanzar la competitividad en el mercado y esta competencia se ha manifestado en México en las últimas décadas del siglo XX y por consiguiente del siglo XXI.

Las organizaciones actuales dejaron atrás la era de la producción en donde solo les interesaba producir incansablemente sin importarles satisfacer efectivamente las necesidades del cliente, posteriormente encontró un apoyo tremendo con las armas de competencia que brinda la mercadotecnia, pero aún nos hace falta un factor clave para ser competitivo en el mercado y este factor clave es el de la “Responsabilidad” que abarca todas las actividades que realiza la empresa, en la preventa y postventa de sus productos y/o servicios.

2.1.1.7. Conceptos de servicio y cliente.

Servicio:

Philip Kotler. Servicio son las actividades, los beneficios o los satisfactores que se ponen en venta.

Raúl Cárdenas Herrera. Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias.

Laura Fisher. Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

Clientes:

“Anteriormente se daba la denominación de clientes a quienes reciben los resultados de una actividad o trabajo; en la terminología de calidad total el término cliente, se utiliza para poner énfasis en el hecho de que, en una economía de mercado, si una empresa no deja satisfechos a sus clientes, estos no regresarán a buscar más sus productos o servicios.”

El Dr. Deming señala que cliente podría suponerse que la persona que paga la factura es el cliente, aquél a quién se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va a usar el producto es a quien se tiene que satisfacer.

Después de haber analizado algunos conceptos acerca del servicio y cliente podemos preguntarnos qué es el servicio al cliente?, en este punto William B.

Martin señala que hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad al cliente: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal.

Cada una es indispensable para dar un servicio de calidad. El lado del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios.

2.1.1.8.Importancia del servicio al cliente.

En la actualidad el servicio al cliente es una de las armas más poderosas que pueden utilizar las empresas para crecer en cualquiera que sea su giro, ya que por ejemplo la publicidad llega o tiene como fin lograr que lleguen los clientes hasta la puerta del negocio, tanto que el servicio al cliente cumple con fin más exigente es decir, lograr que regresen los clientes utilizando apropiadamente un sin número de actividades físicas, psicológicas, tecnológicas, etc. Para satisfacer al cliente.

Crecimiento de la industria del servicio.

Hoy en día existen más negocios que ofrecen servicios, casi la mitad de los negocios están relacionados con servicios y emplean aproximadamente un tercio del total de la fuerza de trabajo, y se puede pronosticar que seguirá creciendo.

La competencia.

Lo importante de la competencia es ofrecer mejores servicios, es decir, la sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de la competencia ofreciendo más calidad de sus productos y/o servicios.

Los clientes.

Ahora sabemos mejor que antes porque los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros, pues difícilmente un cliente preferirá la mala calidad de un producto o un alto precio. El cliente busca el buen trato ya que esto aunado a una buena calidad del producto a un precio razonable lo considerará motivante para regresar.

*El servicio de la calidad al cliente impulsa la economía. La vida de una compañía depende de los negocios constantes, los clientes son vitales, esto significa no sólo buscar nuevos clientes sino mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente ayuda a que esto suceda.

2.1.1.9.El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.- Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.(Beckwith, Harry, 1998., págs. 30-33)

Elementos del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Políticas de Servicio son Escrituras por gente que nunca ve al Cliente:

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Áreas Internas están aisladas del resto de la empresa:

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

El Cliente Interno es un cliente cautivo:

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Estrategia del Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

- 1. El cliente por encima de todo Es el cliente** a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2. No hay nada imposibles cuando se quiere.** A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
- 3. Cumple todo lo que prometas** Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- 4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- 5. Para el cliente tu marca la diferencia** Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. **Fallar en un punto significa fallar en todo** Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
7. **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos** Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente** La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. **Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar** Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. **Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo** Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

El servicio al cliente como estrategia competitiva

Humberto Serna Gómez es profesor titular de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes. Es autor de un libro muy práctico -pero con gran rigor académico sobre uno de los asuntos claves de la gerencia -el servicio al cliente. En ese libro -Una nueva visión- clientes para siempre (3R Editores), el experto ofrece metodologías y herramientas muy útiles y sencillas de manejar, para mejorar significativamente la atención a los clientes. Esta labor es, a juicio nuestro, una de las grandes debilidades de las empresas nacionales. Son pocas las compañías que operan en el país que de verdad se distinguen por la excelencia en su servicio. Y el resto de las firmas, con ese talón de Aquiles, tendrán serios problemas para aprovechar las oportunidades y enfrentar la competencia que surgirán por cuenta del TLC. Por lo tanto, decidimos compartir

en este espacio las recomendaciones generales de Serna. Los elementos que deben integrar el diseño de una estrategia del servicio son:

1. ***Evangelizar a la alta gerencia.*** Un buen servicio empieza o termina en las oficinas de la alta dirección. Si la alta dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gestión de clientes, todo esfuerzo será en vano.
2. ***Conocer la competencia.*** Una estrategia del servicio requiere un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que conocerlas a profundidad. Hay que anticiparlas. Los departamentos de inteligencia comercial o sus equivalentes, deberán ser el soporte de esta acción.
3. ***Evaluar la calidad del servicio.*** Antes de diseñar una estrategia del servicio, cada empresa debe evaluar la calidad del servicio que presta. Existen metodologías diversas para hacerlo. Unas se centran en el análisis Dofa (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) y elaboran matrices y perfiles. Otras utilizan métodos de investigación más sofisticados. La ISO ha promulgado la norma 10.004, con la cual se han iniciado programas de evaluación del servicio.
4. ***Diseñar la estrategia del servicio.*** Cada empresa tiene que hacer el esfuerzo de definir su propia estrategia del servicio. Establecer su propio portafolio de servicios, porque esto es lo que la va a distinguir de sus rivales.
5. ***Definir los ciclos del servicio.*** Diseñada la estrategia del servicio, es indispensable identificar los ciclos del servicio, con el fin de estructurar los procedimientos y determinar la administración y manejo de los momentos de verdad (contactos claves de los clientes con la empresa).
6. ***Educar a la organización.*** La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos de verdad deben ser conocidos por toda la organización. Por tanto, es indispensable definir una estrategia de divulgación en los diferentes niveles de la organización y de capacitación a quienes corresponda invertir en las etapas de los ciclos de servicio o en el manejo y control de los momentos de verdad.

7. **Educar al cliente externo.** El cliente externo también debe ser educado. Si no le enseñamos cuál es el servicio que queremos prestarle y cómo utilizarlo, nada hemos hecho.
8. **Monitorear el servicio.** Es necesario monitorear y auditar periódicamente la estrategia del servicio diseñada. Para ello, es indispensable definir unos factores claves de éxito que sean de satisfacción para el cliente y con estos construir índices de satisfacción del cliente, que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación del servicio.
9. **El buen servicio debe ser una estrategia permanente.** El programa de servicio no puede ser diseñado en forma temporal o para resolver una crisis de mercado o de ventas, sino que tiene que constituirse en un programa permanente, en una manera de vivir de la organización. Emprender un programa de servicio como una acción temporal es equivocado y puede traer más perjuicios que beneficios. (Álvaro Reinoso, 2004, págs. 100-105)

El Cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de

distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios !.

Conocer al cliente

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Porqué deberían hacerlo? ¿Porqué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?.

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

¿Por qué se pierden los clientes?

En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos. (Carlos López, 2001, págs. 64-67)

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)

Un local cómodo y limpio

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?.

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

El Cliente "Tipo"

Las características del cliente "tipo" en un negocio están en estrecha relación con el tipo de negocio que usted tiene y el servicio que ofrece.

Imagínese una ferretería: ¿quiénes serán sus clientes "tipo"?

Podemos dividirlos en dos grandes grupos. Fundamentalmente hombres. En su mayoría dedicados a tareas que requieren productos de ferretería: carpinteros, electricistas, albañiles, jardineros, técnicos. Probablemente, casi todos ellos "sepan" qué van a comprar porque conocen su oficio. Llamemos a éstos, grupo A.

No podemos desconocer que hay muchos otros clientes que no entran en ese perfil, como pueden ser: amas de casa, hombres que reparan su casa, personas que recién se inician en un oficio y cuya característica común es que no conocen sus productos. Todos ellos, en su gran mayoría, no conocen lo que necesitan. Van a preguntar cómo o con qué reparar algo dañado en su hogar, piden ideas de cuáles herramientas puede utilizar para hacer tal o cual tarea. Llamemos a éstos, sus clientes del grupo B. Estos clientes tienen necesidades distintas a sus clientes del grupo A.

Si la ferretería no ofrece servicio de información, orientación al cliente y no tiene empleados disponibles para asesorar a los clientes, o no dispone del tiempo para asesorarlos, es altamente probable que sólo tenga clientes del grupo A que sepan lo que van a comprar, y a los otros clientes, del grupo B, con necesidades distintas no pueda satisfacerlos.

El CLIENTE: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad

Las causas que conducen hacia una rentabilidad en las organizaciones empresariales se pueden deducir que empiezan con una adecuada gestión de los recursos humanos logrando una mayor productividad y satisfacción del personal apoyándose en una adecuada política de incentivos y formación en continuidad. Además se pondrá especial atención en los procesos internos relativos a la atención de los clientes, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística adecuada con lo que la relación con los clientes y la disminución de costes será factible, obteniéndose una mayor nivel de satisfacción de los clientes , para alcanzar un incremento de ventas , con lo que conjuntamente llegara a obtener una mejoría en los resultados económicos y financieros y, por tanto en la rentabilidad de la empresa, y correspondiente satisfacción de los accionistas. Como *incrementar la rentabilidad de las empresas, con una eficaz política de calidad y*

servicio, para explicar esto se presentan las siguientes imágenes: (Luis M. Rivera, 2004.)

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa.

De la frase de Drucker en que manifestó que la primera tarea de una empresa era crear clientes, posteriormente, se llegó a la de lograr la satisfacción del cliente dando una respuesta válida a sus necesidades, para actualmente, llegar a la premisa de no solo captar sus necesidades actuales y futuras, sino adivinar, con el fin satisfacerlas, sus expectativas futuras.

Hoy en día, **el objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del cliente, por lo que las empresas deberán trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.**

Esta percepción de las relaciones entre instituciones empresariales y clientes, ha originado diversas estrategias y asimismo, generado los conceptos de la propuesta de valor al cliente, el de la satisfacción del cliente, junto a sus métodos de medición y el de la fidelización y consecuente lealtad del mismo hacia la empresa suministradora del producto o servicio. Seguidamente, se clarificará dichos conceptos del valor, satisfacción y fidelización y su aplicación en la gestión empresarial.

El valor del cliente y su propuesta.-

La finalidad última de la implantación de un modelo de crecimiento estratégico continuo es la de obtener un crecimiento de manera continua y sostenida en el transcurso del tiempo apoyándose en la creación de valor y en su difusión a todos

los agentes que participan en la gestión de la organización, como son: los clientes, empleados y accionistas.

Para lograr una dinámica que movilice la consecución de un crecimiento estratégico en continuidad se necesitara la sucesión escalonada de una serie de factores de manera que cada uno de ellos se apoye en el siguiente y asimismo se relacione indirectamente con el resto de los factores.

Dichos **factores** son, por orden de influencia en la dinámica a desarrollar **para obtener un crecimiento continuo y crear valor**, los siguientes:

LIDERAZGO.- Los directivos deben liderar la puesta en marcha del modelo influyendo en las actitudes de los clientes y empleados

VALOR AL PERSONAL.- El personal tiene que percibir ventajas en remuneración e intangibles.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.- Incrementar la motivación de los empleados con respecto a sus expectativas en comparación con el valor percibido.

VINCULACIÓN DEL PERSONAL.- El compromiso y vinculación con su trabajo de los empleados es influyente en su rendimiento y comportamiento

VALOR AL CLIENTE.- Los clientes deben percibir valores en mejores prestaciones tangibles y que otorguen diferencia con respecto a la competencia.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.- La diferencia entre el valor percibido y las expectativas del cliente dará su grado de satisfacción con lo se obtiene fidelidad.

LEALTAD DEL CLIENTE.- Siempre los clientes premian la calidad del servicio recibido con unos comportamientos leales con su permanencia en el tiempo, incremento en sus compras, no excesiva atención al factor precio y recomendaciones a otros.

A continuación se adjunta una figura, donde se representa lo mencionado con respecto al **crecimiento estratégico** en continuidad:

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para

los clientes. Pensar como los clientes, para decidir en qué nicho de mercado atacar, asegurándose en entregar más valor que la competencia

Desde la perspectiva de las propuestas de valor a los clientes podemos considerar tres diferentes estrategias a seguir:

1. Liderazgo en el producto
2. Excelencia operativa
3. Vinculación con el cliente

En la figura siguiente se especifican las características, tipos de clientes según propuesta de valor, las actividades más relevantes y los indicadores o medidores de gestión para cada una de las estrategias anteriormente citadas.

Es fundamental conocer bien a los clientes y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor. Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del coste del producto o servicio a adquirir, su accesibilidad y su propia renta personal, creándose una expectativa sobre el valor a recibir, actuando de acuerdo a la misma, con lo que finalmente tienen una percepción del valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y a probabilidad de repetición en la compra realizada. Para ello, disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y suministradores potenciales donde escoger.

Las empresas de éxito son aquellas que de forma consciente y voluntaria logran generar una mayor percepción de valor en sus mercados en sus tres facetas o dimensiones del valor: valor de compra, valor de uso y valor final. Pero la buena gestión empresarial se basa en mantener en equilibrio el coste, precio y valor vigilando las tendencias y cambios que puedan alterar el equilibrio en el futuro, bien sea para bien o para mal.

El cliente normalmente compra a la empresa que le proporciona la mayor expectativa de valor, entendiendo como “valor percibido” a la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre. El “valor total

recibido” es el conjunto de ventajas que espera recibir, y el “coste total del cliente” es el conjunto de costes que tendrá que aceptar el cliente a la hora de valorar, adquirir, utilizar y retirar el producto o servicio comprado.

En cualquier caso es importante saber que los clientes actúan con diferentes jerarquías de valor, que podemos distinguir con cuatro niveles de atributos, a saber:

- **Básico:** Atributos absolutamente esenciales, en ellos no tiene ningún sentido la compra.
- **Esperado:** Atributos que el cliente da por supuestos como consecuencia de las prácticas habituales del mercado.
- **Deseado:** Atributos que el cliente no espera necesariamente pero que conoce y aprecia.
- **No previsto:** Atributos imprevistos sorpresa que agregan valor para el cliente más allá de sus deseos o expectativas lógicas.

Para establecer una propuesta de valor para cada mercado se deberá responder a las tres cuestiones siguientes:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y que consigue su lealtad?
2. ¿Qué esperan los clientes de la empresa como propuesta de valor?
3. ¿Cuál es la importancia, como parte de propuesta de valor, del tipo de relación personalizada o masiva que se ofrezca?

Siempre tendremos que el cliente busca una satisfacción y la empresa suministradora una rentabilidad. El balance entre el beneficio percibido por el cliente y el recibido por la empresa es lo que genera verdaderos productos y servicios que constituyen el valor superior para el cliente y la empresa.

Para la empresa es importante las características del cliente en cuanto a su:

- capacidad de compra y pago.
- su liquidez
- bajo riesgo
- posibilidad de venta cruzada
- ubicación geográfica
- relaciones con otros clientes
- lealtad
- relación precio-costo, etc.

La competitividad del producto o servicio frente a los competidores se evalúa según sean las siguientes características del mismo, a saber:

- el precio
- el tiempo de entrega
- el proceso de venta
- el servicio post-venta
- el nivel de asesoría
- el nivel de información
- el nivel de innovación y tecnológico del producto o servicio

Elementos de la propuesta de valor.-

a) Desde el punto de vista del cliente.-

Descripción del cliente: características de los clientes que forman parte de cada mercado objetivo.

Necesidades del cliente: especificación de lo que los clientes esperan obtener y necesitan satisfacer.

Motivaciones del cliente: razones de compra y lealtad con la marca.

Descripción del producto o servicio y sus características: hay que vigilar que las características lo hagan competitivo con relación a la competencia.

Estándares de servicios: como se atiende, se entrega, se forma, se instruye, se presenta, etc., la propuesta de valor y sus productos.

Precio y condiciones de venta y financiación y su comparación con la competencia.

Fuerza de ventas: definir quiénes serán los que vendan y atiendan a las necesidades del cliente(la voz del cliente) con relación a los productos o servicios ofrecidos y también vigilar que tipo de relación se quiere establecer con los clientes, es decir. Cercana, frecuente o personalizada.

