



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Hostal  
Andorra de Madrid como factor clave para la mejora continua 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA: Gómez Vallejo, Morayma Gabriela.**

**DIRECTOR: Ludeña Reyes, Alex Paul, Mgtr.**

**CENTRO UNIVERSITARIO MADRID**

**2016**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Alex Paul Ludeña Reyes

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Hostal Andorra de Madrid como factor clave para la mejora continua 2015 realizado por Gómez Vallejo Morayma Gabriela ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Madrid, agosto 2016

f)

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Gómez Vallejo Morayma Gabriela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Hostal Andorra de Madrid como factor clave para la mejora continua 2015, de la titulación de Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y hoteleras, siendo Mgtr. Alex Paul Ludeña Reyes director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora: Gómez Vallejo Morayma Gabriela

Cédula: 1715224125

## **DEDICATORIA**

A mis padres Carlos Vicente y Morayma por ser los más grandes referentes de perseverancia y constancia, cuyo ejemplo han sido el motor impulsador para alcanzar mis metas personales y profesionales.

A mi precioso hijo Juan Gael que con sus ocurrencias me ha llenado de alegría e inspiración, y a quien dedico todos mis proyectos de vida.

A Carlos Augusto que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de calma, consejo y aliento en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a Dios por iluminar mi camino y quien me permite cada momento de alegría y plenitud día a día, en Él reposan mis anhelos y objetivos.

Con inmenso amor agradezco a mi amada familia, quienes han sido el factor primordial de lo que soy, mi fortaleza y estímulo de vida.

Gracias al Hostal Andorra de Madrid, por su acogida, y contribución especial en el desarrollo de este trabajo.

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja, a todos sus formadores y forjadores de profesionales para la construcción de un país mejor.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	7
1.2 DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	7
1.3 EMPRESAS DE SERVICIOS.....	9
1.4 EXPECTATIVAS, SATISFACCIÓN, PERCEPCIÓN.....	11
1.5 SERVICIO AL CLIENTE.....	12
1.6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	13
1.7 IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.....	15
1.8 LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 16	
1.9 PLAN DE MEJORAS.....	17
1.10 MODELO DE MEDICIÓN BASADO EN LAS DIMENSIONES O ATRIBUTOS DEL SERVICIO. SERVQUAL.....	19
CAPITULO II.....	22
HOSTAL ANDORRA MADRID.....	22
2.1 UBICACIÓN.....	23
2.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	23
2.3 MAPA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.4 SERVICIOS QUE OFERTA.....	46
2.5 ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	48
CAPÍTULO III.....	50
ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	50
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA.....	51
1.1.1 <i>Descripción de la muestra</i> .....	52
1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO IV .....	76
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS SUCEPTIBLES DE MEJORA.....	76
4.1 ANÁLISIS FODA.....	77
4.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	78
4.3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA.....	79
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88

## RESUMEN

En este trabajo de investigación centramos nuestro interés en la satisfacción del cliente del hostel Andorra como fuente de ventaja competitiva para la empresa. Para ello, y tras un breve análisis de conceptos de calidad, se procede a analizar la relación existente entre el servicio ofertado por el hostel y la percepción de sus clientes.

El objeto de este estudio surge a partir del interés por comprender de qué manera el Hostel Andorra de Madrid encara la calidad del servicio, analizando sus Elementos Tangibles, Empatía, Confiabilidad, Capacidad de respuesta y Seguridad, elementos que contribuyen a la satisfacción, comodidad y cercanía con los huéspedes. Por consiguiente, se presenta un plan de mejoras, en donde la calidad debe ser tomada con una estrategia, como un mecanismo para la mejora continua del servicio.

Gracias a encuestas de satisfacción y entrevistas realizadas a sus huéspedes se logró analizar los resultados, identificando las áreas susceptibles que el hostel debe priorizar para mejorar su servicio.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad del servicio, satisfacción del cliente, ventaja competitiva, plan de mejoras, mejora continua.

## **ABSTRACT**

In this research Project focus our interes in customer satisfaction of “Hostel Andorra Madrid” as a source of competitive advantage for the Company.

Thus, after a brief analysis of quality concepts, we proceed to analyze the relationship between the service offered by the hostel and the perception of its customers.

The purpose of this study emerges from the interest to understand how the “Hostel Andorra Madrid” facing to service quality by analyzing its tangible items, empathy, reliability, responsiveness and security, elements that contribute to satisfaction, comfort and closeness to the guests.

Therefore, an improvement plan, where quality should be taken as a strategy, as a mechanism for continuous service improvement occurs.

Thanks to satisfaction surveys and interviews carried out to its guests, it was possible to analyze the results, identifying susceptible areas that the hostel should prioritize to improve their service.

**KEY WORDS:** Quality of service, customer satisfaction, competitive advantage, improvement plan, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad y de manera significativa la oferta hotelera y de alojamiento turístico se incrementa en el sector céntrico de Madrid, aquí está situado el hostel tema de análisis, en competencia con otros hostales modernos de diferentes tamaños estructurales, todos ofreciendo varios servicios, estancias confortables y productos de calidad.

Es así que, en uno de los sectores más desarrollados y emblemáticos de la capital como es la Gran Vía, se desarrolla la competitividad turística, en la que los turistas pueden escoger entre una gran variedad de hoteles, hostales, apartamentos, etc., seleccionándolos en base a experiencias pasadas, boca-oído, recomendaciones de conocidos y comentarios de desconocidos, calidad, limpieza, gama de servicios, ubicación y por supuesto el precio que está dispuesto a pagar, etc.

Por éste motivo los hostales no pueden especular sin que las premisas del servicio de calidad en atención al huésped sean su principal cometido, que sean percibidas por el cliente de manera favorable y al mismo tiempo lograr la satisfacción y fidelización de los clientes. En los establecimientos de alojamiento, la necesidad de implantar una filosofía de calidad se ha convertido en un elemento necesario y no suficiente para asegurar su futuro, ofreciendo un servicio excelente al turista y aumentando las posibilidades de captación de otros nuevos clientes.

Cabe mencionar que el turista de hoy en día se lleva una idea equivocada de los hostales, obteniendo expectativas bajas de la calidad de estos alojamientos. Es así que, surge la importancia de hacer un análisis para la medición de la calidad del servicio de gran utilidad para el Hostal Andorra, para conocer las expectativas y percepciones que tienen los huéspedes acerca del hostel y mejorar los servicios de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente. Por tanto, se despliega los siguientes enunciados, desarrollados a lo largo de ésta investigación:

1. Tras una primera parte se desarrolla el marco teórico, en el que se analiza conceptos de calidad, servicio al cliente y su fidelización e importancia, expectativas, percepción y satisfacción, empresas de servicio, plan de mejoras del hostel concluyendo con el modelo de medición basado en la metodología Servqual.
2. El segundo capítulo contiene información sobre el funcionamiento del Hostal Andorra, su ubicación estratégica junto a una pequeña reseña histórica, mapa estructural organizacional y funcional, registro de actividad, mapa de procesos, servicios que oferta, y estándares de calidad.
3. El tercer capítulo presenta los resultados de la satisfacción del cliente obtenidos mediante encuestas aplicadas a los huéspedes en temporada alta en los meses de

octubre, noviembre y diciembre, aquí se utiliza la metodología Servqual (encuesta adaptada a los servicios del hostel).

4. Finalmente, el cuarto capítulo se hace un recorrido en la identificación de las áreas susceptibles de mejora aplicando el análisis FODA, y herramientas para la mejora continua como el diagrama causa-efecto, matriz de indicadores, flujogramas y cronogramas para llevar a cabo las mejoras de cada área.

Cabe mencionar que, en la actividad hotelera un aspecto fundamental es el personal, que se encarga de acercar el servicio al cliente, convirtiéndose de ésta manera en parte de lo ofrecido. En este sentido, el personal de contacto resulta ser la cara visible y constante de la empresa frente a los huéspedes, si éstos no colaboran y no orientan sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción de los huéspedes, la imagen del establecimiento de alojamiento se deteriora o se rompe.

Por tanto, para analizar la calidad de los servicios ofrecidos se toma en cuenta aspectos fundamentales como: Elementos Tangibles, Empatía, Confiabilidad, Capacidad de respuesta y Seguridad, dimensiones que según los expertos contribuyen a la satisfacción, comodidad y cercanía con los huéspedes.

Por consiguiente, la importancia de este trabajo de investigación se expresa en los siguientes objetivos:

- Analizar la situación actual del Hostal Andorra.
- Determinar el nivel de satisfacción que tienen los clientes de los servicios recibidos por el hostel Andorra.
- Identificar las áreas susceptibles de mejora.

Se presenta la siguiente hipótesis: La calidad del servicio percibida por el cliente influirá positivamente en el proceso de fidelización.

Para dar respuesta a la presente investigación, se utilizó la metodología Servqual, que consiste en la aplicación de encuestas a sus huéspedes, realizando un cuestionario personalizado para el hostel Andorra; mediante ésta herramienta, se conoce el nivel de satisfacción una vez concluida su visita y antes de experimentarla (percepciones y expectativas). Además, se identifican las áreas susceptibles para mejorar el servicio ofrecido, gracias a varias opiniones y entrevistas a los huéspedes, siendo de gran oportunidad para el hostel, conocer sus valoraciones.

Por otra parte, el mayor inconveniente de éste trabajo, fue encontrar una empresa dispuesta a dar información para su desarrollo, la mayoría de los establecimientos hoteleros cierran sus puertas para investigaciones, con el miedo a ser denunciados por falta de políticas o

estándares de calidad. Por éste motivo y gracias a la colaboración del Hostal Andorra, se realiza ésta investigación.

**CAPITULO I.  
MARCO TEÓRICO**

### **1.1. La calidad del servicio.**

En sentido general la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia importante para las empresas turísticas, es decir, se ha convertido en un elemento diferenciador dentro del intenso ambiente competitivo que prevalece en el sector, es así que:

La naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha desarrollado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición y aseguramiento. Uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Sin embargo, el resultado general de la performance de este tipo de negocios depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su estudio. (Adí, 2003, p.3)

La calidad del servicio que las organizaciones turísticas ofrezcan a sus clientes ocupa un lugar esencial asociado a los cambios y exigencias de la sociedad, transformándose en un componente competitivo para las pequeñas y medianas empresas favoreciendo en la utilización de herramientas que permitan respaldar la calidad, consiguiéndola de forma estable. Por consiguiente, la calidad del servicio la define el cliente, es el quien decide si el servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y su grado de cumplimiento (Melara 2013). En este sentido “la calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias” (Melara 2013).

Por otra parte, Dorado (2011) afirma que, “La calidad que le corresponde a cada establecimiento va unida a su categoría, si bien el número de estrellas no identifican calidad, sino que nos informa de metros cuadrados, requisitos técnicos mínimos, (...)” (p.257).

Por tanto, el turismo del presente y futuro, tiene día a día unas expectativas mayores, y si queremos mantener nuestra demanda actual, independientemente de que sea de un segmento de poder adquisitivo medio o alto, debemos hacer el esfuerzo de ofrecer servicios que satisfagan sus expectativas y en algún momento sorprenderles.

De ahí que, Dorado (2011) indica que, “Las empresas que pretendan continuar en el futuro en este mercado en continuo cambio deben dar cada día más peso a los aspectos cualitativos que a los cuantitativos, primar las cuestiones éticas sobre las estéticas y valorar lo esencial más que lo accidental” (p.258).

En suma, la calidad de las empresas hoteleras que proceden a diferenciarse de las demás son un claro ejemplo de desarrollo al ofrecer nuevos servicios y productos concentrados en la calidad y la comodidad de sus clientes.

### **1.2. Definición de calidad.**

Para obtener ese clima de calidad en el servicio, se debe trabajar constantemente en el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente, identificando sus características y particularidades, pero no de manera accidental, más bien en un trabajo continuo, ya que cada cliente es diferente por lo cual se debe tener flexibilidad para adaptarse a cada uno, esperando una respuesta personalizada. Es así que Dorado (2001) refiere que la calidad va más allá, la cual está encaminada a alcanzar satisfacción en varias direcciones, definida como un sistema de gestión para satisfacer las necesidades de varios personajes. Entre ellos están:

- ✓ Los clientes: Añadiendo valor, admitiendo que la calidad la define el cliente; aceptando que para la mejora continua se precisa del cliente.
- ✓ Los trabajadores: Mediante la implantación de una cultura empresarial de colaboración y participativa; aceptando la creatividad; potenciando a los emprendedores; potenciando la seguridad e higiene en el trabajo; apostando por la formación.
- ✓ La propiedad: Minimizando los costes innecesarios se mejora la rentabilidad.
- ✓ La sociedad en general: La mejora de empresa mejora la sociedad, mediante la implantación de unas relaciones adecuadas. (Dorado, 2011, p.259)

En consecuencia, se indica cuatro etapas en la evolución del concepto de calidad:

Etapa 1ª Calidad mediante inspección. Al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado.

Etapa 2ª Control estadístico de la calidad. Demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas.

Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Autores como Feigenbaum afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición, sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización.

Etapa 4ª La calidad como estrategia competitiva. En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad. (Ponsati & Canela, 2004, p.43)

De ahí que las dos primeras etapas, se relacionan con un tipo de empresa industrial y en las que se considera como eje fundamental el producto, y desde la tercera etapa aparece una aplicación de los conceptos de calidad a los servicios.

Por su parte, Deming (1989) citado por Coz (2014) expone que la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Así mismo, el autor indica que “el principal objetivo de la empresa es permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad”. Por lo cual, con la mejora del

producto y la adecuación del servicio reduciendo la variabilidad en el diseño de los procesos, se conseguiría una calidad mayor (Deming, 1989).

### **1.3. Empresas de servicios.**

Dorado (2011) revela que las empresas turísticas que ofrecen servicios en lugar de bienes, es decir, proporcionan a los consumidores productos intangibles, se incorporan dentro del grupo de empresas de servicios. Sin embargo, las empresas turísticas abarcan varias actividades; es más están interconectadas entre sí, necesitándose las unas a las otras para completar las necesidades de los consumidores. Seguidamente se expresa la siguiente clasificación:

#### 1. De producción de bienes y servicios:

- Empresas de alojamiento
- Empresas de restauración
- Empresas de transporte

#### 2. De distribución:

- Agencias de viajes, como intermediarias
- Operadores turísticos, como creadores de paquetes turísticos
- CRS, GDS, SRS y empresas de reservas

#### 3. Otras:

- De artículos elaborados por y para el consumo turístico
- Financieras, tales como bancos, instituciones de crédito, empresas de seguros, etc., que en gran medida desarrollan su actividad para el turismo.
- Constructoras tanto de edificios como de infraestructura.
- Otras tales como alimentarias, de maquinaria, herramientas, de suministros etc., que deben su existencia en gran medida a los visitantes y empresas de su zona de influencia. (Dorado, 2011, p.25-26)

Por otra parte, de acuerdo al Código de Turismo, en el capítulo II habla sobre las empresas turísticas y los establecimientos turísticos, que se manifiesta en el siguiente artículo:

Artículo 33: 1. Son empresas turísticas las que se dedican profesionalmente a la prestación de servicios turísticos retribuidos de alojamiento, restauración o mediación, y las que ofrecen cualesquiera otros servicios turísticos. 2. Tienen la consideración de establecimiento turístico los locales e instalaciones abiertos al público, con carácter temporal o permanente, utilizados por las empresas turísticas para la prestación de sus servicios. 3. Las empresas y los establecimientos turísticos tienen que cumplir las condiciones fijadas en la presente ley y la normativa que la desarrolle para la prestación de servicios turísticos. (Melgosa, 2007, p.574)

Además, Melgosa (2007) revela en el artículo 34 la clasificación de las empresas turísticas tales como: "Alojamiento, restauración, mediación, servicios complementarios" (p.574).

De esta clasificación nos interesa hablar sobre las empresas de alojamiento, de ahí que Dorado (2011) expresa que se dedican a proveer servicio de alojamiento de forma profesional y frecuente, por medio de precio, ofreciendo servicios complementarios o no a

sus huéspedes. Dentro de la clasificación de las empresas de alojamiento surgen dos criterios que el mismo autor a continuación presenta:

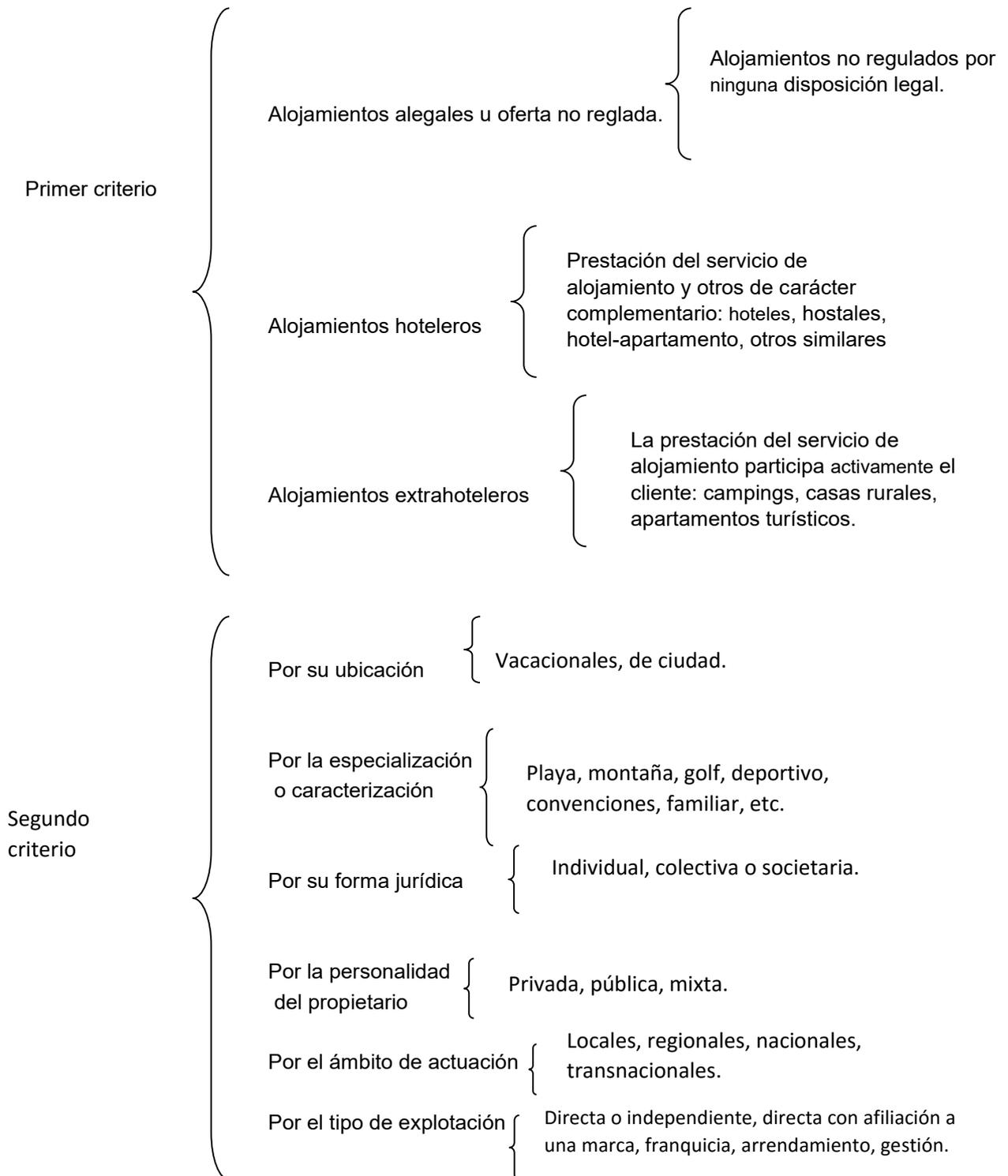


Figura 1. Clasificación de las empresas turísticas de acuerdo a dos criterios.

Fuente: Cuadro sinóptico a partir de la clasificación que menciona Dorado (2011) en Dirección de alojamientos turísticos.

Elaborado por: Morayma Gómez

Por otra parte, dentro de las modalidades de alojamiento Dorado (2011) las clasifica en: “hoteles, hoteles apartamentos, moteles, pensiones, casa de huéspedes, apartamento turístico, campamentos de turismo, tiempo compartido, ciudad de vacaciones, apartamento rural y hostales” (p.33). Finalmente, el hostel motivo de análisis en éste trabajo es definido como “aquel establecimiento de carácter comercial que facilita el servicio de alojamiento ofreciendo o no otros servicios complementarios” (Dorado, 2011, p.35).

#### **1.4. Expectativas, satisfacción, percepción.**

Rey (2005) afirma que, “la satisfacción, como resultado o estado final, presenta distintas interpretaciones. Existen algunas que la relacionan con un sentimiento o sensación de contento del cliente. Versiones recientes consideran un mayor número de alternativas emocionales y que califican de -satisfacción sorpresa-, pudiendo ser esta positiva (deleite) o negativa (shock)” (p.365). Es por este motivo, que la mayor parte de investigaciones se sustentan en la desaprobación de los clientes, los cuales crean sus expectativas sobre el servicio antes de vivirlo.

Hoy en día, alcanzar la absoluta satisfacción del cliente y ganarse un lugar en la mente de los consumidores con su aceptación, es de vital importancia, todo depende de diferentes variables, entre ellas están el estado de ánimo del cliente, experiencias pasadas, opiniones de otras personas que influyen en su elección, promesas que la misma empresa las hace se cumplan o no, etc.

Así mismo, autores como Weiermair (2000), Pizam y Ellis (1999) citados por García y Gil (2005) consideran que últimamente se ha realizado el esfuerzo por mejorar la evaluación del servicio prestado por un establecimiento, destacando el análisis de la satisfacción; definiéndola como una forma de medida de varios elementos, como la percepción de los resultados o performance y algunos estándares de comparación.

Otros autores como Fornell (1992) y Anderson et al., (1994) referidos por García y Gil (2005) estiman la satisfacción como “una apreciación total realizada sobre la experiencia de consumo o sobre un conjunto de experiencias del mismo tipo” (p.8). De este modo, “continuas variables comparativas con la performance se han ido integrando en la investigación sobre satisfacción, desde las necesidades (Westbrook y Reilly, 1983), las expectativas (Oliver, 1981), los deseos (Spreng et al., 1996) hasta las normas basadas en la experiencia (Cadotte et al., 1987) entre otras” (García & Gil, 2005, p. 8).

Otro concepto sobre la satisfacción, según Pizam y Ellis (1999) es con respecto a cualquier experiencia ya sea en un hotel o restaurante, expresan que es la suma total de todos los productos y servicios que conforma la experiencia. Así mismo otros autores como Bowen y

Clarke (2002) manifiestan que la innovación del servicio turístico reside en la propia combinación de los mismos y no tanto en los elementos que lo componen.

Por otra parte, según Parasuraman et al., (1988) las expectativas son definidas como necesidades y deseos de los consumidores, lo que se espera ser facilitado por un agente de servicio.

Además, según Yu y Dean (2001), las aportaciones más actuales manifiestan que la satisfacción es un conjunto de experiencias previas. Es así que, Weiermair (2000); Pizam y Ellis (1999) afirman que:

“Estas experiencias, en el servicio que proporciona un establecimiento a sus clientes, van más allá del alojamiento propiamente dicho, y pasan por proporcionar tanto servicios intangibles (actividades de ocio, actividades de relajación, información y guía, etc.) como tangibles (cama, comida, mini-bar, caja fuerte, etc.) de diversa naturaleza. Diferentes autores señalan la importancia de esta combinación de elementos, ya que influye de forma individual y conjunta sobre la evaluación que el consumidor hace del servicio”.

Por su parte, García y Gil (2005) consideran que una evaluación adecuada del nivel de servicio prestado a los clientes de un hotel, deberá empezar por el análisis de un conjunto de elementos del servicio y del conocimiento del nivel de expectativas del cliente. Dado que, podemos actuar sobre las expectativas del cliente, o sobre su percepción del servicio. De las expectativas se encargan el departamento de marketing y ventas, y es fundamental que estas sean las adecuadas al nivel de servicio ofertado. Como responsabilidad de la dirección del hotel, se ocupan de la percepción y como principio fundamental se debe siempre intentar sorprender al cliente para que su experiencia sea inmejorable a lo que había ideado.

De manera que, toda empresa que quiera diferenciarse de la competencia y obtener clientes felices y satisfechos, a parte de la cortesía, amabilidad, respeto, empatía, hay que conocer más factores importantes y enfocarse en el cliente, como por ejemplo, sus necesidades y gustos, ganándose su confianza, que la empresa tenga un compromiso de calidad creando en sus clientes una experiencia positiva, no discutir con el cliente, no siempre éste tiene la razón, pero al solucionar problemas con eficiencia y a favor del cliente, no cabe la menor duda de que nuevamente recurrirán a los servicios ofrecidos, cumplir con lo prometido o al menos comentarles a sus clientes que se hará todo lo posible por satisfacer sus peticiones, es así que el cliente por lo menos estará informado.

