

35

Fecha de presentación: septiembre, 2023
Fecha de aceptación: noviembre, 2023
Fecha de publicación: enero, 2024

HERRAMIENTAS

DE EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR HOTELERO

TOOLS FOR EVALUATION AND IMPROVEMENT OF THE CUSTOMER EXPERIENCE IN THE HOTEL SECTOR

Ángela Verónica Paredes Núñez ¹

E-mail: ua.angelaparedes@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0783-5639>

Luis Fernando Ichina Achache ¹

E-mail: ta.luisfia81@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5059-8760>

Paulina Elizabeth Salas Medina ¹

E-mail: ua.paulinasalas@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7541-668X>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Paredes Núñez, A. V., Ichina Achache, L. F. & Salas Medina, P. E. (2024). Herramientas de evaluación y mejora de la experiencia del cliente en el sector hotelero. *Universidad y Sociedad* 16(1), 320-331.

RESUMEN

La prestación de un servicio de calidad en hoteles de tres estrellas no solo incide en la reputación y credibilidad del establecimiento, sino que también asegura ingresos económicos sostenidos. Este estudio, centrado en el contexto ecuatoriano, se propone analizar, implementar y evaluar herramientas eficaces para medir y mejorar la experiencia del cliente. Los resultados subrayan la necesidad de un manual específico y estrategias continuas de capacitación para el personal, al enfocarse en áreas de mejora como la comunicación y la eficiencia en la atención. La demografía de clientes, principalmente entre 18 y 45 años con educación superior, ofrece oportunidades para adaptar estrategias y generar ingresos sostenibles. La implementación de medidas personalizadas no solo eleva la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la competitividad del sector hotelero de tres estrellas en Ecuador.

Palabras clave: turismo sostenible, cliente, competitividad.

ABSTRACT

The provision of quality service in three-star hotels not only affects the reputation and credibility of the establishment, but also ensures sustained economic income. This study, focused on the Ecuadorian context, aims to analyze, implement, and evaluate effective tools to measure and improve customer experience. The results highlight the need for a specific manual and continuous training strategies for staff, focusing on areas of improvement such as communication and efficiency in care. The customer demographic, primarily between 18 and 45 years old with higher education, offers opportunities to adapt strategies and generate sustainable income. The implementation of personalized measures not only increases customer satisfaction, but also strengthens the competitiveness of the three-star hotel sector in Ecuador.

Keywords: sustainable tourism, customer competitiveness

INTRODUCCIÓN

La implementación de directrices y normativas destinadas a regular la atención al cliente en establecimientos hoteleros juega un papel crucial en la prestación de un servicio adecuado a los clientes que frecuentan dichos lugares (Martínez, 2023)(Alfonso et al., 2019). Este enfoque abarca tanto los protocolos para ofrecer una atención de calidad como los procedimientos necesarios para abordar eficientemente quejas, reclamaciones o insatisfacciones presentadas por los clientes. Es imperativo resaltar la centralidad del cliente como un elemento primordial para el desarrollo económico, al desempeñar un papel significativo no solo en el sector hotelero, sino también en el crecimiento general de diversos sectores.

El sector turístico, destacado en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 y el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, se reconoce como un elemento clave para el desarrollo de servicios, infraestructuras y transporte. De modo que genera ingresos y contribuye al progreso de diversos sectores no exclusivamente vinculados al turismo. La pandemia de COVID-19 en 2020 constituye una etapa con afectación significativa en el sector turístico y hotelero, con pérdidas globales (Pappas, 2023), que lleva a la adaptación de nuevas modalidades y tendencias para lograr un plan "Destino Seguro", replicado por otros destinos turísticos, incluido Ecuador.

La atención al cliente emerge como un elemento crucial, que busca mantener la satisfacción del cliente desde su llegada hasta su partida (Velasco et al., 2023). De modo que fomente la fidelidad y genere beneficios como mejorar la reputación del hotel, al incrementar la credibilidad y destacar frente a la competencia (Ruiz et al., 2023). La calidad en la atención se traduce en ingresos económicos constantes y potencial aumento (Soto et al., 2020), ya que clientes satisfechos tienden a regresar y recomendar, al reducir los costos de adquisición de nuevos clientes.

Estudios enfocados en la gestión de calidad en la atención al cliente propone mejoras para las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, específicamente hoteles de 3 estrellas en Trujillo. Se destaca la importancia de una atención al cliente eficiente, ya que esto puede generar recomendaciones positivas y, por ende, mayores ingresos para las empresas hoteleras. Se enfatiza que la buena atención al cliente es una forma efectiva de publicidad que contribuye al avance del hotel.

Otro estudio aborda sobre el Manual de Gestión de Calidad para la atención al cliente en el departamento de recepción del Hotel Camino Real. Se subraya la relevancia de crear una impresión positiva desde el momento en que los clientes ingresan al hotel, ya que esto influye en la

percepción de la calidad del servicio durante su estadía. El manual desarrollado se orienta a eliminar problemas internos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes (Angamarca et al., 2020), al destacar la importancia del trabajo constante y la observación para prevenir situaciones negativas.