Canal o canales de distribución y sus servicios.

Sistemas de prospección y comunicaciones con el cliente.

Sistemas de postventa: errores, quejas, reclamaciones, devoluciones, dificultades, nuevos servicios, etc.(Baraja, V. , 2011, págs. 120-123)

b) Desde el punto de vista de la empresa.-

Objetivo estratégico del mercado: saber que pretende la empresa en cada mercado y con cada producto o servicio, en cuanto a su rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad, u otros ingresos.

Estrategia comercial: establecer como llevar la propuesta de valor al mercado, para que sea percibida por el cliente como de valor superior.

Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital o financieros.

Inversiones involucradas: a considerar las necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos o servicios y la propuesta de valor.

Nivel de riesgo aceptable: criterio de aceptaciones del cliente y riesgo global esperado de los productos o servicios

Rentabilidad esperada :pérdidas o ganancias del producto o servicio.

Plan de ventas: precio, promedio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del real.

Sistemas de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control presupuestario.

Sistemas de procesamiento: las facilidades donde se opera el producto o servicio y sus especificaciones técnicas.

Estándares de calidad: las especificaciones sobre el producto o servicio, el tiempo de entrega, el costo de producción, etc. (ALBRECHT, Karl , 1998, págs. 45-47)

La satisfacción del cliente.-

Es absolutamente necesario orientar la empresa hacia el cliente, de forma que una vez haber entendido sus necesidades hay que hacerlas llegar hasta el último rincón de la empresa liderando una cultura empresarial de orientación hacia el cliente.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y este está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce como y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección.

La respuesta adecuada para lograr la llamada satisfacción del cliente es orientar la empresa hacia la consecución de un Servicio Excelente. Adjunto una figura donde se exponen cuatro pilares del mismo, a saber:

- Dimensiones de la calidad interna y externa de los servicios
- Como saber lo que piensan los clientes
- La fórmula del Servicio Excelente
- Los diez principios fundamentales del Servicio Excelente

Fuente: Clientes Incondicionales, 2005

Indudablemente, después de efectuada una compra, el cliente se forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con el mismo, con lo que es evidente la importancia del nivel o grado de satisfacción del cliente después de la compra, considerando las expectativas previas que hubiera previsto.

Es decir, que el “nivel de satisfacción de un cliente” es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto o servicio en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo, con lo que el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas.

La satisfacción es una valoración emocional y personal de carácter subjetivo, es un juicio posterior a la compra y un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva en base a una referencia inicial.

Se puede definir la satisfacción del cliente mediante el cociente entre el rendimiento y las expectativas, en donde:

Rendimiento es la valoración efectuada por el cliente de la calidad de producto y calidad de servicio recibido tras la compra.

Expectativas es lo que el cliente espera recibir en el momento de su decisión de compra.

Consecuentemente, para optimizar la Satisfacción del Cliente tendremos que actuar sobre los términos del cociente formulado, a saber:

1. Adecuar las expectativas.

Ante unas necesidades manifiestas, el cliente busca el modo de acercarse a la total satisfacción de las mismas, bien mediante actuaciones internas o búsqueda de productos de diferentes proveedores, decidiendo acerca de cómo dará respuesta a las necesidades planteadas. Las necesidades están muy unidas a las expectativas, de manera que las empresas excelentes pretenden no solo cumplir con las expectativas sino satisfacer totalmente las necesidades de sus clientes e incluso superarlas sorprendiéndoles positivamente.

Las expectativas son aquello que el cliente espera recibir del proveedor con lo que se podría identificar con los requisitos explícitos o contractuales o implícitos. Las mismas son variables entre los distintos segmentos de clientes y entre distintas familias o grupos de productos o servicios para un mismo segmento de clientes.

También son cambiantes a lo largo del tiempo debido principalmente a las siguientes consideraciones:

Trabajo.- Las expectativas dependen del precio y en general del esfuerzo o trabajo que los clientes deben realizar para realizar el proceso de la compra.

Experiencias.- Las experiencias de consumo o utilización pasadas en los productos o servicios de la empresa suministradora o los de la competencia, modifican las expectativas futuras. Así tenemos que si introducimos nuevas prestaciones en los productos están serán valoradas por los clientes, y nos diferenciaremos de los competidores.

Comunicación.- La manera de comunicarse con los clientes puede poner de manifiesto características o prestaciones de los productos antes desconocidas, modificando también las expectativas de los clientes.

Actitudes.- Los valores sociales, hábitos de comportamiento y las actitudes evolucionan en la sociedad y sus relaciones con el paso del tiempo, lo cual puede llegar a modificar las expectativas de los clientes.

Los errores más habituales en la gestión de las expectativas de los clientes son los siguientes:

Desconocimiento de las expectativas.- El error más grave es no conocer cuáles son las expectativas de los clientes o actuar solo en base a suposiciones basadas en impresiones particulares o meras intuiciones.

Promesas excesivas.- Exagerar las virtudes de los productos o servicios ofrecidos en la publicidad o en las presentaciones comerciales crea expectativas por encima de lo que realmente la empresa está en condiciones de entregar.

Entorno fuera de control.- La dedicación y esfuerzo que habitualmente se emplea en los contenidos de la publicidad o los elementos descriptivos del producto no se realiza para el control de todas las actividades que desarrollamos con el cliente durante el proceso de compra. Es decir que podemos transmitir una atmósfera de

relación muy diferente en las diversas fases del proceso, generando expectativas que pueden verse frustradas más adelante.

Falta de transparencia.- Algunos detalles que complementan un producto o servicio no se desvelan al cliente inicialmente o aparecen en la letra pequeña de un contrato, con lo que al llegar el momento de su aplicación el cliente descubre la realidad con lo que es posible nos retire su fidelidad.

Ventas a corto plazo.- Si generamos una necesidad ficticia en el cliente para materializar una venta seguro que probablemente perderemos el cliente para siempre. Asimismo si intentamos convencer al cliente de que sus expectativas están fuera de lugar o recurrir a los precios u otras consideraciones para tratar de compensar el desfase que se producirá conducen a un craso error que originara la insatisfacción y por tanto la pérdida del cliente.(BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon, (2005, págs. 15-18)

2. Incrementar el rendimiento.

El Rendimiento se expresa en una doble dimensión: Calidad de Producto y Calidad de Servicio. La percepción de lo que se recibe como calidad de producto y el modo de recibirlo como calidad de servicio es lo que determina el rendimiento.

La gestión adecuada del rendimiento supone un conocimiento preciso de la valoración del cliente de los diferentes aspectos del producto y servicio proporcionados, evitando de este modo aportar algo que el cliente no valora.

Un incremento del rendimiento puede acarrear un aumento de coste, por lo que los esfuerzos en esta área deberán concentrarse en aquellos aspectos que generen un incremento del valor percibido por el cliente, sensiblemente superior al coste añadido. Si conseguimos este efecto, la rentabilidad a largo plazo está asegurada por producirse los siguientes efectos:

Repetición de compra.-Los clientes satisfechos son más leales a sus proveedores y se muestran dispuestos a repetir compras de los productos o servicios utilizados y a comprar otros productos de la empresa.

Reducción de costes comerciales.- Es fácil lograr una compra repetitiva que captar un nuevo cliente, con lo que la empresa no tiene que invertir tiempo y recursos en convencer al cliente para que compre sus productos, además de que los costes relacionados con los procesos administrativos de tratamiento de pedidos, envíos, facturaciones, etc. Se reducen considerablemente.

Marketing gratuito.- Un cliente satisfecho actúa como un vendedor más de la empresa, ya que la publicidad boca a boca es más efectiva que ningún otro medio de comunicación, por lo que las comunicaciones de marketing resultan menos costosas y más efectivas.

Reducción de fallos.-En el proceso de intentar incrementar el rendimiento, las empresas llegan a conocer tan bien a sus clientes que cometen pocos errores, tanto en el lanzamiento de nuevos productos como en los suministros habituales.

Mayor nivel de precio.- Los clientes satisfechos están dispuestos en muchos casos a pagar un poco más a cambio de la satisfacción extra que obtienen, por lo que la empresa puede mantener un nivel de precio más alto o cuando menos no verse obligada a realizar descuentos , promociones especiales,etc.

En resumen, la satisfacción del cliente generada como comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido es la base para fidelizar a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa. Se adjunta una representación esquematizada del concepto de la satisfacción del cliente y su proceso para decidir la compra y efectuar la correspondiente comparación que mida el grado de satisfacción alcanzado y la fidelización como resultado.(CAPODAGLI, Bill, 2006, págs. 114-117)

Cultura del Servicio

La conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; por tanto, ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa. Un ejemplo sencillo que ilustra ésta afirmación, es el hecho de que todos los seres humanos sienten hambre, pero el cómo, cuándo, dónde y qué comen para satisfacer esa necesidad varía de una sociedad a otra, y de la misma manera sucede con la vestimenta, la vivienda, los medios de transporte, las formas de diversión, etc.

En consecuencia, la cultura afecta las necesidades y deseos que tienen las personas, las alternativas que considera para satisfacerlas y la forma en que las evalúa; por tanto, es un factor que influye en las decisiones individuales de compra.

Por ese motivo, es fundamental que todo mercadólogo conozca cuál es la definición de cultura con la finalidad de que pueda identificar con mayor facilidad los elementos que la componen, los cuales, influyen en la conducta de las personas, y por ende, en sus decisiones de compra.

Definición de Cultura:

La cultura es el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.

Consideraciones:

Tomando en cuenta la anterior definición de cultura, resulta determinante que el mercadólogo considere en todo momento el "factor cultura" de su mercado meta, por los siguientes motivos:

La conducta humana es el producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece, por tanto, no es de extrañar que ésta afecte a sus decisiones de compra.

La cultura es ampliamente aceptada por los miembros de cada sociedad. Por ejemplo, en Escocia no es ninguna novedad ver a un hombre con falda, lo que a su vez da lugar a un "mercado de faldas para hombres" (situación que es inconcebible en países latinos).

La cultura es difícil de modificar. Por ejemplo, sería casi imposible para una empresa escocesa que fabrica faldas para hombres que cambie en Latinoamérica la costumbre que tienen los hombres de utilizar pantalón para que en su lugar vistieran faldas.

La cultura moldea la conducta de las personas por lo que usualmente responden a determinados estímulos de manera homogénea. Por ejemplo, en algunos países asiáticos la gran mayoría de personas están acostumbradas a comer arroz (como parte de su comida principal) por lo que responden al estímulo de hacerlo en sus comidas, más que con otro alimento. (CRAVEN, Robert, 2003, págs. 25-29)

Definición de Cultura de Servicio

Brown y Stanley (1997) afirman que el término Cultura de Servicio está contenido en la expresión que menciona que hay que tratar a los empleados como queremos que ellos traten a los clientes, así el personal de contacto no ayudará a los clientes ni se esforzará en conocer o exceder las expectativas de los clientes si el jefe o el empleador no ofrece lo mismo a ellos, menciona que se puede forzar el comportamiento, pero solo por un periodo corto de tiempo

Tomando otra idea diferente se considera que la Cultura del Servicio es un patrón de valores y creencias compartidos que proveen de significado a los miembros de una organización, proveyéndoles con las reglas de comportamiento en la organización, se menciona también que la Cultura de servicio se enfoca en servir y satisfacer las necesidades del cliente .Lic. Magni (entrevista, 12 de octubre, 2004)

La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial

Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.

Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el SERVICIO AL CLIENTE y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

- 1. EL PRODUCTO.:** Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él. Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

- 2. LOS PROCEDIMIENTOS:** Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen. Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

- 3. LAS INSTALACIONES:** Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc...Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

- 4. TECNOLOGÍA DISPONIBLE:** La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que

puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, etc..La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

- 5. INFORMACIÓN:** Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de **SERVICIO AL CLIENTE** tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

- 6. EL PRESTADOR DEL SERVICIO:** Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o

atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del SERVICIO AL CLIENTE.(ELIAS, Joan , 2000, págs. 65-66)

Definición de Categorías Variable Dependiente

2.4.4. Fidelidad

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la distribución y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

Desde principios de los años 90 se han desarrollado rápidamente nuevas formas comerciales ofreciendo productos sin marca, a bajo precio (los harddiscounters y los categorykillers). La casi totalidad de las grandes superficies alimenticias francesas se han apresurado para introducirse en este terreno instando a los fabricantes a emprender una carrera desenfrenada de promociones salvajes. Los próximos años estarán sin duda marcados por un intento de mejorar la frecuencia de visitas y de la fidelización de los clientes.

En lo que se refiere al consumidor, podemos observar en el resto de los países europeos y en España seguramente en los próximos años, una pérdida de afición por las grandes superficies y sobre todo por los centros comerciales debido al mayor tiempo empleado en realizar las compras , los atascos , las dificultades para estacionar en los parkings , el miedo a las agresiones físicas en éstos , en otras formas de ocupar el tiempo, y al cambio de mentalidad del consumidor que intentan buscar el equilibrio entre la vida familiar y la profesional. En un estudio del CETELEM de 1995 en Francia muestra que, desde hace varios años, más de la mitad de los franceses tienden a limitar su consumo debido en parte a los precios considerados injustificados por el 75% de las personas encuestadas. Pero lo que resulta todavía más interesante es que el estudio muestra que existen otras razones

que impiden una verdadera reactivación y que éstas afectan a las relaciones con los clientes: falta de consideración (59%), falta de calor y de hospitalidad en los establecimientos (55%) y por la falta de profesionalidad de los vendedores (54%). De estos datos se extrae como conclusión que la inexistencia de un buen servicio conlleva la insatisfacción de casi la mitad de los consumidores, esto junto con la presión de la competencia y la posición cada día más exigente de los consumidores lleva como una salida a la apuesta firme por la calidad.

Estas observaciones, deben hacer comprender a las empresas lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios de mañana.

Es importante definir primero el concepto de calidad de un servicio y luego estudiar sus componentes antes de abordar las dificultades ligadas a su operatividad.

La fidelización es la retención de los clientes actuales de una empresa. La fidelidad expresa la lealtad de éstos mediante la repetición de sus compras para satisfacer sus necesidades y deseos. La fidelización es la medida de la vinculación de los clientes.

Según diversos estudios, clientes con un índice de satisfacción del 80% tan sólo repiten sus compras en un 40% de las ocasiones. El 68% de los clientes que cambian de proveedor, se consideran satisfechos respecto al servicio prestado por los anteriores. La satisfacción no implica obligatoriamente la fidelización. Entonces, ¿cómo podemos lograr la lealtad de estos clientes? La solución a este interrogante es que para alcanzar la fidelidad de compradores satisfechos, se debe obtener su confianza y estrechar la relación con ellos. Sin confianza y sin una relación estrecha con el cliente, no existirá su lealtad.

El nuevo modelo de fidelización que presenta FidelizarClientes.es se basa en ganarse la confianza del cliente, estrechar las relaciones con él y en premiarle por su lealtad. (Terry Vavra, Ph.D. Y Timothy L. Keiningham., Julio 2005, pág. 6)

Conseguiremos la confianza del cliente mediante la credibilidad, la imagen de nuestra empresa y de nuestras marcas, la fiabilidad de nuestros productos o servicios, transmitiendo seguridad en todo momento, comportándonos honestamente en cada contacto, interesándonos por el cliente y buscando siempre el beneficio mutuo.

Para estrechar las relaciones con el cliente debemos superar sus expectativas, tratarle como nuestro socio y amigo en cada contacto, estableceremos un programa de comunicación individualizado, le prestaremos el servicio cuando el cliente lo precise durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana, le sorprenderemos, le facilitaremos información relevante para él, personalizaremos el producto y el servicio, gestionaremos eficazmente los errores y solucionaremos las quejas que puedan surgir.

Premiaremos la lealtad del cliente con recompensas económicas y emocionales mediante los programas de fidelización. Los principales programas de fidelización son: regalos, descuentos, cupones, eventos, financiación, formación, publicaciones, tarjetas de fidelización y club de clientes. Sólo aplicaremos los programas de fidelización a aquellos clientes que tengamos ganada su confianza y además la relación sea sólida con ellos.

Este nuevo modelo de fidelización para lograr la lealtad de los clientes es muy sencillo de aplicar. Tan sólo debemos seguir los siguientes pasos:

1. Establecer qué grupo de clientes vamos a fidelizar. En principio, no todos los clientes se fidelizarán. Del total de los compradores, sólo un 30% de ellos nos aportan el 70% de las ventas y el 80% del beneficio. Debemos calcular el valor de vida de cada cliente, es decir, cuál será el beneficio total que tendremos a lo largo de los años que dure la relación comercial restándole los gastos que nos ocasionan. Sólo fidelizaremos aquel grupo de clientes con mayor valor de vida.