### **1.5. Servicio al cliente.**

En el servicio al cliente es imprescindible alcanzar el nivel deseado, mejorando cada detalle del mismo y culminando con su satisfacción en todo aspecto. Es por esto que autores como Tschohl & Franzmeier (1994) indican que: “cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, ese sentimiento profundo de aprobación es tan eficaz en el

proceso de persuasión que le lleva a comprar en una empresa determinada (y no a otra), como podría ser el consejo de su mejor amigo” (p. 5). En cualquier empresa, los mercados se segmentan cada vez más como consecuencia de la variedad de necesidades, gustos y preferencias de los clientes; por esta razón cada empresa debe seleccionar el servicio dirigido exclusivamente a su clientela objetivo, por el contrario, si se pretende satisfacer un poco a cada segmento del mercado, se conduce al camino del fracaso, a menos que la empresa tenga los recursos necesarios para satisfacer a varios segmentos de clientes con estrategias de marketing diferenciadas.

Por su lado, Pizzo (2012) comenta: “Los hoteles presentan una posibilidad extraordinaria para dar servicio al cliente. Los “momentos de la verdad” vividos por el cliente en los hoteles son innumerables, y cada instante de su estadía es una prueba de fuego para la calidad del servicio que recibe”. Así, el huésped está en condición de alta sensibilidad cuando está alojado en un hotel, ya sea por cualquier situación que lo haya llevado ahí. En efecto, el huésped tiene una necesidad imprescindible de sentirse “como en casa”, y hasta mejor que en ella. Por consiguiente, el mismo autor expresa que “el tiempo de permanencia del cliente en el hotel es generalmente extenso, transcurriendo largas horas en el establecimiento y realizando una gran variedad de actividades allí, siendo la capacidad de respuesta una de las claves de este rubro”. Se añade que:

Los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) hablan de la capacidad de respuesta como una más de la calidad en el servicio. Se define como la voluntad o disposición de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. Es decir, estar siempre atentos a sus necesidades por sobre otras actividades. Y la clave para hacerlo oportunamente es involucrar a cada uno de los empleados de la empresa en este reto. (Pizzo, 2012)

Por esta razón, para alcanzar la correcta atención al cliente, se debe dar más de lo que el cliente espera, tratando de que cualquier factor sea adecuado en el servicio ofertado, es por todo esto que la capacitación en el personal es indispensable en cualquier organización, por lo cual, un empleado satisfecho genera clientes satisfechos.

#### **1.6. Fidelización de clientes.**

Rey (2005) indica: “La lealtad en el futuro y la comunicación oral positiva suelen ser la continuación natural de un servicio de calidad y un cliente satisfecho. En el extremo opuesto, la falta de calidad y la insatisfacción provoca, a veces quejas y reclamaciones” (p. 368). Varios autores desde una perspectiva del comportamiento han analizado la lealtad que el consumidor destaca a partir de sus actitudes, ya sean estas positivas o negativas.

Además, Rey (2005) expresa que “La combinación de valores entre las dimensiones de actitud y comportamiento permite identificar cuatro situaciones posibles en torno a la fidelidad, estas son: La verdadera fidelidad, la latente, y la falsa fidelidad” (p.369). No hay

duda de que la fidelización es importante para que las empresas se vean recompensadas con futuros clientes, no siempre sucede lo planeado, todo depende de los esfuerzos que cada empresa dedique en diseñar estrategia de atracción.

Así, la fidelización requiere una fuerza de voluntad dirigida hacia el cliente, sin dejar atrás el uso de métodos o herramientas adecuadas, las mismas que pueden llegar hacer fuertes sistemas de venta directa para aumentar la lealtad y ganar clientes repetidores. Por cuanto:

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:

- Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
- Una compra media mayor.
- Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
- 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.
- Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. (Cerezo, 1997)

Por todo lo dicho anteriormente, en tiempos de incertidumbre, las empresas tienen que asegurar su clientela, manteniéndolos satisfechos, premiando su confianza y elección, porque no cabe duda que la competencia se incrementa, y como se ha expresado anteriormente una de las mejores estrategias que las organizaciones han implementado es la estrategia de diferenciación.

Desafortunadamente, existen muchos gerentes de pequeñas y medianas empresas que explotan el antes y no se esmeran en el después, a los clientes les gusta que les conozcan, que empaticen con ellos, que conozcan sus gustos y entender sus preocupaciones y necesidades para estrechar una relación más real y cercana que beneficie a ambas partes. No hay mejor arma de fidelización que escuchar a los clientes, consiguiendo que éstos tengan un sentimiento positivo hacia la empresa. Por todo ello a la fidelización se la entiende como la acción dirigida a obtener que los clientes mantengan relaciones comerciales estables y prolongadas a lo largo del tiempo. Todavía cabe señalar que según Barahona (2009) dice que la fidelización del cliente está compuesta por los siguientes elementos:

- Personalización, se la puede aplicar en una simple comunicación con el cliente utilizando su nombre y apellidos, o en una pequeña adaptación del producto a sus necesidades. Todo ello lo agradecerá porque lo verá como un detalle o esfuerzo por nuestra parte.
- Diferenciación, la cual depende del conocimiento del medio, de la imaginación, de la aptitud para ser diferentes de los demás, para crear lo insólito.

- Satisfacción, sin la consecución de este elemento no hay cabida para la fidelización. Cuando empleamos este término nos estamos refiriendo precisamente a lo que sustenta la propia existencia de la empresa.
- Habitualidad, es el componente esencial e imprescindible de la fidelización que tiene un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

Por lo expuesto antes, lo mejor que una empresa puede hacer es una encuesta de satisfacción a sus clientes o simplemente hablar con ellos, obteniendo de primera mano su opinión acerca del servicio prestado. Este feedback, puede ser el detonante para poner en práctica ideas innovadoras de mejora, aunque no siempre la satisfacción del cliente garantice su fidelidad, como estrategia se debe buscar cubrir las necesidades del cliente, siempre dentro de lo posible, respondiendo a sus requerimientos de forma personalizada para superar sus expectativas.

### **1.7. Importancia de la fidelización del cliente.**

Según Denton (1991) “La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio. La satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa” (p.20). A lo largo de las últimas décadas la gestión de clientes se ha convertido en el centro de atención de los directivos de las empresas; principalmente los cambios producidos en los clientes se han detectado por una parte, siendo más exigentes y estando mejor informados, valorando la oferta con la información que facilita la misma empresa, los medios de comunicación, redes sociales, blogs, etc., e incluso la más importante, la información que brinda el boca-oído, es decir, los personajes más cercanos a ellos como sus familiares, amigos y conocidos, confiando más en estas fuentes de información que en las tradicionales.

Por este motivo, las estrategias de fidelización, que superen las expectativas de los clientes, implican en diferenciarse de la clientela, ofreciendo novedades, mejoras en el servicio, para retener a antiguos y clientes potenciales. Por otro lado, y gracias a la tecnología que ha supuesto para el cliente un fácil e inmediato acceso a la información, las empresas se verán obligadas a actualizar sus estrategias e información, porque para ellos supone un incremento de productividad, con la probabilidad de monitorizar, clasificar y evaluar el comportamiento de los clientes, conociendo sus necesidades y deseos para atenderlos de la mejor forma personalizada y segmentada posible.

La importancia de fidelizar al cliente, es imprescindible debido a la creciente competencia y más aún, al hecho de que es más conveniente retener que adquirir nuevos clientes, por lo cual, si a la empresa se le presenta dudas, intente conservar sus mejores clientes, y las estrategias de fidelización serán las mejores aliadas para llevar a cabo su objetivo. Se debe

agregar que según Serra (2013) afirma que “Una estrategia centrada en el cliente es la que alinea el desarrollo y la entrega de productos y servicios de una compañía con las necesidades actuales y futuras de un determinado segmento de clientes. Se trata de identificar, conocer y centrar los esfuerzos en los clientes de mayor valor para la compañía de forma que consigamos vincularlos a largo plazo con la misma”. Por un lado, la fidelización permite hacer crecer el negocio y por otro puede ser de gran ayuda a la subsistencia de la empresa al mantener ingresos fijos. Hay que mencionar que:

Una empresa centrada en el cliente es la que entiende el coste y el valor de los clientes, pone los medios para incrementar el tiempo de relación de estos con la compañía, optimiza su desarrollo en forma de mayores compras, precios más altos (...), y convierte a los clientes en clientes apasionados de la marca. La fidelización juega, por tanto, un papel fundamental en este proceso ya que la captación de un nuevo cliente cuesta, como poco, cinco veces más que retener a un cliente actual, pero, además, por todo lo dicho anteriormente, un cliente fiel aporta un importante valor intangible para la empresa en la medida en que se convierte en prescriptor de la misma. (Serra, 2013)

Así, para ayudar a reorientar el negocio según los requerimientos de los clientes, buscando eficiencia y añadiendo un valor real a la relación con el usuario, se debe implementar un programa adecuado e inteligente de fidelización a cada empresa.

Finalmente, la empresa al mantener un cliente leal, proporciona muchas ventajas, logrando un vínculo emocional y junto a un trato personalizado, lo harán sentir cómodamente, seguro la estancia se repetirá con mayor frecuencia y sobre todo tendrán una publicidad positiva gracias al boca-oído.

#### **1.8. La calidad del servicio como elemento clave para la satisfacción del cliente.**

Tanto la calidad del servicio y la satisfacción son dos palabras que están muy relacionadas, porque poseen indicadores comunes. Es así que, Rey (2005) afirma que: “Los estándares que se emplean para la calidad del servicio, son de naturaleza normativa (lo que el cliente cree que debería recibir). La satisfacción es una respuesta emocional del sujeto a la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el rendimiento del producto turístico una vez consumido” (p. 366). Por ello se puede considerar que la calidad del servicio percibida por el cliente va a tener un efecto positivo en su satisfacción; de modo que cuanto mejor sea la calidad del servicio que percibe el consumidor, mayor será la satisfacción del cliente.

Servir al cliente para lograr que reciba un servicio o producto de calidad, implica cumplir con los objetivos propuestos distinguiendo entre lo que se cree que el personal hace bien y lo que los clientes realmente desean, aparte de evaluar la calidad interna, también es valioso hacerlo hacia fuera de la empresa, es decir observar los requerimientos o lo que los clientes

desean recibir. Hay que mencionar que Ríos y Santomá (2008) indican que “El modelo “expectancy-disconfirmation” para estudiar la satisfacción del cliente lo insertó Oliver (1981). Su teoría radica en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste” (p.3).

De ahí que, la experiencia del cliente tiene que ver con las emociones, teniendo como objetivo proporcionar una vivencia grata, en vez de facilitar un producto o servicio a los clientes, por lo cual hoy en día existe una homogeneización en el mercado que cada vez se hace más difícil el poder diferenciarse de los demás; no obstante, hay que ir más allá de lo que el cliente espera. Dos autores como Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006) citados por Ríos y Santomá (2008), “realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra; los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos, pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra” (p.3). También autores como Grönroos (1984) pone hincapié en el cliente, e indica que alrededor de éste gira el concepto de calidad del servicio, donde el consumidor diferencia sus expectativas con la percepción del servicio recibido.

Se toma en cuenta a autores como Buzzell y Gale (1987) que describen que la calidad es lo que el consumidor capta. Por eso, la calidad del servicio es de naturaleza individual porque depende de lo que el consumidor percibe. Habría que decir también que:

La calidad de un servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Podemos definir la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo. (Ríos & Santomá, 2008, p. 3)

### **1.9. Plan de mejoras.**

Las organizaciones turísticas, se enfrentan a un entorno sumamente cambiante y fuertemente competitivo, por lo general se caracteriza con ciertas particularidades como una fuerte estacionalidad, una dependencia de los operadores mayoristas, y así como una creciente exigencia del cliente. Todo esto motiva un progresivo interés por la calidad de la del servicio prestado y su adecuada atención. Éstas y otras, son las situaciones que presionan a estas empresas a indagar la forma en que ofrecen y prestan el servicio a sus clientes y su coste. Los turistas optan cada vez más por alquilar viviendas para las vacaciones, ésta tendencia se ha incrementado en España en los últimos cinco años en detrimento de hostales y otros establecimientos de alojamiento, por distintos factores como el precio, la posibilidad de alquilar directamente a los propietarios por Internet o nuevas

tendencias sociales empujan éste fenómeno, que por otro lado a abierto nuevos conflictos entre los diferentes actores de la industria turística.

A parte de lo expuesto en el párrafo anterior y de manera significativa la oferta hotelera y de alojamiento turístico también se ha incrementado en el sector céntrico de Madrid como es la Gran Vía y en el que está situado el hostel tema de análisis, en competencia con otros hostales modernos de diferentes tamaños estructurales, todos ofreciendo varios servicios, estancias confortables y productos de calidad; por lo que será de gran utilidad realizar este análisis del mejoramiento en la calidad del servicio e instalaciones del Hostal Andorra, a fin de implementarlo con el propósito de convertirlo en la primera elección que tenga el cliente al momento de decidir en qué lugar del sector hospedarse. Los turistas que frecuentan la zona de la Gran Vía pueden escoger entre una variedad de hoteles, hostales, apartamentos, en los que el turista selecciona según su percepción de calidad, limpieza, gama de servicios y por supuesto el precio que está dispuesto a pagar, por lo que el turista hoy en día se lleva una idea equivocada de los hostales por experiencias pasadas.

El objeto de este estudio surge a partir del interés por comprender de qué manera el Hostal Andorra encara las políticas orientadas a la calidad del servicio, analizando su calidad interna y externa, sin dejar atrás la mejora de sus instalaciones que contribuyan a la satisfacción, comodidad y cercanía con los huéspedes. A futuro se implementaría la mejora de éstos tres departamentos que son los que requieren con urgencia un cambio:

#### *INSTALACIONES*

- Colocar ventanas dobles para que no traspase el ruido.
- Unificar el color de las habitaciones del hostel.
- Insonorizar las habitaciones con pladur, para no disminuir demasiado el espacio de las habitaciones.
- Mejorar la iluminación de luz normal a luz led en todo el hostel.
- Cambiar de tomacorrientes y colocar integrado USB en las tomas del hostel.
- Cambiar el antiguo alicatado de los baños por modernos.
- Adaptación íntegra de los baños con acceso para silla de ruedas.
- Modernización de decoración de todo el hostel, incluido mueblería de las habitaciones y recepción.
- Cambiar el colchonaje.
- Cambiar las mantas por edredones.
- Ofrecer cunas gratis para familias que deseen pasar la noche con sus bebés.
- Colocar un minibar en cada habitación.

#### *TECNOLOGÍA Y SERVICIO*

- Poner un programa de gestión hotelera personalizado.
- Colocar un sistema de cerraduras con tarjetas magnéticas.
- Implementar una recepción virtual nocturna.
- Instalar un sistema de canales en diferentes idiomas y acceso a internet a través de la televisión de las habitaciones.
- Adaptar un amplificador wifi en las habitaciones para mejorar su cobertura.
- Ubicar en el salón tres ordenadores para utilizarlos gratis.
- Incluir TV vía satélite.

## **MARKETING**

- Aumentar la presencia de canales de distribución.
- Mejorar el posicionamiento en los canales establecidos, actualmente ocupando la posición 119 de 338 bed and breakfasts, posadas y hosterías en Madrid.
- Mejorar su competitividad ofreciendo descuentos a sus seguidores, utilizando las redes sociales, aplicado a través de un código promocional.
- Realizar mayor campaña de fidelización, manteniendo el contacto regular con los clientes leales, enviando mailings una vez al mes informando de las actividades que se llevan a cabo en el hostel u ofreciéndoles una tarifa especial en función de la ocupación, o también enviando la última entrada publicada en el blog del hotel.
- Gestionar las opiniones de los usuarios para aumentar el tráfico a la página web del hostel, contestando a cada uno de los usuarios.
- Controlar eficazmente las herramientas de distribución utilizadas para diferenciarse de la competencia y obteniendo una mayor presencia en el mercado.
- Monitorizar las redes sociales, para conocer el número de visitas a la web, saber las vías por las que se accede a la web, conocer el origen de las visitas.
- Segmentar y diferenciar estrategias de marketing por países.
- Actualizar web del hostel añadiendo idiomas.

### **1.10. Modelo de medición basado en las dimensiones o atributos del servicio**

#### **SERVQUAL.**

Rey (2005) refiere que el Servqual es la escala de medición de la calidad más aceptada y extendida. Se define como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993. P:205). Los resultados son valorados en la escala Likert, ésta puede llevar 5, 7, 9 o 10 grados de apreciación. La ventaja al utilizar ésta escala es que muestra su nivel de

acuerdo o desacuerdo, permitiendo conocer las actitudes y grado de satisfacción del cliente y captura la intensidad de los sentimientos hacia cada ítem, afirmación o pregunta. La diferencia entre los resultados de percepción y expectativa indicará los déficits de calidad si la puntuación de expectativas supera a las de percepción.

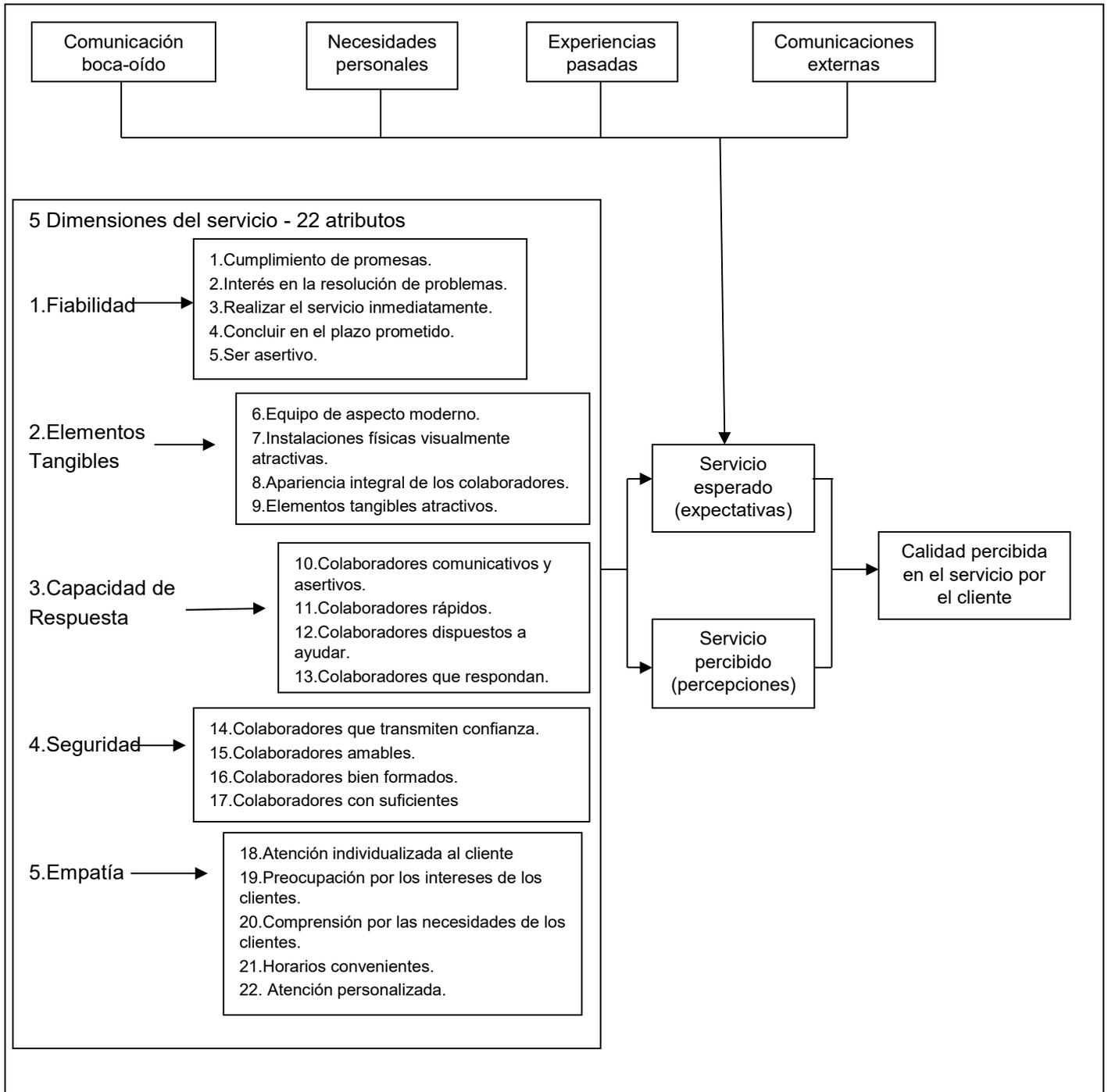


Figura 2. Servqual, modelo de medición de la satisfacción del cliente

Fuente: Modelo Servqual

Elaborado por: Morayma Gómez

En la figura 2 se explica el modelo Servqual, que consiste en un cuestionario estructurado de tres partes, en las dos partes se introducen 22 ítems, relacionados el primero con las expectativas del cliente, y en el segundo con las percepciones recibidas del servicio; y en la tercera parte, se interroga al cliente sobre el valor que se da a cada una de las cinco dimensiones.

De ahí que, las expectativas del cliente son resultado de la comunicación boca-oído, experiencias pasadas, necesidades personales y comunicaciones externas y, por otro lado, las percepciones son las experiencias posteriores al servicio recibido. En definitiva, el modelo Servqual se basa en la evaluación del desempeño de la empresa por parte del cliente de acuerdo al nivel de satisfacción que obtuvo comparándolo con sus expectativas, siendo útil para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido.

Cabe resaltar que autores como Garza, Badii y Abreu (2008) citan a Drucker (1990) el cual expresa que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar" (p.41)

**CAPITULO II.  
HOSTAL ANDORRA MADRID**

## **2.1. Ubicación.**

El hostel elegido para este estudio, por razones de accesibilidad a la información y pertinencia para el análisis, está localizado en el centro de Madrid, en la Gran Vía 33, una de las calles más emblemáticas e importantes que cruza el corazón de la ciudad. Muy cerca se encuentra lugares turísticos como la Puerta del Sol, La Plaza Mayor, Los Jardines de Sabatini y la Ópera. Está muy bien comunicado por transporte público cerca de las estaciones de metro Callao, Gran Vía y Sol, incluido la variedad de líneas de autobuses.

El Hostal Andorra ocupa las 2/3 partes del séptimo piso derecha, y la 1/3 parte restante del lado izquierdo lo ocupa el Estudio de Arquitectura “Entresitio”.

## **2.2. Reseña histórica.**

El edificio construido en el año 1927, propiedad de Ana Serrano-Piedecasas, solamente está destinado a oficinas y despachos para negocios de hostelería y comercios.

El Hostal antiguamente pertenecía a la familia Luengo “Hostal Luengo”; hoy en día y desde hace 30 años el Hostal Andorra de gestión familiar lleva perteneciendo a la familia Bertero Álvarez, y como propietarias la señora Estrella Álvarez y su hija la Srta. Laura Bertero.