Mientras que un análisis a un estudio más reciente examina la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el Hotel Sauce Resort, en el distrito Sauce, San Martín. Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre la calidad del servicio, evaluada en dimensiones como empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y tangibilidad, y la satisfacción del cliente (Ponce et al., 2021). Se destacan también dimensiones como comunicación, precio, transparencia y expectativas. El levantamiento de información se basa en parámetros relacionados con el turismo, categorización hotelera, servicio al cliente, herramientas de evaluación y gestión de calidad en la atención al cliente, que incluye el manejo de quejas y conflictos.

Por ende, el sector hotelero, esencial en la actividad turística, proporciona infraestructura que no solo satisface a los visitantes y turistas, sino que también contribuye al desarrollo de sectores comerciales, deportivos, naturales y culturales, que benefician la economía local y nacional. En el contexto de los establecimientos hoteleros de 3 estrellas, se observa que la atención al cliente se brinda de manera empírica, al carecer de lineamientos específicos para garantizar una atención acorde a su categoría. Los manuales existentes muestran desactualización debido a cambios en el perfil de los huéspedes y no se centran específicamente en hoteles de esta categoría. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo general evaluar y optimizar la experiencia del cliente en hoteles de categoría tres estrellas en Ecuador, mediante la implementación de herramientas específicas de evaluación y mejora, con el propósito de elevar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad en el sector hotelero.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Analizar las características y particularidades del sector hotelero de categoría tres estrellas en Ecuador, al identificar factores clave que influyen en la experiencia del cliente.
- Revisar y adaptar herramientas de evaluación existentes, al considerar la realidad y las expectativas del cliente ecuatoriano, para crear un conjunto de instrumentos aplicables y específicos para hoteles de tres estrellas en el contexto local.

- Implementar propuestas para la implementación de las herramientas de evaluación en hoteles de categoría tres estrellas en diferentes regiones de Ecuador.
- Analizar áreas de mejora en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador y proponer un proyecto que contribuya a fortalecer la experiencia del cliente y la competitividad de los establecimientos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se aplica una modalidad de investigación mixta, es decir cuali-cuantitativo, de tipo explicativo secuencial. En la primera etapa se reúnen y analizan datos cuantitativos, seguido de la reunión y evaluación de datos cualitativos. La mezcla ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan la recolección de datos cualitativos. De modo que se analiza el nivel de satisfacción de los huéspedes de hoteles de categoría de 3 estrellas (Toala y Hinojosa, 2021); y posteriormente, reforzar estas conclusiones con la interpretación de expertos en el área hotelera.

Por otra parte, el paradigma cualitativo también se aplica la teoría fundamentada que se deriva de datos reunidos, al ser relevante la estrecha relación entre la recopilación de datos, análisis y posterior creación de una teoría basada en los datos obtenidos en el estudio. Por ende, se investiga cuáles son los paradigmas teóricos que modelan los protocolos de atención y servicio al cliente en hotelería. En cuanto al tipo de investigación se aplica la no experimental de tipo transversal, que es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo.

El trabajo tiene un alcance descriptivo por cuanto se limita a caracterizar a la población de estudio en cuanto a su nivel de satisfacción respecto de los servicios recibidos en los hoteles de 3 estrellas, así como sus características demográficas. Como parte de la población y la muestra se selecciona a los huéspedes de manera aleatoria, para posteriormente aplicar la fórmula muestral, al dar como resultado un total de 384 personas a aplicar la técnica de la encuesta. En cuanto a lo referente a los Métodos, se aplica el método inductivo-deductivo. En referencia a la técnica empleada, se aplica encuestas dirigidas a los huéspedes del hotel, así como entrevistas a 3 expertos del sector hotelero. Así como el desarrollo de un grupo focal dirigido a 6 personas vinculadas a la actividad turística y hotelera.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Resultados del estudio sobre la gestión de atención al cliente en hoteles de 3 estrellas:

Entrevistas a Expertos: Los tres expertos consultados coinciden en la importancia de estructurar un manual de atención al cliente que se centre en la identificación del perfil del cliente, que utilice métodos efectivos de recolección de información y garantice la satisfacción del cliente. Además, enfatizan la necesidad de seguimiento posterior al servicio, al destacar la importancia de la comunicación entre el personal del hotel y los huéspedes. Resaltan que una atención centrada en valores y normas de comportamiento puede fidelizar a los clientes, al asegurar ingresos constantes para mejorar las instalaciones del hotel.

Grupo Focal: El grupo focal destaca que los problemas surgidos en el hotel motivan la búsqueda de soluciones, al fomentar una mejora continua y el perfeccionamiento de habilidades. Este enfoque lleva a que los colaboradores adquieran constantemente nuevos conocimientos. Además, subraya la importancia de habilidades comunicativas para expresarse adecuadamente ante los clientes.

Encuesta: Validada por expertos, la encuesta revela que la mayoría de los huéspedes tiene entre 18 y 45 años, con estudios de nivel superior y motivados principalmente por razones laborales. Aunque están satisfechos con el valor y los servicios, la atención del personal es percibida como inadecuada y lenta. Se destaca la necesidad de investigar nuevos métodos para mejorar la atención y solucionar inconvenientes durante la estadía. Además, se señala la falta de conocimiento del personal sobre la ciudad y la insuficiente disposición para despejar dudas de los huéspedes.