2. Analizar cuál es la situación de lealtad del cliente con nosotros: ¿nos hemos ganado su confianza?, ¿tenemos una relación estrecha con él?
3. En función de cuál sea la situación de lealtad: nos ganaremos su confianza, estrecharemos la relación o premiaremos su fidelidad aplicando un programa de fidelización. Siempre ordenadamente: primero nos ganaremos su confianza, luego estrecharemos la relación y finalmente le premiaremos por su lealtad. *(Terry Vavra, Ph.D. Y Timothy L. Keiningham., Julio 2005, págs. 35-38)*

Ejemplos de incrementar la fidelidad

Incrementar la Fidelidad del cliente aumentando los costos del cambio es una herramienta eficaz.

Incrementar el costo que les supone a sus clientes cambiarse a la competencia y aumentará su fidelidad, creando un valor en la relación, duradero y rentable para su empresa.

Al observar la fidelización del cliente desde una perspectiva económica, obtenemos una interesante conclusión: Los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

A pesar de que el servicio que ofrece una aerolínea no suele ser muy diferente al de otras compañías ¿por qué un cliente que vuela todas las semanas permanece fiel a x aerolínea?

Los billetes son caros, la atención personal deficiente, hay frecuentes retrasos, etc., entonces, ¿qué tiene x empresa de aerolínea que hace que el cliente vuelva y repita cada semana?

La respuesta es simple: La razón más importante por la que este cliente prefiere coger un vuelo de x aerolínea a otro de la competencia, es porque dicha aerolínea le ha dificultado el hecho de cambiar a otra compañía. Así, si el cliente se ha ganado el status dentro de la empresa de aerolínea y si tuviera que cambiar de compañía, perdería todas las ventajas y beneficios que conlleva dicho status. De modo que, la razón por la que permanece fiel a la aerolínea, es porque los costos asociados por sustituirla por otra compañía, le supondrían una pérdida de importantes beneficios.

Si una persona usa un ordenador portátil de Apple desde hace mucho tiempo, será un usuario avanzado debido a la familiaridad con este sistema. Si tuviera que cambiar al sistema Windows de Microsoft, habría un gran costo asociado a este cambio: Su productividad bajaría, el nivel de frustración por tener que aprender un nuevo sistema operativo sería elevado y no sería posible utilizar ninguno de sus programas actuales, lo que supondría tener que adquirir más software, ya que el anterior no le serviría.

El cliente permanece fiel a Apple porque el costo total asociado al cambio a Windows le resulta muy alto.

Pero mientras cambiar de Apple a Microsoft o de x aerolínea a otra compañía aérea tiene unos costos de cambio elevados, el cambiarse de un fabricante de automóviles a otro no los tiene. La curva de aprendizaje por conducir un modelo diferente de vehículo es muy baja. Así que cambiar entre marcas no es siempre tan dificultoso o costoso, dependerá primero del tipo de producto o servicio y segundo, de las barreras de cambio que pueda implantar la empresa. Vamos a ver alguno de los factores que se pueden usar para incrementar la fidelidad del cliente, aumentando también los costos del cambio.

2.4.4.1.La fidelización de clientes

Quizás algunos se preguntarán porqué hablamos de la de la importancia de la fidelización de clientes. Las razones son múltiples, pero quizás la más sencilla sea que: es mucho más rentable conservar a un cliente y ampliar las prestaciones que le ofrecemos que captar a uno nuevo. ¿Demasiado evidente? Quizás sí, pero ha hecho falta que alguien desarrollase esta idea para que se tomara en serio. Y es que, sin darnos cuenta, a menudo se cae en la contradicción de diseñar planes comerciales para la captación de clientes potenciales, sin tener en cuenta, para nada, la fidelización de los que ya tenemos. Aunque ciertamente esto está empezando a cambiar, todavía es necesaria una cierta toma de conciencia al respecto.

Evidentemente, ha llegado un momento en que los asesores, cayendo en la evidencia, han empezado a formularse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué ir en busca de clientes nuevos mientras se van perdiendo algunos de los propios?
- ¿Por qué no concentrar todos los esfuerzos en mimar y retener a los que ya tenemos?
- ¿Por qué no aprovechar esa relación de confianza que tanto valora el cliente para evitar que se vaya?

Pero, ¿qué entendemos por fidelización de clientes? Existen muchas definiciones de la fidelización de los clientes, pero quizás la más sencilla sea la que nos dice que: “Consiste en mantener al cliente por voluntad propia”. De hecho, hay quien va más lejos y afirma que: “La misión de la firma es crear y mantener al cliente, siendo éste el cimiento de la asesoría y el factor que le permite perdurar”. Una vez que ha habido esta toma de conciencia, se ha llegado a un punto en que conseguir la fidelidad del cliente ha pasado a ser un objetivo prioritario en cualquier planificación estratégica.

Evidentemente, no se fideliza bajando precios, sino dando razones al cliente para que lo siga siendo, como puede ser a través del servicio, la confianza y la empatía,

que permiten sobrepasar las expectativas, sorprender al cliente y fidelizarlo. Es decir, fidelizar no significa mantener a los clientes de una forma pasiva, sino que implica una actitud positiva por parte de toda la organización de la asesoría. En concreto, ésta procederá de la Administración, o personal de apoyo, de los profesionales y sobretodo del departamento comercial. Porque, tal y como venimos diciendo, la fidelización tiene muchísimo que ver con la comercialización de servicios. Es más, pensamos que es una parte de ella, pues en muchos casos supone la venta de servicios nuevos a clientes propios, o la mejora de otros ya contratados. Como veremos, además, supone una venta mucho más barata.

Hasta aquí, el tema parece sencillo, y sin embargo no lo es tanto, pues no es fácil retener a un cliente. Pensemos que la competencia es brutal, y ello se traduce en el hecho de que el cliente cada vez tiene más oferta de servicios jurídicos en donde poder elegir. En un momento de descontento, con una simple llamada telefónica, un e-mail o una carta, puede darse de baja. Y casi al mismo tiempo, puede contratar los servicios de un asesor o de una firma nueva. Y si a esta facilidad añadimos el hecho de que cada vez se ofrecen más servicios jurídicos on-line, la suerte es del que se la gana. En este sentido podríamos decir que fidelizar a un cliente no es otra cosa que reforzar la relación que se establece con él, hasta tal punto que sea resistente a cualquier competidor u oferta puntual.

Lo que sí es cierto es que la firma que asesora a un cliente lo tiene algo más fácil que una firma competidora. Conoce sus debilidades, sus preferencias, las cualidades que valoran, sus defectos, y su forma de trabajar (entre otras muchas cuestiones). Pero sobretodo, le ha asesorado durante algún tiempo, lo cual implica muchas cosas. No olvidemos que es a medida que el cliente enseña a la firma qué quiere y cómo lo quiere, que ésta incorpora este conocimiento dentro de su forma de prestarle sus servicios. Por tanto, si tiene en cuenta esta información (que puede tener archivada en los expedientes o incluso introducida en la base de datos), puede ofrecerle alguna ventaja competitiva, personalizar el servicio en la medida de lo posible, haciéndolo único para el cliente.

La mayoría de firmas deberán centrar sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas que no estén sólo directamente vinculadas ni al precio ni a la diferenciación técnica o funcional de sus servicios. El objetivo de una estrategia de fidelización se basa en utilizar y recurrir a la relación con los clientes para crear valor añadido.

Actualmente un despacho no se puede conformar con no tener bajas expresas de sus clientes. Si quiere fidelizarlos ha de conseguir que contraten de nuevo el mismo servicio u otros nuevos. El objetivo es lograr que los clientes “repitan a gusto” y que hayan pocos desertores o no repetidores.

Para entenderlo, imaginemos que en un despacho se ofrece la opción de contratar un servicio mínimo de asesoramiento fiscal a cambio de una cuota, estableciéndose la posibilidad de ampliarlo a cambio de más honorarios. No es lo mismo conservar un cliente que sólo pague la cuota mínima, que otro que año tras año incremente los servicios complementarios. Evidentemente suele ser mejor conservar al cliente (no siempre, pues a veces puede no ser rentable), pero se habla de fidelizarlo cuando se consigue que cada vez sea más rentable.

2.4.4.2. Ventajas de la fidelización de la clientela propia sobre la captación de clientes nuevos

A continuación enumeraremos algunas de las ventajas de la fidelización de los clientes en comparación con la captación de clientes nuevos. A pesar de que esta lista no exhaustiva, sí es orientativa. Cada asesor puede completarla según cuál sea su experiencia personal.

Así, las ventajas de la fidelización de clientela propia son:

Los clientes que la asesoría tiene desde hace más años suelen generar ingresos a lo largo de más años. Y es que el valor real del cliente es su valor a largo plazo, determinado por el valor de todas las contrataciones de servicio que realiza a lo largo de toda su vida como cliente, más los nuevos clientes que nos aporta.

Suele ser más barato mantener a un cliente antiguo que captar otro nuevo.

Es más fácil convencer a un cliente propio sobre un nuevo servicio que a uno nuevo. Además, al cliente le será mucho más cómodo que sus necesidades queden cubiertas por una misma firma. Por ello, las ventas cruzadas son frecuentes, es decir, la contratación por parte de un cliente de varios servicios a una misma firma.

Cuantos más clientes fieles tenga una firma, más sólidos será su fondo de comercio, y por tanto, mayor valor tendrá.

Cuanto más fiel es una cartera de clientes de una asesoría, más sólida es una firma, y por tanto más resistencia puede ofrecer respecto a la competencia.

Cuanto más se presta un servicio a un cliente fiel, más se le conoce y más barato es atenderle bien. Es decir, cuando a un cliente se le conoce bien es más fácil acertar lo que necesita, e incluso anticiparse a sus necesidades. Por ello, cuanto más fiel es, más fácil resulta la gestión de fidelizarlo.

Atender a un cliente fiel es muy estimulante y motiva mucho a los empleados. Por tanto, también es más rentable, pues al aumentar la motivación aumenta la productividad.

El cliente fiel soporta mejor las subidas de precios o los precios elevados, puesto que valora el servicio que están recibiendo.

El cliente fiel aporta ideas para la innovación y facilita la introducción de nuevos productos y servicios.

Cuanto más fiel es un cliente menos información busca respecto a las firmas competidoras y más difícil es persuadirlo. Además, si tiene el convencimiento de que el servicio que recibe es bueno o bastante bueno, no quiere perder el tiempo buscando otro o probándolo.

El cliente fiel recomendará los servicios de la firma a otra persona (boca-a- boca), y por tanto se convierte en el mejor propagandista.(Jorge Zamora G, Arturo Vásquez-Parraga, Fernanda Morales, y Carolina Cisternas., Agosto 2005, págs. 54-53)

2.4.4.3. Algunas estrategias comerciales de fidelización

En el supuesto de que una firma se haya decidido a aplicar una política de fidelización de clientes propios, deberá planificarse de una forma más o menos sofisticada. Mientras que en algunos casos puede consistir simplemente en ofrecer algún servicio adicional gratuito a los clientes, en otros se puede ir más allá, con la definición de una auténtica estrategia comercial de fidelización. Y si bien algunas firmas lo hacen esporádicamente, otras la incluyen dentro de su estrategia general.

A continuación analizaremos tres modelos, orientativos, de estrategias que se pueden seguir.

Primera estrategia. Por una parte, Maister propone un proceso de management relativamente fácil de describir y de implementar. Veamos los pasos que marca:

1º paso: de entre los actuales clientes, se han de identificar aquellos que supondrán una mejor oportunidad de negocio futuro. Por tanto, no es una buena idea diseñar un plan de marketing uniforme para todos los clientes y dirigido a todos ellos. Por el contrario, hay que acotar aquel segmento de clientes en los que confluyan los siguientes requisitos:

Que tengan unas necesidades reales o potenciales que la firma pueda cubrir.

Que mantengan una relación con el despacho lo suficientemente estrecha como para que haya muchas posibilidades de que las gestiones de fidelización lleguen a buen puerto.

¿Quién se encargará de seleccionar este grupo de clientes? Los propios socios de la firma, los profesionales más cualificados que se relacionen con ellos, y sobretodo, y cada vez más, el departamento comercial. Tras este proceso, se priorizarán las mejores oportunidades.

2º paso: debe establecerse un presupuesto para cada cliente actual que la firma desee “perseguir” o fidelizar, que debe incluir:

La cantidad de dinero y de tiempo que el despacho está dispuesto a invertir, teniendo en cuenta la oportunidad de nuevos trabajos que puede generar el cliente.

El interés o atractivo que tiene esa fidelización para la asesoría.

3º paso: debe hacerse participar a los profesionales y empleados que tienen más contacto con los clientes, y sobre todo al departamento comercial.

Por tanto, según Maister, uno de los parámetros que se contemplan para ver que interesa fidelizar a un cliente es su rentabilidad. Y en este sentido, tanto, tanto el titular como el departamento comercial deberán preguntarse qué clientes suyos son rentables. Y es que todos sabemos que no siempre un cliente, por el hecho de serlo, interesa a una asesoría. No nos estamos refiriendo a que tenga que desprenderse de él, pero sí a que se abstenga de hacer grandes gestos para retenerlos.

Segunda estrategia. Por tanto, una vez determinados esos clientes rentables, otra posible estrategia a seguir sería:

- Centrar la atención en los clientes rentables.
- Innovar y desarrollar ofertas de servicios anticipándose a las necesidades del cliente.
- Tener muy claro que lo importante no es tanto lo que la firma cree que hace sino la utilidad o valor que ve el cliente en ello.
- Tratar de forma diferente a clientes diferentes.

- Hablarles por separado y prestarles un servicio a la medida de sus necesidades individuales.

Pero, ¿qué se considera un cliente rentable? No es precisamente el más “grande”, sino el que con los años genera más de lo que cuesta atraerlo, convencerlo y satisfacerlo. En definitiva, el beneficio que reporta crece con el paso del tiempo.

En definitiva, ¿Por qué se considera rentable fidelizar a los clientes? Básicamente porque la dimensión futura de un negocio viene determinada por: el número de clientes nuevos y por la vida media de los clientes actuales. Así, si un despacho profesional consigue 25 nuevos clientes en un año y la vida media del cliente se sitúa en ocho años, la gestión del ejercicio equivale a una futura de 200 clientes. Como vemos, crecer no es sólo una cuestión de obtener muchos nuevos clientes, también implica fidelizar a los existentes.

Tercera estrategia. En realidad, Rataud se refiere a ella como el seguimiento de la venta, que algunos también denominan servicio postventa. Aunque está claro que en el sector de asesoramiento jurídico normalmente el seguimiento lo hace el propio profesional que se encargará de asesorarle, de nuevo queremos implicar a toda la organización en este cometido, y muy especialmente al departamento comercial.

Siguiendo el modelo de Rataud, marcaremos tres pilares que servirán de base para hacer un correcto seguimiento de los servicios que ofrecemos, y que más tarde préstamos. Nos referimos a:

El cumplimiento de las promesas: Está claro que la mejor forma de conseguirlo es evitando las promesas difíciles de cumplir. No hay nada peor para un cliente que crearle unas expectativas inalcanzables, para acabar decepcionándole.

Aunque parezca muy evidente, relacionaremos unas pautas que nos ayudarán a cumplir nuestras promesas:

No fijar un plazo de cumplimiento difícil o imposible de cumplir.

No prometer un descuento que no podremos hacer.

No exagerar a la hora de exponer las virtudes del servicio.

Dejar muy claras las condiciones comerciales, sobretodo la forma de pago y las obligaciones recíprocas (presupuesto).

Estar seguro de que se dispone del profesional idóneo para responder a las necesidades del cliente.

Mantener la confianza. Algunos consejos que se dan son:

Hacer visitas de seguimiento. Es decir, puede ser aconsejable que el comercial o profesional que estableció el primer contacto con el cliente se cerciore personalmente de que las expectativas que éste tenía se están cumpliendo.

Hacer llamadas telefónicas.

Cuidar mucho la relación que se mantiene con él a lo largo del asesoramiento.

Prestar servicio.

El autor propone no sólo fidelizar a los clientes con servicios íntimamente relacionados con el asesoramiento jurídico, sino también con otros que tengan que ver con sus necesidades (aunque estén relacionadas con sectores distintos a los nuestros).