## **2.3 Mapa de la estructura organizacional y funcional**

El Hostal Andorra presenta una estructura organizativa jerárquica que se basa en el principio de unidad de mando, en la cual el propietario es el director, en éste caso, el equipo directivo lo constituye la Sra. Estrella Álvarez y la Srta. Laura Bertero (como autónoma asociada a su madre) que al ser un hostel familiar, están a cargo de la dirección de los cuatro departamentos: administrativo, atención al cliente, marketing y de regiduría; su misión es definir cada año los objetivos de la empresa para que el huésped se sienta como en casa desde su llegada hasta su salida. A continuación, se presenta los siguientes mapas estructurales:

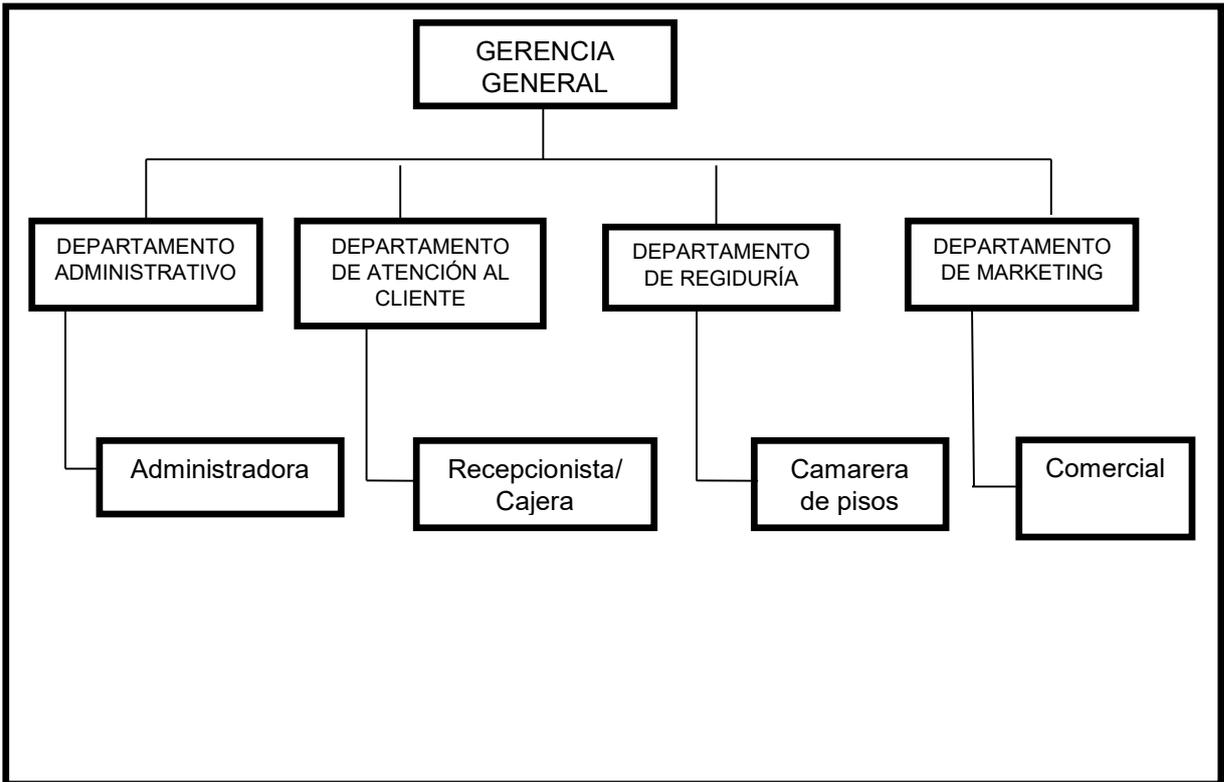


Figura3. Mapa estructural organizacional

Fuente: Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

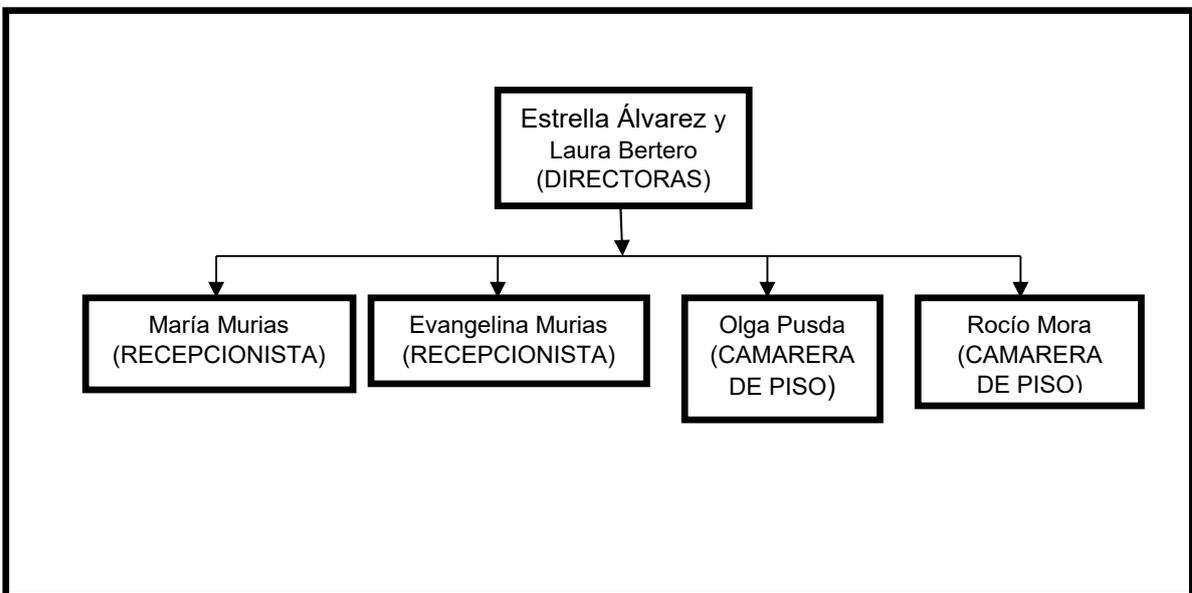


Figura 4. Mapa estructural funcional

Fuente: Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

A continuación, se detallan los cargos y funciones de cada departamento del Hostal Andorra:

Tabla 1. Cargos y funciones del departamento administrativo

<b>Manual de funciones</b>	<b>Hostal Andorra</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>PUESTO</b>	
Gerente General - Administrador	
<b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b>	
Departamento administrativo	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Administrar el hostel de manera correcta para cumplir con la misión, visión y objetivos ya planteados.	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
El administrador será el encargado de planificar las políticas administrativas y comerciales de la empresa, es el responsable directo del cumplimiento de las metas y los objetivos de la misma, así también se encarga de gestionar y controlar los flujos financieros para trabajar en condiciones de operatividad, seguridad, rentabilidad y liquidez.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del hostel</li> <li>✓ Realizar la gestión de la contabilidad de la empresa</li> <li>✓ Autorizar los desembolsos para los suministros y materiales de oficina</li> <li>✓ Controles de inventario</li> <li>✓ Mantener y realizar negociaciones con proveedores manteniendo un contacto frecuente con los que ofrecen calidad óptima.</li> <li>✓ Mantener y realizar negociaciones con entidades financieras y prestadores de servicios</li> <li>✓ Brindar soporte necesario a las distintas áreas en cuanto a estrategias para su buen funcionamiento</li> <li>✓ Planificación de turnos, horarios laborales, contratación, organización y repartición de tareas al personal</li> <li>✓ Liquidación de sueldos, subida de sueldos en base al IRPF</li> <li>✓ Presupuesto de gastos administrativos, operación, ingresos, mantenimiento</li> <li>✓ Establecer tarifas para habitaciones</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licencias, seguridad laboral, normas legales</li> <li>✓ Comprobar la calidad para garantizar los estándares esperados en los servicios al cliente, así como también la decoración del hostel</li> <li>✓ Reclutamiento del personal, contratos, supervisión, altas y bajas del personal, compensaciones y despidos, licencias</li> <li>✓ Gestiones, trámites, comunicaciones, declaraciones a la Comunidad de Madrid</li> <li>✓ Supervisa el mantenimiento del mobiliario, existencias</li> <li>✓ Se encarga de mantener una seguridad eficaz</li> <li>✓ Efectuar pagos a proveedores</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>
<p><b>COMPETENCIAS GENERICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Iniciativas</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Honestidad y compromiso</li> </ul>
<p><b>PERFIL DEL OCUPANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Ingeniería en Administración de empresas</li> <li>✓ Dominio del idioma inglés</li> <li>✓ Edad no indispensable</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo completo</li> </ul>
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración empresarial y financiera</li> <li>✓ Recursos humanos</li> <li>✓ Gestión de la calidad</li> </ul>

Fuente: Entrevista realizada a la directora del hostel Andorra  
 Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 2. Cargos y funciones del departamento de atención al cliente

<b>Manual de funciones</b>	<b>Hostal Andorra</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>PUESTO</b>	
Cajera – Recepcionista	
<b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE</b>	

Departamento de atención al cliente
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO</b></p> <p>Satisfacción del cliente a través de la coordinación y el buen trabajo, realizando de manera cualificada, con responsabilidad e iniciativa la recepción de clientes y todas las gestiones propias del departamento</p>
<p><b>HORARIOS</b></p> <p>7am – 3pm</p> <p>3pm – 11pm</p> <p>11pm – 7am</p>
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>La recepcionista será la encargada de brindar una calurosa bienvenida al huésped al ser la cara visible de la empresa reflejando una excelente impresión al cliente hasta la finalización de su visita</p>
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>TURNO DE LA MAÑANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informarse de las incidencias del turno de la noche a través del libro de pendientes</li> <li>✓ Revisar los clientes no-shows del día anterior y los que tienen prevista su salida por la mañana</li> <li>✓ Mantener un trato y comunicación personalizada con el huésped atendiendo sus deseos y necesidades, proporcionando también información turística</li> <li>✓ Promover servicios del hostel</li> <li>✓ Registro y control de ingresos (check in 12am – 15pm) y salidas del huésped (check out se realiza a las 12 am)</li> <li>✓ Recibir, tramitar y dirigir las reclamaciones, quejas de los clientes a los servicios correspondientes</li> <li>✓ Asignación de habitaciones</li> <li>✓ Atención de problemas de los huéspedes</li> <li>✓ Facturar a clientes que finalicen su estancia</li> <li>✓ Se ocupa de los desayunos (ayudando a esta función el personal de limpieza si fuese necesario, siendo su servicio de 8 am a 10:30 am en el salón o en la habitación)</li> <li>✓ Mantener registro de caja diaria y cuadrarla al finalizar su turno</li> <li>✓ Verificar reportes del personal de limpieza</li> </ul>

- ✓ Verificar las reservas año vista a través de los canales de internet
- ✓ Control y seguridad de las llaves de las habitaciones
- ✓ Solicita trabajos a mantenimiento
- ✓ Registrar y facturar el consumo de las llamadas el 100% a la salida del huésped.
- ✓ Atención al teléfono, correo electrónico
- ✓ Realizar las operaciones de fax, correo electrónico y demás servicios de atención al cliente

### **TURNO DE LA TARDE**

Además de las funciones descritas anteriormente cumple también con las siguientes actividades:

- ✓ Comprobación del estado de ocupación y limpieza de habitaciones
- ✓ Rellenado de bar y minibar (el minibar se implementó en el mes de abril 2016 como valor añadido en los servicios ofertados)
- ✓ Se encarga de la entrega de la prenda después del servicio de lavandería
- ✓ Cambio de moneda
- ✓ Consigna de equipaje y control del mismo
- ✓ Cierre de caja, realizando la contabilidad la administradora

### **TURNO DE LA NOCHE**

- ✓ Enviar el parte de viajeros diariamente con las entradas de clientes que exige el departamento de policía por seguridad nacional (documentos impresos con la firma del cliente, información que se proporciona en el check in al huésped, procedimiento realizado por atentados).
- ✓ Dejar impresos los listados necesarios para informar al turno de mañana de las entradas y salidas previstas para ese día

### **PROGRAMAS UTILIZADOS PARA LA GESTIÓN DE HABITACIONES**

- ✓ Control del estado de las habitaciones a través del programa informático Hotel 3 de la empresa Info 3 que gestiona las habitaciones del hostel, el cual ofrece un sinnúmero de datos en función de las necesidades de la dirección. Algunos de ellos son necesarios para la operación diaria del hostel: Registro de huéspedes, consulta de reservaciones, consulta de ocupación, listado de llegadas y salidas, búsqueda de huéspedes, búsqueda de reservaciones, lista de huéspedes, ingresos no-shows, cargos extraordinarios, facturación (check out), parte viajeros, habitaciones cobradas, reservas futuras, presentes, consultas de registro históricos informes de

<p>facturación, ocupación de registros, cambio de habitaciones, consulta de saldo individual o global, estados de cuenta vigentes y anteriores, detalle de movimientos, registro de movimientos, cierre de año. Así el hostel obtiene información correspondiente del mes, del mes anterior, del acumulado del año, del mismo mes para el año anterior y acumulado del año anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de gestión telefónica Char mantenimientos y sistemas que mide las centralitas, consumos de llamadas por habitaciones.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>
<p><b>COMPETENCIAS GENERICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Cortesía</li> <li>✓ Capacidad de decisión y resolutiva</li> <li>✓ Empatía</li> </ul>
<p><b>PERFIL DEL OCUPANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepcionista</li> <li>✓ Cajera</li> </ul>
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b></p> <p>Administrativos</p> <p>Informáticos básicos</p>

Fuente: Entrevista al personal de recepción del hostel Andorra  
Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 3. Cargos y funciones del departamento de regiduría

Manual de Funciones	Hostal Andorra
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>PUESTO</b>	
Camarera de pisos	
<b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE</b>	
Departamento de Regiduría	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Realizar de manera cualificada la limpieza y arreglo de las habitaciones y pasillos, así como el orden de los objetos del cliente	
<b>HORARIOS</b>	
8am – 3pm	

3pm – 10pm

### **MISIÓN DEL PUESTO**

La camarera de pisos será la encargada de garantizar la satisfacción del cliente asegurando una imagen impecable del hostel y asegurando la limpieza, servicio y estado de mantenimiento de las áreas de alojamiento y zonas comunes para que el cliente sienta la sensación de placidez, orden y seguridad

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Puesta a punto de las habitaciones y áreas de pisos
- ✓ Diariamente se ocupan de quitar las sábanas usadas, colocar un juego limpio
- ✓ Ventilado de la habitación y zonas comunes
- ✓ Vaciado y limpieza de papeleras
- ✓ Desinfección y limpieza de inodoros
- ✓ Limpieza de polvo o suciedad en suelos, mobiliario, paredes, equipos, cristales, elementos decorativos, ventanas, etc.
- ✓ Barrido, fregado o aspirado de suelo, moquetas, alfombras
- ✓ Cambio de toallas, en caso de observarse roturas, manchas, etc., su sustitución es inmediata
- ✓ Colocación de Amenities de bienvenida fundamentalmente de baño y de aseo personal, verificando que estos artículos estén al completo y en cantidad suficiente hasta el siguiente servicio de limpieza.
- ✓ Comprobación del correcto funcionamiento de luces, aire acondicionado o calefacción dependiendo de la temporada, comunicando cualquier desperfecto a la subdirectora del hostel que se encargará de llamar al servicio de mantenimiento.
- ✓ Recopilación de objetos olvidados en las habitaciones, que se entregan a recepción para que se ponga en contacto con el cliente
- ✓ Control del servicio de lavandería y planchado

### **REQUISITOS**

### **COMPETENCIAS GENERICAS**

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad
- ✓ Amabilidad

### **PERFIL DEL OCUPANTE**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Graduado escolar o equivalente</li> <li>✓ Conocimientos en el área de pisos, lavandería</li> </ul>
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limpieza y mantenimiento de superficies, mobiliario, elementos complementarios y accesorios</li> <li>✓ Conocimientos sobre materiales de limpieza, maquinaria, utensilios propios de su trabajo</li> </ul>

Fuente: Entrevista al personal de limpieza

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 4. Cargos y funciones del departamento de marketing

<b>Manual de funciones</b>	<b>Hostal Andorra</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>PUESTO</b>	
Comercial	
<b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE</b>	
Departamento de Marketing	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Realizar de manera responsable y cualificada la investigación y desarrollo de la planificación de las estrategias comerciales del hostel	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
La comercial se encarga de planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarifación, promoción y distribución del servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios satisfactorios para la empresa y los clientes.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comercializar y promocionar los servicios ofertados</li> <li>✓ investigación del mercado, planificación de los servicios ofertados, estrategia de precios, costo de la publicidad.</li> <li>✓ Marketing, elaborar y promover estrategias</li> <li>✓ Estudiar y analizar a la competencia y consumidores</li> <li>✓ Dirigir la política de promoción</li> <li>✓ Realizar actividades de publicidad, propaganda</li> <li>✓ Captación de nuevos clientes</li> <li>✓ Fidelización de clientes</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de la pérdida de clientes</li> <li>✓ Seguimiento de las acciones comerciales</li> <li>✓ Control y aprobación de las tarifas especiales</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>
<p><b>COMPETENCIAS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconfianza</li> <li>✓ Analítico</li> <li>✓ Cooperativo</li> <li>✓ Competitivo</li> <li>✓ Comunicativo</li> <li>✓ Creativo</li> <li>✓ Dinámico</li> <li>✓ Empatía</li> </ul>
<p><b>PERFIL DEL OCUPANTE</b></p> <p>Publicidad y marketing</p>
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b></p> <p>Recursos humanos</p> <p>Publicidad</p> <p>Marketing</p>

Fuente: Entrevista a la comercial del hostel Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

A continuación, se presenta un listado de la política general de la empresa:

- ✓ Cancelación y pago de reservas: Cancelación sin cargo hasta 2 días antes de la llegada. En caso de anular la reserva un día antes a las 12 horas se carga el importe de la primera noche en la tarjeta de crédito. En caso de no presentarse se carga el importe de la primera noche en la tarjeta de crédito del huésped y se cancela la reserva. La tarjeta de crédito solo sirve como garantía de la reserva, el pago se lo realiza en el hotel
- ✓ Control y seguridad: recepción solicita a los huéspedes que entreguen las llaves cuando salgan del hostel, y al regreso toquen el telefonillo del hostel.
- ✓ No acepta mascotas
- ✓ Check in se realiza a las 12:00 am y 3:00 pm; check out se realiza a las 12:00am
- ✓ Prohibido el ingreso de bebidas alcohólicas

- ✓ Por seguridad de los huéspedes del hostel, no están autorizados a invitar a personas no alojadas

Por otra parte, se presenta las actividades más importantes diarias que desempeña el hostel, en la siguiente tabla se detalla de la siguiente manera:

Tabla 5. Registro de actividades del Hostel Andorra

<b>Hora</b>	<b>Área</b>	<b>Actividad</b>
7:00	Recepción	Cambio de turno Libro de pendientes Encender calderas Lista de ocupación Reservas Requerimientos de los clientes
8:00	Recepción y Limpieza	Preparar y servir desayunos
9:00	Dirección	Contabilización de caja del día anterior
10:30		Finaliza el servicio de desayunos
10:35	Limpieza	Limpieza de las habitaciones
11:30	Limpieza	Poner lavadoras Planchado
12:00	Recepción	Check in y Check out Control de llaves de habitaciones
14:00	Limpieza	Finalización del primer turno del personal de limpieza Cambio de turno
	Limpieza	Puesta a punto del hostel
15:00	Recepción	Check in
	Recepción	Cambio de turno Conteo de caja Libro de pendientes
16:00	Recepción	Colocación de ropa Entrega de prendas
	Recepción	Rellenado de bar y minibar, máquinas Vending
18:00	Recepción	Pedidos de suministros

20:00	Recepción	Término de colocación de ropa y entrega de prendas Cierre de caja diaria
20:30	Recepción	Encendido de cartel Colocación de modo ahorro del hostel
21:00	Recepción	Bajar luces Intensidad de las calderas
	Limpieza	Finalización de trabajo del segundo turno
22:00	Recepción	Envío de parte de viajeros a la policía nacional
23:00	Recepción	Cambio de turno Reservas

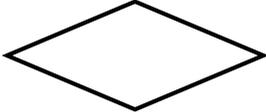
Fuente: Hostel Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

A continuación, se establece en la figura 5 el modelo de mapa de procesos general del hostel Andorra, en el cual se menciona los procesos estratégicos, operativos y de apoyo; y en la figura 6 se realiza el mapa del proceso operativo.

La herramienta utilizada para la gestión de la calidad en ésta investigación se presenta en diagramas de procesos horizontal y diagramas de flujo vertical, facilitando la interpretación de las actividades en su conjunto en las cuales se utilizan una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común.

Tabla 6. Principales símbolos utilizados en la investigación

SÍMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Se utiliza para representar el origen de una entrada o una salida, comienzo o fin de un conjunto de actividades.
	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos (Decisión)
	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente

Fuente: Programación de operaciones de Jesús Ugalde, simbología utilizada para el hostel Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

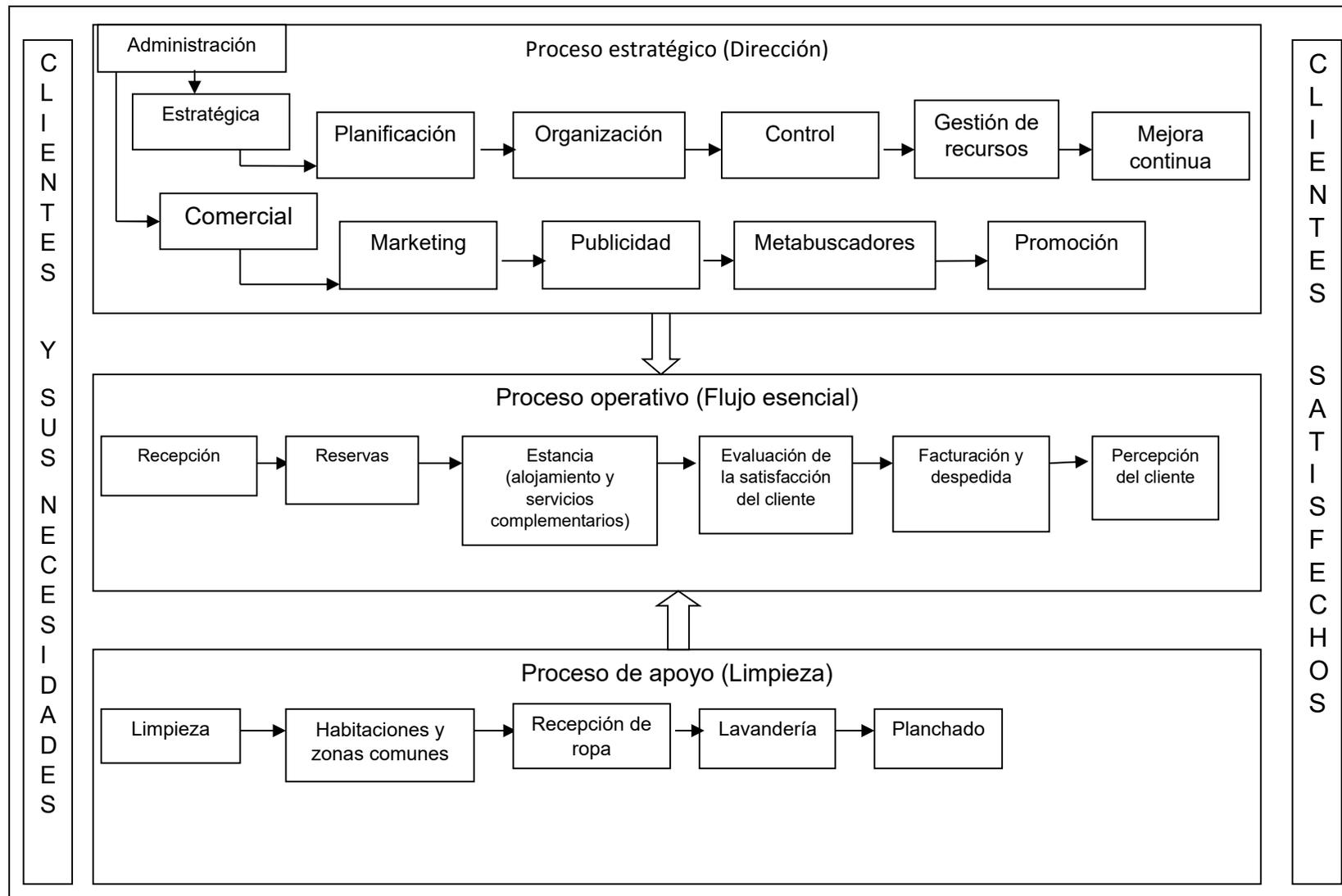


Figura 5. Mapa de procesos general del Hostal Andorra  
 Fuente: Hostal Andorra  
 Elaborado por: Morayma Gómez

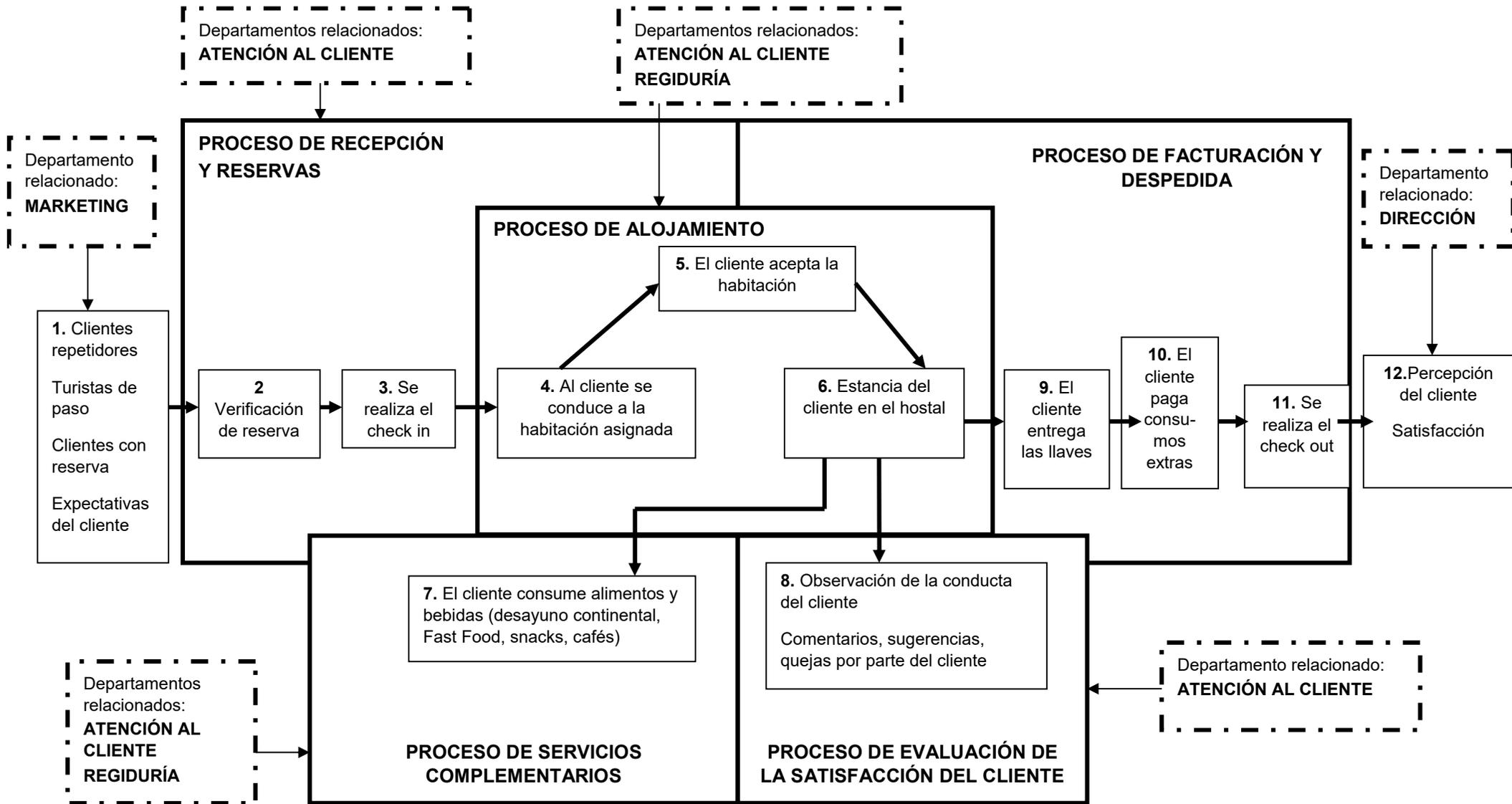


Figura 6. Mapa del proceso operativo del hostel Andorra  
Fuente: Hostel Andorra  
Elaborado por: Morayma Gómez