Los huéspedes expresan cierto grado de satisfacción en relación con los servicios de limpieza y alimentación del hotel. Los resultados sugieren una demanda de extensión en el horario de atención de la cafetería. Aunque los visitantes encuentran atractivas y modernas las instalaciones del hotel, se destaca la necesidad de un mantenimiento constante para preservar este atractivo. La percepción general es positiva en términos de nivel de ruido, lo que facilita un descanso adecuado y, en ocasiones, el trabajo desde las habitaciones sin molestias.

A pesar de la atención considerada no adecuada por parte de los colaboradores del hotel, la oferta de servicios a lo largo de la estadía y las instalaciones agradables contribuyen a que los huéspedes vean el hotel como un lugar de alojamiento aceptable. Sin embargo, la falta de confianza transmitida por el personal afecta la disposición de los huéspedes para recomendar el hotel a familiares o amigos. Se destaca la necesidad de mejorar los métodos de atención al cliente, al proponer la implementación de nuevas reglas y protocolos para superar las expectativas y garantizar la satisfacción del cliente.

Tras analizar la situación actual del establecimiento considerado como caso práctico, orientado a hoteles de 3 estrellas, se sugiere la implementación de elementos que mejoren el servicio y la atención al cliente, al fomentar una cultura del detalle. La propuesta incluye la creación de un manual que establezca parámetros para la identificación y gestión de procesos en la atención al cliente, al abordar acciones negativas como quejas, reclamos o insatisfacción. Este enfoque busca garantizar la calidad del servicio durante la estadía del huésped.

El manual propuesto abarca aspectos cruciales, como la estructura organizacional del hotel, su misión y visión, gestión de quejas y reclamos, medidas de acción y evaluación de la atención al cliente. El objetivo principal es exponer y aplicar componentes idóneos para definir actividades y detallar procedimientos de manera óptima y de fácil aprendizaje para futuros colaboradores.

En el contexto de los hoteles de 3 estrellas, se destaca la necesidad de cumplir con ciertas características según el reglamento de alojamiento turístico del Ecuador de 2016. La infraestructura debe incluir estacionamiento, generador de emergencia, agua caliente centralizada, piscina, gimnasio, acondicionamiento térmico y áreas para el personal laboral. Las áreas para clientes deben contar con vestíbulo, cafetería, bar, habitaciones accesibles para personas con discapacidad, aire acondicionado, internet, televisión por cable, entre otros.

Los servicios ofrecidos, de acuerdo con el reglamento, abarcan contar con personal profesional o certificado, empleados que hablen al menos un idioma extranjero, servicios de lavandería, room service, opciones de pago con tarjeta, y disponibilidad de cama extra. En síntesis, la discusión apunta a la necesidad de implementar mejoras estructuradas y detalladas en la gestión de atención al cliente. De modo que se destaque la importancia de cumplir con los estándares y regulaciones específicas para hoteles de 3 estrellas en Ecuador (ver tabla 1).

Tabla 1. Características del hotel de 3 estrellas.

Características del hotel de 3 estrellas	
Infraestructura	Estacionamiento propio o contratado dentro o fuera de las instalaciones. Generador de emergencia para servicios comunales. Agua caliente centralizada en los cuartos de baño. Piscina. Gimnasio. Acondicionamiento térmico en áreas comunes. Áreas para uso exclusivo del personal laboral. Ascensor para el uso de clientes.
Áreas para clientes	Área de vestíbulo con mobiliario. Cafetería con carta en español e inglés. Servicio de bar. Habitaciones con acceso a personas con discapacidad de preferencia en la planta baja. Habitaciones con cuarto de baño y aseo privado. Aire acondicionado. Internet, caja fuerte en la recepción, clóset, sillón, luz de velador Televisión por cable. Teléfono en la habitación. Agua caliente las 24 horas. Juego de toallas y amenities de limpieza personal.
Servicios	Contar con el 10% del personal profesional o certificado en competencias laborales. Contar con el 10% del personal que hable al menos un idioma extranjero. Lavandería. Room service. Forma de pago que incluya tarjeta de crédito o débito. Cama extra para la habitación.

Fuente: Elaboración propia a partir del Reglamento de alojamiento turístico del Ecuador año 2016.

Otro punto para tener en cuenta se enfoca en la atención al cliente, considerada una herramienta de marketing, se centra en establecer contacto con los clientes y proporcionar soporte a lo largo de diversas fases, antes, durante y después de la compra, para asegurar una experiencia positiva. La calidad, aplicada a objetos o servicios, se define

por su capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas, especialmente en el contexto de servicios intangibles, al buscar cumplir con las expectativas de los clientes.

La queja o reclamo surge como una expresión de insatisfacción hacia un producto o servicio, que puede ser individual o colectiva. La propuesta se enfoca en la identificación de necesidades y la planificación estratégica para direccionar adecuadamente el establecimiento. Se destaca la importancia de crear un manual de funciones, ajustado al organigrama del hotel de 3 estrellas según el manual de alojamiento turístico del Ecuador (2016). De manera que abarque áreas como gerencia, recepción, contabilidad, housekeeping, mantenimiento y alimentos y bebidas.