Por ejemplo, el asesor podría incluir en su página web direcciones que respondieran a distintas necesidades. Como por ejemplo: agencias de viajes, restaurantes, empresas de material de oficina, inmobiliarias, agencias de seguros, catering, empresas de limpieza, etc. No se trata de hacer publicidad encubierta de estas empresas, sino de fidelizar al cliente haciéndole más fáciles sus necesidades cotidianas.

Y a modo de conclusión, aunque sea reiterativa de cuanto hemos dicho, respondemos a la siguiente pregunta: ¿cómo puede alargarse la vida media de los clientes? Mediante dos estrategias:

- Haciendo que para el cliente sea caro cambiar de asesor.
- Buscando la satisfacción del cliente a toda costa.(Christian Wusst, 2002), pág. 24)

2.4.5. Calidad

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno estos últimos quince años. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978): se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.

3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

El Modelo de Grönross (1984): propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...)

La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).

La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, hablaremos de la calidad de la relación.

El Modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1985) más conocido como el modelo SERVQUAL: considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

1. La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
2. La inexistencia de normas.
3. La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
4. El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería

La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización

Además es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejemplo:

1. **La rapidez.** Un retraso de 10 minutos en Francia no es tan grave como en Alemania.
2. **La atención prestada al cliente.** Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores: se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan en el telesilla, una persona saluda a la entrada en las pistas y otra limpia la nieve que pueda haber en el asiento antes de que uno se siente. En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en ventanilla, etc....

Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, los principales componentes de la calidad del servicio son:

1. **Carácter tangible:** es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.
2. **Fiabilidad:** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento.
3. **Rapidez:** se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. Por ello Safeway en

Inglaterra desarrolla el self-scanning, mientras que TESCO propone la operación "one in front" (no hacer esperar a más de un cliente por caja).

4. **Competencia:** del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. Así, el grupo francés Intermarché han hecho participar a 40.000 asalariados en el programa DECLIC (programa de información y de sensibilización por la calidad).
5. **Cortesía:** expresada través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial (estrategia SBAMde la cadena AUCHAN:Sonrisa, Buenos días/tardes, Au revoir, Merci).
6. **Credibilidad:** es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, garantía, servicio post-venta, ...Esta variable es por la que en España no han tenido demasiado éxito la venta por correo (Quelle, Venca, y la Redoute básicamente).
7. **Seguridad:** ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
8. **Accesibilidad:** que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente...
9. **Comunicación:** se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.
10. **Conocimiento del consumidor:** se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.(Gestion y Administracion, 2009, pág. 35)

2.4.5.1.Dificultades y Problemas para ofrecer calidad

En el terreno de la Calidad Técnica los progresos son evidentes: las normas establecidas sobre los productos, los certificados de conformidad del Ministerio de Industria, los certificados tipo ISO 9000, etc.

En cuanto a la Calidad Relacional, solamente se han movilizad las energías de algunos pero todavía queda lejos de acceder a todas las mentes. Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de toda la dirección de las empresas en el proceso. Como señala Pierre Jocou, ex-director de calidad de Renault "la trampa consiste en mejorar la calidad el lunes e intentar reducir los costes el viernes".

Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor. No haber comprendido este hecho ha llevado al fracaso a la industria europea de la moto.

Con la apertura de las fronteras, la internacionalización del comercio y el desarrollo de los viajes, el listón en materia de calidad no cesa de subir. Para ser competitivas las empresas deben, a la vez, adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares.

Otro problema adicional es que la calidad concebida y la calidad percibida rara vez marchan a la par. La superioridad de un nuevo servicio sólo en contadas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador.

Además los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicios, porque la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Entonces, expresar su descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil. Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que sobre un camarero poco diestro o poco sonriente por ejemplo. Ese silencio es grave para las empresas en materia de servicios ya que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y además en caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once personas, mientras que si está satisfecho, sólo se lo dirá a tres. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Además, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. Por lo tanto se dice: "en materia de servicios, la calidad, o es total o no existe", entonces de nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni un teléfono inteligente sin asistencia técnica.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto.

En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles. Hay muchas más cosas que observar y comentar sobre unos grandes almacenes, por ejemplo, que sobre un coche y además el cliente no ve el perno que sujeta la caja de cambios de un automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera. Pero este problema no acaba

aquí, ya que cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantánea. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse.

No puede haber tampoco desechos. Desgraciadamente, no se puede tirar a las personas insatisfechas que fueron de vacaciones con nuestra empresa como se hace con los productos defectuosos. Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

La última dificultad, para obtener una buena calidad de los servicios es su dispersión geográfica. Si dos fábricas fabrican un producto destinado al mercado mundial, indudablemente resulta mucho más fácil de controlar su calidad de producción que la de cientos de cadenas de distribución y de miles de puntos de venta que van a canalizar el producto hasta el cliente.

Ecuación 2. Calidad - Fidelidad

MAS ALLA DE LA CALIDAD = LA FIDELIZACION DEL CLIENTE

La fidelización requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente.

El indicador clave del servicio al cliente es la tasa de pérdida de clientes. En Francia, por un hipermercado pasa una media de 35.000 clientes anuales de los cuales 1/3 asegura ¹ partes de las ventas. Si consideramos que un cliente regular representa un volumen de negocio anual de 25.000 F frente a 1.750 F para un cliente ocasional. Transformar un 5% de los clientes ocasionales en clientes fieles hace progresar el volumen de negocio en un 10% y el resultado de un 40% a un 50%. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización.

Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

1. Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
2. Una compra media mayor.
3. Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
4. Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.
5. Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. Pero ¿cómo conservar los clientes cuando la competencia es cada vez más feroz?(HEWARD, Lyn, 2006, pág. 36)

2.4.6. Calidad de Servicio.

Según Chritofe Lovelock Marketing de servicios (2009 pag 14) Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales

generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

John Rathmell los definió, en términos generales, como “actos, obras, ejecuciones o esfuerzos”, y planteó que tenían distintas características que los bienes, los cuales definió como artículos, aparatos, materiales, objetos o cosas.

Los servicios cubren una amplia gama de actividades diferentes y a menudo muy complejas: El término servicio originalmente estaba asociado con el trabajo que hacían los sirvientes hacían a sus amos. Con el tiempo surgió una asociación más amplia, incluida en la definición del diccionario, el cuál dice que un servicio es el “acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja del otro.” Las primeras definiciones dentro del marketing comparaban los servicios con los bienes.

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Dicho de otra forma, el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. De manera semejante, las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos y empresas de servicios públicos, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes.

Debe tomarse en cuenta que con el paso del tiempo los servicios y el sector servicio de la economía ha sido definidos de formas sustancialmente distintas. La diversidad de sus definiciones explica la confusión o el desacuerdo que a menudo existe entre las personas cuando tratan de describir los servicios y las industrias que comprenden el sector servicio de la economía.

Según Valarie A. Zeithaml Marketing de Servicios (2002pag 3)

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio.

Según Lovelock, Reinoso, D Andrea Administración de servicios (2011pg 4)

2.4.6.1.Gestión de Calidad del Servicio

La evolución de la gestión de calidad desde una perspectiva muy cerrada en la producción hasta perspectivas que integren la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad. En este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o acceda las expectativas del cliente. Según María D. Moreno pag (9).

La Gestión de calidad en el servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en la evaluaciones de los clientes. En los casos que ofrecen el servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente. Una forma de estimular las relaciones de apoyo en el servicio interno consiste en medir y recompensar dicho servicio. Pg 101

Algunos investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad del servicio y son:

- **Confianza.** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad.** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad.** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía.** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibles.** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad del servicio.pg 103

Según Valarie A. Zeithaml Marketing de Servicios (año 2002)

El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante los últimos 100 años. Aunque la calidad existía anteriormente a ese tiempo, su sistemático interés de calidad trajo los cambios que observamos en la sociedad actual. Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o a unas pocas, si no a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, las cuales nos han traído a la actual era de la calidad. Pg 28

Uno de los elementos de la Gestión de Calidad es el trabajo en equipo, y esto debe involucrar a las personas en el concepto de la Gestión de Calidad desde el principio. Compañías grandes y pequeñas registran un mejor seguimiento que las pequeñas, posiblemente por necesidad competitividad y por orientaciones de futuro, unido a la capacidad de recursos necesaria.

2.5. HIPÓTESIS

La calidad del servicio que brinda el personal del Hotel Emperador incide directamente en la fidelidad del cliente

2.5.1. Señalamiento De Variables

Variable Independiente: Calidad de Servicio

Variable Dependiente: Fidelidad

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente proyecto investigativo se basa en el enfoque Cualitativo. Cuantitativo; toda vez que involucra a los personeros de la empresa y comunidad Ambateña, para dar solución al problema, también se trabaja con el enfoque cualitativo porque se analizan aspectos de calidad y satisfacción del cliente

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de Campo

Se releva información primaria, para tener contacto directo con la realidad, a la vez que proporciona conocimientos sobre el problema que presenta el Hotel Emperador en cuanto a calidad de servicio.

Por tal razón se emplean y desarrollan algunas técnicas como:

La observación directa, que permite analizar los diferentes procesos de atención al cliente.

La técnica de la encuesta, se aplica al personal directivo, trabajadores y clientes de la empresa, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades que ha generado el problema, con el fin de dar soluciones que precisen alcanzar estos actores.

3.2.2. Investigación Bibliográfica

Para el desarrollo de la investigación se recolecta información secundaria relacionada con el tema, libros, revistas, tesis de grado, internet y políticas internas de comercialización de la empresa que faciliten el proceso de la investigación.

3.3. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación facilita al investigador explorar y buscar todo lo relacionado con el objeto de estudio, permite también obtener datos y elementos de juicio reales y en consecuencia dar alternativas de solución al problema planteado.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Tiene como principio desarrollar la síntesis del problema y de lo que lo rodea, destacar los sucesos importantes de lo que acontece en la empresa y las formas en que se comportan las variables.

3.3.3. Correlacional o de Asociación de Variables

La Investigación Correlacional, permite conocer sus causas y efectos, su grado de compatibilidad entre la variable independiente y la variable dependiente.

Permitirá examinar la relación entre variables y demostrará estadísticamente la factibilidad de implantar un modelo de posesionarse en el mercado, a través de la fidelidad y calidad e atención al cliente.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio corresponderá a los 1000 clientes que promedio asisten al Hotel Emperador

3.5. Cálculo de la muestra

Ecuación 3. Fórmula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n	Z	P	Q	N	e
?	1,65	0,5	0,5	1000	0,09

Con población finita:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad

(90% □ 0,95 /2 = 0,4550 □ Z = 1,65)

P = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.5 = 0.5

N = Población

e = Error de muestreo 0.09

Al aplicar la fórmula se tiene los siguientes datos:

La muestra de estudio de la presente investigación es de **79 clientes**

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

3.6.1. Variable Independiente: Calidad de Servicio

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Índice de satisfacción de conformidad con los requerimientos de cada cliente, con la finalidad de elevar el nivel de retención de sus clientes respondiendo a las distintas necesidades que tienen, para alcanzar niveles de calidad en el servicio adecuado.</p>	<p>Índice de Satisfacción</p> <p>Tasa de retención del cliente</p> <p>Calidad de Servicio</p>	$\frac{\text{No. de quejas}}{\text{Total de clientes atendidos}}$ <p>Número de clientes estables</p> $\frac{\text{Pedidos no Entregados}}{\text{Pedidos Despachados}}$	<p>¿Cómo califica la estadía en el establecimiento?</p> <p>¿Qué le pareció su habitación?</p> <p>¿Considera que se le atendió con cortesía y esmero?</p> <p>¿Considera que el personal es honesto en la información que le proporciona?</p> <p>¿Considera que la calidad del servicio es excelente?</p>	<p><i>Encuesta al cliente externo</i></p> <p><i>/ Cuestionario</i></p>

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente

Fuente: Marco teórico

Elaborado por: La Autora

3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el proceso de investigación es importante resaltar la recolección de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes externos, porque esta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias, con la finalidad de identificar el nivel de satisfacción de los clientes <p>INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación, porque a través de esta técnica permita visualizar la problemática de manera directa en lo referente a la atención que se brinda a los clientes. 	<p>Cuestionario, el mismo que estará estructura de preguntas cerradas y preguntas mixtas para facilitar su tabulación</p> <p>Textos de Marketing, que serán analizados para poder obtener información que permitirá sustentar el campo teórico</p>

Tabla 3. Recolección de Información
 Fuente: Marco teórico
 Elaborado por: La Autora

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- a) **Revisión crítica y codificación de la información**, en donde se identifica el material necesario y se prioriza la calidad de la información según los objetivos propuestos.

- b) **Categorización y tabulación de la información**, Una vez recopilada la información bibliográfica y la de la aplicación de los instrumentos se procede a la tabulación en una herramienta estadística adecuada.

- c) **Análisis de los datos mediante cuadros y gráficos**, en la herramienta estadística y dependiendo el tipo de variables que se maneje en el trabajo se seleccionará el gráfico correspondiente.

- d) **Interpretación de los resultados**, una vez realizada la tabla de frecuencias y los gráficos se procede al análisis de los mismos y la interpretación, según los objetivos propuestos.

- e) **Proponer las conclusiones y recomendaciones** al problema, motivo de la investigación y que responda a los objetivos de la misma.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS INTERNOS

Los Administradores del hotel expresan que existe más afluencia de huéspedes nacionales que internacionales en una relación de 2 a 1; en cuanto al perfil de los empleados manifiestan que todos hablan inglés, pero no cuentan con un plan de capacitación que permita fortalecer su formación.

Una de las estrategias que utilizan para promocionar sus servicios es a través del internet, lo que permite la captación de los clientes.

Los administradores consideran de importancia la calidad de servicio que se brinde al cliente pues este aspecto garantiza la fidelidad y retención de los clientes, considerando adicionalmente que un cliente satisfecho replicará su nivel de satisfacción.

4.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS EXTERNOS

Pregunta.- ¿Cómo califica la estadía en el establecimiento?

Tabla 4. Califica estadía

ITEM	F	F%
REGULAR	0	0
BUENA	6	8
EXCELENTE	72	92
TOTAL	78	100

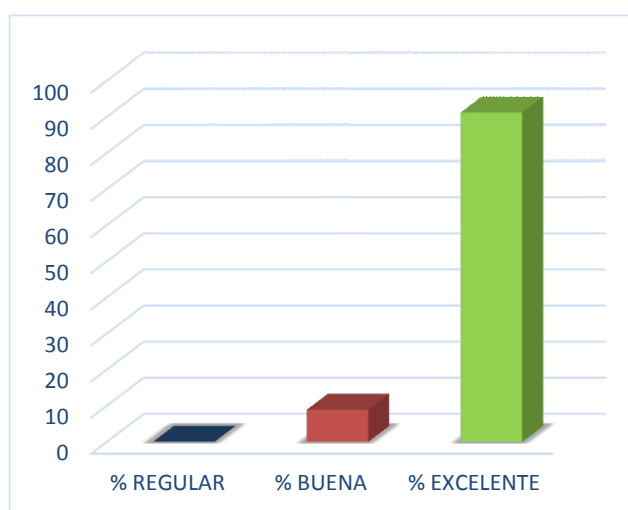


Ilustración 3. Califica estadía

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 91% de encuestados califican que su estadía en el Hotel es excelente y otro 9% lo califica como buena, esta percepción es favorable para el proyecto, pero al ser un Hotel de primer nivel se pretende alcanzar el 100% de calidad para postular a normas ISO

Pregunta.- ¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

Tabla 5. Qué le gusta

ITEM	N°	%
Instalaciones	22	28
Higiene	8	10
Servicio Personalizado	7	9
Tarifas Razonables	9	11
Ubicación	15	19
Servicio Tecnológico	18	23
Total	79	100

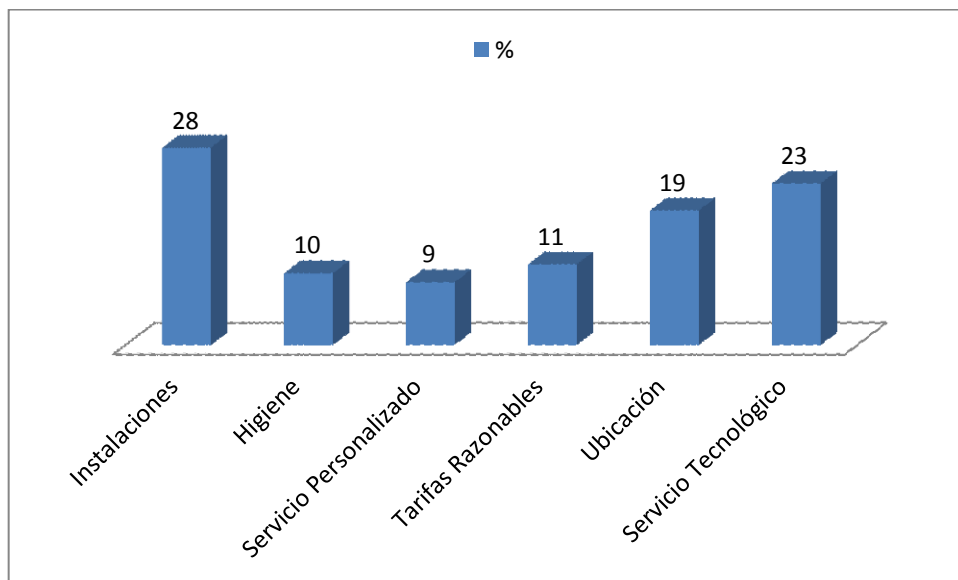


Ilustración 4. Manejo del Idioma

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

Los usuarios manifiestan que lo que más les gusta son las instalaciones con un 28%, seguido del servicio tecnológico con un 23%, la ubicación 19%, Tarifa Razonable con 11%, Higiene 10%, y Servicio personalizado con 9%, de donde se percibe que el servicio recibido está considerado en último lugar.