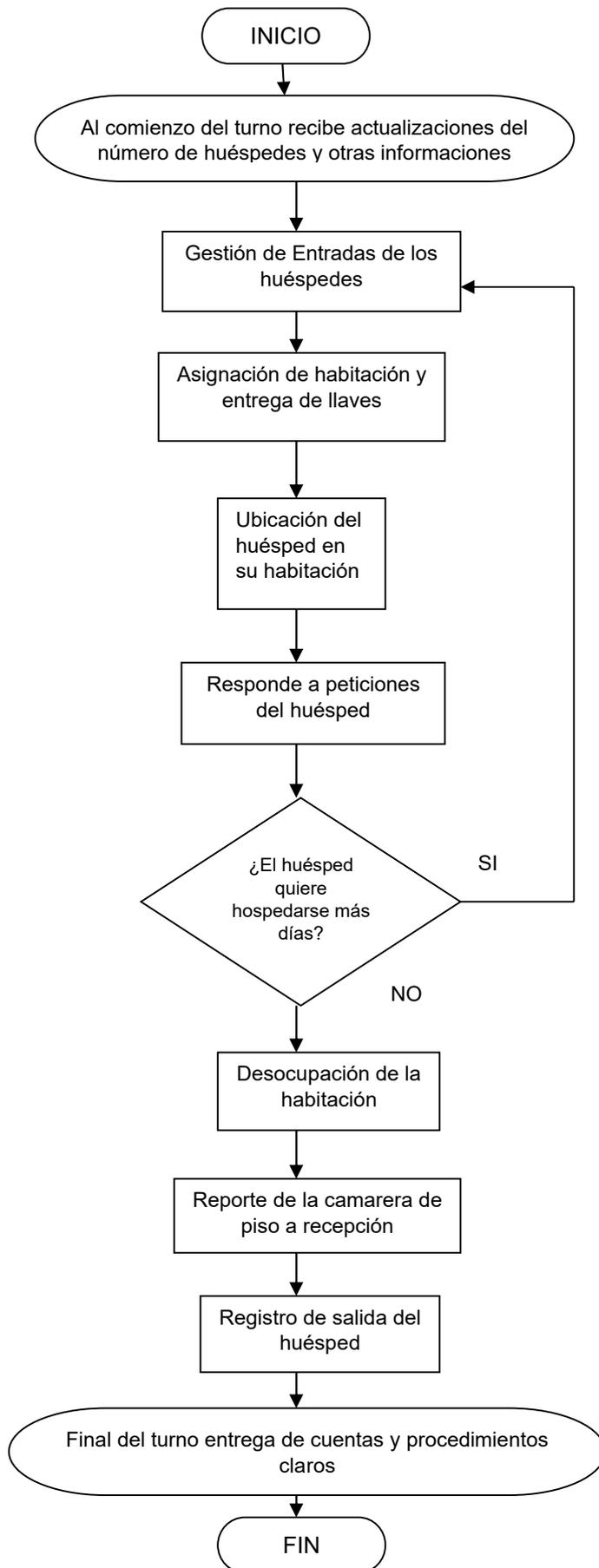


Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de recepción  
 Fuente: Investigación al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

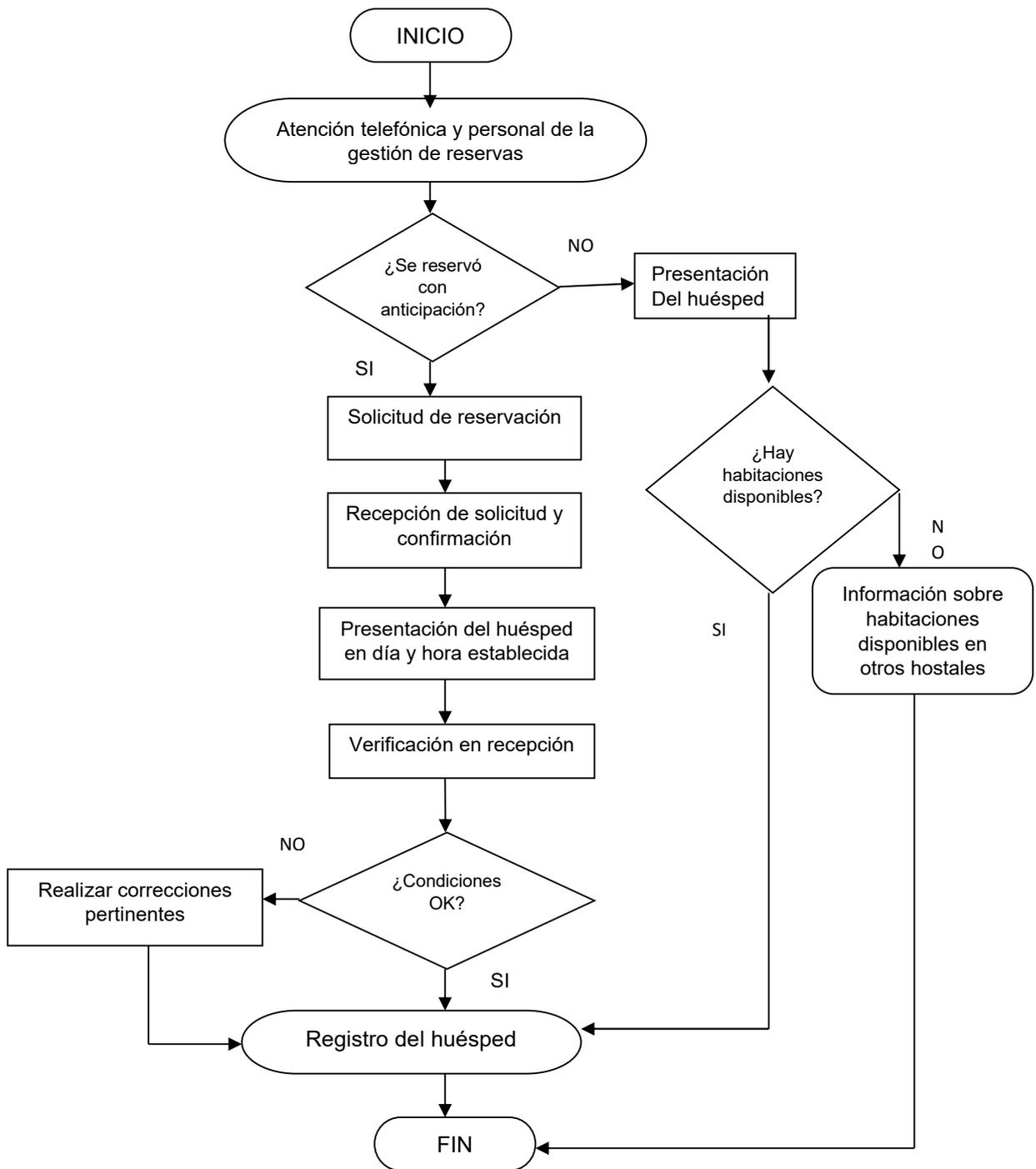


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de reservas  
 Fuente: Investigación al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

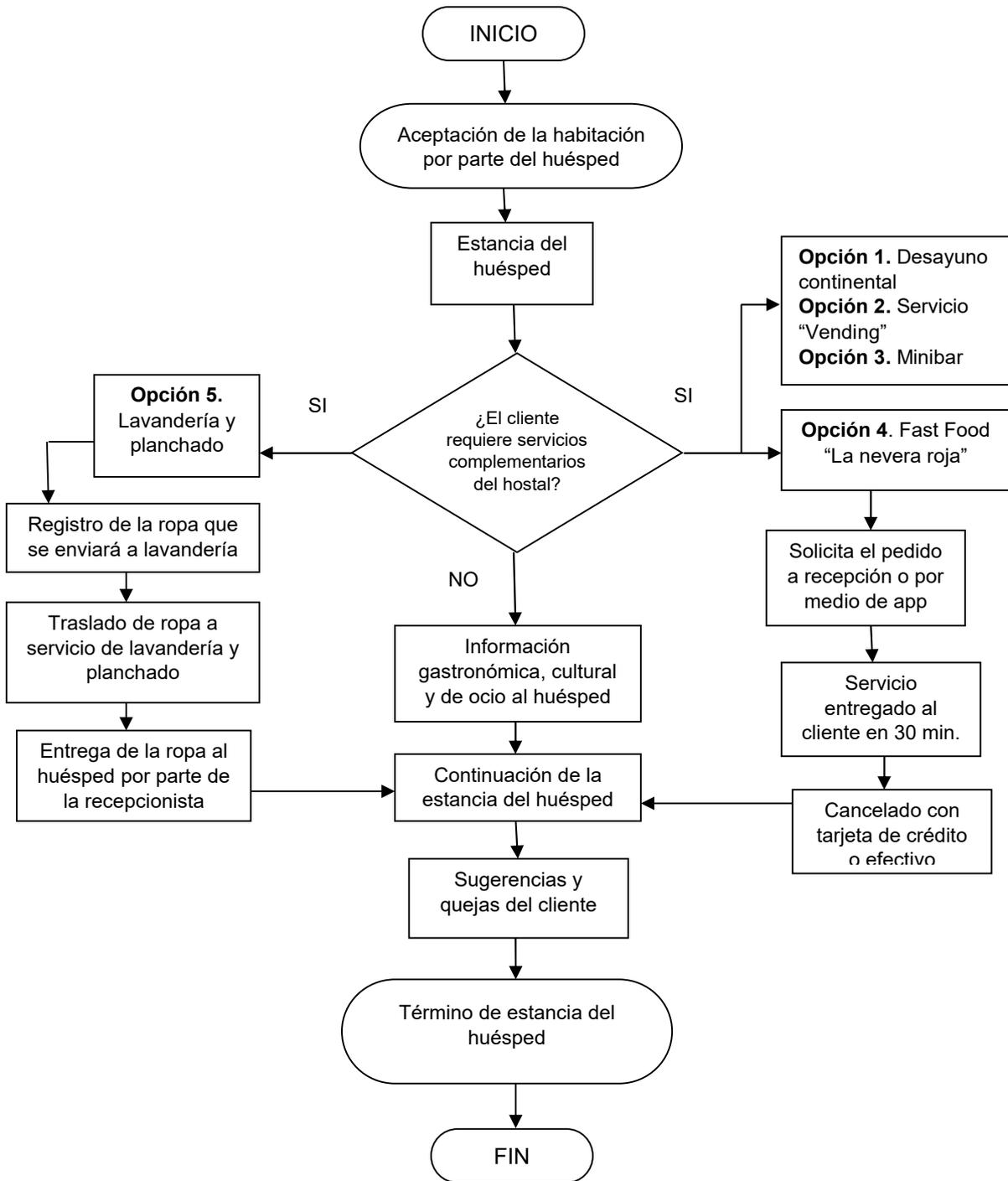


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de alojamiento y servicios complementarios

Fuente: Investigación al hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

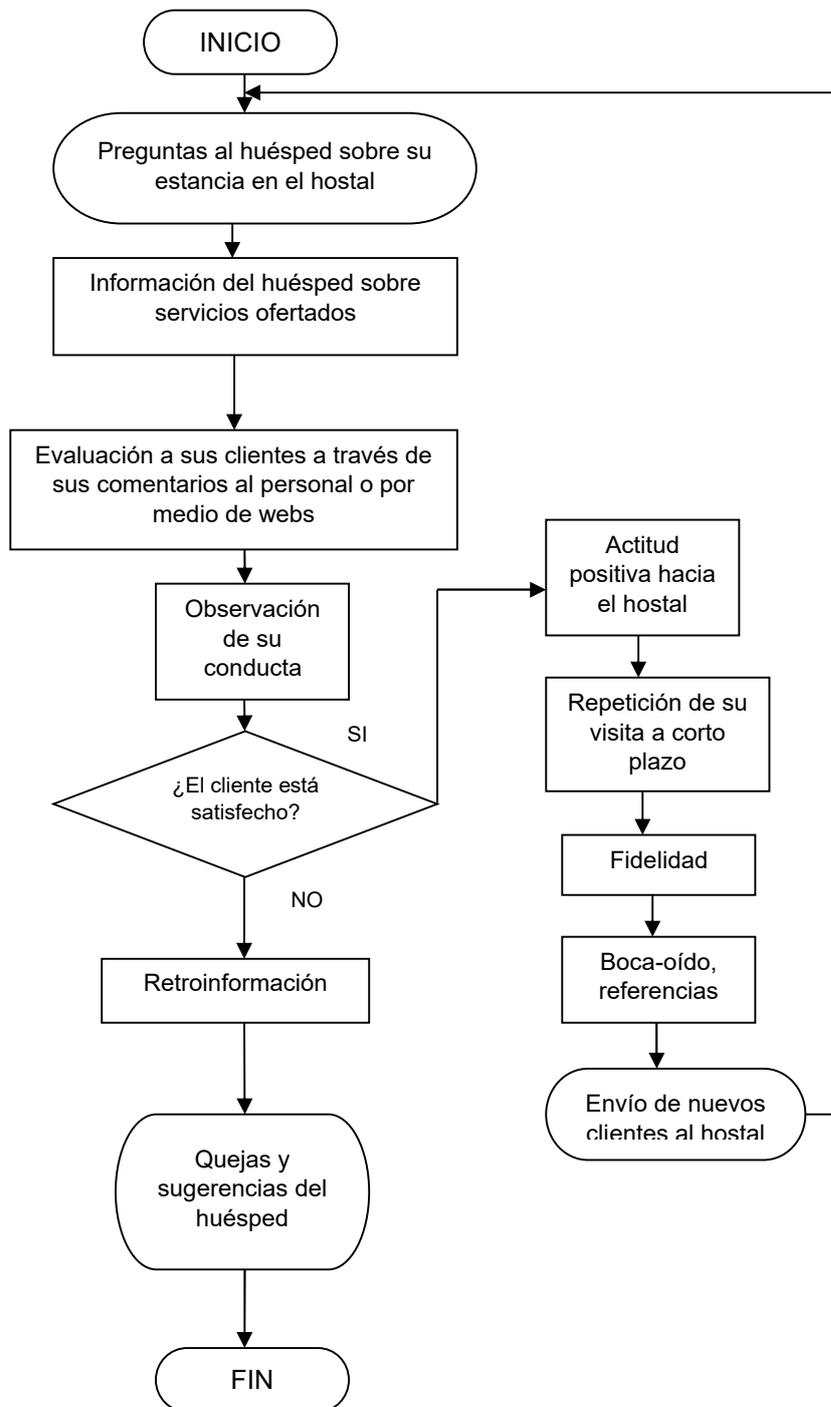


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de la satisfacción del cliente  
 Fuente: Investigación al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

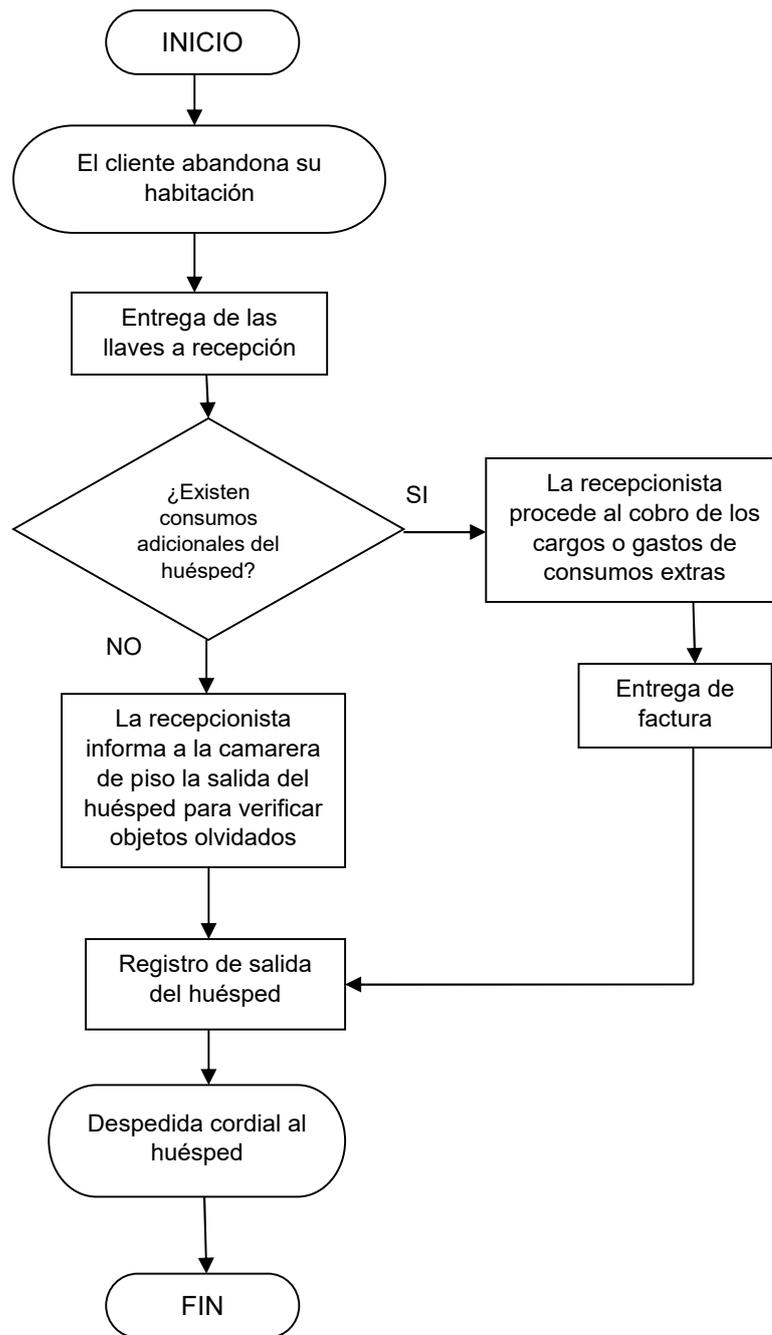


Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de facturación y despedida  
 Fuente: Investigación al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

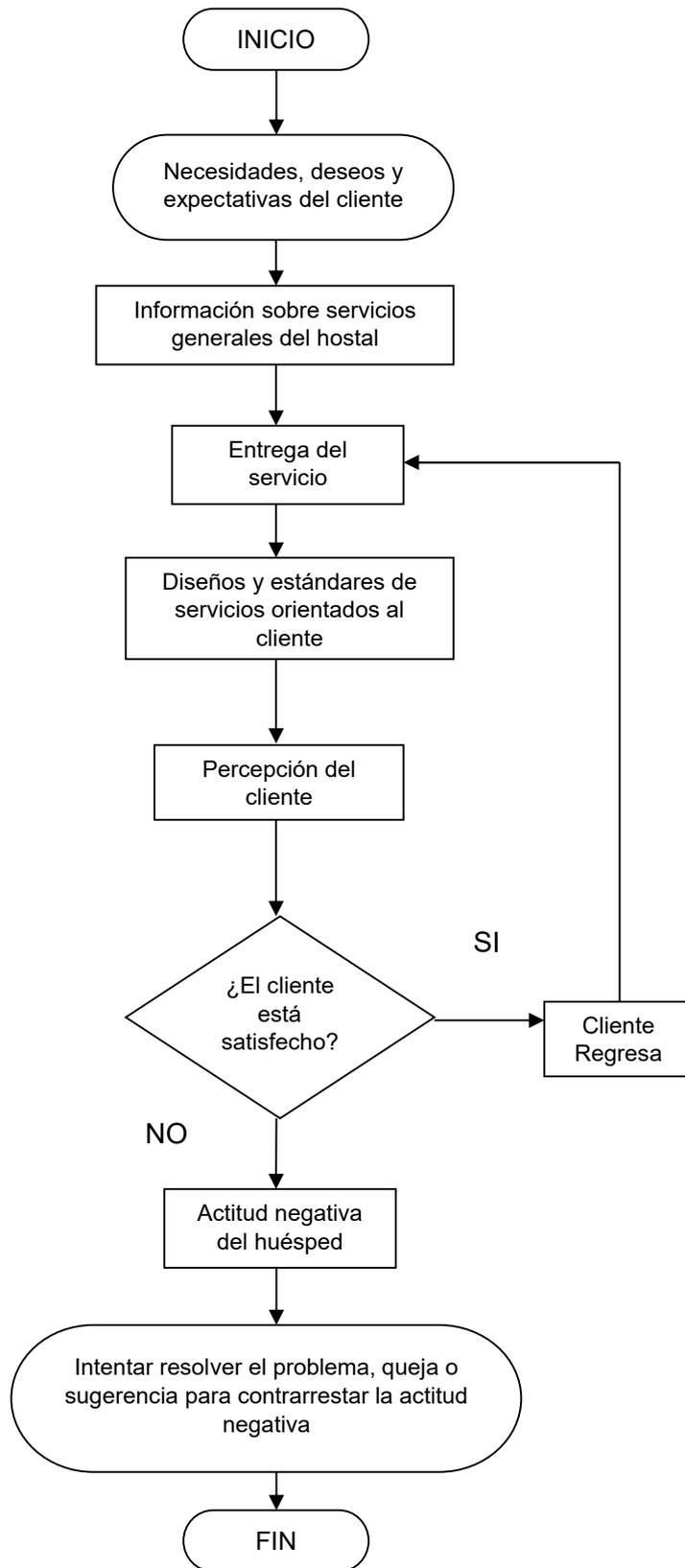


Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de percepción del cliente  
 Fuente: Investigación al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

El hostel Andorra destaca como activo principal la atención personalizada que dan a sus clientes, tomándose el tiempo que requiera cada huésped para atender sus deseos y necesidades en la llegada al alojamiento, es así que no estipulan ningún tiempo mínimo de atención como indicador clave para la medición del servicio. Por otro lado, para el control de gestión de las habitaciones y demás servicios, se toma en cuenta los siguientes indicadores evaluados para los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2015:

Tabla 7. Indicadores de procesos del hostel Andorra y servicios que oferta

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Variación de activos totales	$\frac{(\text{Activo total año 2015} - \text{Activo total año 2014})}{\text{Activo total año 2014}} \times 100$	$\frac{((273.754 - 228.580))}{228.580} \times 100$	El activo total de la empresa se ha incrementado en un 19% en el 2015 respecto al año 2014
Estancia media usuarios residentes en España	número de pernoctaciones/número de llegada de viajeros nacionales	2973/52	El viajero residente en España tiene una estancia promedio en el hostel Andorra de 57 noches
Tasa de ocupación por habitación (mes de octubre)	$\frac{(\text{número de habitaciones vendidas}}{\text{número de habitaciones disponibles}}) \times 100$	$(552/600) \times 100$	En el mes de octubre 2015, el hostel obtuvo una tasa ocupacional del 92%
Tasa de ocupación por habitación (mes de noviembre)	$\frac{(\text{número de habitaciones vendidas}}{\text{número de habitaciones disponibles}}) \times 100$	$(367/600) \times 100$	En el mes de noviembre 2015, el hostel obtuvo una tasa ocupacional del 61,1%
Tasa de ocupación por habitación (mes de diciembre)	$\frac{(\text{número de habitaciones vendidas}}{\text{número de habitaciones disponibles}}) \times 100$	$(374/600) \times 100$	En el mes de diciembre 2015, el hostel obtuvo una tasa ocupacional del 62,3%
Tasa promedio por habitación (mes de octubre)	Ingresos totales por habitaciones	34.215/552	En el mes de octubre 2015, el

octubre)	ventas/número de habitaciones vendidas		ingreso promedio por habitación fue de 62€ por pernoctación.
Tasa promedio por habitación (mes de noviembre)	Ingresos totales por habitaciones vendidas/número de habitaciones vendidas	18.805/367	En el mes de noviembre 2015, el ingreso promedio por habitación correspondió a 51€ por pernoctación
Tasa promedio por habitación (mes de diciembre)	: Ingresos totales por habitaciones vendidas/número de habitaciones vendidas	23.374/374	En el mes de diciembre 2015, el ingreso promedio por habitación correspondió a 63€ por pernoctación
Ingreso por alojamiento (mes de octubre)	número de habitaciones vendidas * tarifa promedio	552 habitaciones * 62€	En el mes de octubre 2015, el hostel generó un ingreso por alojamiento de 34.224 € (y un ingreso diario de 1.240 €)
Ingreso por alojamiento (mes de noviembre)	número de habitaciones vendidas * tarifa promedio	367 habitaciones * 51€	En el mes de noviembre 2015, el hostel generó un ingreso por alojamiento de 18.717 € (y un ingreso diario de 1.020 €)
Ingreso por alojamiento (mes de diciembre)	número de habitaciones vendidas * tarifa promedio	374 habitaciones * 63€	En el mes de diciembre 2015, el hostel generó un ingreso por alojamiento de 23.562 € (y un

			ingreso diario de 1.260 €)
Fidelidad de clientes	clientes constantes/clientes atendidos	(600/2973)100	En los meses de octubre, noviembre y diciembre el hostel consiguió un 20% de clientes repetidores
Tiempo promedio de atención al cliente	horas trabajadas en recepción/número de clientes atendidos) 60 minutos	(8 horas/210) 60 min.	El tiempo promedio de atención telefónica al cliente es de 2 minutos y 3 segundos
Peticiones atendidas	(peticiones atendidas eficazmente/total de peticiones presentadas) 100	(52/60)100	El hostel atendió un 87% de las peticiones solicitadas por los huéspedes respecto al servicio ofrecido por la empresa.
Tiempo de espera en la solución de un reclamo	(números de reclamos atendidos eficazmente/número de reclamos presentados) 24 horas	(10/12) 24 horas	Como política de empresa, el hostel considera que el tiempo de espera para dar solución a un reclamo es máximo 1 día, en los meses de octubre, noviembre y diciembre, el 83 % de los reclamos fueron resueltos en menos de un día

Fuente: Hostel Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

En los “momentos críticos” o “momentos de la verdad”, es decir, cuando el huésped realiza la evaluación del servicio que recibe, el Hostel Andorra en sus 30 años de actividad obtuvo 3 quejas, quedando solucionadas dos de ellas en el momento, asegurándose de que los

huéspedes quedasen satisfechos; y la queja faltante llegó al departamento de consumo de la comunidad de Madrid, por cuestiones ajenas al hostel (plaga de polillas), solucionándose rápidamente a favor de la empresa.