Para ello, se proponen procedimientos específicos de gestión en la atención, tales como Check-in, Check-out, atención telefónica, reservas vía telefónica y virtual, presentación de habitaciones, venta de souvenirs, y manejo de peticiones y requerimientos de huéspedes. Estos procedimientos buscan optimizar las interacciones con los clientes y garantizar una atención eficiente en todas las áreas del establecimiento hotelero. Para ello, se deben visualizar que cumplan con los siguientes aspectos para tener en cuenta:

1. Factores claves que influyen en la experiencia del cliente

Al analizar las características y particularidades del sector hotelero de categoría tres estrellas en Ecuador, se pueden identificar diversos factores clave que influyen en la experiencia del cliente. A continuación, se detallan algunos aspectos relevantes (ver tabla 2).

Tabla 2. Factores claves que influyen en la experiencia del cliente.

Campo	Factores claves
Atención al cliente	Personal capacitado: La calidad del servicio en hoteles de tres estrellas en Ecuador está vinculada a la capacitación del personal. La atención al cliente debe ser amable, eficiente y orientada a satisfacer las necesidades de los huéspedes. Idiomas: Dada la diversidad de turistas que visitan Ecuador, la capacidad de comunicarse en varios idiomas puede ser crucial para mejorar la experiencia del cliente.
Servicios ofrecidos	Variedad de servicios: Aunque los hoteles de tres estrellas pueden ofrecer servicios básicos, la diversificación de servicios adicionales, como desayuno incluido, conexión Wi-Fi de calidad, estacionamiento y servicios de transporte, puede marcar la diferencia en la experiencia del cliente. Actividades recreativas: Implementar actividades recreativas o servicios adicionales, como gimnasios o áreas de entretenimiento, puede contribuir positivamente a la percepción del cliente.
Infraestructura	Condiciones de habitaciones: La comodidad y limpieza de las habitaciones son esenciales. La infraestructura debe cumplir con estándares de calidad, al proporcionar un ambiente acogedor y funcional. Tecnología: La incorporación de tecnologías modernas, como sistemas de reservas online y comodidades tecnológicas en las habitaciones, puede mejorar la experiencia del cliente (Alfonso et al., 2019).
Gestión de quejas	Procesos claros: La gestión efectiva de quejas implica tener procesos claros y accesibles para que los clientes puedan expresar sus preocupaciones. La rapidez y eficacia en la resolución de problemas contribuyen positivamente a la percepción del cliente. Retroalimentación positiva: Fomentar la retroalimentación positiva a través de encuestas y comentarios ayuda a identificar áreas de mejora y a destacar aspectos positivos que pueden potenciarse.
Cultural y ambiental	Adaptación a la cultura local: La sensibilidad cultural y la adaptación a las preferencias locales son fundamentales. Ofrecer experiencias que reflejen la cultura ecuatoriana puede añadir valor a la estancia del cliente. Sostenibilidad ambiental: Al considerar la creciente conciencia ambiental, la adopción de prácticas sostenibles puede ser un diferenciador positivo.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el éxito de los hoteles de tres estrellas en Ecuador se basa en la combinación de una atención al cliente de calidad, la oferta de servicios relevantes, una infraestructura bien mantenida y una gestión eficiente de quejas, adaptándose a la diversidad cultural y al considerar aspectos ambientales.

2. Análisis de las herramientas de evaluación.

La evaluación efectiva de la atención al cliente requiere un enfoque autodirigido por los establecimientos. Al analizar las herramientas de evaluación existentes para crear un conjunto específico y aplicable a hoteles de tres estrellas en Ecuador, es crucial considerar la realidad y expectativas del cliente ecuatoriano. Aquí se presentan algunas herramientas adaptadas y aplicables a este contexto (ver tabla 3).

Tabla 3. Herramientas de evaluación.

No.	Herramientas	Acciones
1	Encuestas de satisfacción culturalmente sensibles	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar encuestas que reflejen las preferencias y expectativas culturales del cliente ecuatoriano. Incluir preguntas relacionadas con la percepción de la calidad del servicio, atención al cliente y la satisfacción general, adaptadas a valores y costumbres locales.
2	Mystery Shopper con enfoque cultural	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar evaluadores "mystery shopper" locales que comprendan las sutilezas culturales y las expectativas específicas del cliente ecuatoriano. Evaluar la atención al cliente, servicios y la experiencia general desde la perspectiva de un huésped local.
3	Paneles de usuarios locales	<ul style="list-style-type: none"> Formar paneles de usuarios locales que brinden retroalimentación constante sobre los servicios y la atención al cliente. Incluir miembros representativos de diversas regiones del país para capturar la diversidad cultural.
4	Análisis de redes sociales y plataformas locales	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar activamente las redes sociales y plataformas de reseñas locales para comprender las opiniones y expectativas de los clientes ecuatorianos. Identificar patrones en los comentarios para mejorar áreas específicas.
5	Entrevistas personales estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas personales con huéspedes locales para obtener percepciones detalladas sobre sus experiencias. Abordar aspectos específicos como la calidad de la atención, comodidades de la habitación y servicios adicionales deseados.
6	Sistema de puntos de control interno	<ul style="list-style-type: none"> Establecer puntos de control internos que reflejen estándares y expectativas locales. Realizar auditorías internas centradas en la calidad del servicio y la alineación con las preferencias locales.
7	Evaluación de la oferta gastronómica	<ul style="list-style-type: none"> Considerar la diversidad culinaria ecuatoriana al evaluar la calidad de la oferta gastronómica del hotel. Incorporar la opinión de expertos locales en gastronomía en la evaluación.
8	Sesiones de Focus Group locales	<ul style="list-style-type: none"> Organizar sesiones de focus group con clientes locales para discutir a fondo sus expectativas y sugerencias. Obtener perspectivas detalladas sobre áreas específicas de mejora.
9	Evaluación de sostenibilidad y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> Incluir métricas de sostenibilidad y responsabilidad social en las evaluaciones para alinear los valores del hotel con las expectativas locales. Evaluar el impacto positivo en la comunidad local.
10	Uso de tecnología para encuestas interactivas	<ul style="list-style-type: none"> Implementar encuestas interactivas al utilizar tecnología para garantizar la participación activa de los clientes. Adaptar las encuestas a dispositivos móviles para mayor accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Estas herramientas de evaluación adaptadas reflejan una consideración profunda de la cultura, expectativas y valores ecuatorianos. De modo que permite a los hoteles de tres estrellas mejorar su servicio de manera específica y relevante en el contexto local.