Pregunta.- ¿Qué le pareció su habitación?

Tabla 6. Qué le pareció su habitación

ITEM	N°	%
Confortable	35	44
Amplia	16	20
Cálida	18	23
Aseada	10	13
Total	79	100

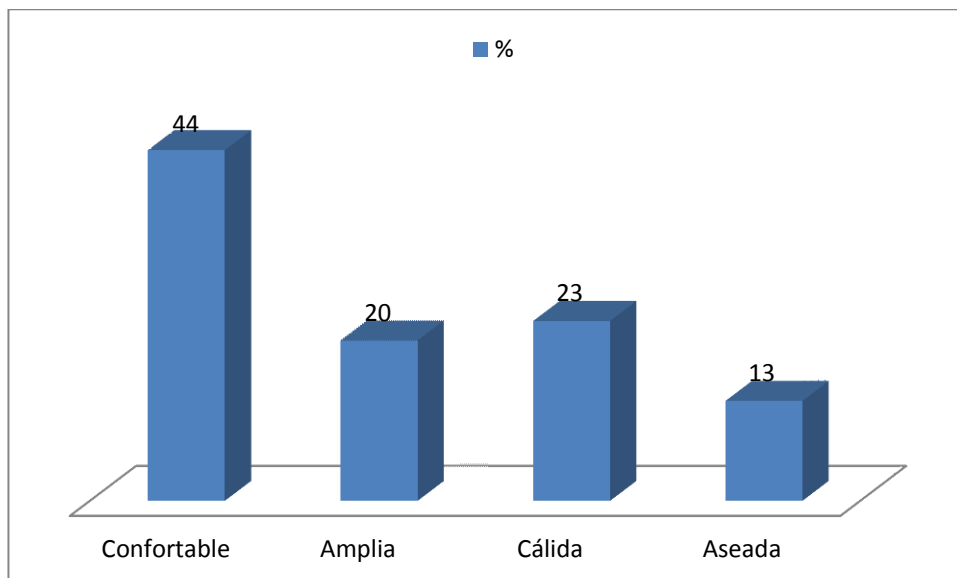


Ilustración 5. Qué le pareció su habitación

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

Según los usuarios consideran que la habitación es confortable en un 44%, seguido de cálida 23%, Amplia 20% y Aseada 13%, se percibe que en cuanto al servicio hay que mejorarlo.

Pregunta.- ¿Considera que se le atendió con cortesía y esmero?

Tabla 7. Atención con cortesía

ITEM	F	F%
SIEMPRE	78	99
CASI SIEMPRE	1	1
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

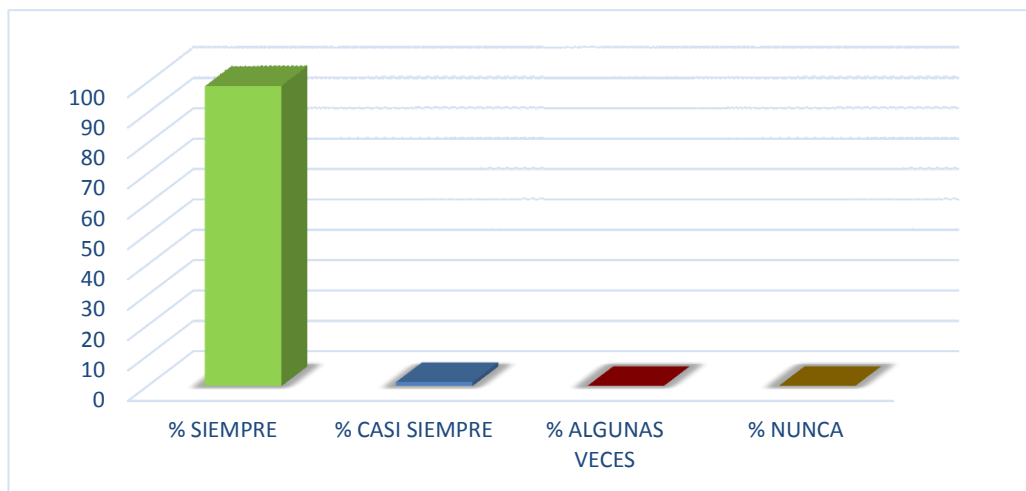


Ilustración 6. Atención con cortesía

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

Según esta encuesta, el 99% de encuetados consideran que se les atienden con cortesía y esmero, pero al contar con un manual de atención se puede mejorar

Pregunta.- ¿Al momento de recibir su servicio, el personal demostró tener el conocimiento técnico y administrativo de la información que se le proporciona?

Tabla 8. Conocimientos del personal

ITEM	F	F%
SIEMPRE	76	96
CASI SIEMPRE	3	4
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

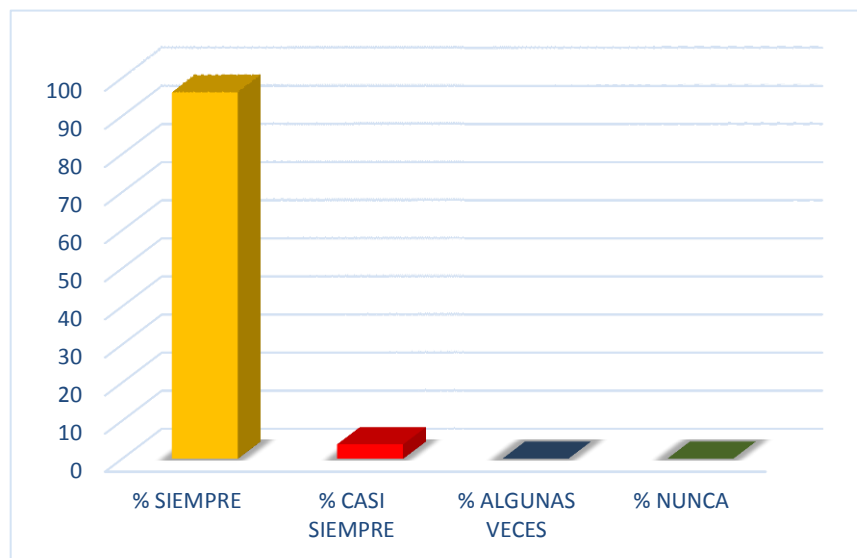


Ilustración 7. Conocimientos del personal

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 96% de encuestados mencionan que siempre se da el servicio con conocimiento técnico y administrativo y un 4% casi siempre.

Pregunta.- ¿Considera que el personal es honesto en la información que le proporciona?

Tabla 9. Información proporcionada

ITEM	F	F%
SIEMPRE	74	94
CASI SIEMPRE	5	6
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

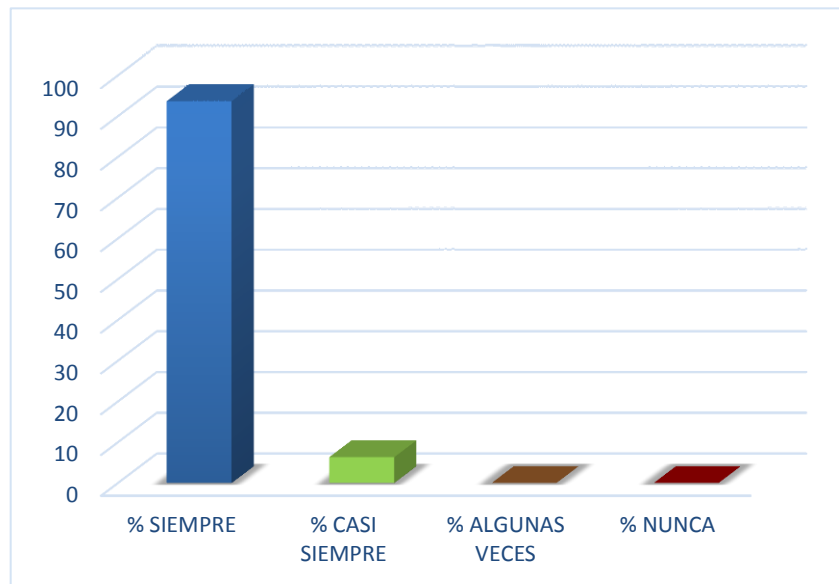


Ilustración 8. Información proporcionada

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 94% de encuestados consideran que el personal es honesto y un 6% casi siempre, lo que garantiza la calidad de atención.

Pregunta.- ¿Cuándo tiene alguna duda o algún problema se lo resuelve eficientemente?

Tabla 10. Resolución de problemas

ITEM	F	F%
SIEMPRE	64	81
CASI SIEMPRE	15	19
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100



Ilustración 9. Resolución de problemas

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 81% de encuestados mencionan que el personal siempre les ayuda en las dudas y problemas y un 19% casi siempre.

Pregunta.- ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido es adecuado?

Tabla 11. Tiempo de espera

ITEM	F	F%
SIEMPRE	70	89
CASI SIEMPRE	7	9
ALGUNAS VECES	2	3
NUNCA	0	0
	79	100



Ilustración 10. Tiempo de espera

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 89% de encuestados consideran que el tiempo de espera es adecuado, un 9% casi siempre y un 3% algunas veces.

Pregunta.- ¿Considera que el aspecto y estado físico de las instalaciones es excelente?

Tabla 12. Estado de las instalaciones

ITEM	F	F%
SIEMPRE	76	96
CASI SIEMPRE	3	4
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

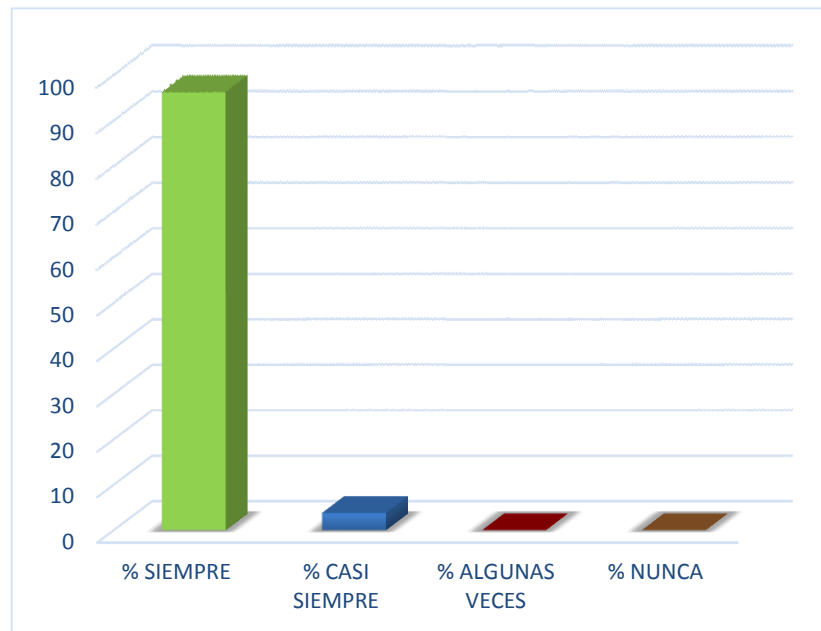


Ilustración 11. Estado de las instalaciones

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 96% de encuestados consideran que el aspecto y estado físico de las instalaciones siempre es excelente y un 4% casi siempre.

Pregunta.- ¿Considera que el aspecto y presentación del personal es excelente?

Tabla 13. Aspecto del personal

ITEM	F	F%
SIEMPRE	78	99
CASI SIEMPRE	1	1
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

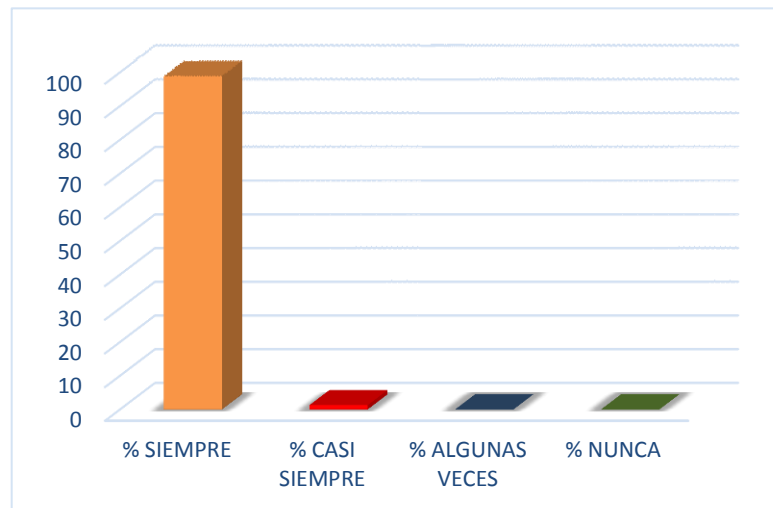


Ilustración 12. Aspecto del personal

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 99% de encuestados consideran que el aspecto y presentación del personal siempre es excelente u un 1% casi siempre.

Pregunta.- ¿Considera que la calidad del servicio es excelente?

Tabla 14. Calidad del servicio

ITEM	F	F%
SIEMPRE	71	90
CASI SIEMPRE	7	9
ALGUNAS VECES	1	1
NUNCA	0	0
TOTAL	79	100

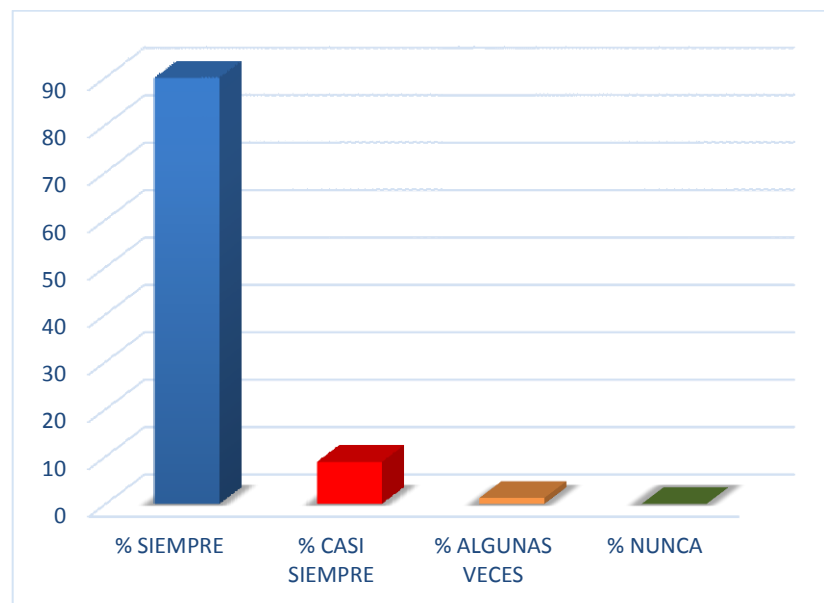


Ilustración 13. Calidad del servicio

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 90% de encuestados consideran que la calidad del servicio siempre es excelente, un 9% casi siempre y un 1% algunas veces.

Pregunta.- ¿Considera que el precio que le ofrece es accesible según sus necesidades?