La evaluación de los servicios del hostel es complementada con la información que el hostel obtiene a través de los huéspedes satisfechos que repiten la visita y recomiendan el hostel como primera elección para alojarse en Madrid, gracias a su relación calidad-precio, envío de nuevos clientes al hostel, clientes que prefieren reservar directamente con el hostel vía telefónica, clientes que transmiten su satisfacción a través de comentarios positivos mediante páginas fiables como Booking, Tripadvisor, etc., y por último miden la satisfacción a través de la observación de la conducta de los huéspedes. Es así que el hostel valora estos indicadores como fundamentales para la medición de los servicios ofertados.

### 2.3. Servicios que oferta.

En el Hostal Andorra sin duda el tema de los servicios es fundamental, el cual pretende ofrecer a sus huéspedes algo más que un establecimiento de 2 estrellas, diferenciándose de su competencia en algunos aspectos, independientemente del tipo de cliente que se aloja en sus habitaciones. El hostel resalta tres valores principales: uno es la ubicación al estar en la calle histórica de Madrid la Gran Vía, cerca de varios comercios, museos, teatros, etc., siendo una de las cosas prioritarias por el cual es escogido por los clientes, en segundo lugar apuntan al hecho de que trabajan muy fuerte el tema del servicio, esforzándose porque sea personalizado, haciéndoles sentir a sus huéspedes como en casa, aspecto muy valorado tanto en el perfil nacional como internacional, el vivir una grata experiencia en algún sitio hace que se gane un cliente o que éste quede con una excelente impresión del lugar y lo recomiende. En tercer lugar, la limpieza de sus instalaciones es otro punto muy conversado a la hora de elegirlo. En definitiva, el hacer sentir a sus clientes especiales, hace que vuelvan y repitan su experiencia. El hostel cuenta con 20 habitaciones (4 individuales, 9 dobles, 4 triples y 3 cuádruples), 22 baños (1 de ellos para el personal y otro general), 8 bañeras y 12 duchas, con una capacidad total de 46 plazas. A continuación, se presenta una tabla detallada de los servicios ofertados por el Hostal Andorra:

Tabla 8. Servicios ofertados por el hostel Andorra

<b>SERVICIOS</b>	
Habitaciones no fumadores	Individual 45€ Doble 60€ Triple 75€ Cuádruple 90€
Baño en cada habitación	Secador de pelo

	Amenities de bienvenida
Calefacción	En cada habitación
Aire acondicionado con control individual	En cada habitación
Tv y teléfono de marcación directa	En cada habitación
Ventiladores de techo	En cada habitación
Wifi	En el salón del hostel
Sala de estar	Tv, mesa para desayuno
Recepción	<p>Personal bilingüe: español-inglés</p> <p>24 horas</p> <p>Mostrador de información turística</p> <p>Cambio de divisas dólar-euro</p> <p>Acceso a minusválidos</p> <p>Dos ascensores</p> <p>Consigna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratuita el día de salida del hostel</li> <li>• De pago 0,50€ maleta/día</li> </ul> <p>Caja fuerte de pago 1,20€/día</p> <p>Fax</p> <p>Fotocopiadora</p>
Lavandería	<p>Normal</p> <p>Urgente</p> <p>Precio por prenda</p>
Planchado	
Guarda equipaje	Esquina del salón
Bar cafetería	<p>24 horas</p> <p>Desayuno continental: café/té/chocolate más tostada/bollería por 3 euros por persona, zumo de naranja más café/té/chocolate más tostada/bollería por 3,90 euros por persona</p>
No tiene parking privado	<p>Concertado con parking "El Carmen" (20 m. del hostel), contratado hace 2 años</p> <p>Aplica 20% descuento.</p>

Alquiler de bicicletas	Tour guiado 3 horas en marzo a noviembre
Transfer	De pago del aeropuerto de barajas al centro de Madrid y viceversa.
Alquiler de coches y furgonetas	Con o sin conductor

Fuente: Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

## 2.5. Estándares de calidad.

Dorado (2011) afirma: “En la actualidad no existe normativa estatal que regula las empresas de alojamiento, por lo que es cada Comunidad Autónoma la que establece las disposiciones necesarias para su regulación” (p.41). Se establece los conceptos de dos alojamientos turísticos como son los hoteles y hostales, para su diferenciación:

Hoteles:

Ley 8/2009 de la Comunidad de Madrid: Se entiende por establecimientos hoteleros aquellas instalaciones que, destinadas al alojamiento turístico, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos que reglamentariamente se establezcan. Los establecimientos hoteleros podrán disponer de otros servicios complementarios, como los de restauración, que, a elección del interesado podrán o no tener acceso directo desde la vía pública.

Hostales:

El Decreto 86/2007, de 8 de mayo, de la Comunidad de Extremadura define los hostales como: aquellos establecimientos de carácter comercial que facilitan el servicio de alojamiento ofreciendo o no otros servicios complementarios, y que reúnen los requisitos exigidos para el grupo hostales en la presente disposición.

Otras comunidades autónomas establecen que los hostales son pensiones con el requisito de tener que disponer de un determinado número mínimo de habitaciones.

(Dorado, 2011, p. 36 y 38)

De acuerdo, a la Subdirección de Competitividad Turística de la Comunidad de Madrid (2006) publica lo siguiente: “Decreto 159/2003, de 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid, actualizado a fecha del 10 de noviembre de 2006, capítulo III de las pensiones, hostales y casa de huéspedes, vigente actualmente.

Art3 35. Son pensiones y hostales los establecimientos que, sin alcanzar los requisitos mínimos establecidos para hoteles, reúnen los señalados para cada categoría en el presente capítulo.

Art. 36. Requisitos mínimos”

Tabla 9. Requisitos mínimos solicitados

Requisitos mínimos de acuerdo a la Comunidad de Madrid Art. 36 Hs P 2*	Hostal Andorra Hs P 2*
<p>Instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción en todas sus dependencias</li> <li>• Agua caliente</li> <li>• Teléfono de uso general</li> <li>• Ascensor. En caso de tener 4 o más plantas</li> </ul>	<p>Instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción y aire acondicionado en todas sus dependencias</li> <li>• Agua caliente</li> <li>• Teléfono de marcación directa en cada habitación</li> <li>• Ascensor: el hostel se encuentra en el 7º planta</li> </ul>
<p>Zona de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestíbulo Cuando el establecimiento tenga más de 10 habitaciones el vestíbulo contará con recepción</li> <li>• Salones Una sala de estar</li> </ul>	<p>Zona de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestíbulo</li> <li>• Recepción</li> <li>• Sala de estar</li> </ul>
<p>Habitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habitaciones tendrán una altura de 2,50m</li> <li>• Superficie de habitaciones Individuales: 7 metros cuadrados Dobles: 11 metros cuadrados</li> </ul> <p>En cada planta habrá un cuarto de baño con bañera y/o ducha, lavabo e inodoro por cada 2 habitaciones, además de un cuarto de baño con lavabo e inodoro por planta.</p>	<p>Habitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altura de 2,50 metros</li> <li>• Superficie Individual 7 m Doble 11 m Triple 16m Cuádruple 17m</li> </ul> <p>Baños en todas las habitaciones, unas con bañera y otras con ducha</p>

Fuente: Decreto 159/2003, de 10 de julio. Comunidad de Madrid. Fecha de actualización 2006

Elaborado por: Morayma Gómez

Por consiguiente, se puede observar que el hostel Andorra ofrece más servicios que los mínimos exigidos, para obtener la satisfacción y comodidad del huésped.

**CAPÍTULO III.**  
**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### 3.1. Descripción de la encuesta.

Para medir la calidad del servicio ofertado por el Hostal Andorra, se realizó encuestas de satisfacción, utilizando el modelo Servqual, cuyo objetivo es la evaluación del desempeño de la empresa por parte del cliente conforme al nivel de satisfacción recibida comparándolo con sus expectativas. Se ajustó el cuestionario al servicio ofrecido adaptándolo y personalizándolo al hostel; el mismo que se redujo a 16 ítems, al no permitirse aplicar los 22 ítems, para no incomodar a sus clientes, debido a que el hostel no realiza encuestas de satisfacción, solo reciben opiniones de aprobación o desaprobación a través de páginas web como la del hostel, booking, etc. Por último, se agregó tres preguntas, la primera para que el cliente escoja una de éstas opciones: Limpieza, Ubicación, Instalaciones y servicios, Relación calidad precio y Atención al personal; y luego se formularon dos preguntas demográficas (¿En ésta ocasión usted con quién viaja? y ¿De dónde nos visita?).

A continuación, se presenta un listado de las preguntas que conformó la encuesta, agrupadas por dimensión:

#### Elementos tangibles:

- ✓ El hostel cuenta con instalaciones atractivas, modernas y limpias con un ambiente tranquilo.
- ✓ Los empleados del hostel tienen una apariencia limpia y agradable.
- ✓ La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.
- ✓ El hostel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones (cobertura total de wifi en todo el hostel, baños para personas con movilidad reducida)

#### Empatía:

- ✓ El personal del hostel siempre está atento a mis deseos y necesidades.
- ✓ El personal del hostel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.
- ✓ En el hostel me prestan una atención muy personal.
- ✓ El ambiente que hay en el hostel me hace sentir cómodo(a), como en casa.

#### Seguridad:

- ✓ Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.
- ✓ Me siento tranquilo y seguro dentro del hostel.

#### Confiabilidad:

- ✓ Los distintos servicios que me presta el hostel son presentados correctamente desde la primera vez.

- ✓ Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hostel para que se haga cargo de mi asunto.
- ✓ En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares del hostel recibo un servicio de calidad.

Capacidad de respuesta:

- ✓ Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hostel me ayudará a resolverlo inmediatamente.
- ✓ Si solicito algo al personal del hostel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.
- ✓ Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hostel, sé que me ayudarán a conseguirlo.

Es importante tener en cuenta que para la recolección de datos y conocer el grado de acuerdo y desacuerdo de los clientes conforme al servicio ofertado, para cada uno de los 16 ítems, se utilizó la escala Likert 1-5 y a la hora de tabular, las letras fueron convertidas a números de la siguiente forma:

Tabla 10. Escala de valoración

DESCRIPCIÓN	ESCALA	GRÁFICO
No aplica	1	X
Muy en desacuerdo	2	☹️
Desacuerdo	3	😐
De acuerdo	4	👍
Muy de acuerdo	5	★

Fuente: Escala de Likert

Elaborado por: Morayma Gómez

Finalmente, los ítems se colocaron en diferente orden y en la parte superior de la hoja se introdujo lo importante que es el huésped para el hostel, con una pequeña instrucción para rellenar el cuestionario. En la parte posterior de la hoja se incluyó una versión en inglés, ver Anexo 1.

### 3.1.1. Descripción de la muestra.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2015. Este período corresponde a parte de la temporada alta, conformada principalmente por turismo europeo (Francia, Alemania, Inglaterra, Italia), un cierto porcentaje del turismo nacional y turismo latinoamericano especialmente argentino.

El hostel cuenta con una capacidad de 46 plazas, es decir que el hostel tiene al mes una capacidad de 1.380 plazas, y durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, en los que se llevó acabo la aplicación de los cuestionarios, se encontraba el 91,94%; 61,13%; 62,33% de su capacidad mensual respectivamente, es decir que 1.260 plazas fueron ocupadas en octubre, 840 plazas en noviembre y 870 plazas en diciembre.

La aplicación de la encuesta se ejecutó en dos partes, utilizando los mismos ítems en los dos momentos; la primera al momento del ingreso de los huéspedes al hostel (check in) entregándoles la hoja en la recepción. Con la primera encuesta realizada, se pretendió captar las expectativas de los huéspedes antes de vivir su experiencia de estancia en el hostel. La segunda encuesta, se colocó en las habitaciones de acuerdo al número de huéspedes de cada habitación, en la que se pretendió determinar la experiencia vivida de los huéspedes respecto al servicio que recibieron durante su estancia.

La tercera parte, en la que se interroga al cliente sobre la importancia que atribuye a cada una de las cinco dimensiones, no fue posible analizar a toda la muestra de huéspedes del Hostel Andorra de Madrid por falta de tiempo y, sobre todo, para no molestar a sus clientes, solamente se alcanzó a entrevistar a varios de ellos para conocer las opiniones de lo que le hace falta al hostel para mejorar su servicio, éste juicio se tomó en cuenta para construir la matriz causa-efecto y con los resultados de las dos encuestas realizadas se conoció el grado alcanzado de satisfacción de los clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, tomando en cuenta la utilización de un margen de error mayor, es decir del 8%, que según Fuelantala (2016) se hace en situaciones donde la población es grande, el margen de error es más alto y puede llegar hasta el 10% de error.

En vista de que se está trabajando con fuentes primarias donde la información se la puede manipular según sea el caso y los resultados que el investigador desea obtener como resultado del tamaño muestral, en éste caso se desea obtener un tamaño muestral menor, a causa de que no se estratificó la muestra, la falta de tiempo y al no permitirse causar más molestias a más huéspedes, se consiguió una muestra de 142 personas. A continuación, se desarrolla las siguientes tablas:

Tabla 11. Ocupación del hostel, Población y muestra

	% de ocupación	nº de plazas ocupadas al mes
<b>OCTUBRE</b>	91,94%	1260
<b>NOVIEMBRE</b>	61,13%	840
<b>DICIEMBRE</b>	62,33%	870

<b>N= POBLACIÓN</b>	<b>2970</b>
<b>n = TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>142</b>
<b>ENCUESTAS APLICADAS Y CONTESTADAS</b>	<b>142</b>

Elaborado por: Morayma Gómez

Para el cálculo de la muestra se ha definido la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Propuesta por Castro (2005, pág. 128) para poblaciones finitas inferiores a 30.000 unidades que conformen el universo, se presenta las equivalencias de la fórmula:

Z= Nivel de confianza (95%=1,96)

p = población a favor (0,5)

q = población en contra (0,5)

e = error de estimación 8% = 0,08

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 2970 (0,5)(0,5)}{(0,08)^2 (2970 - 1) + 1,96^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 142$$

La muestra es de 142 personas para la investigación mediante encuestas.

### 3.2. Análisis de los resultados.

Para determinar el grado de satisfacción de los clientes, se calcularon los promedios de cada pregunta o ítem, determinando la diferencia entre las percepciones (segunda encuesta) y las expectativas (primera encuesta), la tabulación de los datos aplicados a las dos encuestas se recoge en el Anexo 2 (tablas 12 y 13); y a continuación, se presenta el gráfico con los resultados de la tabla 14 (Anexo 2) en el cual se establece, que los promedios se utilizaron para la obtención ya sea de valores positivos o negativos.

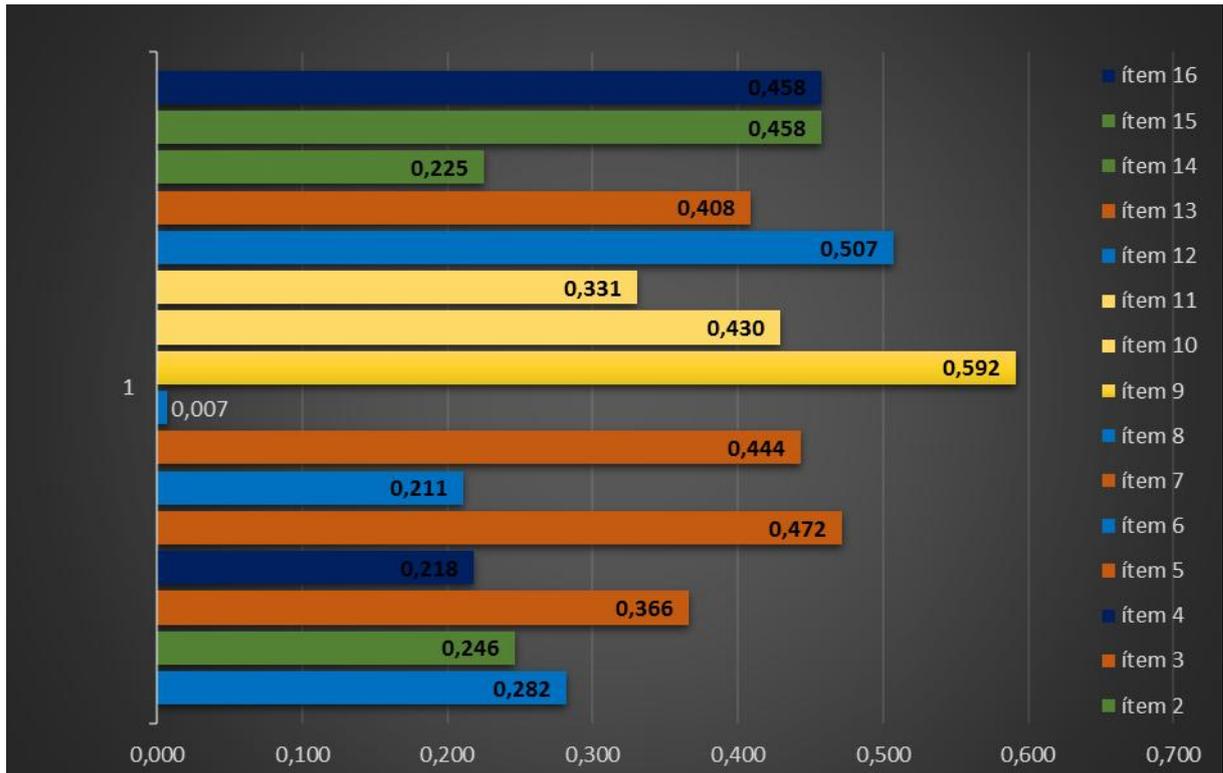


Figura 13. Nivel de satisfacción de los huéspedes por pregunta.

Fuente: Encuestas aplicadas al Hostal Andorra.

Elaborado por: Morayma Gómez

En éste caso particular del hostal y de acuerdo a los resultados de la figura 13, presenta en el eje de las abscisas valores positivos, es decir que los encuestados manifiestan estar satisfechos con el servicio del hostal. Por lo tanto, estos valores reflejan su acuerdo con los servicios proporcionados, revelando que el hostal superó las expectativas de sus clientes.

Posteriormente para conocer la satisfacción de los huéspedes por cada dimensión, se agruparon los promedios de las preguntas. En el Anexo 2 tabla 15, se presenta los valores de la siguiente gráfica:

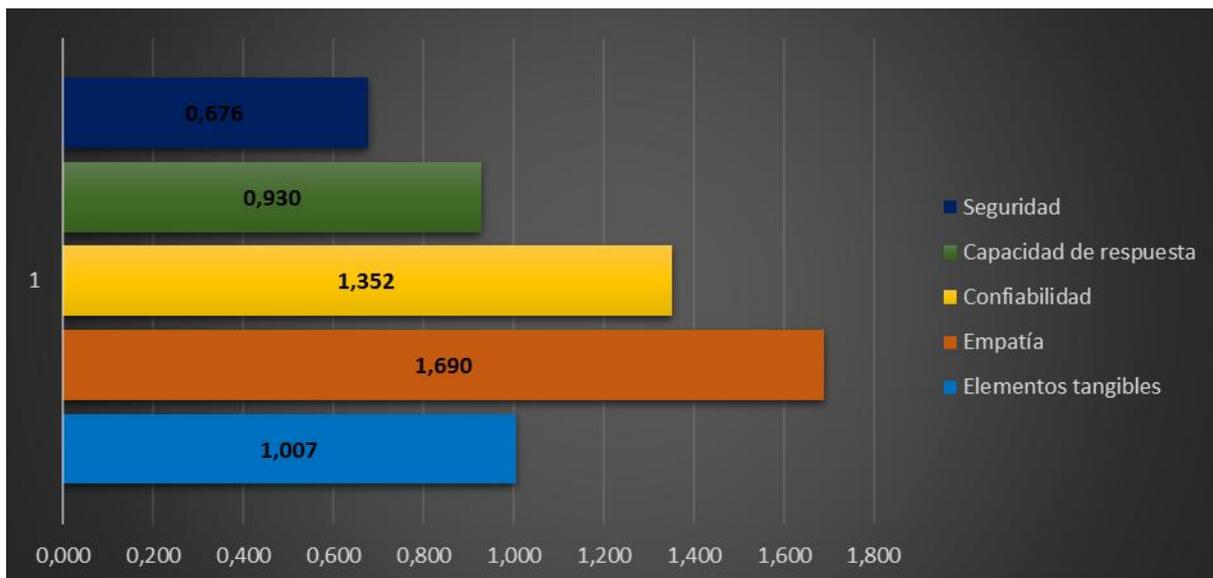


Figura 14. Nivel de satisfacción de los huéspedes por dimensión

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas al hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Con respecto a los resultados de cada dimensión, se generan valores positivos, presentando mayor satisfacción de los huéspedes con la empatía del personal del hostel, en segundo lugar, se presenta la confiabilidad prestada al cliente que es importante desde el comienzo, en tercer lugar, la satisfacción de los huéspedes está en los elementos tangibles, en cuarto lugar, obtiene la capacidad de respuesta del personal y en quinto lugar se relaciona con la seguridad. A continuación, se analiza detalladamente cada dimensión:

#### Dimensión: Elementos Tangibles

Estas características físicas en conjunto con la apariencia del alojamiento como son las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio, en general expresa un valor positivo, permitiendo al huésped tener acceso a lo necesario para vivir una experiencia cómoda y agradable en el hostel; a pesar de algunas deficiencias presentadas anteriormente en el plan de mejora (Instalaciones), las más importantes a nivel general que molesta al huésped son el traspaso de ruido de la calle, de las habitaciones contiguas y de recepción, la incomodidad de los baños para personas con movilidad reducida y se presentan quejas sobre el mal funcionamiento del wifi.

#### Dimensión: Empatía

Esta dimensión obtuvo un valor positivo importante, al percibir en general, una actitud amable y atenta del personal. Este aspecto es fundamental en la percepción de la calidad que tienen los visitantes, es decir mientras mejor sea el trato hacia los huéspedes mayor será la calidad general que perciban del servicio.

El hostel ha logrado este importante nivel de la calidad de atención debido a que tienen una atención muy personalizada, haciéndoles sentir como en casa con su debida comodidad y cercanía, además contando con la sensibilidad necesaria para comprender que de ellos depende la experiencia positiva que viva el huésped en el hostel.

Dimensión: Confiabilidad

Obtuvo resultados también positivos. La actitud cercana y personalizada de los empleados en el hostel, establece en los huéspedes satisfacción con el servicio recibido, un sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad correctamente presentado desde el primer momento, aspecto importante que el huésped detecta, incluida la puntualidad, la capacidad y profesionalidad del personal del hostel.

Dimensión: Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta indica la prontitud y habilidad que tienen los empleados del hostel para resolver cualquier situación. Los resultados muestran que el personal responde de manera aceptable a estos requerimientos, es decir que el cliente está satisfecho.

Dimensión: Seguridad

El sentimiento de seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en el sentimiento que se genera en las personas. Son nulos los robos y faltantes en las habitaciones del hostel; no obstante, a pesar de la satisfacción de sus huéspedes, ellos sienten que existen aspectos con los cuales tiene que mejorar, por ejemplo, las maletas se dejan en un salón de uso común (fuera del campo visual de la recepcionista), por lo que cualquier persona puede hacer uso de ellas, otro aspecto es dejar las llaves en un casillero al que puede acceder cualquier persona que se aloja en el hostel.