3. Propuestas específicas para la implementación

Para ello, se proponen las siguientes propuestas para la implementación sostenible de herramientas de evaluación y mejora en la experiencia del cliente en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador. Para ello, es crucial considerar las características culturales, económicas y turísticas del país. Aquí se presentan a continuación:

1. Diseño culturalmente relevante de herramientas de evaluación:
 - Adaptación cultural: Personalizar las herramientas de evaluación para reflejar la diversidad cultural de Ecuador, al considerar expresiones de satisfacción y expectativas que son específicas de la región.
2. Incorporación de elementos sostenibles:
 - Prácticas ecológicas: Incluir preguntas relacionadas con las prácticas sostenibles y ambientalmente amigables, alineadas con la creciente conciencia ambiental en Ecuador. Reconocer y destacar los esfuerzos del hotel en sostenibilidad.
3. Accesibilidad económica:
 - Costo de servicios: Garantizar que las herramientas de evaluación no generen costos adicionales para los hoteles de tres estrellas, al considerar las realidades económicas tanto del sector como de los clientes ecuatorianos.
4. Promoción de la participación activa:
 - Incentivos para encuestas: Implementar incentivos creativos para fomentar la participación activa de los clientes en las encuestas, como descuentos exclusivos, promociones o sorteos que resuenen con la audiencia local (Villafuerte-Pucha et al., 2023).
5. Enfoque en experiencias locales:
 - Preguntas específicas de destino: Diseñar preguntas que capturen la experiencia del cliente en relación con destinos turísticos locales, eventos culturales o atracciones únicas de Ecuador.
6. Desarrollo de soluciones culturales para quejas:
 - Abordaje cultural de quejas: Crear protocolos de gestión de quejas que respeten las sensibilidades culturales y permitan soluciones que se alineen con la ética y valores locales.
7. Capacitación cultural para el personal:
 - Sensibilidad cultural del personal: Implementar programas de capacitación para el personal, al enfocarse en la sensibilidad cultural y la comprensión de las expectativas específicas de los clientes ecuatorianos.
8. Uso estratégico de tecnología:
 - Acceso fácil a plataformas tecnológicas: Utilizar tecnologías accesibles y de fácil uso para asegurar que tanto el personal como los clientes puedan participar en las evaluaciones sin obstáculos tecnológicos.
9. Participación comunitaria:
 - Involucramiento con comunidades locales: Establecer colaboraciones con comunidades locales para obtener retroalimentación sobre el impacto positivo del hotel en la región y promover prácticas turísticas responsables.
10. Promoción de prácticas justas de empleo:
 - Bienestar del personal: Incluir preguntas relacionadas con el bienestar y la satisfacción laboral del personal, al promover prácticas de empleo justo y ético.

La implementación de estas propuestas específicas se traduce en un enfoque sostenible y culturalmente relevante para evaluar y mejorar la experiencia del cliente en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador. De forma que contribuya a impulsar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de manera efectiva y ética.

1. Resultados obtenidos en el sector hotelero de tres estrellas

Al analizar los resultados obtenidos en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador, se destacan áreas de mejora específicas y prácticas exitosas que contribuyen a fortalecer la experiencia del cliente y la competitividad de los establecimientos. Aquí se presentan los hallazgos claves (ver tabla 4).

Tabla 4. Áreas de mejora y hallazgos claves.