Tabla 15. Precio

ITEM	F	F%
SIEMPRE	50	63
CASI SIEMPRE	29	37
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
	79	100

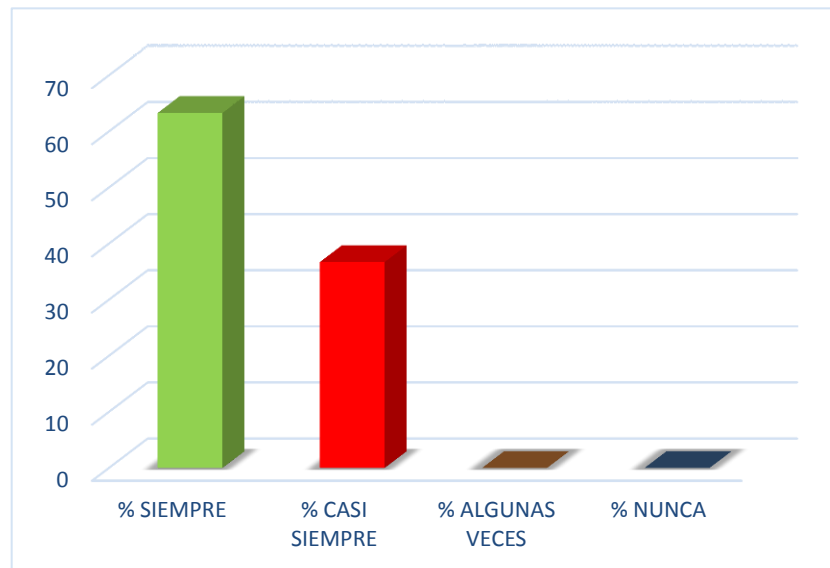


Ilustración 14. Precio

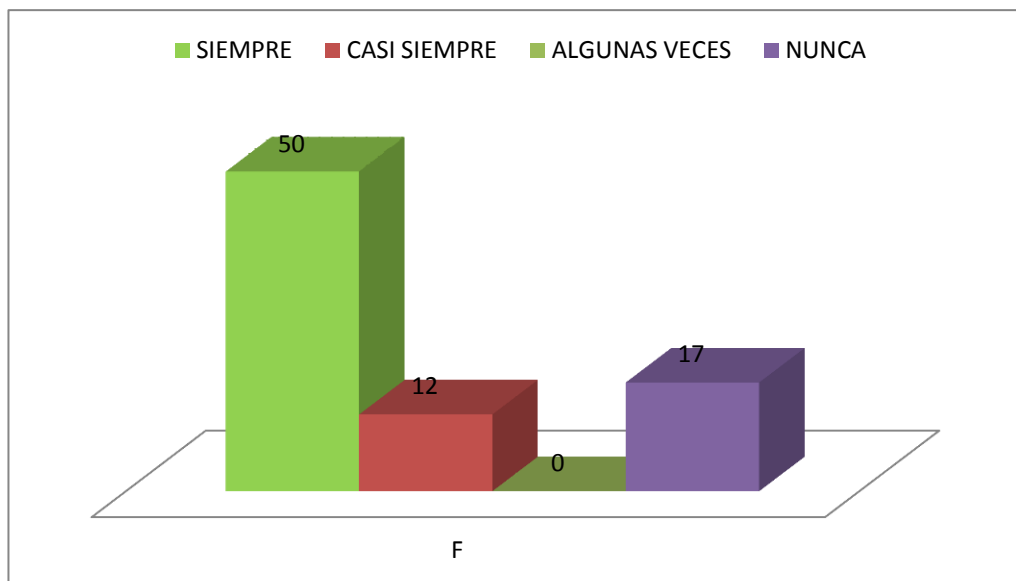
Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

El 63% de encuestados consideran que el precio es siempre accesible según sus necesidades y un 37% casi siempre.

Pregunta.- ¿Utilizaría nuevamente este Hotel?

Tabla 16. Regresaría al Hotel

ITEM	F	F%
SIEMPRE	50	63
CASI SIEMPRE	12	15
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	17	22
TOTAL	79	100



Fuente: Encuestas

Ilustración 15. Regresaría al Hotel

Elaborado por: La Autora

El 63% de encuestados consideran que si volverían a utilizar el hotel, un 15% casi siempre pero un 22% no lo volvería a usar, la intención es alcanzar el 100% de fidelidad de los clientes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se determina que la calidad del servicio incide directamente en la fidelidad de sus clientes

En cuanto a las normas de calidad del servicio que brinda el Hotel Emperador no alcanzan Calidad de Normas ISO, por lo que el con este trabajo se pretende alcanzar el 100% de calidad.

Se tiene que no todos los clientes considerarían regresar a usar el Hotel, lo que se demuestra que el servicio afecta en la fidelidad del cliente., se tiene un promedio de un 68% de fidelidad, pero se pretende alcanzar el 100% de fidelidad para postular a normas de calidad ISO

No existe un manual de procedimientos para la atención al cliente, que garantice alcanzar la fidelidad en el cliente.

5.2. Recomendaciones

Alcanzar normas ISO en cuanto a la calidad del servicio que brinda el Hotel Emperador

Alcanzar mejores niveles de fidelidad de los clientes para de esta manera mejorar el posicionamiento del mismo

Aplicar el manual de procedimientos para la atención de los clientes.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1.Tema: Manual De Procedimientos Para Atención Al Cliente

6.2.Datos Informativos

Institución: Hotel Emperador

Dirección:

Teléfono:

6.3.Antecedentes de la Propuesta

La Calidad de atención al cliente es un factor importante dentro del posicionamiento, imagen y fidelidad de los clientes, así como también esto incide directamente en la rentabilidad del Hotel.

El Hotel Emperador es cuatro estrellas, ubicado en el centro de la ciudad de Ambato y uno de los principales de esta ciudad, pero existe una competencia alta dentro del nivel hotelero considerando que Ambato es una ciudad turística, y se ha determinado que no se ha alcanzado un 100% de calidad en el servicio lo que es

directamente proporcional a la fidelidad de los clientes, de ahí la necesidad de generar un manual que ayude a sus usuarios internos mejorar el nivel de atención que brinda a sus clientes.

6.4.Justificación

El Manual de una buena Atención de Clientes está dirigido a los clientes internos del Hotel Emperador que busca ser una guía práctica para alcanzar un servicio de calidad.

Este va encaminado a las diferentes áreas de trabajo que a continuación se detalla:

- Gerencia.
- Talento Humano.
- Departamento Financiero-Administrativo.
- Departamento de Marketing.
- Recepción.
- Cocina.
- Restaurante.
- Seguridad.
- Parqueadero.
- Lavandería.
- Botones.

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes. Para lograr esto, el presente Manual proporciona pautas para que el personal del medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que

incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

6.5.Objetivos

6.5.1. Objetivo General

El objetivo del siguiente manual es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente. Se desarrollan los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, importancia y las “buenas prácticas” actuales como:

1. Conocer la importancia de la Atención y el Servicio al CLIENTE, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente Servicio.
2. Identificar todos los tipos de clientes y definir la calidad del Servicio.
3. Dar a conocer a los interesados en la prestación del servicio , elementos teóricos que guíen y ayuden a mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones.
4. prestar este servicio hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes ya que son la razón de ser de nuestra entidad.
5. Brindar un excelente servicio a nuestros clientes como ejes principales generando confianza y apoyo relacionados con la satisfacción de sus necesidades.
6. Tener una información constante sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
7. Reunir información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones con propiedad son pautas fundamentales para Fidelizar nuevos clientes.

6.6. Análisis de Factibilidad

La propuesta planteada en el presente trabajo de investigación demuestra todo un estudio de factibilidad, en virtud de que es una empresa cerrada que cumple las condiciones para implementar el Gobierno Corporativo, adicionalmente se cuenta con la autorización de los accionistas de la empresa quienes tienen todo el interés de la aplicación de este modelo con la finalidad de generar valor a la empresa, mejorar la rentabilidad.

Factibilidad Operativa.- Está determinada por la disponibilidad de todos los recursos necesarios para llevar adelante un proyecto, en el caso de esta investigación se cuenta con el recursos humano para realizar la investigación, así como los directivos de la empresa que apoyan el desarrollo de este trabajo.

Así también, se cuenta con la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para el éxito del proyecto.

Factibilidad Técnica.- Se relaciona con ver si tu equipo cuenta con las herramientas, los conocimientos, las habilidades y la experiencia para hacer que tu proyecto sea exitoso, para esta investigación existe el apoyo del Director de Tesis quien cuenta con el conocimiento y experiencia suficiente para el desarrollo de este trabajo, adicionalmente el autor de la tesis labora en la empresa de análisis y hasta el momento ha recibido capacitación para este propósito.

Factibilidad Económica.- Surge de analizar si los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades pueden ser cubiertos con el capital del que dispones.

6.7. Fundamentación

- **Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Gestión de la Calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad,
- **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.
- **Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentarla capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto / servicio.
- **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio.
- **Reclamante:** Persona, organización o su representante que expresa una queja.

- **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde sea para una respuesta o resolución explícita o implícita.
- **Servicio al cliente:** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.
- **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

6.7.1. Metodología: Modelo operativo

6.7.1.1.La Comunicación

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
 - Hable directo al usuario y mirándole el rostro.
 - No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
 - Muéstrese humano y sensible.
 - Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
 - No interrumpa, deje que el huésped hable primero.
 - Escuche con cuidado, no se distraiga.
 - Tome notas, si fuese necesario.
- **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.

- Sencillez y brevedad: Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- Orden: Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- Convicción: Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

Aspectos que impiden la buena comunicación verbal.

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Lapsos o mente en blanco (eheee..sabe queee...esteee...).
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Ser confrontativo.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.
- Diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Sentimientos, estados de ánimo.
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra persona, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

Frases que se deben evitar en la comunicación verbal.

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario, tales como:

- ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?

- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- El está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que en ese departamento nunca contestan.
- ¡Es que tenemos cada funcionario!
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Debió fijarse en eso antes de hacer el trámite.
- Ya le contesté eso.

No utilice frases de excesiva confianza como las siguientes:

- ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
- ¡Díay, cómo estás! o ¡Maje cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ¡No, mi amor, eso era antes!
- ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ¿Cómo vas? No se tutea al huésped.

Comunicación telefónica

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el usuario siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

Reglas del lenguaje telefónico:

Documentos:

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

Sonría:

La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

Vocalice:

Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

Hable lentamente:

Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

Escuche:

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

Anote:

Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

Explique:

Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el funcionario, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

Utilice las fórmulas de cortesía:

Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

Gane tiempo:

Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

Identifíquese:

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: Hotel Emperador buenos días Verónica le saluda, en que le puedo ayudar.

Algunas frases para:**-Recibir:**

“Buenos días”... (Tardes o noches)

“¿En qué le puedo servir?”

-Orientar:

“¿En qué le puedo ayudar?”

-Hacer esperar:

“Le ruego esperar un momento”.

“En este momento estoy atendiendo a otro huésped, por favor, espere un momento”.

-Cuando la espera es muy larga:

“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego”. Debe devolver la llamada según lo prometido.

-Hacer deletrear el nombre:

¿Me puede deletrear su nombre?

-Hacer repetir:

“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir por favor?

-Despedida:

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

Para dejar un mensaje, usted siempre debe recopilar los siguientes datos:

Destinatario

“Es un mensaje para...”

Quién llama

Nombre de la persona que deja el mensaje

El objeto de la llamada

“Es con respecto a...”

La finalidad de la llamada

El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.

Seguimiento

Cuál de los dos llamará al otro.

Dónde y cuándo

Cuándo y a qué número volverá a llamar usted.

Centrales telefónicas:

- **Recepción de llamadas**

- Buenos días (tardes o noches), Hotel Emperador, le atiende... (nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).
- Si un huésped solicita que se le comunique con alguna extensión, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!

- **Si la extensión está ocupada**

- La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?
- Si el huésped pide hablar con otro persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje
- **Si nadie contesta**
 - No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Puedo transferirle la llamada a la extensión “x” de ese departamento. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.
 - Si el huésped desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.
- **A un huésped o cliente que espera en línea**
 - Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó esa extensión. Lo comunico de inmediato.

Resto de Extensiones:

- **Al contestar: Levante** el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al huésped esperando. Los huéspedes pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.
- **Frases de apertura:** Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato a su departamento, agregue de seguido “le atiende... (nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir”.

- **Ejemplo:** Una persona llama al Departamento Financiero Contable de la Administración en horas de la mañana: Buenos días, Departamento Financiero Contable, le atiende Cristina, ¿en qué le puedo servir? Luego, escuchar con atención lo que el usuario o compañero (a) tenga que decir. Si es capaz de responder, hágalo con toda la información disponible. Después pregunte con naturalidad, si ha logrado responder adecuadamente a la consulta y si hay algo más en lo que pueda servirle.

- **Cómo dirigirse a un Huésped.**
 - Señor, señora, señorita
 - El nombre del huésped o cliente usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
 - Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
 - Escuche con interés, concentrado.
 - Evite discusiones y negativismos.
 - Hable con calma y tono agradable.
 - Verifique que le está entendiendo.
 - No tutee al usuario.

- **Frases de cierre: recuerde** despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.

Ejemplos: Terminando la llamada telefónica, algunas frases pueden ser:

- Muchas gracias por llamarnos.
- Estamos para servirle.
- Fue un placer servirle
- Gracias por su paciencia y esperamos poder servirle con más prontitud la próxima vez.

Cliente o Huésped en espera: en caso que el cliente haya estado en espera, si debe pasar necesariamente la llamada a otro compañero primero explique al

usuario lo que hará. No lo pase simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.

Ejemplo: Sr. Felipe, voy a pasarle la llamada con mi compañera Mónica, que conoce de ese asunto o al departamento tal, donde pueden atender mejor su consulta. Si puede detalle el caso al compañero para que el usuario no tenga que explicar su consulta nuevamente.

Uso de los teléfonos de la institución por parte de los funcionarios:

- No deben usar los funcionarios los teléfonos, facsímiles, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables. Lo anterior para no obstaculizar llamadas de posibles usuarios que necesiten comunicarse con el Hotel para solicitar los servicios prestados.

6.7.1.2.Imagen

La imagen de una persona, producto, empresa pública o privada, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente de calidad.

- Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

¿Qué apariencia tengo? (lo que ven)

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

¿Cómo hablo? La voz.

En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

¿Qué digo?

Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.
- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simples, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.

¿Cómo escucho?

- No interrumpir
- Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
- Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Mi entorno y organización personal

- Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- Muéstrese ordenado y organizado.
- Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

¿Cómo proyectarse exitosamente?

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los usuarios, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- Lenguaje de los signos: es necesario utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
- Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
- Al atender a un huésped se está proyectando la imagen del Hotel Emperador.
- El impacto que logre en el usuario puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los usuarios primero tenderán una impresión por lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.

- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor(a).
- No se permiten tatuajes visibles, así como el “pírsin” en lugares visibles, incluyendo boca y lengua.
- La imagen de los funcionarios se convierte en parte de la imagen del Hotel , por tanto es importante tener en cuenta que:
 - La imagen es dinámica, evoluciona.
 - A mejor o mayor imagen, más poder de influencia.

La vestimenta.

Todos los funcionarios del Hotel Emperador deben usar correctamente sus uniformes que les corresponden a cada área deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Mantener los uniformes bien limpios.
- Mantener los uniformes bien planchados.
- Usar correctamente los uniformes según el día marcado por gerencia, ya que existen 2 diferentes uniformes.

Calzado

- **Estilos permitidos:** en todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los dos zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos o el talón. De vestir cerrados o abiertos con tacón alto o de tacón bajo cerrados, en el caso de las mujeres.

6.7.1.3.La Actitud

Los huéspedes disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al cliente que reciben.

Las actitudes

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios entre funcionarios y éstos con los huéspedes o clientes. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:** Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:
 - Estímulos: las personas que hacen las cosas porque tienen algún estímulo, dan todo.

- **Reconocimiento:** las personas hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando las hacen mal.
- **Motivación Negativa:** Es cuando las personas hacen las cosas por temor. Se presenta de dos maneras:
 - **Intimidación:** Las personas hacen las cosas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.
 - **Manipulación:** Las personas hacen las cosas, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

Actitudes Adecuadas en Atención al cliente

- **Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- **El poder de la actitud positiva:** toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- **Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.
- **Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- **Haga sacrificios:** para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- **Adáptese, no se resista al cambio:** no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- **Nutra su imagen:** cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.