A continuación, se presenta las respuestas basadas en porcentajes que propician el acuerdo o desacuerdo de los servicios ofertados por el hostel, en la primera encuesta (expectativas) se presenta el siguiente gráfico y los datos se recogen en la tabla 16 (Anexo 2).

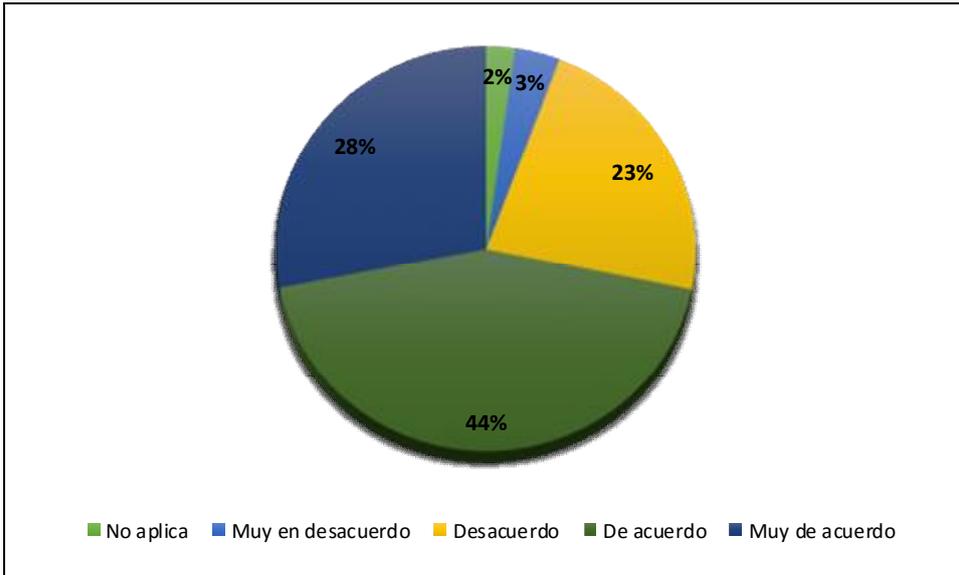


Figura 15. Porcentajes de las 5 categorías de la primera encuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los huéspedes del hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Conforme a las expectativas de los huéspedes, es decir antes de recibir el servicio, los resultados obtenidos manifiestan que el 28% está muy de acuerdo y el 44% está de acuerdo; por otra parte, se expresa un 23% al estar en desacuerdo junto a un 3% al estar en muy en desacuerdo con los servicios prestados por el hostel.

En la siguiente gráfica se obtiene los porcentajes de las percepciones (segunda encuesta), y los datos se expresan en la tabla 17 (Anexo 2)

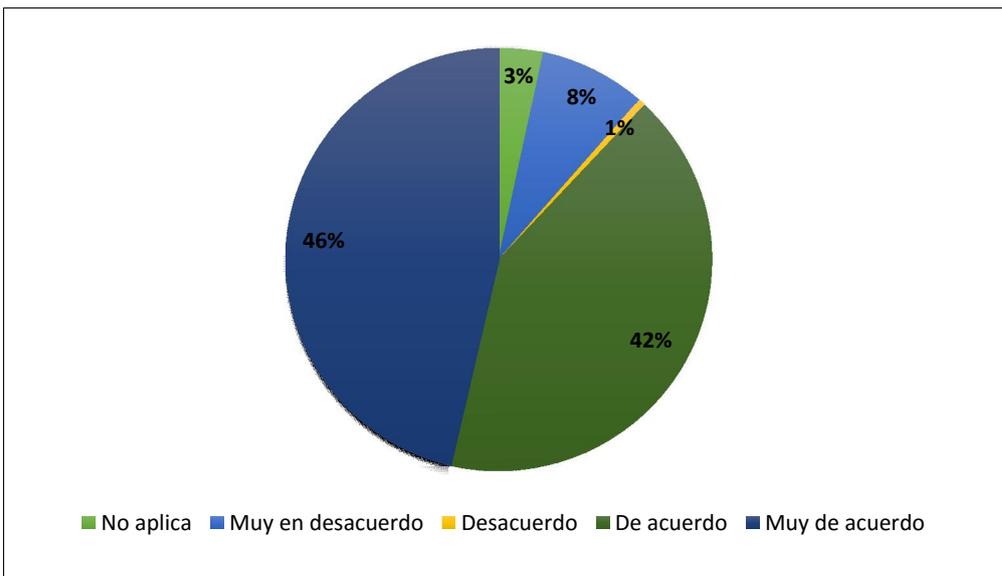


Figura 16. Porcentajes de las 5 categorías de la segunda encuesta

Fuente: Encuestas aplicadas a los huéspedes del hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Según los resultados obtenidos en la segunda encuesta, conforme a la experiencia vivida en el hostel, el 46% de los encuestados están muy de acuerdo y el 42% están de acuerdo, aumentando el porcentaje de satisfacción de los servicios ofertados, y el 1% con un 8% manifiestan estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente; por consiguiente, se ha superado las expectativas de los huéspedes.

A continuación, se desglosa los resultados obtenidos en cada ítem o pregunta de la encuesta:

**Ítem 1.** El hostel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones (espacio de baños para personas con movilidad reducida).

Tabla 18. Resultados ítem 1.

	<b>Puntaje máximo 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	531	3,73943662	75 %
<b>Percepciones</b>	571	4,02112676	80 %

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: Morayma Gómez

Resultado: El resultado revela que el 80% está satisfecho con las instalaciones, facilidades y servicios que brinda el hostel, es decir que las expectativas han sido superadas, obteniendo en la primera encuesta un 75% que señala su desacuerdo en cuanto a elementos tangibles, destacando el espacio limitado de los baños.

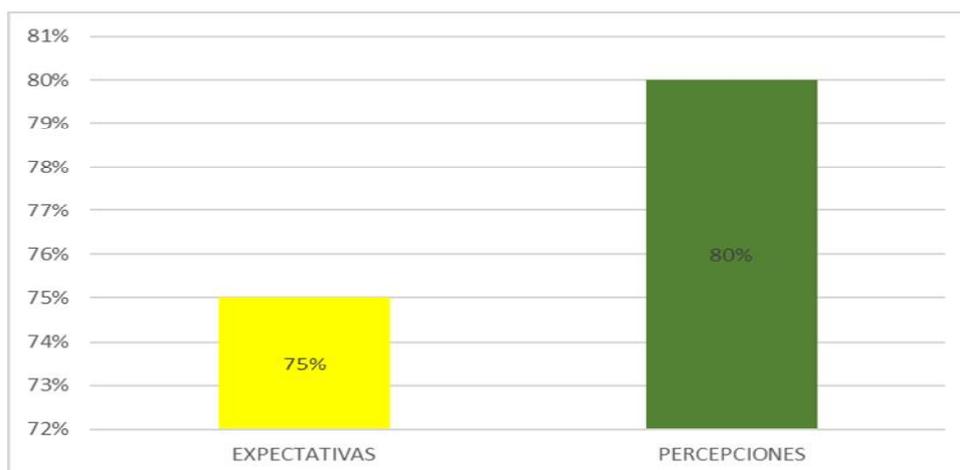


Figura 17. Respuesta ítem 1

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 2.** Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hostel me ayudará a resolverlo inmediatamente.

Tabla 19. Resultados ítem 2

	<b>Puntaje máximo</b> <b>710</b>	<b>Promedio</b> <b>5</b>	<b>Porcentaje</b> <b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	554	3,90140845	78 %
<b>Percepciones</b>	589	4,14788732	83 %

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Morayma Gómez

Resultado: Con un 83% de los encuestados se supera en la segunda encuesta las expectativas de los clientes en lo referente a la capacidad de respuesta del personal.

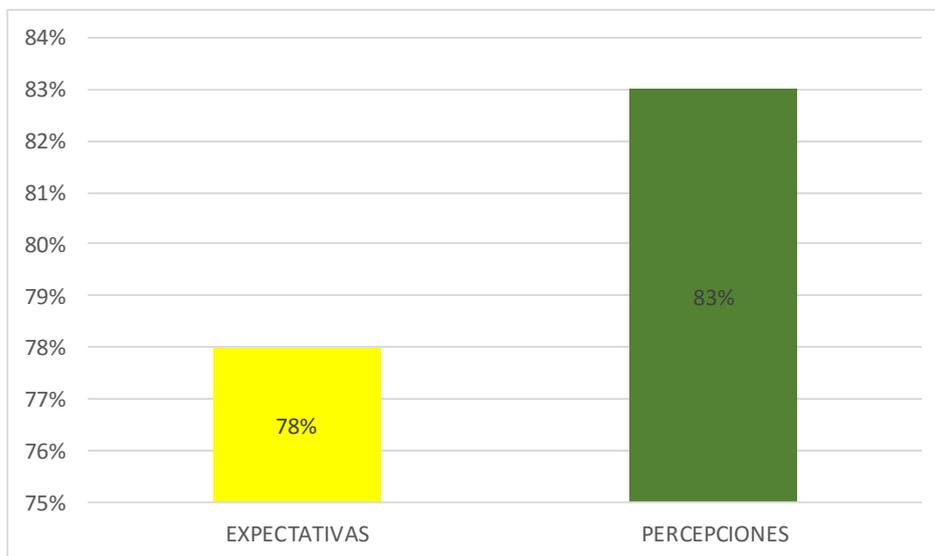


Figura 18. Respuesta ítem 2

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 3.** El personal del hostel siempre está atento a mis deseos y necesidades.

Tabla 20. Resultados del ítem 3

	<b>Puntaje máximo</b> <b>710</b>	<b>Promedio</b> <b>5</b>	<b>Porcentaje</b> <b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	624	4,394366197	87%
<b>Percepciones</b>	676	4,76056338	95 %

Fuente: encuestas realizadas

Elaborado por: Morayma Gómez

Resultado: Con un 95% en la segunda encuesta frente a un 87% en la primera encuesta, se observa que se ha superado las expectativas de la empatía del personal, estando siempre atento a lo que el cliente necesite.

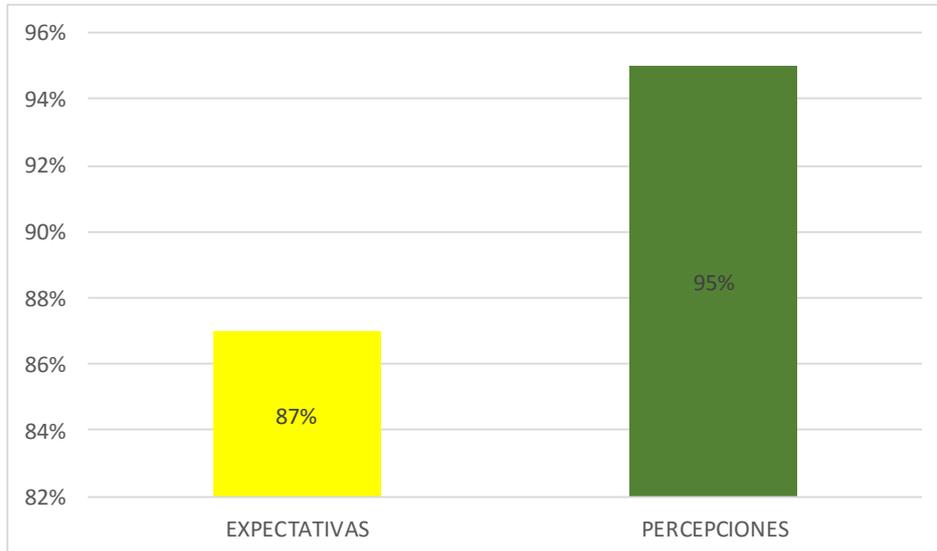


Figura 19. Respuesta ítem 3

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 4. Me siento tranquilo y seguro dentro del hostel.**

Tabla 21. Respuestas ítem 4

	<b>Puntaje máximo = 710</b>	<b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	513	<b>72%</b>
<b>Percepciones</b>	544	<b>77 %</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Resultado: Con relación a la seguridad del hostel se superó las expectativas con un 77% en la segunda encuesta frente a un 72% en la primera encuesta.

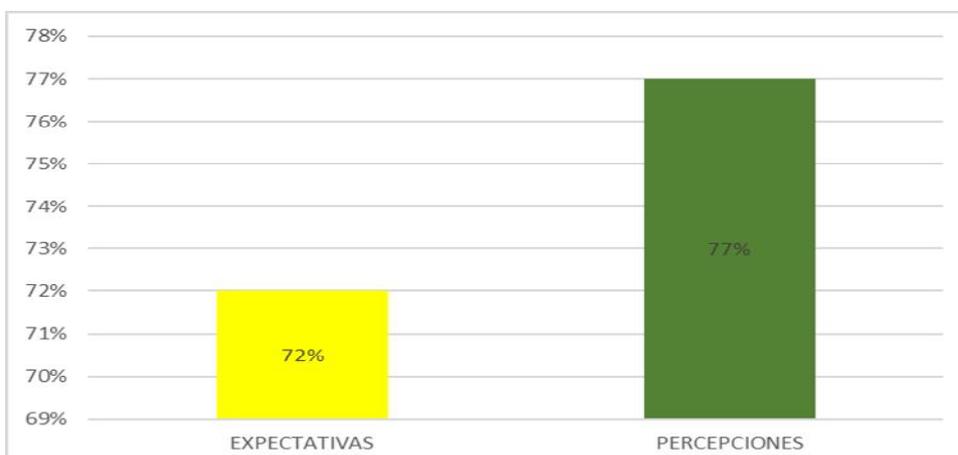


Figura 20. Respuesta ítem 4

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 5.** El ambiente que hay en el hostel me hace sentir cómodo(a), como en casa.

Tabla 22. Respuestas ítem 5

	<b>Puntaje máximo = 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	584	4,112676	<b>82%</b>
<b>Percepciones</b>	651	4,584507	<b>92 %</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: La comodidad que el hostel brinda a sus huéspedes, superó las expectativas de los clientes con un 92% en la segunda encuesta.

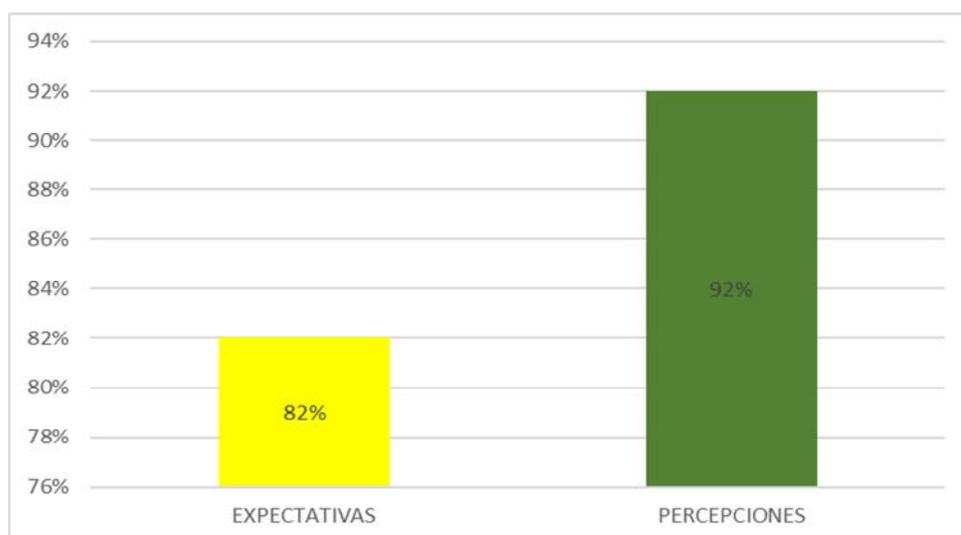


Figura 21. Respuesta ítem 5

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 6.** Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.

Tabla 23. Respuestas ítem 6

	<b>Puntaje máximo = 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	516	3,63380282	<b>73%</b>
<b>Percepciones</b>	546	3,84507042	<b>77%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: El 77% de los encuestados se siente cómodamente en su habitación, superando sus expectativas frente a un 73%.

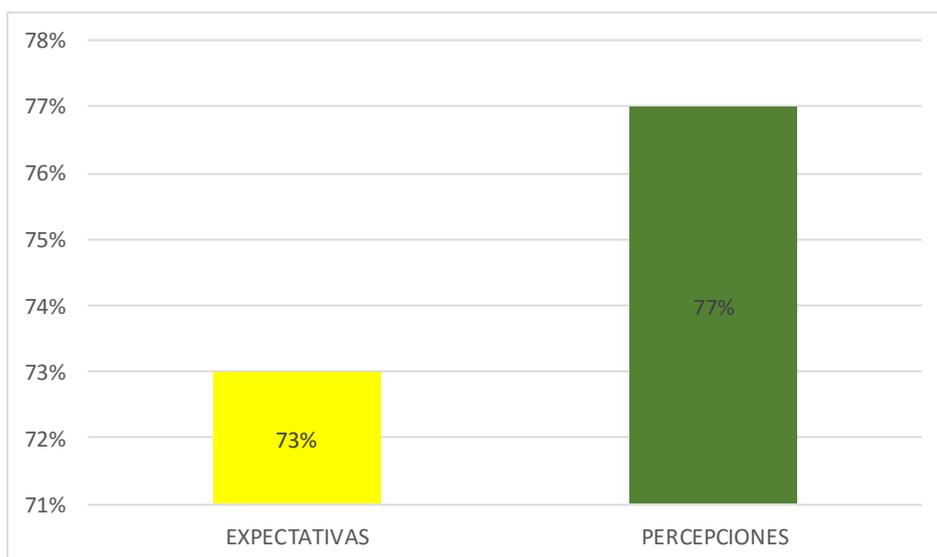


Figura 22. Respuesta ítem 6

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 7.** El personal del hostel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.

Tabla 24. Respuestas ítem 7

	<b>Puntaje máximo</b> <b>710</b>	<b>Promedio</b> <b>5</b>	<b>Porcentaje</b> <b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	595	4,19014085	<b>84%</b>
<b>Percepciones</b>	658	4,63380282	<b>93%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Se superó las expectativas de los huéspedes con un 93% con relación a la empatía del personal, frente a un 84% en la primera encuesta.

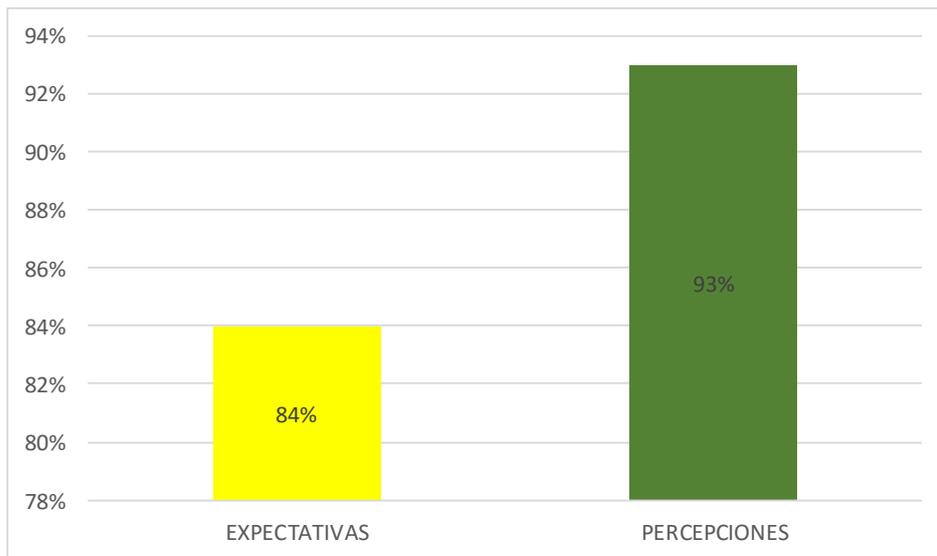


Figura 23. Respuesta ítem 7  
Encuestas realizadas a huéspedes  
Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 8.** El hostel cuenta con instalaciones atractivas, modernas y limpias con un ambiente tranquilo.

Tabla 25. Respuestas ítem 8

	<b>Puntaje máximo = 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	486	3,4225352	<b>68%</b>
<b>Percepciones</b>	487	3,4295775	<b>69%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes  
Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Se superó con un 69% las expectativas en cuanto a elementos tangibles del hostel, es decir un 1% más que la primera encuesta.

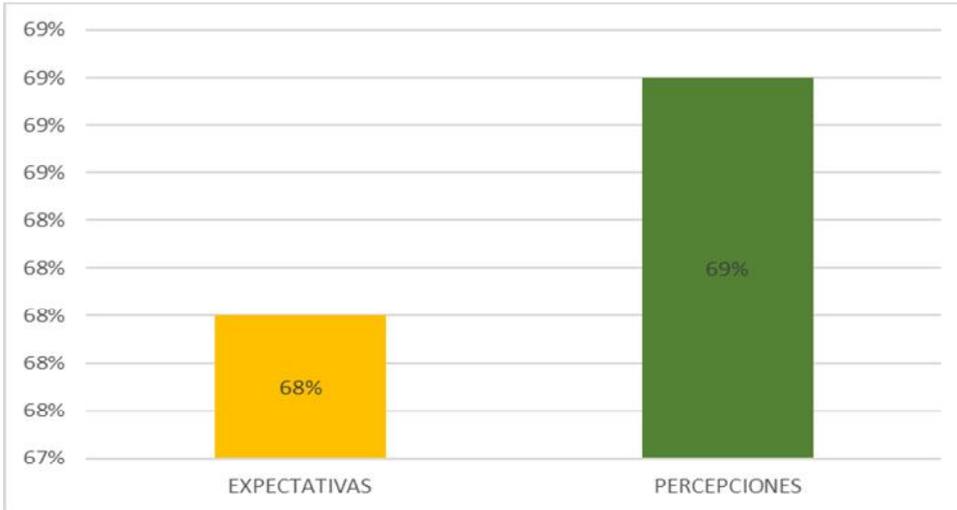


Figura 24. Respuesta ítem 8  
 Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes  
 Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 9.** Los distintos servicios que me presta el hostel son presentados correctamente desde la primera vez.

Tabla 26. Respuestas ítem 9

	<b>Puntaje máximo</b> <b>710</b>	<b>Promedio</b> <b>5</b>	<b>Porcentaje</b> <b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	549	3,866197	<b>77%</b>
<b>Percepciones</b>	633	4,457746	<b>89%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes  
 Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Con respecto a los servicios presentados correctamente desde la primera vez, es decir desde la primera vez que el cliente hace su reserva, se superó las expectativas con un 89% en la segunda encuesta frente a un 77% en la primera encuesta.

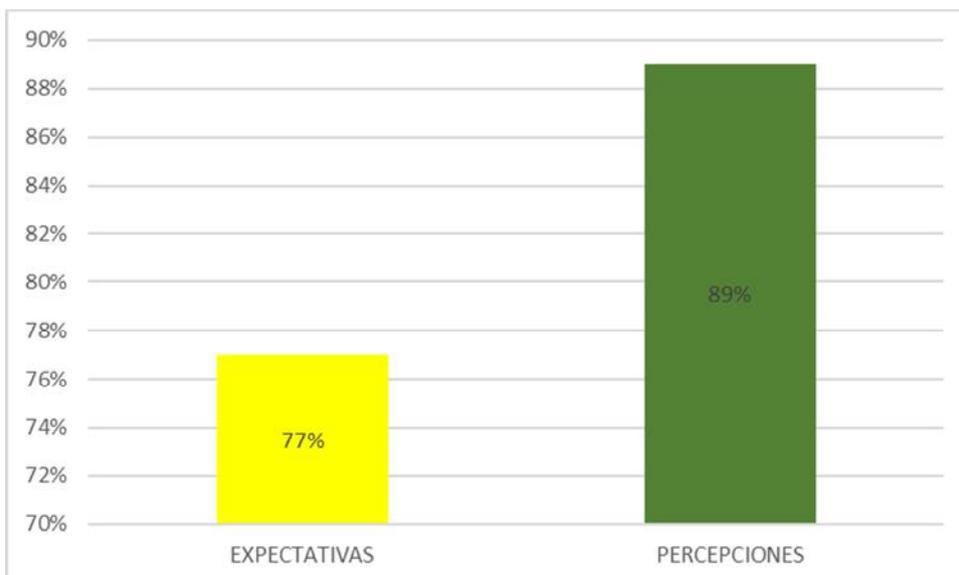


Figura 25. Respuesta ítem 9

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 10.** Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hostel para que se haga cargo de mi asunto.

Tabla 27. Respuestas ítem 10

	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>710</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	565	3,978873	<b>80%</b>
<b>Percepciones</b>	626	4,408451	<b>88%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Se superó con un 88% las expectativas con relación a la confiabilidad que el hostel brinda a sus clientes frente a un 80% en la primera encuesta.