Puntos	Enfoque a	Descripción y acción
Áreas de mejora específicas	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades: se identifica la necesidad de mejorar las habilidades de atención al cliente del personal, al enfocarse en la empatía, la comunicación efectiva y la resolución rápida de problemas. Capacitación continua: la falta de capacitación continua constituye un punto débil, al destacar la importancia de programas de formación para mantener al personal actualizado en las mejores prácticas de servicio.
	Infraestructura y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Algunos hoteles carecen de actualizaciones tecnológicas, que afecta la eficiencia en procesos como el check-in y servicios en línea (Creelman, 2022). Se sugiere invertir en tecnologías modernas. Mantenimiento regular: la necesidad de un mantenimiento regular de las instalaciones es evidente, especialmente en áreas como habitaciones, áreas comunes y servicios.
	Gestión de quejas y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> Procesos estandarizados: la falta de procesos estandarizados para gestionar quejas y reclamos se destaca como una debilidad. Implementar procedimientos claros y eficientes puede mejorar la satisfacción del cliente.
	Servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de servicios: la diversificación de servicios más allá del alojamiento, como la oferta de tours locales, eventos especiales o paquetes personalizados, puede mejorar la experiencia del cliente y generar ingresos adicionales.
Prácticas exitosas	Personalizado experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del cliente: hoteles que demuestran un conocimiento profundo de las preferencias y necesidades de sus clientes logran una experiencia más personalizada y satisfactoria.
	Gestión proactiva de quejas	<ul style="list-style-type: none"> Resolución rápida: establecimientos que abordan las quejas de manera proactiva, ofrecen soluciones rápidas y compensaciones, al lograr revertir experiencias negativas y fomentar la lealtad del cliente.
	Iniciativas de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas ecológicas: hoteles que implementan prácticas sostenibles, como el uso eficiente de recursos y la reducción de residuos, son bien percibidos por los clientes conscientes del medio ambiente (D'Acunto et al., 2023).
	Colaboración con comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> Integración cultural: establecimientos que se integran con las comunidades locales, promueven experiencias culturales auténticas, al recibir elogios por parte de los clientes que buscan una conexión más profunda con el destino.
	Programas de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios exclusivos: la implementación de programas de fidelización con beneficios exclusivos, descuentos y servicios adicionales, incentiva la repetición de negocios y la recomendación a otros viajeros.
Soluciones generales	Implementación de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de reservas en línea: facilitar la reserva en línea y el check-in para mejorar la eficiencia y la comodidad del cliente (López et al., 2023). Uso de aplicaciones móviles: desarrollar aplicaciones móviles para proporcionar información útil y servicios adicionales durante la estancia.
	Programas de capacitación continua	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento en servicio al cliente: establecer programas de capacitación continua para mejorar las habilidades de servicio al cliente del personal.
	Mantenimiento preventivo	<ul style="list-style-type: none"> Calendario de mantenimiento: establecer un calendario de mantenimiento preventivo para garantizar la calidad de las instalaciones.
	Establecer procesos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> Protocolos de quejas y reclamos: desarrollar protocolos estandarizados para la gestión eficiente de quejas y reclamos.
	Promoción de servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes personalizados: diseñar paquetes personalizados que incluyan servicios adicionales para mejorar la experiencia del cliente y generar ingresos adicionales.

Fuente: Elaboración propia.

Al abordar estas áreas de mejora y adoptar prácticas exitosas, los hoteles de tres estrellas en Ecuador pueden fortalecer su posición competitiva y ofrecer experiencias excepcionales a sus clientes. No obstante, se deben de proponer acciones para el manejo de quejas y reclamos en hoteles.

2. Medidas de acción en el manejo de quejas y reclamos en hoteles.

Sobre este enfoque se proponen las siguientes medidas de acción en el manejo de quejas, reclamos o insatisfacción del cliente:

- En el momento que se presente una queja, reclamo o insatisfacción por parte del cliente, analizar la situación y asumir la responsabilidad. De modo que incentive el cliente, se relaje y en dependencia del nivel de insatisfacción (bajo, medio y alto) se toma a consideración asumir gastos de incidentes, devolución o reembolso de dinero, cambio de producto y compensación por pasar por la no favorable circunstancia durante su tiempo de estadía.
- Disminuir el tiempo en dar solución a la queja, reclamo o insatisfacción que presente el cliente. Aunque puede variar en dependencia del nivel en el que se encuentre dicho inconveniente.
- Reducir el número de intermediarios, el cliente no debe pasar de persona a persona para que su queja, reclamo o insatisfacción sea solucionada. Sin embargo, sí el nivel del inconveniente es alto el colaborador que atendió en primera instancia la queja, reclamo o insatisfacción este debe comunicar rápidamente al gerente a cargo.
- Capacitar a los colaboradores del hotel de forma constante, en cómo manejar o conllevar la situación ante un cliente que presenta una queja, reclamo o siente insatisfacción por la atención brindada.
- Brindar soporte las 24 horas del día, los 7 días de la semana, ya que se desconoce el momento en el que surge un incidente con el huésped y que este mismo pueda contar con atención en cualquier momento transmite una imagen positiva de la atención en el hotel.
- Identificar el tipo de cliente y el tipo de personalidad, con ello se puede formar estrategias en el manejo de atención al cliente y como tratarlos. Aunque cada cliente tiene su propia personalidad, algunos comparten similitudes por lo cual más de una estrategia puede ser utilizada.
- Investigar y dar solución a la causa de los problemas más frecuentes por lo cual los clientes tienden a manifestar quejas, reclamos o sienten insatisfacción y con

esto tener un enfoque en problemas que presenten mayor dificultad en dar solución.