- **Comprométase con la excelencia:** los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- **Confidencialidad:** debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el huésped interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

Actitudes del Funcionario Exitoso

El funcionario exitoso mantiene las siguientes actitudes:

- **Emprendedor**
 - Tiene iniciativa.
 - Está comprometido.
- **Motivado por la gente**
 - Tiene deseos de ayudar.
 - Muestra empatía.
 - Valoran las relaciones sociales y las facilitan.
 - Comprenden que el usuario es la persona más importante.
- **Especializado**
 - Se preocupa por conocer cada vez más de su trabajo.
 - Estudia y se prepara.
 - Le interesa el servicio al cliente, los servicios que ofrece la institución.
 - Muestra actitud positiva hacia el huésped o cliente y a la autoridad.
 - Se esfuerzan por la excelencia en su trabajo.
- **Como debe ser una persona innovadora.**
 - Es creativo y busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - Desea innovar y mejorar lo actual.

6.7.1.4.Relaciones Humanas

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

Los factores positivos de las Relaciones Humanas

Los factores positivos de la Relaciones Humanas, entre otros son:

- **Apertura:** ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las divergentes, sin herir la sensibilidad de la otra persona.
- **Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la organización de la que formamos parte.
- **Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el Hotel Emperador ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

Los factores negativos de las Relaciones Humanas

Los factores negativos de la Relaciones Humanas, son entre otros:

- **Falta de control de emociones desagradables:** cuando mostramos mal humor, resentimiento, rencor, entre otros.
- **Agresión:** cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de frustración.
- **Fijación:** negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado.
- **Terquedad:** negarse a aceptar las opiniones ajenas y rechazar nuestras equivocaciones en nuestro juicio o ideas.
- **Aislamiento:** apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa.
- **Fantasías:** considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.
- **Sentimiento de superioridad o inferioridad:** sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. O subvalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias.

Reglas de Cortesía

Las principales reglas de cortesía que han regido el mundo de los negocios y el mundo social durante siglos no han variado o lo han hecho muy poco, a continuación, las más importantes:

- **Salude al usuario**

En el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.

- **Identifíquese**

Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.

- **Ofrezca su ayuda de inmediato**

Para hacerlo, agregue a continuación la frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al usuario y que él ya estuvo ahí antes.

- **Use el nombre del huésped o cliente**

Si ya conocía al usuario o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del huésped o cliente, tanta veces pueda, pero sin abusar.

- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.**

Pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al usuario. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.

Valores que deben seguir los funcionarios del Hotel Emperador.

Los valores que en este momento deben ser practicados por los funcionarios del Hotel Emperador son:

Honestidad

Es realizar el trabajo con el mayor esfuerzo, aprovechando los recursos del Hotel Emperador racionalmente y garantizando la integridad de la institución y de los funcionarios.

Lealtad

Es asumir el compromiso de construir y defender la institución como propia.

Solidaridad

Es la actitud y disposición permanente para colaborar en el trabajo con los compañeros y en la solución de problemas para el beneficio de la institución y de los huéspedes y clientes.

Justicia

Es administrar y ser administrado, buscando que la toma de decisiones se realice con equidad, para lograr el desarrollo personal, el de la institución y el de los huéspedes y clientes.

Mística

Es el sentimiento y vivencia que nos mueve a realizar el trabajo aportando lo mejor de nosotros para la institución, los compañeros y los huéspedes.

Respeto

Es la forma en que aceptamos las virtudes y limitaciones, tanto laborales como personales, de nuestros compañeros.

Pertenencia

Es la identificación que cada empleado desarrolla, producto de la participación y motivación que le genere la institución.

Responsabilidad

Es el cumplimiento cabal de los deberes y obligaciones que cada trabajador debe asumir para su desarrollo personal y el de la institución.

Compromiso

Es la entrega que debe tener el trabajador en el desempeño de sus funciones, para satisfacer al huésped y clientes y beneficiar a la institución.

Liderazgo

Es el carisma de atraer, motivar y convencer a los demás con el propósito de realizar metas comunes.

6.7.1.5.Trabajo en Equipo

Es la disposición de aportar y recibir ideas para planificar y organizar el esfuerzo colectivo en el logro de metas comunes.

Apertura al Cambio - Servicio al cliente

Es una condición para asimilar la dinámica de cambios constantes en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Usos, Costumbres y Actitudes de los Funcionarios

A continuación se enumeran un conjunto de actos comúnmente aceptados como estilos de vida, costumbres, usos y actitudes sociales, que el Hotel Emperador quiere promover entre sus funcionarios(as):

- Ajuste su personalidad al medio ambiente y tipo de personas.
- Atienda las críticas e inconformidades, son mejores que las alabanzas. Además ofrezca sinceras disculpas cuando reciba una crítica.
- Cuando atienda a alguien no se muestre somnoliento(a) ni aburrido, eso es faltarle el respeto.

- Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
- De nada sirven sonrisas o cortesía si su servicio no es lo que el huésped o cliente desea y espera.
- Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.
- Demuestre siempre ganas de ayudar.
- Es muy mala costumbre fijar la mirada en las personas que pasan.
- Escuche activamente.
- Establezca empatía (póngase en los zapatos de la otra persona).
- Esté consciente de su estado de ánimo.
- Evite la arrogancia y mantenga su mente abierta.
- Hable en tono adecuado.
- Haga comparaciones positivas.
- Haga sentir a las personas que las está esperando y son sus invitados.
- Las personas valoran el tacto y la discreción.
- Maneje las preguntas conforme se presenten.
- Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.
- Masticar goma de mascar, tomar agua en botella o ingerir cualquier otro alimento frente a un usuario es de muy mal gusto.
- Muéstrese amigable al presentarse.
- Muéstrese entusiasta con lo que hace y dice.
- No demuestre perturbación cuando esté esperando.
- No llame a nadie silbándole.
- No trate de adivinar qué quieren otras personas, pregúnteles, hágalo con cortesía.
- Nunca insulte la inteligencia de sus usuarios.
- Prometa menos, dé más.
- Proyecte sinceridad.
- No atienda agentes vendedores delante de un usuario.
- Utilice el nombre del usuario en algún momento durante la atención.
- Salude y haga sentir al usuario que está en un ambiente agradable.
- Establezca contacto visual. Mírelo a los ojos.

- Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía.
- Si es interrumpido cuando atiende a un usuario, ofrezca una disculpa. Si el teléfono suena, pídale al usuario permiso para contestarle.
- No se distraiga con otra persona u otro trámite que no corresponda al usuario que atiende.

Consejos:

- No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

Cómo comportarse con un huésped o cliente “difícil”

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un huésped o cliente que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”. A continuación, algunos consejos prácticos:

- En primer lugar, mantenga la calma. No lo tome como algo “personal”, deje que el huésped o cliente se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El huésped o cliente podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.

- Escuche al huésped o cliente. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la institución el malestar que el huésped o cliente exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- Procure que el huésped o cliente salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un cliente. Ese usuario que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle y dásela.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un cliente. Recuerde que una “discusión” ganada a un cliente es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.
- Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el huésped o cliente, tener que explicar dos veces una situación tensa.
- Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

Solución de conflictos

Al atender a un huésped o cliente disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

- Mire al huésped o clientes a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- Si puede, acérquese un poco más al huésped o cliente, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
- No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
- Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el huésped o cliente, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Proyecte siempre un tono respetuoso.
- Y si el huésped eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

6.7.1.6.Trabajo En Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El Trabajo en Equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Requisitos del trabajo en equipo

Cooperación: La fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el funcionario.

Contribución: El funcionario debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.

Comunicación: La información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.

Compromiso: El compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

Trabajo en equipo y Atención al cliente

Los huéspedes o clientes perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro del área, como entre otras áreas. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los huéspedes. A continuación algunas consideraciones:

- No podemos ser expertos en todo, necesitamos que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
- La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al huésped o cliente incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los compañeros y, con ello, la imagen de la institución.
- Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un huésped o cliente, es preferible buscar la ayuda de un compañero. Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es preferible a confundir al huésped.
- Nunca contradiga a un compañero delante de un huésped o cliente, llámele aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del huésped o cliente.
- Si tienen que salir a atender a un huésped o cliente juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
- Nunca hable mal de un compañero ante un huésped o cliente. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la institución.

Algunos elementos y características para trabajar en equipo:

- Buenas comunicaciones: las comunicaciones son el elemento principal que le dan vida al trabajo en equipo.
- Sea bueno en lo que hace: los equipos necesitan talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
- Respete su posición en el equipo: cumpla con su papel. Esté claro qué es lo que se espera de usted como funcionario.
- Respete la diversidad: los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.
- Respalde a los que necesitan ayuda no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros.
- Esté preparado para sacrificarse por el equipo: es necesario que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.
- Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo: es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
- No trate de ser el centro de atención: alabe el buen trabajo de un compañero, ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motívelos. Es importante jugar limpio, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.

- Impulse la disciplina entre sus compañeros los equipos de alto rendimiento, se imponen así mismos altos niveles de disciplina y altos estándares de ética y moral. Esta autodisciplina es importante para generar confianza entre sus miembros.
- Esté seguro de hacer la diferencia: los mejores miembros de un equipo no son necesariamente los mejor dotados, sino los más esforzados. Haga tanta diferencia para que el equipo la sienta.
- Pase tiempo con sus compañeros: tómese el tiempo de conocer a sus compañeros de equipo, sus gustos y preferencias, preocupaciones y necesidades. Trate de socializar cada vez que pueda, apoye a los que tienen problemas personales o laborales con cariño y comprensión.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas: no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
- Sea competitivo: la competitividad entre compañeros es el aceite que acelera la eficiencia, innovación y productividad.
- Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo: los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.
- Fortalezca y apoye al líder o gerente: comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno sin buenos funcionarios.

Supervisión en el Trabajo

Consiste en apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria, cuando un grupo de funcionarios desempeña tareas operacionales, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

- **Ambiente de Apoyo:** es necesario crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.
- **Claridad del Papel:** un grupo es capaz de trabajar como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe o supervisor espera de cada uno de los integrantes.
- **Claridad en las metas** todos en el equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados.
- **Liderazgo adecuado:** los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
- **Qué sucede cuando hay buena supervisión:** es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.
- **Estilo de supervisión:** es necesario que el jefe o supervisor (líder) use su posición para auto involucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de

resultados concretos. Es necesario que trate de ayudar a los funcionarios bajo su responsabilidad, motivarlos, participarlos, estimularlos, sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los funcionarios den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.

- **Información a los Huéspedes:** el líder debe supervisar diariamente, que la información expuesta al huésped esté actualizada.

Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al huésped. Otros factores que intervienen son los llamados “impactos sensoriales”, estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

a. Ambiente General:

- Oficina ordenada.
- Limpieza de oficina y baños.
- La decoración.
- Libre de basuras.
- Ventilación adecuada.
- Iluminación adecuada.
- La temperatura y los aires acondicionados, los equipos de aire acondicionado deben mantenerse entre 22° C y 24° C (Entre 70° F y 75° F), según normativa internacional.

b. Infraestructura y equipos:

- Equipos limpios y en buen estado.
- Archivos, escritorios y mobiliario ordenado.
- Rótulos y letreros internos, limpios, ordenados y actualizados.
- La pintura externa e interna del edificio en buen estado.
- La limpieza de los vidrios.
- El estado de los cielos rasos.
- El estado de los pisos.
- Los baños: ¿Funcionan bien lavatorios e inodoros? - ¿Tienen jabón? - ¿Tienen papel higiénico?

- La música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

Servicios de Seguridad:

- La seguridad interna debe ser adecuada, según lo establecido.
- Los letreros y avisos de seguridad dentro de la infraestructura de la institución deben ser legibles y bien colocados.

Funcionarios comprometidos con la institución:

- Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero o un departamento, dondequiera que se encuentre.
- Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- Se esfuerza por dejar una buena impresión en los clientes externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.
- Hace esfuerzos por lograr una mayor camaradería y buenas relaciones interpersonales entre todos los departamentos, programas y órganos desconcentrados del Hotel Emperador.
- Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al usuario.

- Trata a todos sus compañeros de trabajo con amabilidad y cortesía.
- Trata a los huéspedes de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- Siempre demuestre que está a gusto con la presencia de los huéspedes o clientes.

Que es el cliente para una empresa.

- Para una empresa el cliente debe ser el centro de todo, es decir, lo más importante en una empresa. Hay que tener en cuenta que:
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, es el propósito de nuestras tareas.
- Un cliente depende de nosotros y nosotros dependemos de ellos.
- Al cliente no se le hace un favor al atenderlo; él nos da la ocasión de ofrecerle nuestros servicios.
- A un cliente no se le debate ni se le discute, el cliente siempre tiene la razón.
- El cliente busca satisfacer sus anhelos y expectativas y nuestra labor será manejar la información que nos brinda para satisfacerle a él y para nosotros mismos.

¿Qué tipos de clientes hay?

En función del tipo del cliente ante el que nos encontramos nuestra forma de actuar ha de ser diferente. Es importante realizar un análisis previo de cada tipo de cliente para poder ofrecer un trato lo más personalizado posible. A continuación mostramos una clasificación de los tipos de clientes y que técnica es la más adecuada en cada caso, pero es importante tener en cuenta que las personas no se comportan conforme a un único patrón sino que combinan rasgos de varios.

Polémico:**Rasgos característicos:**

- Siempre cree que tiene la razón y es testarudo.
- Es él quien provoca las discusiones.
- Es desconfiado y no acepta las soluciones que podemos ofrecerle
- Se cree con más derechos que el resto de los clientes y reclama por ello una atención preferente.

Tratamiento

- Hay que prestarle atención y escuchar sus quejas sin interrumpirle
- Es muy importante no discutir, mantener la calma y procurar tranquilizarle
- Procurar aclarar todas sus dudas de manera clara
- Hacerle ver que estamos prestándole la máxima atención.

Sabelotodo:**Rasgos característicos:**

- Se cree que lo sabe todo y alardea de ello
- Pretende imponer su criterio
- Es orgulloso y se cree superior a los demás
- En ocasiones es agresivo
- Reclama toda nuestra atención
- Busca los defectos en todo y es exigente.

Tratamiento:

- Es importante no discutir con él y no quitarle la razón.
- Si comete una equivocación debemos indicárselo de la manera más discreta posible.
- Cuando le ofrecemos una solución debemos hacerlo de la manera más sutil posible evitando que se ofenda e incluso mostrársela como si fuera idea suya.
- No podemos dejar que nos domine y debemos mantener una actitud serena y atenta.

Minucioso:**Rasgos característicos:**

- Tiene claro que es lo que quiere y sabe dónde buscarlo
- Suele ser tajante respecto a lo que quiere.
- Como sabe que es lo que busca es concreto y conciso
- Busca respuestas con la información exacta y lo más concretas posibles.

Tratamiento:

- Mostrarle nuestro interés y mantener la serenidad
- Debemos tratarle de manera correcta y con amabilidad
- Ofrecerle respuestas lo más concretas ,precisas y completas posible
- Hacerle ver que tenemos seguridad y que somos eficaces.

Hablador:**Rasgos característicos:**

- Es amistoso, hablador, sonriente, de los que se extiende en sus explicaciones y hasta repiten su discurso.
- Muestra una aparente seguridad.
- Reclama atención y necesita que se esté pendiente de él .
- En ocasiones puede resultar pesado.

Tratamiento:

- Es importante ser amables y mantener la distancia.
- No dar rodeos e ir directos a tratar el asunto o asuntos que él desea tratar
- Llevar las riendas de la conversación, manteniendo la iniciativa y el liderato
- Si debemos realizar preguntas enfocarlas para obtener respuestas concretas.
- No seguir todas sus bromas.

Indeciso:**Rasgos característicos:**

- Es inseguro e introvertido
- Le cuesta tomar una decisión
- No planteara claramente su petición o problema por miedo
- No responde claramente, lo hace siempre con evasivas.
- Siempre intentará aplazara cualquier decisión, quiere reflexionar sobre sus opciones
- Pedirá opinión a la gente que lo rodea

Tratamiento:

- Este tipo de clientes necesita más dedicación que otros
- Debemos buscar la forma de incitarle a que plantee claramente sus necesidades o quejas, para evitar que quede insatisfecho.
- Necesita que le inspiremos confianza y seguridad.
- Es importante aceptar sus puntos de vista.
- Plantearle preguntas abiertas para facilitar que se explique con mayor precisión
- Mostrarle de forma muy concreta
- cuál es la mejor opción.
- Ofrecerle la menor cantidad de alternativas posibles

Grosero:**Rasgos característicos**

- Siempre está de mal humor
- Es ofensivo, dominante, agresivo y discute con facilidad.
- Tratamiento:
- Procurar ser corteses independientemente de lo que diga
- No darnos por aludidos con sus groserías
- No hacer caso de sus provocaciones.