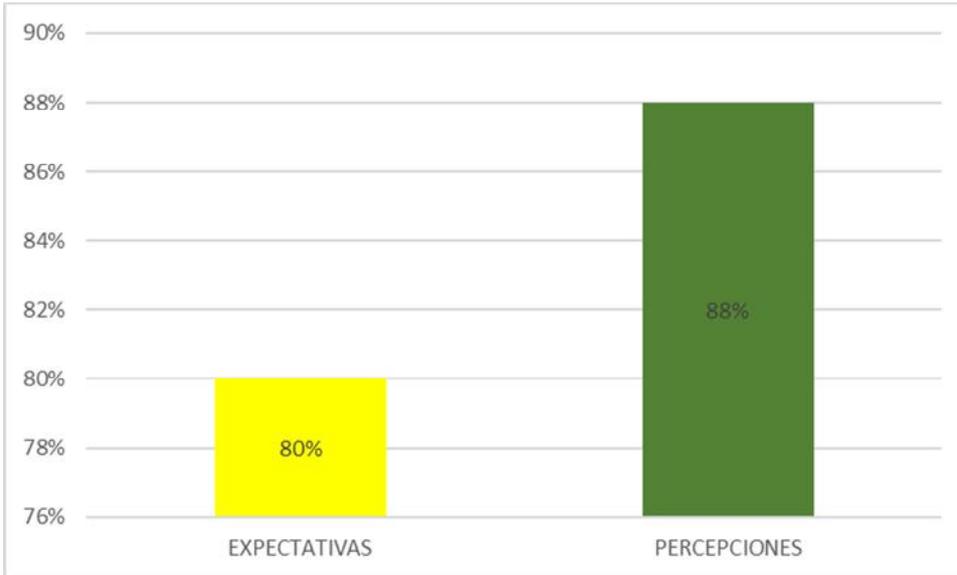


Figura 26. Respuesta ítem 10

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 11.** En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares del hostel recibo un servicio de calidad.

Tabla 28. Respuestas ítem 11

	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>710</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	591		<b>83%</b>
<b>Percepciones</b>	638		<b>90%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Con un 90% los huéspedes percibieron un servicio de calidad en todo momento, frente a un 83% antes de vivir la experiencia en el hostel.

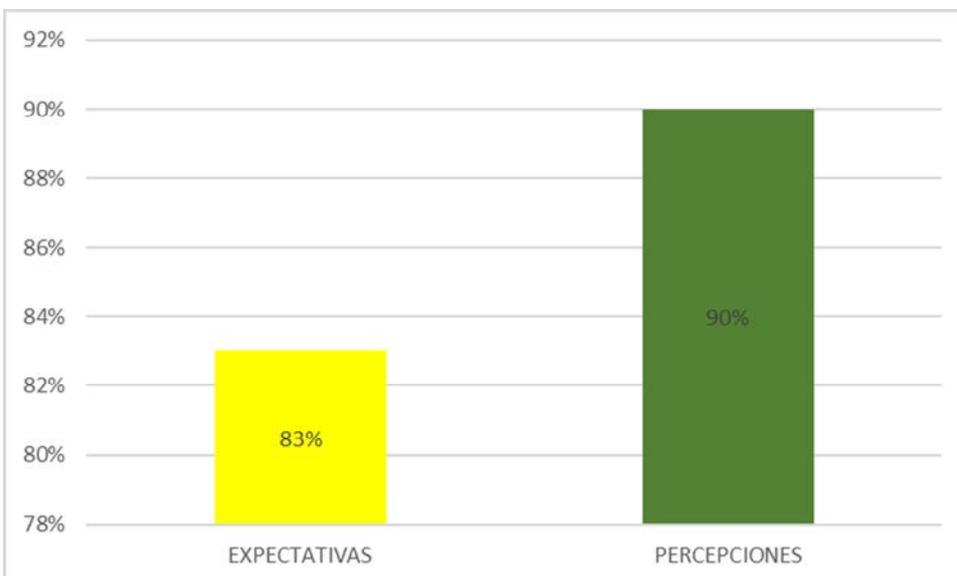


Figura 27. Respuesta ítem 11

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 12.** Los empleados del hostel tienen una apariencia limpia y agradable.

Tabla 29. Respuestas ítem 12

	<b>Puntaje máximo 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	562	3,9577465	<b>79%</b>
<b>Percepciones</b>	634	4,4647887	<b>89%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Después de vivir la experiencia en el hostel con un 89% los huéspedes superaron las expectativas frente a un 79% con respecto a la apariencia limpia y agradable de los empleados del hostel.

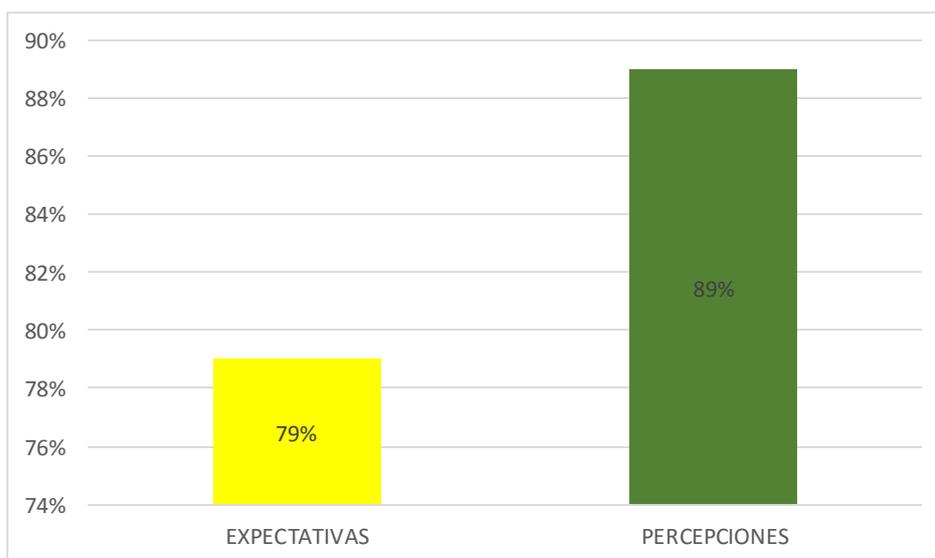


Figura 28. Respuesta ítem 12

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 13.** En el hostel me prestan una atención muy personal.

Tabla 30. Respuestas ítem 13

	<b>Puntaje máximo 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	622	4,3802817	<b>88%</b>
<b>Percepciones</b>	680	4,7887324	<b>96%</b>

---

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: El trato personalizado es un activo muy importante en el hostel, con un 96% se supera las expectativas de los huéspedes.

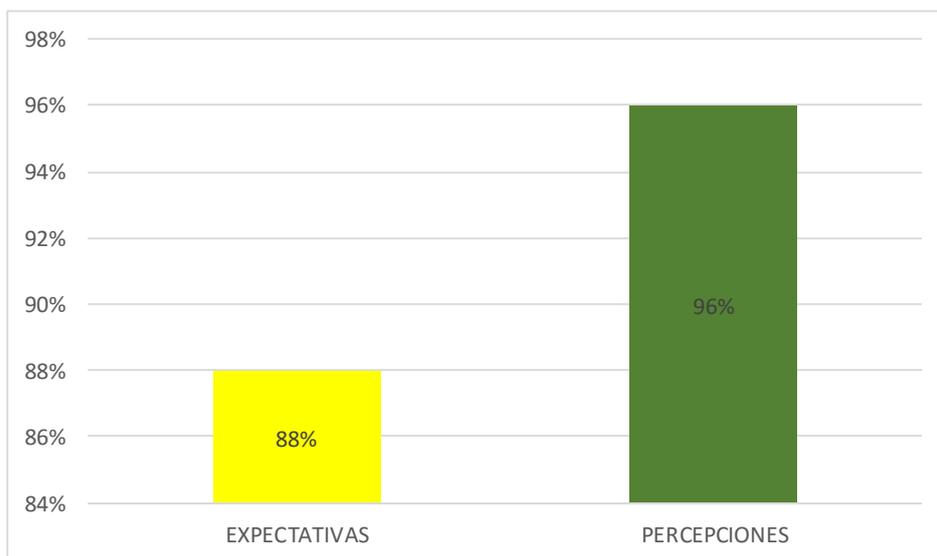


Figura 29. Respuesta ítem 13

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 14.** Si solicito algo al personal del hostel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.

Tabla 31. Respuestas ítem 14

	<b>Puntaje máximo = 710</b>	<b>Promedio 5</b>	<b>Porcentaje 100%</b>
<b>Expectativas</b>	589	4,14788732	<b>83%</b>
<b>Percepciones</b>	621	4,37323944	<b>88%</b>

---

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta Con un 88% se superó las expectativas de los huéspedes frente a un 83% en la primera encuesta.

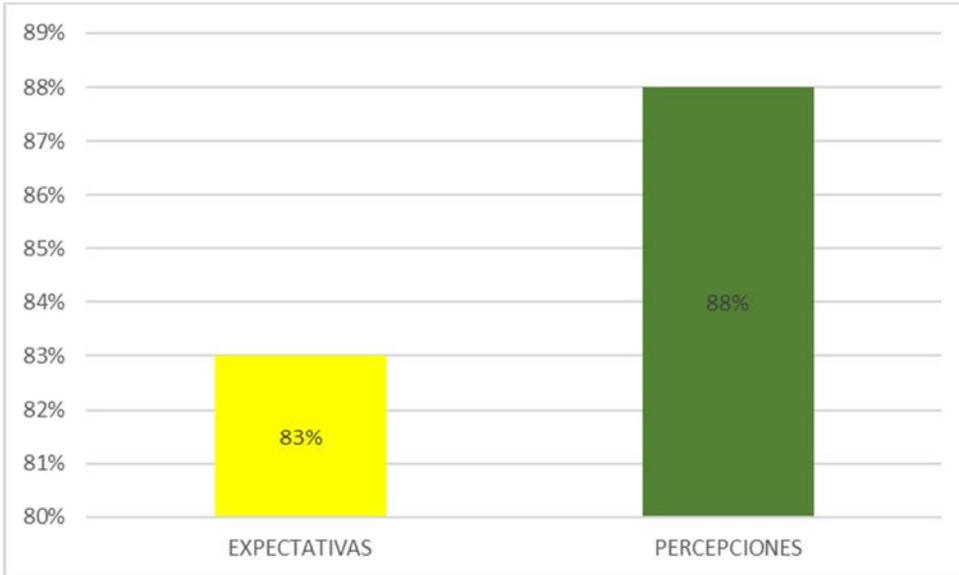


Figura 30. Respuesta ítem 14

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 15.** Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hostel, sé que me ayudarán a conseguirlo.

Tabla 32. Respuestas ítem 15

	<b>Puntaje máximo</b> <b>710</b>	<b>Promedio</b> <b>5</b>	<b>Porcentaje</b> <b>100%</b>
<b>Expectativas</b>	518	3,647887324	<b>73%</b>
<b>Percepciones</b>	583	4,105633803	<b>82%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: La experiencia recibida superó las expectativas de los clientes con un 82% frente a un 73%, en la capacidad de respuesta del personal del hostel.

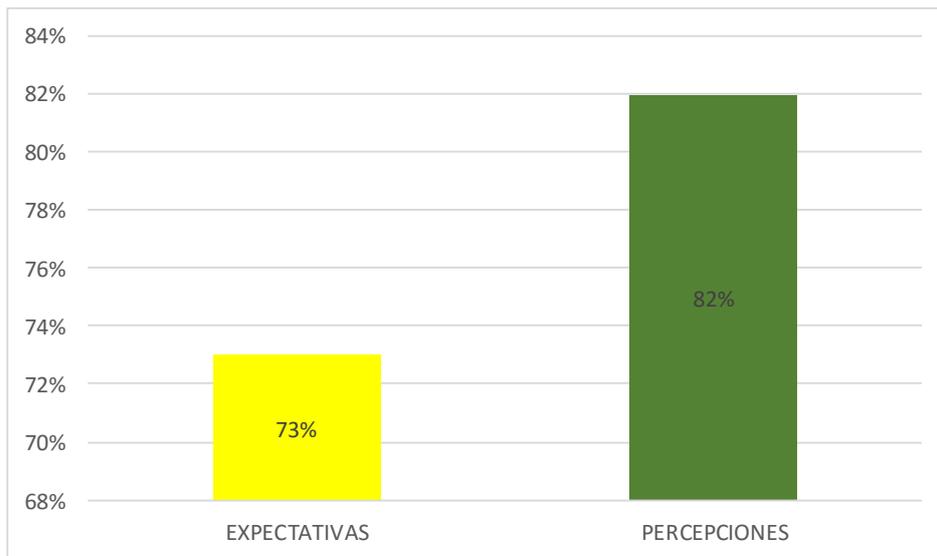


Figura 31. Respuesta ítem 15

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 16.** Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.

Tabla 33. Respuestas ítem 16

	Puntaje máximo 710	Promedio 5	Porcentaje 100%
<b>Expectativas</b>	507	3,5704225	<b>71%</b>
<b>Percepciones</b>	572	4,028169	<b>81%</b>

Fuente: encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: Con relación a la seguridad del hostel se superaron las expectativas de los clientes con un 81% frente a un 71%

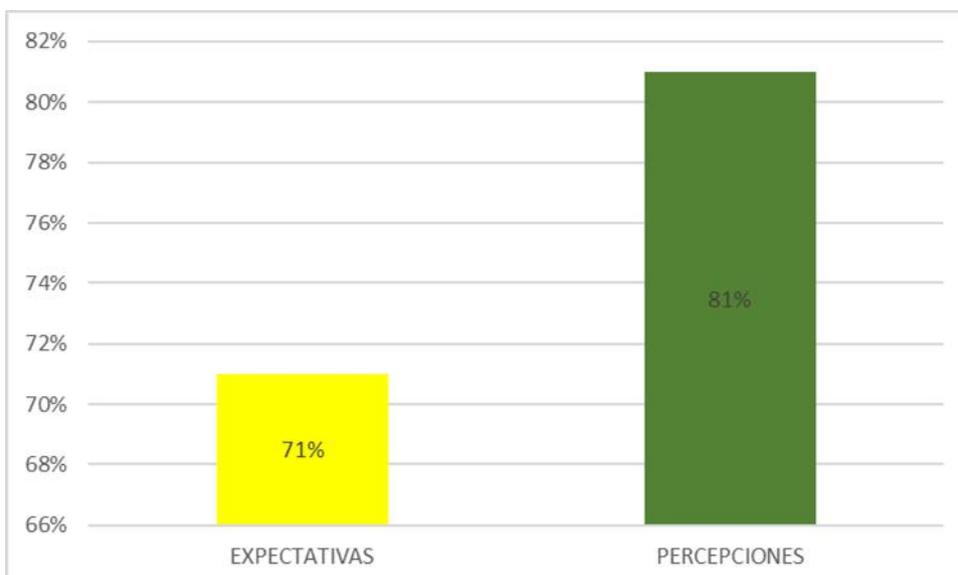


Figura 32. Respuesta ítem 16

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem. 17.** Escoja de entre estas opciones que es lo que más le gustó del hostel Andorra.

- a) Limpieza
- b) Ubicación
- c) Instalaciones y servicios
- d) Relación calidad-precio
- e) Atención del personal

Tabla 34. Porcentajes basados en la pregunta 17

	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Limpieza</b>	28	20%
<b>Ubicación</b>	55	39%
<b>Instalaciones y servicios</b>	12	8%
<b>Relación calidad-precio</b>	16	11%
<b>Atención del personal</b>	31	22%
<b>Total</b>	142	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: El 39% de los encuestados escogen el hostel Andorra por su ubicación estratégica, el 22% lo hacen por la atención del personal, el 20% lo eligen por la limpieza, el 11% lo prefieren por la relación calidad-precio, y el 8% por las instalaciones y servicios.

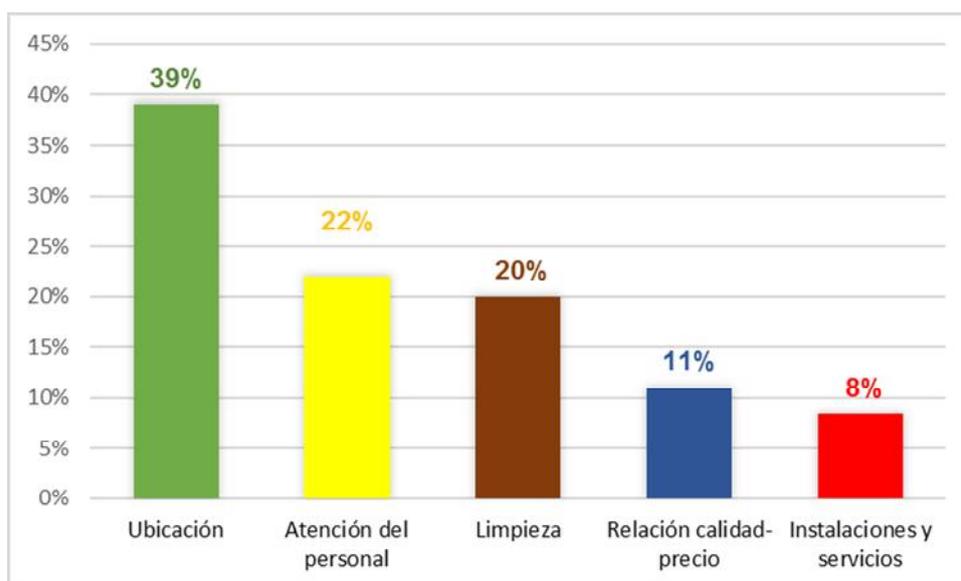


Figura 33. Respuesta ítem 17

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 18.** ¿En esta ocasión usted con quien viaja?

Tabla 35. Porcentajes basados en la pregunta 18. Forma de viaje

	Puntaje	Porcentaje
<b>Solo</b>	38	27%
<b>Pareja</b>	42	30%
<b>Amigos</b>	50	35%
<b>Familia</b>	12	8%
<b>Total</b>	142	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: El 27% de los encuestados afirman que viajan solos, el 30% lo hacen en pareja, el 35%, el 35% manifiestan que viajan en amigos, el 8% viajan en familia.

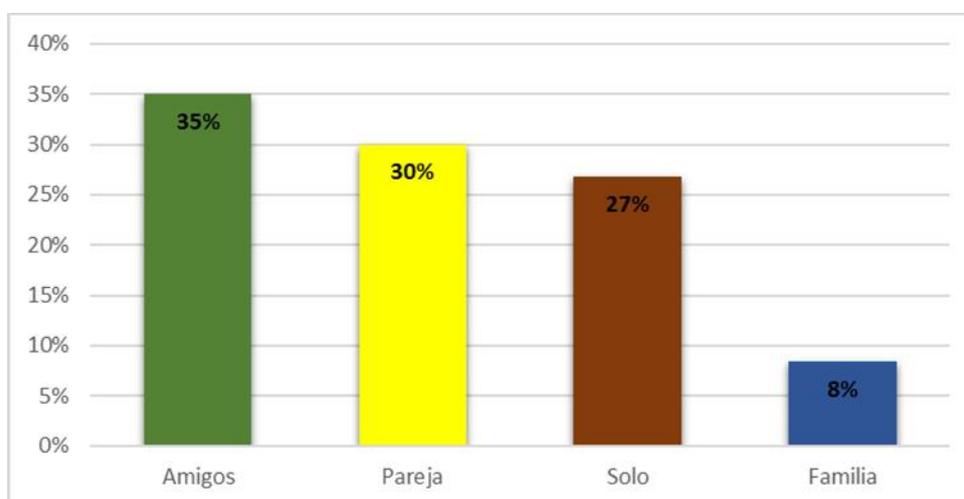


Figura 34. Respuesta ítem 18

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

**Ítem 19.** ¿De dónde nos visita?

Tabla 36. Porcentajes basados en la pregunta 19. ¿De dónde nos visita?

	Puntaje	Porcentaje
España	32	23%
Europa	68	48%
Estados Unidos	29	20%
Latinoamérica	13	9%
	142	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Respuesta: La procedencia de los turistas que llegan a hospedarse en el hostel Andorra es principalmente extranjera, es así que el 48% de los encuestados son europeos, el 23% son españoles, el 20% lo visitan desde Estados Unidos y el 9% de Latinoamérica.

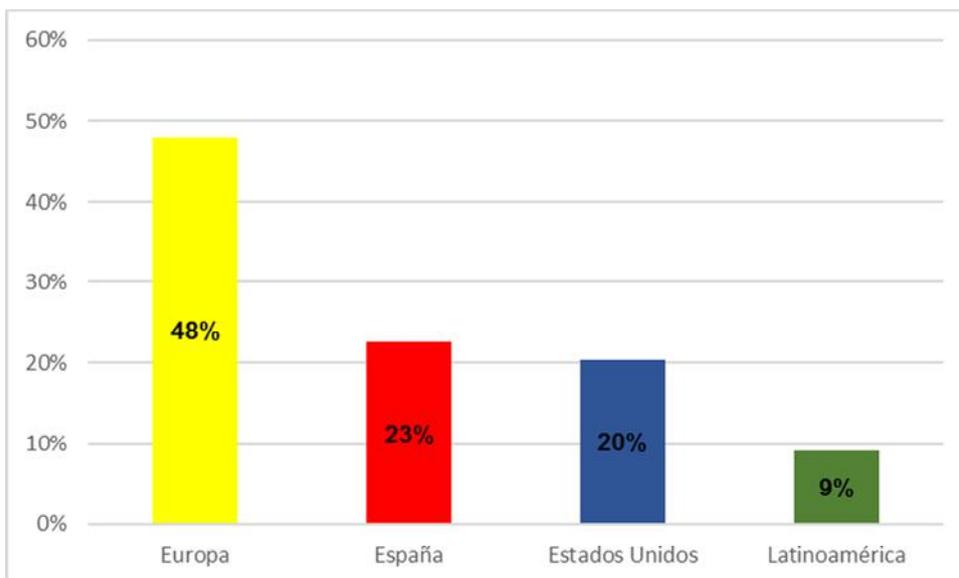


Figura 35. Respuesta ítem 19

Fuente: Encuestas realizadas a huéspedes

Elaborado por: Morayma Gómez

Finalmente, se deduce la matriz de indicadores:

A pesar del precio, la ubicación, los comentarios, las recomendaciones que continúan siendo elementos clave para los clientes, después de éste estudio considerado para el hostel Andorra como ayuda para la mejora continua, como resultado se logró la implementación de más servicios complementarios como valor añadido para que el hostel aumente sus reservas; puesto que para satisfacerlos y fidelizarlos no solamente se puede atraer la atención de los clientes al ofrecer un precio más conveniente que la competencia y un lugar estratégico donde pernoctar, sino que también los servicios complementarios se consideran actualmente más influyentes en la toma de decisiones para hacer una reserva.

En el caso del hostel Andorra para mejorar el servicio, a parte de los desayunos, se comenzó este año 2016 ofertando el servicio “Vending” que son dos máquinas, la una de snacks y la segunda de café, en conjunto con la colocación de dos mesas de bar en el salón, para que el huésped tome cómodamente su refrigerio y no tenga que salir del hostel para adquirir estos servicios y así hacerlos sentir como en casa, siendo un punto más a favor del hostel, utilizándolo también como estrategia de diferenciación.

A continuación, se indica las ofertas y sus precios:

Tabla 37. Productos y precios del servicio Vending

Máquina “Vending” de snacks	Precio €
Gaseosas (coca-cola, fanta, sprite) de 50cl.	2,00€
Botellas de Agua	1,50€
Bebidas energéticas (red bull y monster)	3,00€ y 2,50€
Zumos de 50cl.	2,50€

Chocolatinas	1,80€
Patatas fritas de bolsa pequeñas	1,50€
Sándwiches (atún, queso, jamón, vegetal)	3,50€
Bollería	2,00€
Caja de preservativos	4,00€
<b>Máquina “Vending” de café</b>	
Corto y largo	1,30€
Cortado, con leche	1,40€
Cortado y con leche (descafeinado)	1,60€
Mocca	1,60€
Chocolate vienés	1,50€
Capuccino italiano	1,60€

Fuente: Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

Otros de los mejores resultados obtenidos con este estudio, es la colocación de un minibar en cada habitación, esta contiene: una botella de agua de 77cl, una gaseosa de 33cl, y una lata de cerveza sin alcohol de 33cl.

Por otra parte, para la comodidad del cliente, el último servicio ofertado se concentra en la información solicitada a recepción de la app “la nevera roja” de comida rápida a domicilio a partir de 7,50€ el menú dependiendo de la oferta; con más de 345 locales dentro del sector donde está ubicado el hostel, contando con una gran variedad de restaurantes, pizzerías, comida asiática, comida italiana, comida latinoamericana, etc., en la que si el huésped lo requiere lo puede degustar en el hostel, cancelando éste servicio el viajero con tarjeta de crédito o en efectivo al momento de la entrega, sin ningún coste adicional.

También se mejoró el wifi en el mes de mayo del 2016 para una mayor cobertura en todo el hostel cambiándolo a fibra óptica, es uno de los aspectos el cual el cliente valora a la hora de su reserva.

**CAPÍTULO IV.  
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS SUCEPTIBLES DE MEJORA**

#### **4.1. Análisis Foda.**

El análisis interno y externo del hostel Andorra de Madrid, establece las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales fueron captadas por observación directa.

##### **FORTALEZAS**

**F1.** Ubicación geográfica estratégica.

**F2.** Precios de alojamiento asequibles.

**F3.** Atención cercana y familiar del personal.

**F4.** Información turística, cultural, gastronómica, ocio para una mejor atención del cliente

**F5.** Oferta de varios servicios incluyendo alojamiento, bar 24 horas disponible en el salón y habitación.

**F6.** Afiliación a páginas online de contacto para reservas como Booking, los metabuscadores: Trivago, Tripadvisor. También se puede buscar al hostel y reservar en la página asiática Agoda.