- Agilizar procesos de atención al cliente con el uso de tecnología, la cual permite tener comunicación de forma instantánea que beneficia en responder o solucionar de forma más rápida los inconvenientes que presente el cliente.
- Realizar encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente respecto a la atención y en dependencia de los resultados planificar estrategias que estén enfocadas en cumplir con las expectativas de los clientes.
- Brindar las herramientas al personal que tiene contacto directo con el cliente para dar solución a las quejas, reclamos o insatisfacción de los clientes.
- Dar seguimiento al cliente después de brindar la solución a su queja, reclamo o insatisfacción para conocer el estado de ánimo y si la solución brindada fue de su agrado.
- Registrar la queja en un documento o bitácora en donde se evidencie el efecto solución que fue utilizada.

3. Proyectos de apoyo enfocado a la mejora continua.

Proyecto: Implementación de estrategias de mejora continua en hoteles de tres estrellas en Ecuador.

Alcance: Ejecutar estrategias de mejora continua basadas en los resultados de las herramientas de evaluación, con énfasis en la sostenibilidad.

Tiempo: 18 meses

Objetivo general: Implementar prácticas sostenibles y mejoras continuas en la atención al cliente en hoteles de tres estrellas en Ecuador.

Objetivos específicos:

- Desarrollar planes de mejora adaptados a la cultura y recursos locales.
- Capacitar al personal hotelero en prácticas sostenibles y atención al cliente.
- Evaluar la efectividad de las mejoras implementadas.

Etapas:

I-Desarrollo de planes de mejora.

II-Programas de capacitación para el personal.

III-Implementación de mejoras.

IV-Seguimiento y evaluación.

Recursos:

- Consultores en turismo sostenible y gestión hotelera (Prayag, 2023).

- Programas de capacitación.

Impacto esperado:

- Mayor sostenibilidad y calidad en la atención al cliente en hoteles de tres estrellas.

Personal calificado:

- Consultores en turismo sostenible y expertos en gestión hotelera.

Niveles de aprobación:

- Aprobación de los propietarios y gerentes de los hoteles participantes.

Financiamiento: Financiamiento mixto de subvenciones gubernamentales y aportes de los hoteles involucrados.

Resultados:

- Implementación efectiva de mejoras sostenibles en los hoteles participantes.

Beneficios alcanzados:

- Mejora de la reputación, aumento de la lealtad del cliente y contribución a la sostenibilidad turística.

El estudio reveló una serie de resultados significativos que proporcionan una visión detallada del estado actual de la experiencia del cliente en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador. Al analizar la información recopilada de las herramientas de evaluación diseñadas específicamente para este contexto, se identifican patrones clave en la satisfacción del cliente.

Se encuentra que, a pesar de la falta de un manual de atención al cliente específico para este sector, la mayoría de los hoteles encuestados compartían prácticas similares en términos de identificación del perfil del cliente, métodos de recolección de información y seguimiento post-estadía. Estos resultados resaltan la necesidad de desarrollar pautas específicas para hoteles de tres estrellas que aborden las particularidades de este segmento en el mercado ecuatoriano (Carvache-Franco et al., 2019).

Otro hallazgo destacado fue la identificación de áreas de mejora significativas. Aunque los huéspedes expresaron satisfacción con los servicios de limpieza y alimentación, surgen inquietudes sobre la atención proporcionada por el personal del hotel. La falta de conocimiento sobre la información local y la lentitud en la atención fueron puntos críticos que afectaron negativamente la percepción de los clientes. Estos resultados indican claramente la necesidad de una capacitación continua para el personal y estrategias específicas para abordar deficiencias identificadas en la interacción con los huéspedes.

En cuanto al perfil de los clientes, se observa que la mayoría se sitúa en un rango de edad de 18 a 45 años, con un predominio masculino y con estudios de nivel superior. Esta información demográfica proporciona una base valiosa para ajustar las estrategias de marketing y promoción, así como para personalizar los servicios ofrecidos, al reconocer las preferencias y necesidades específicas de este grupo demográfico.

DISCUSIÓN

La discusión de los resultados se centra en la interpretación y contextualización de los hallazgos obtenidos. La falta de un manual específico para hoteles de tres estrellas en Ecuador, como revelaron los resultados, destaca la necesidad urgente de establecer pautas y mejores prácticas adaptadas a las características únicas de este segmento en el país. Este vacío en la orientación puede haber contribuido a la aplicación empírica de ciertas prácticas comunes, pero también sugiere oportunidades para la mejora mediante la implementación de un manual detallado y específico.

La insatisfacción percibida en la atención al cliente señala la importancia crítica de invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal hotelero. La capacitación constante, centrada en mejorar la comunicación y la rapidez en la atención, puede abordar directamente las deficiencias identificadas y elevar la experiencia general del cliente. La discusión también destaca la necesidad de integrar estrategias que permitan a los colaboradores comprender y responder eficazmente a las demandas específicas de los clientes de este segmento.

La demografía del cliente, con un énfasis en la población de 18 a 45 años con estudios superiores, sugiere oportunidades claras para adaptar los servicios y las ofertas de acuerdo con las expectativas de este grupo. La discusión se centra en cómo los hoteles de tres estrellas pueden aprovechar estas características demográficas para personalizar las experiencias y, al mismo tiempo, abordar las áreas identificadas para la mejora. Además, se destaca la necesidad de estrategias de marketing dirigidas específicamente a este grupo demográfico, al aprovechar su movilidad y motivaciones para viajar. En síntesis, la discusión revela cómo los resultados no solo ofrecen una instantánea del estado actual, sino que también proporcionan una hoja de ruta para la implementación de cambios significativos que fortalezcan la experiencia del cliente en el sector hotelero de tres estrellas en Ecuador.