Impulsivo:**Rasgos característicos:**

- Cambia de opinión continuamente
- Es emotivo, superficial e impaciente
- Le cuesta concentrarse y tiende a dar marcha atrás cuando parecía que ya se había decidido.

Tratamiento:

- Hay que mostrarse firmes y actuar con rapidez
- Debemos argumentar de forma breve y concisa.

Desconfiado:

Rasgos característicos:

- Este tipo de cliente es de los que sudan todo y de todos.
- Rechaza hasta los argumentos más lógicos.
- Es intransigente y no reflexiona
- Siempre tratará de dominar al interlocutor.
- Es muy susceptible y le pone pegas a todo.

Tratamiento:

- Es muy importante que conservemos la calma y respetemos sus ideas y no Contradecirle.
- Hacer que confíe en nosotros buscando puntos comunes.
- No se insistente ni discutir con él.
- Por supuesto nunca debemos afirmar algo que no podamos demostrar.
- Debemos darle la razón siempre que la tenga.

Fidelización de Huéspedes o clientes.

CITA REFLEXIVA Dar confianza es una prueba de valentía; ser fiel, una señal de fuerza. Marie Von Ebner-Eschenbach

FIDELIZAR al cliente consiste en hacer que el huésped o cliente vuelva a utilizar nuestros servicios y que se convierta en un cliente frecuente o asiduo, manteniendo su lealtad en todo momento.

Cómo conservar la Fidelización de los huéspedes o clientes del Hotel Emperador

- Conseguir sus datos personales
- Desarrollar promociones y actividades permanentes.
- Descuentos y acceso a paquetes / servicios especiales.
- Incentivar a seguir utilizando nuestros servicios y a preferir siempre nuestra institución respecto de la competencia.
- Mantenerle informado siempre acerca de cambios o promociones realizadas por el Hotel
- Brindar un trato personalizado y buena atención al cliente.
- Hacer uso de promociones de ventas, tales como ofertas, descuentos, sorteos, etc.

¿POR QUÉ EL CLIENTE ES FIEL A UNA DETERMINADA EMPRESA?

Porque le da una serie de ayudas y apoyos, le mantiene comunicado. Porque le maneja programas, promociones y precios, acordes a sus necesidades y preferencias, de manera permanente y sistemática.

Estrategia para la Fidelización de los Huéspedes o Clientes

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin para establecer una estrategia efectiva hay que tomar en cuenta tres factores fundamentales:

- La satisfacción del cliente,
- Las barreras para el cambio y
- La percepción de la deseabilidad de las ofertas de la competencia.

Entre otras tenemos:

- Hacerle sentir importante y especial al Huésped o cliente.
- Cualquier valor añadido hará que tus clientes se sientan importantes.
- Así señala tres elementos básicos para explotar tu ingenio y atraer más público: “Positividad, coherencia y veracidad.
- Mimar a los buenos clientes es identificar a los malos y apartarlos,
- Haz un seguimiento continuo de todos tus consumidores y clientes.
- Reactiva a los menos activos y trata de recuperar a los ex clientes.

6.7.2. Administración

El nivel gerencial se encargará de la aplicación, seguimiento y control de la aplicación de la propuesta planteada

6.7.3. Evaluación

Para medir la satisfacción y fidelidad del cliente hay posibilidades de hacer encuestas, reuniones en foco con los clientes, dependiendo de la cantidad de compradores que tenga al empresa, si son empresariales, una visita al vendedor, una llamada de seguimiento, una encuesta estructurada dependiendo de los

recursos que tenga cada organización. Estos tipos de medición permiten saber después de pasado un tiempo si la promesa se cumplió o no. Día a día para saber si una promesa se cumplió se pueden realizar canales o sistema de quejas y reclamos, aquí el cliente puede retroalimentar diariamente sobre lo que está pasando, y este sistema permite a la empresa hacer cambios inmediatos para mejorar la estadística de servicio al cliente. Sin embargo a continuación les detallo algunas herramientas que se usan comúnmente:

Buzón de sugerencias: sencillo y económico, consiste en ubicar un buzón de correo en un lugar de la empresa con un letrero que lo identifique y formularios en papel donde los clientes puedan anotar comentarios, sugerencias y quejas, una desventaja es la baja tasa de participación que alcanza, el cliente tiene que estar muy satisfecho o muy insatisfecho para que acuda al buzón a dejar su anotación.

Panel: consiste en realizar entrevistas en intervalos de tiempo a los clientes que conforman el panel, aquí se les hacen una serie de preguntas que ayudan a descifrar el grado de expectativas que tuvieron antes de comprar el producto y el cómo apreciaron su rendimiento luego de la compra. Es una herramienta a la que se le puede hacer un seguimiento en sus preguntas, la desventaja es su alto costo por el personal que desarrolla el método.

Encuesta: es obtener información entrevistando a un determinado volumen de clientes haciendo preguntas concretas acerca de sus expectativas previas del producto y el rendimiento que obtuvieron luego de la compra. La diferencia entre la encuesta y el panel es que la muestra de clientes no es fija ni tiene intervalo de tiempo definido, la ventaja es que se obtiene un panorama más amplio de lo que los clientes sienten y piensan, la desventaja es el tiempo que se requiere para tabular datos de las encuestas.

Comprador Espía: es contratar a personas para que actúen como clientes en un ciclo completo, desde las actividades promocionales del producto hasta realizar la compra del mismo. Luego estos actores deben utilizar el producto adquirido, fingir usar el servicio al cliente, solicitar un servicio adicional, al final deben

rendir informe al departamento de mercadeo. Las ventajas de este método son su bajo costo y la información que se obtiene acerca del desempeño de las áreas de la empresa que tienen relación con los clientes, su desventaja es la baja representatividad que tiene el grupo de compradores espías en relación con el conjunto de clientes.

Cientes perdidos: consiste en acudir a los clientes que dejaron de comprar, los ex clientes quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto, para esto hay que buscar en el directorio de clientes de la empresa y ubicar a los que no realizaron recompra en un tiempo razonable, luego se entrevistan para conocer sus razones de alejamiento, esto permitirá a la compañía determinar sus puntos débiles y saber por qué el cliente se fue.

ANEXOS

MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. RECURSOS

4.1.1. Humanos

Para la presente investigación intervinieron en la ejecución el siguiente grupo humano:

Investigador:

Asesor:

Encuestador:

4.1.2. Materiales

Transporte

Computador

Útiles de escritorio

Esferográficos, carpetas, papel bond, lápices, CD

Flash Memory

Copias

Internet

De Apoyo

Biblioteca UTA (Facultad de Ciencias Administrativas), sala de trabajo, centro de cómputo

4.1.3. Económicos

Propios del Investigador

4.2. PRESUPUESTO

El gasto que genera la presente investigación es aportado por la empresa.

A. RECURSOS HUMANOS				
N°	Denominación	Tiempo	Costo unit.	Total
1	Investigador	3 meses	200,00	800,00
1	Tutor de tesis	3 meses	240,00	960,00
1	Encuestador	1 mes	100,00	100,00
TOTAL:				1860,00

B. RECURSOS MATERIALES				
N°	Denominación	Tiempo	Costo Unit.	Total
	Materiales de oficina			20,00
2	Paquetes de hojas INEN A4		4,50	9,00
1	Flash memory		10,00	10,00
45	Copias		0,03	1,35
	Internet	20 horas	1,00	20,00
	Varios			10,00
TOTAL:				70,35

C. OTROS				
N°	Denominación	Tiempo	Costo Unid.	Total
	Movilización			150,00
	Alimentación			120,00
TOTAL:				270,00
SUB-TOTAL (A+B+C)				2200,35
IMPREVISTOS				44,01
TOTAL (Aporte de la empresa)				2244,36

4.3. CRONOGRAMA

Nº	Meses	1	2	3	4	5	6	7
	Actividades	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
1	Elaboración del proyecto	■	■					
2	Prueba piloto		■	■				
3	Elaboración del Marco Teórico			■				
4	Recolección de la información			■				
5	Procesamiento de datos			■				
6	Análisis de los resultados y conclusiones			■				
7	Formulación de la propuesta			■	■			
8	Redacción del informe final				■			
9	Transcripción del informe				■			
10	Presentación del informe				■			

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl . (1998). *Servicio al cliente interno*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.
- Alejandro Jáuregui G. (5 de 10 de 2001). *Control Interno de los Procesos de Servicio al Cliente, Artículo No. 18*. Recuperado el 12 de 12 de 2012, de Control Interno de los Procesos de Servicio al Cliente: www.gestiopolis.com
- Álvaro Reinoso. (2004). 20 Prácticas de Excelencia para impulsar el desempeño de la organización. *Ekos No.121*, 10-15.
- Baraja, V. . (2011). *Estrategias Comerciales y su incidencia en el crecimiento sostenido del volumen de ventas de la Distribuidora de Huevos ANAHI del Cantón Salcedo*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. .
- Beckwith, Harry. (1998.). *Venda lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., .
- BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon. ((2005). *Cientes incondicionales (“Raving fans”)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CAPODAGLI, Bill. (2006). *The Disney Way. Harnessing the management secrets of Disney in your company*. USA: McGraw-Hill.
- Carlos López. (2001). Actitudes y Tipos de Servicio. www.gestiopolis.com, *Artículo No. 11*, 21-25.

- Christian Wusst. (2002)). “La Lealtad de los Clientes y su Medición”. *The Journal of American Academy of Business*, pp 126-32.
- Churchill, C. F., & Halpern, S. S. (2001). *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*. Estados Unidos: USAID's Microenterprise Best Practices.
- CRAVEN, Robert. (2003). *El cliente es el Rey*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- EcosTravel. (15 de Febrero de 2013). *EcosTravel.com*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de EcosTravel.com: <http://www.ecostravel.com/ecuador/hoteles/ambato/>
- ELIAS, Joan . (2000). *Clientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- GestionyAdministracion. (18 de Noviembre de 2009). *GestionyAdministracion.com*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de GestionyAdministracion.com: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-hotelera.html>
- Hernández, L. . (2008). “*La planificación Estratégica como herramienta para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Jonathan Artesanías en cuero de la ciudad de Ambato*”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- HEWARD, Lyn. (2006). *La magia: Una historia sobre el poder de la creatividad y la imaginación*. Madrid: Empresa Activa.
- Jorge Zamora G, Arturo Vásquez-Parraga, Fernanda Morales, y Carolina Cisternas. (Agosto 2005). “Proceso de Formación de la Lealtad del Huésped: Teoría y PruebaEmpírica”. *Interamerican Journal of Environment and Tourism, Volumen1,número1., 23*.

- Luis M. Rivera. (2004.). *Marketing para las Administraciones Públicas: Gestión de la Satisfacción en un Servicio Públic*. España: Ediciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Pérez Pico, G. A. (2011). *La Calidad del Servicio y su incidencia en la Satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transportes Flota Pelileo*. Pelileo: Universidad Técnica de Ambato, Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas .
- Saul, D. (31 de Enero de 2011). *BuenasTareas.com*. Recuperado el 25 de Enero de 2013, de [BuenasTareas.com: http://www.buenastareas.com/ensayos/Calidad-En-El-Servicio-y-Atencion/1411834.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Calidad-En-El-Servicio-y-Atencion/1411834.html)
- Terry Vavra, Ph.D. Y Timothy L. Keiningham. (Julio 2005). “Construyendo un Procesode Lealtad. *Revista Ipsos Ideas*, pp 6.
- Velasco Gavilanez, V. d. (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Comisariato FECOS de la ciudad de Salcedo*. Salcedo: Universidad Técnica de Ambato, Ciencias Administrativas, Marketing y Gestión de Negocios.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. Estados Unidos: Journal of Marketing.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS EXTERNOS DEL HOTEL EMPERADOR

Edad: _____ Ocupación: _____ Nacionalidad: _____

Género: Masculino: _____ Femenino: _____

1. Cómo califica la estadía en el establecimiento:

Regular _____ Buena _____ Excelente

2. Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

Instalaciones _____ Higiene _____ Servicio Personalizado _____
Tarifas razonables _____ Ubicación _____ Servicio Tecnológico _____

3. Qué le pareció su habitación?

Confortable _____ Amplia _____ Cálida _____ Aseada _____

Para las siguientes preguntas considere la siguiente forma de valoración:

INDICADOR DE CALIDAD / INDICADOR PONDERADO

<i>Siempre 2</i>	<i>Casi Siempre 1</i>	<i>Algunas veces -1</i>	<i>Nunca -2</i>
4. ¿Considera que se le atendió con cortesía y esmero?			
Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____
5. ¿Al momento de recibir su servicio, el personal demostró tener el conocimiento técnico y administrativo de la información que se le proporcionó?			
Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____
6. ¿Considera que el personal es honesto en la información que le proporciona?			
Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____
7. ¿Cuándo tiene alguna duda o problema se lo resuelven eficientemente?			
Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____
8. ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido es adecuado?			
Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____

9. ¿Considera que el aspecto y estado físico de las instalaciones es excelente?

Siempre ____	Casi Siempre _____	Algunas veces ____	Nunca ____
--------------	--------------------	--------------------	------------

10. ¿Considera que el aspecto y presentación del personal es excelente?

Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces ____	Nunca ____
---------------	--------------------	--------------------	------------

11. ¿Considera que la calidad del servicio es excelente?

Siempre ____	Casi Siempre _____	Algunas veces ____	Nunca ____
--------------	--------------------	--------------------	------------

12. ¿Considera que el precio que le ofrecen es accesible según sus necesidades?

Siempre ____	Casi Siempre _____	Algunas veces ____	Nunca ____
--------------	--------------------	--------------------	------------

13. ¿Utilizaría nuevamente este hotel?

Siempre ____	Casi Siempre _____	Algunas veces ____	Nunca ____
--------------	--------------------	--------------------	------------

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA PARA ADMINISTRADORES DEL HOTEL

Le solicito muy comedidamente me brinde un par de minutos de su valioso tiempo para responder este breve cuestionario, la información aquí recopilada será totalmente confidencial y para uso exclusivo del investigador con fines didácticos.

1. Cuáles son sus principales tipos de huéspedes?

Nacionales _____

Extranjeros _____

2. Qué servicios adicionales aparte del alojamiento brinda su establecimiento a sus huéspedes?

Lavandería _____

Cafetería y restaurante _____

Business Center _____

Room Service _____

Otros _____

Favor especifique:

3. El personal de recepción habla otro idioma además del español?

Sí _____

No _____

4. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior ¿qué otros idiomas hablan?

.....

Cuenta con algún plan de capacitación para sus colaboradores?

Sí _____

No _____

5. Posee publicidad en el Internet?

Sí _____

No _____

6. Qué tipo de seguridad personal y de valores brinda su establecimiento a sus huéspedes?

.....

7. ¿Considera que los servicios que brinda a sus huéspedes garantiza la fidelidad de los mismos?

Siempre _____	Casi Siempre _____	Algunas veces _____	Nunca _____
---------------	--------------------	---------------------	-------------

ANEXO2. UBICACIÓN HOTEL EMPERADOR



ANEXO3. FACHADA HOTEL EMPERADOR



ANEXO4. RECEPCIÓN



ANEXO5. HABITACIONES





ANEXO6. RESTAURANTE



ANEXO7. SALON DE RECEPCIONES



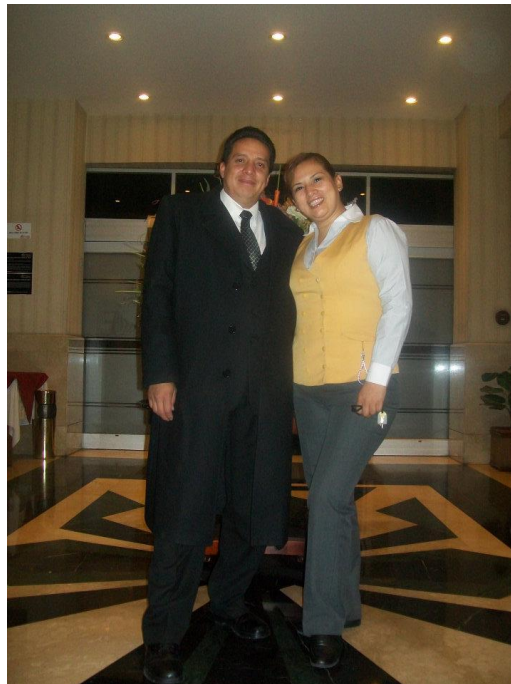
ANEXO8. GIMNASIO



ANEXO 9. PISCINA



ANEXO 10. PERSONAL DE SEGURIDAD.



ANEXO 11. PERSONAL DE BOTONES.