CONCLUSIONES

La carencia de un manual específico para hoteles de tres estrellas en Ecuador ha llevado a la aplicación empírica

de prácticas comunes. Este vacío destaca la necesidad urgente de desarrollar pautas detalladas y específicas que permitan la personalización y especialización de la atención al cliente en este segmento. Las estrategias genéricas pueden no ser efectivas, y la creación de directrices adaptadas al contexto ecuatoriano puede marcar la diferencia en la satisfacción del cliente.

Los resultados subrayan la necesidad de la capacitación continua del personal hotelero, al centrarse en mejorar la comunicación y la velocidad en la atención. La inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos del equipo se presenta como una necesidad crítica para abordar las deficiencias identificadas en la interacción con los huéspedes. Esta capacitación no solo beneficia a los empleados en sí, sino que también tiene un impacto directo en la percepción general del cliente y, en última instancia, en la competitividad del establecimiento.

La demografía del cliente, en particular el rango de edad de 18 a 45 años con estudios superiores brinda oportunidades claras para adaptar estrategias y servicios. La implementación de medidas específicas dirigidas a este grupo demográfico puede no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también impulsar la competitividad del hotel. La movilidad y las motivaciones de este grupo ofrecen un terreno fértil para estrategias de marketing personalizado y programas de fidelización que pueden generar ingresos constantes y recomendaciones positivas. De modo que contribuya así a la sostenibilidad y éxito a largo plazo del sector hotelero de tres estrellas en Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, R. A., Oviedo, Z. d. I. M. U., & Mella, R. P. S. (2019). El tratamiento de las TICs en hoteles tres y cuatro estrellas de Cuba y Ecuador. *Revista San Gregorio*, 35(Diciembre), 6-20. <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/871>
- Angamarca Izquierdo, G. R., Díaz González, Y., & Martínez Martínez, C. C. (2020). Calidad percibida por los clientes de los hoteles de la provincia Los Ríos, Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 380-393. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687046>
- Carvache-Franco, W., Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, O., & Hernández-Lara, A. B. (2019). Segmentation of foreign tourist demand in a coastal marine destination: The case of Montañita, Ecuador. *Ocean & Coastal Management*, 167(January), 236-244. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0964569118303818>
- Creelman, V. (2022). "Thank you for reaching out:" Brand relationship management and the conversational human voice of customer care in online service encounters. *Discourse, Context & Media*, 46(April), 1-5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211695821001082>
- D'Acunto, D., Filieri, R., & Amato, S. (2023). Hotels' environmentally-framed eWOM. The moderating role of environmental culture. *Tourism Management*, 98(October), 2-6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517723000584>
- López Silva, R. A., Vallejo, J. A. N., & Chicaiza, R. P. M. (2023). CALIDAD DEL SERVICIO EN LÍNEA DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE AMBATO-ECUADOR. *REVISTA MULTIDISCIPLINARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, TECNOLÓGICO, EMPRESARIAL Y HUMANISTA*, 5(2), 2-5. <https://www.dateh.es/index.php/main/article/view/160>
- Martínez, Y. J. C. (2023). Modelo de servicio de atención al cliente en el restaurante la palapa del hotel explorean Kohunlich. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1199-1221. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4471>
- Pappas, N. (2023). Came and gone? A longitudinal study of the effects of COVID-19 on tourism purchasing intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72(May), 1-4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000164>
- Ponce, G. I. A., Indacochea, A. A. Á., Alvarado, S. M. Z., & Vélez, J. B. V. (2021). La calidad del servicio hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la zona urbana del cantón Portoviejo. *RECIAMUC*, 5(2), 366-381. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/675>
- Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(March), 513-520. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677023000190>
- Ruiz Cedeño, A. B., Cuetara Sánchez, L. M., Martín Fernández, R. A., & Márquez Ortiz, L. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(Extra 9), 595-612. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142763>
- Soto Espejo, S., Villena Andrade, T. D., Soto Espejo, S., & Villena Andrade, T. D. (2020). Calidad Percibida en los Hoteles de Tres Estrellas utilizando el Modelo Hotelqual en la Ciudad de Huánuco - 2018. *Revista San Gregorio*, 38(marzo), 27-37. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072020000100027&script=sci_arttext

- Toala Zambrano, L., & Hinojosa Ramos, M. V. (2021). Análisis del nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio de un hotel situado en el centro de la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 145-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229696>
- Velasco Vizcaíno, F., Martín, S. L., & Jaramillo, F. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: Do company ethics matter? *Journal of Business Research*, 158(March), 2-7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000553>
- Villafuerte-Pucha, E., Alvear-Racines, X., Astudillo-Astudillo, C., & Serrano-López, A. L. (2023). Comparativo de la ocupación hotelera, canales de promoción y tarifas del año 2018-2020 de Cuenca – Ecuador. *UTCiencia*, 10(2), 22-34. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/498>