**F7.** Ventaja competitiva fundamentada en la implementación en el año 2016 de más servicios complementarios como: minibar en cada habitación, servicios Vending, comida rápida "la nevera roja".

##### **DEBILIDADES**

**D1.** Baja tasa de ocupación en verano.

**D2.** Infraestructura insuficiente (baños) para satisfacer la población con movilidad reducida.

**D3.** Personal de recepción comprometida, pero con deficiencias en formación idiomática.

**D4.** Traspaso de ruido desde la calle y habitaciones contiguas.

**D5.** Escasa inversión publicitaria

##### **AMENAZAS**

**A1.** Alta intensidad competitiva que establece la pérdida de rentabilidad a largo plazo.

**A2.** Crisis económica extranjera que reduzcan el turismo internacional.

**A3.** Competencia que ofrece servicios novedosos y precios similares al hostel.

**A4.** Desestabilidad política y económica del país y países extranjeros.

**A5.** Hoteles de 5 estrellas que bajan sus precios en baja ocupación.

**A6.** Bajo gasto de consumo familiar.

**A7.** Descenso de turistas nacionales y un muy reducido aumento de sus pernoctaciones.

##### **OPORTUNIDADES**

**O1.** España es el primer destino elegido por turistas extranjeros

**O2.** Turistas que viajan más en meses no veraniegos

- 03. **Ámbito geográfico rodeado de turistas nacionales y extranjeros**
- 04. **Mayor parte de turistas extranjeros vacacionales y turistas de paso.**
- 05. **Fortalecimiento de la imagen de Madrid como destino de turismo de negocios.**
- 06. **Crecimiento de turismo cultural, gastronómico, ocio**

**4.2. Diagrama causa-efecto.**

En ésta matriz se entrevistó al personal del hostel y se tomó en cuenta las opiniones de los huéspedes del hostel con unas breves entrevistas a varios de ellos, dieron a conocer sus sugerencias y comentarios sobre los inconvenientes percibidos de los servicios ofertados, además fue de utilidad la investigación de páginas web como: hostel Andorra, booking, Tripadvisor, Trivago en las que se consiguió los comentarios de cada uno de ellos coincidiendo sus respuestas. A continuación, se determina el diagrama mencionado.

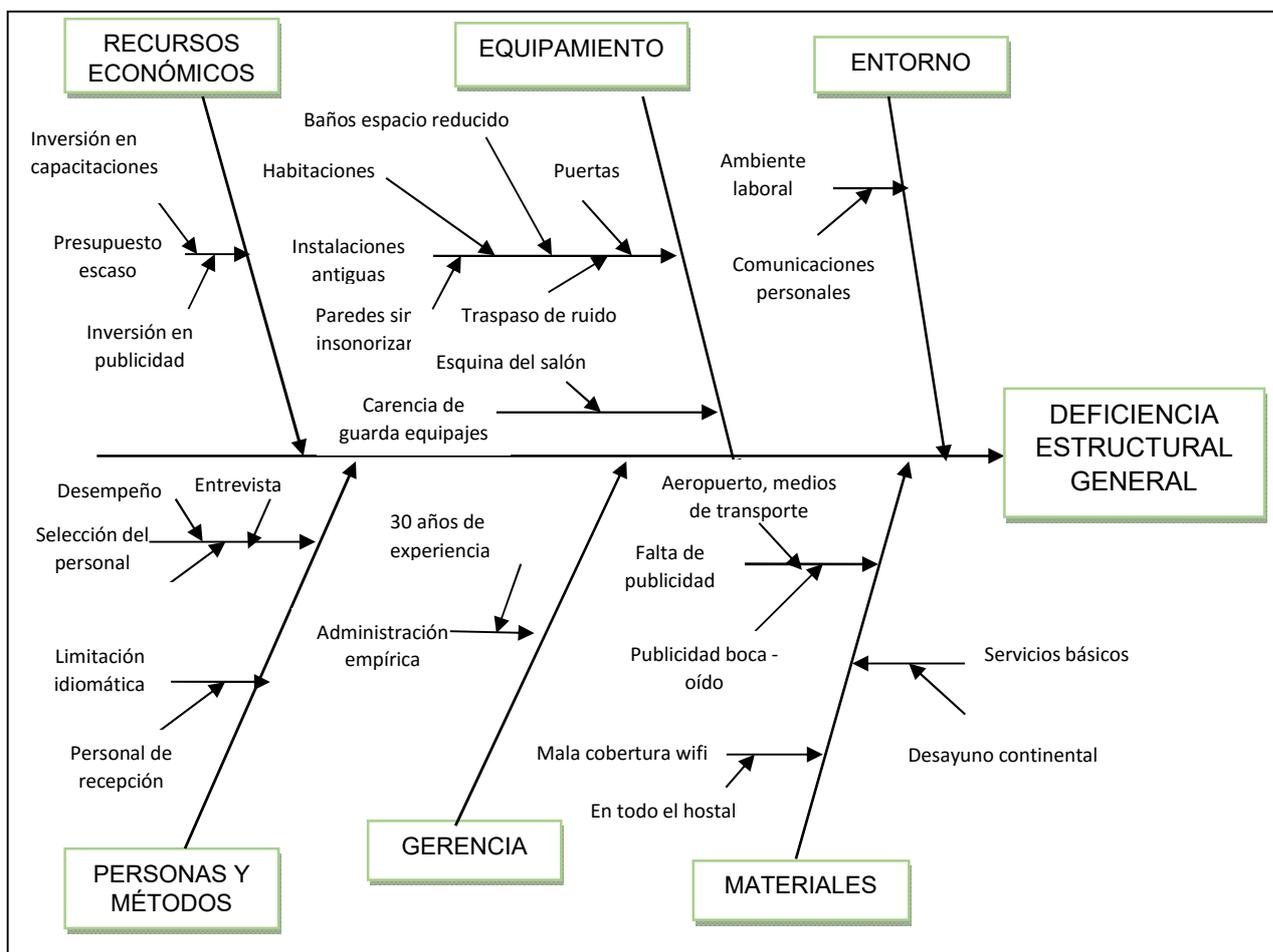


Figura 36. Diagrama causa efecto  
 Fuente: Kauro Ishikawa, adaptado al hostel Andorra 2015  
 Elaborado por: Morayma Gómez

#### **4.3. Matriz de identificación de las áreas de mejora.**

Para ofrecer la mejor atención a los huéspedes y un mayor confort de acuerdo a entrevistas al personal del hostel y la observación directa de los mismos, y a cortas entrevistas a los huéspedes y sus comentarios de acuerdo a la percepción una vez vivida su experiencia, el hostel Andorra mejorará en las áreas y servicios presentados en el mapa de procesos conjuntamente con su cronograma de tiempo.

La importancia de las áreas de mejora del hostel, tanto en servicios como en instalaciones para que a corto plazo pueda mantener sus clientes leales y atraer los clientes potenciales no solamente con la ejecución de alternativas complementarias mencionadas anteriormente, sino también mejorando ciertos aspectos que ejercen como valor añadido para sus clientes, a la vez considerados para el hostel valiosos para su diferenciación. Es así, que se denota las mejoras en la figura 31 que se ejecutarán progresivamente hasta el año 2019; las cuales se comenzarán con la capacitación del personal de recepción en el idioma inglés, puesto que, el hecho de que las recepcionistas hablen el idioma del cliente influye en la toma de su decisión final para hacer su reserva en el hostel, haciéndose cargo el hostel de los gastos del curso. Otro aspecto a tomar en cuenta, y que se realizará a corto tiempo es la comunicación regular que se mantendrá con los clientes, enviando mailings una vez al mes dependiendo de la ocupación, ofrecerán una tarifa especial para la próxima visita, promoción directa con el hostel. El hostel reconoce la importancia del turismo cultural, es así que, se hará una exposición de cuadros junto a un café tertulia en el salón para los clientes interesados en el arte y lectura.

Por otro lado, la remodelación que se hará de las instalaciones en habitaciones y baños (se dio importancia en la primera pregunta de la encuesta de elementos tangibles sobre el espacio de los baños especialmente para la utilización de personas con movilidad reducida), estas mejoras se llevarán a cabo en los meses de baja ocupación para no incomodar al cliente hospedado en ese momento.

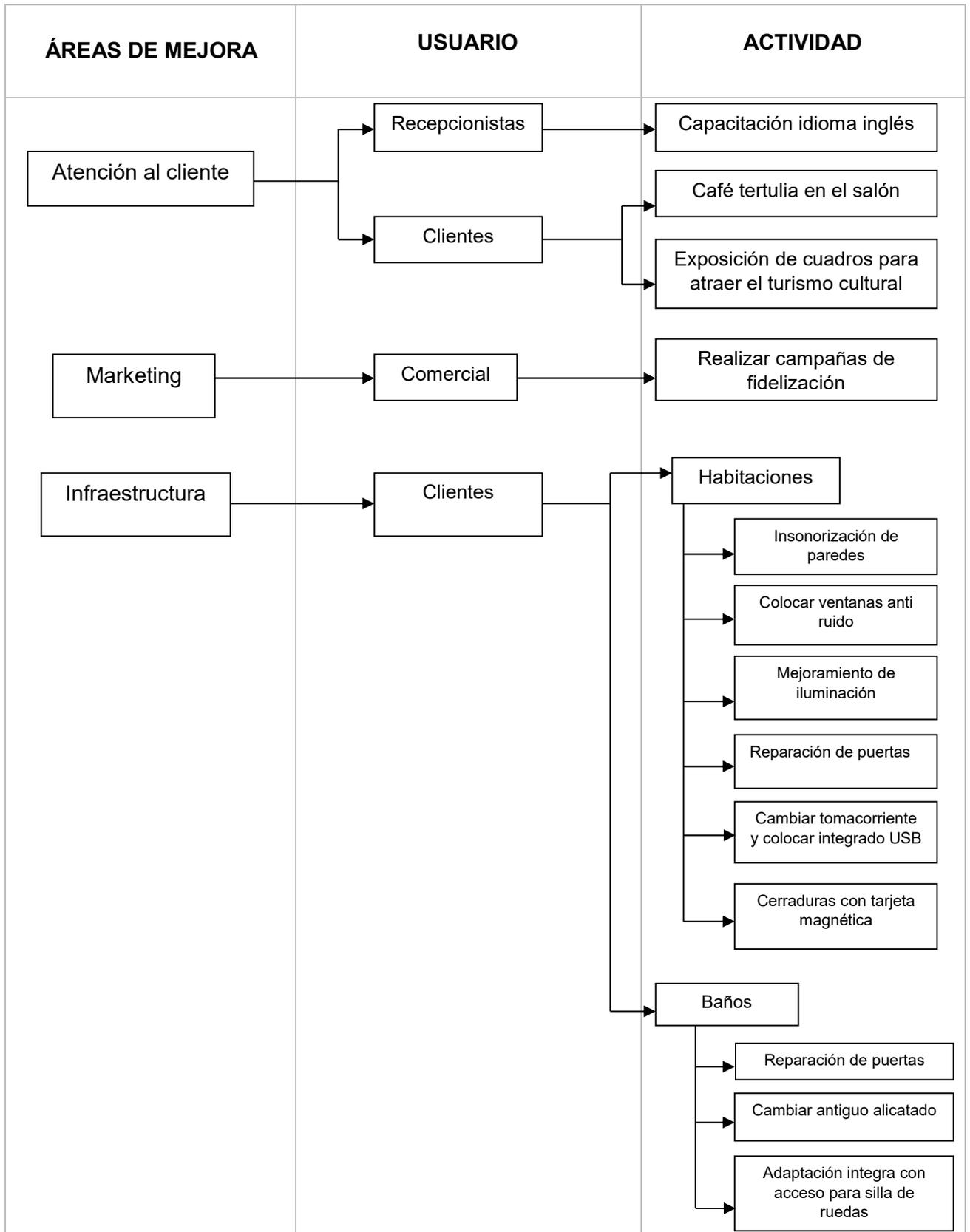


Figura 37. Mapa de procesos de las áreas de mejora

Fuente: Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 38. Cronograma para áreas de mejora en año 2016

2016	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Capacitar al personal con idioma ingles			—————		
Realizar campañas de fidelización			—————		
Mejorar iluminación		—————			
Cambiar tomacorriente		—————			
Mantenimiento y reparación de puertas de habitaciones	—————				

Fuente: Diagrama de Gantt adaptado al hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 39. Cronograma para áreas de mejora en año 2017

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Sistema con tarjetas magnéticas								—————	
Capacitar al personal con idioma ingles									
Café tertulia					—————				
Exposición de cuadros					—————				

Fuente: Diagrama de Gantt adaptado al hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 40. Cronograma para áreas de mejora en 2018

2018	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Insonorizar paredes		—————								
Colocar ventanas dobles			—————							

Fuente: Diagrama de Gantt adaptado al hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 41. Cronograma para áreas de mejora en 2019

2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre
Cambiar alicatado de baños		—————								
Adaptación integra con acceso para silla de ruedas		—————								

en 8 baños										
Reparación de puertas							—————			

Fuente: Diagrama de Gantt adaptado al hostel  
 Elaborado por: Morayma Gómez

A continuación, entre los indicadores para medir la calidad de los servicios, el hostel Andorra continuará tomando en cuenta los comentarios de sus huéspedes en las páginas web de Booking y los metabuscadores como Trivago, Tripadvisor. Además, implementará los siguientes indicadores a partir del año 2017 conforme se continúen mejorando los servicios e instalaciones.

Tabla 42. Indicadores de calidad

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>PROCESO Y TIEMPO</b>
Satisfacer las necesidades y deseos del huésped	Porcentaje de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Observación directa del cliente</li> <li>• Revisión de comentarios en páginas web y metabuscadores</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cada dos meses las encuestas de satisfacción</li> <li>2. Observación diaria del cliente</li> <li>3. Revisar cada semana las páginas de comentarios</li> </ol>
Satisfacer al cliente con la implementación de varios servicios complementarios	Porcentaje de satisfacción (servicios complementarios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Comentarios del huésped</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cada mes las encuestas de satisfacción de servicios complementarios</li> <li>2. Atención diaria de los comentarios del huésped</li> </ol>
Mejoramiento de servicios globales existentes	Porcentaje de sugerencias y quejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Boletas de sugerencias</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de encuestas de satisfacción en las habitaciones</li> <li>2. Implementación de boletas de sugerencias en las habitaciones</li> <li>3. Colocar un buzón en recepción con la leyenda "Ayúdanos a mejorar el servicio, deja aquí tu sugerencia"</li> <li>4. Entrevistas a clientes que visitan con mayor</li> </ol>

			frecuencia el hostel
Mantener los clientes existentes incluidos los recién adquiridos	Porcentaje de retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del cliente</li> </ul>	Ofrecer promociones cada mes

Fuente: Percepción del cliente hostel Andorra  
 Elaborado por: Morayma Gómez

## CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación denominada “Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Hostal Andorra de Madrid como factor clave para la mejora continua 2015”, se puede concluir de acuerdo a los objetivos e hipótesis propuestos inicialmente, lo siguiente:

- En relación a la situación actual del Hostal Andorra, presenta ventajas al ofrecer servicios complementarios que coadyuva a la comodidad y satisfacción del cliente durante su estancia, adquiriendo como estrategia de diferenciación servicios como: máquinas “Vending”, colocación de minibar en cada habitación, “la nevera roja” comida rápida a domicilio, mejora en cobertura wifi, obteniendo éste año 2016 más reservas en comparación con los mismos meses del año 2015.
- Mediante las encuestas de satisfacción realizadas a los huéspedes del hostel, se conoció el grado de satisfacción de los clientes, superando las expectativas de los mismos; es decir, que los huéspedes están satisfechos con el servicio general recibido, a pesar de ciertas deficiencias estructurales. Sin embargo, es importante señalar que gracias a este estudio el hostel está mejorando en la oferta de servicios complementarios como valor añadido para la adquisición de mayores reservas.
- Con relación a su ubicación, limpieza, trato personalizado, son los activos más importantes con los que el hostel cuenta como ventaja competitiva y hacen que los clientes lo elijan como primera opción y repitan su visita, influyendo positivamente en el proceso de fidelización del cliente.
- Se tomará en cuenta indicadores de calidad como porcentaje de satisfacción global incluidos los servicios complementarios, porcentaje de sugerencias y quejas, y el último igual de importante como el porcentaje de retención de clientes para mejorar el servicio general del hostel y que la percepción del cliente sea óptima.

Finalmente, se deduce que, conforme a todos los puntos mencionados anteriormente, a pesar de la principal debilidad mencionada con relación a instalaciones, las cuales irán mejorando progresivamente, la calidad del servicio percibido por el cliente contribuye satisfactoriamente en el desarrollo de mejora continua para una mayor aceptación en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Se hace necesario recomendar que los diferentes establecimientos hoteleros tomen como práctica dentro de sus quehaceres la aplicación de algún modelo de percepción de la calidad, como en este caso se ha utilizado el modelo Servqual, para conocer su estado y establecer nuevas políticas que les puedan brindar la comodidad y satisfacción a sus huéspedes.

Al conocer los resultados de la evaluación de la percepción de la calidad en el sector hotelero, los administradores de estas organizaciones podrán implementar planes de mejoramiento como una forma de alcanzar mejores niveles de calidad del servicio, que a su vez se retribuye en la frecuencia del servicio o recomendación de más clientes.

En el análisis de las percepciones del cliente sobre el servicio, cabe resaltar lo que (Morillo, 2007) plantea tres escenarios posibles para el análisis en la calidad de los servicios; “si las expectativas son iguales a las percepciones, existe una calidad óptima; si son menores, hay derroche o exceso de calidad, pero si las expectativas son mayores que las percepciones, existe un déficit de calidad”.

De acuerdo al funcionamiento y la implementación de más indicadores de gestión que puedan ayudar a la mejora continua, no se las utiliza solo una vez, sino que se debe conceder el tiempo necesario para mejorar cada día. De igual importancia se debe otorgar tiempo a los indicadores de calidad para medir los servicios y conocer cuál de ellos ofrece mayor rentabilidad.

Es importante destacar información en los metabuscadores, revelando lo ofertado por el alojamiento, para facilitar la búsqueda de servicios complementarios que a los clientes les interese de acuerdo a sus necesidades y deseos.

Por último, es necesario mencionar que existe variedad de temporadas en España, es así que durante el año van variando los tipos de turistas que viajan; a fin de poder captar información representativa de todos los diferentes turistas, es importante aplicar las encuestas en cada una de las temporadas, y así se podrá obtener con mayor precisión las diferencias en la percepción de la calidad y expectativas del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adí, S. (2003). *Medición la calidad de los servicios* (Maestría en dirección de empresas). Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.
- Barahona, P. (24 de marzo de 2009) La fidelización del cliente y sus elementos. (Mensaje en un blog). Recuperado de [http://www.adrformacion.com/articulos/marketing/la\\_fidelizacion\\_%20del\\_cliente\\_y\\_sus\\_elementos\\_/articulo1272.html](http://www.adrformacion.com/articulos/marketing/la_fidelizacion_%20del_cliente_y_sus_elementos_/articulo1272.html)
- Castro, J. (2005). *Investigación general de mercados*. Colombia: Nomos S.A.
- Cerezo, P. (1997). La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. *TeleWork Spain*. Recuperado de <http://www.teleworkspain.com/Art012.htm>
- Comentarios huéspedes. Recuperado de <http://www.booking.com/hotel/es/hostal-andorra.es.html#tab-reviews>
- Comentarios huéspedes. Recuperado de [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187514-d1755634-Reviews-Hostal\\_Andorra-Madrid.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187514-d1755634-Reviews-Hostal_Andorra-Madrid.html)
- Comentarios huéspedes. Recuperado de <http://www.trivago.es/madrid-32027/hotel/hostal-andorra-161425>
- Coz, R. (29 de noviembre de 2014). Filosofía de la Calidad (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://igecalidad.blogspot.com.es/2014/11/filosofia-de-la-calidad.html>
- Legislación de la Comunidad de Madrid (10 de noviembre de 2006) *Decreto de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid*. Recuperado de <http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=2565&cdestado=P>
- Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dorado, J. A. (2011). *Dirección de alojamientos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Fuelantala, Soraya (2016). Ingeniera Magister en Administración de Empresas. Instituto Superior Tecnológico para el Desarrollo. Quito, Ecuador.
- García, M. y Gil, I. (2005). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/issue/view/10>
- Garza, Efraín., M. H. Badii., y J. L. Abreu. (2007). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*. Recuperado de [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Mejoramientocalidaddeservicios.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Mejoramientocalidaddeservicios.pdf)

- Griful, E., y Canela, M.A., (2004). *Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.aliciagarcia.com/pdf/talleres/gestio%20de%20la%20qualitat.pdf>
- Hostal Andorra (1 de octubre de 2015 al 31 de diciembre de 2015). Datos estadísticos huéspedes. Madrid, España.
- Hostal Andorra servicios turísticos (2015). Descripción de servicios de alojamiento y servicios complementarios. Madrid, España.
- Melara, M. 1 de agosto de 2013. Calidad de servicio (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://marlonmelara.com/tag/calidad-de-servicio/>
- Melgosa, F. (2007). *Código de Turismo*. Madrid: La ley.
- Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. Caso: Hoteles de turismo del municipio Libertador del estado Mérida. *Visión gerencial*, Año 6, N° 2, pp. 269-297. Recuperado el 25/03/2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70517703008>
- Página web del hostel <http://www.hostalandorra.com/es/>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). “*SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*”, *Journal of Retailing*, 64 (1), 26.
- Pizzo, M. (2012). Como servir con excelencia. (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/un-aspecto-clave-del-servicio-al-cliente-en-hoteles/.html>
- Rey, M. (2005). *Fundamentos de Marketing turístico*. Madrid: Síntesis.
- Ríos, J. y Santomá, R. (2008. 12 de septiembre). Calidad de Servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del Servqual. *Management & Empresa*. Recuperado de <http://www.ub.edu/empresariales/ec/index.php>
- Serra, T. (1 de noviembre de 2013). La importancia de la fidelización y centrarnos en el cliente. *El país*. Recuperado de <http://www.elpais.com/>
- Tschohl, J., y Franzmeier, S., (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ugalde, J. (1979). *Programación de operaciones*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=0FwCP3WMUM4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

## **ANEXOS**





ANEXO 2. Tabulación de datos

Tabla 12. Encuesta 1ª. Expectativas de los clientes

	Preg.1T	Preg.2C R	Preg.3 E	Preg.4 S	Preg.5 E	Preg.6E T	Preg.7 E	Preg.8E T	Preg.9 C	Preg.10 C	Preg.11 C	Preg.12E T	Preg.13 E	Preg.14C R	Preg.15C R	Preg.16 S
PERSONA 1	2	3	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	1	1
PERSONA 2	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	1	4
PERSONA 3	2	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	1	4
PERSONA 4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	1	2
PERSONA 5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	1	4	4
PERSONA 6	4	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4
PERSONA 7	3	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
PERSONA 8	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
PERSONA 9	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
PERSONA 10	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3
PERSONA 11	3	3	5	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4
PERSONA 12	2	4	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4	1
PERSONA 13	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	1
PERSONA 14	3	4	5	2	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	1
PERSONA 15	4	4	5	2	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5	4	1
PERSONA 16	4	4	5	2	4	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	2
PERSONA 17	4	3	5	3	4	4	5	3	5	4	3	3	4	5	3	3
PERSONA 18	4	3	5	2	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	1	3
PERSONA 19	3	3	5	3	5	4	5	2	5	4	3	4	4	4	1	3
PERSONA 20	4	3	5	2	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	1	3
PERSONA 21	2	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3
PERSONA 22	5	3	5	2	5	3	5	2	4	3	4	3	5	4	3	3
PERSONA 23	2	4	5	3	5	2	5	3	5	3	3	3	4	4	3	3
PERSONA 24	3	4	5	4	5	3	5	2	4	4	3	4	4	4	3	3
PERSONA 25	2	4	5	4	5	2	5	2	5	3	4	3	5	3	5	3
PERSONA 26	2	4	5	4	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	5	3
PERSONA 27	3	4	5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	5	4

PERSONA 28	3	4	5	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	5	4
PERSONA 29	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4
PERSONA 30	3	5	5	5	4	3	5	3	5	4	4	3	3	1	4	4
PERSONA 31	3	5	5	4	3	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4
PERSONA 32	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3
PERSONA 33	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
PERSONA 34	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	2
PERSONA 35	4	1	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3
PERSONA 36	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4
PERSONA 37	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3
PERSONA 38	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	2	5	3
PERSONA 39	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3
PERSONA 40	2	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	3
PERSONA 41	3	1	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3
PERSONA 42	4	1	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	2	4	3
PERSONA 43	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4
PERSONA 44	4	3	4	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4
PERSONA 45	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	3	4
PERSONA 46	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4
PERSONA 47	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4
PERSONA 48	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
PERSONA 49	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4
PERSONA 50	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4
PERSONA 51	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5
PERSONA 52	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4
PERSONA 53	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4
PERSONA 54	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4
PERSONA 55	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
PERSONA 56	2	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5
PERSONA 57	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5

PERSONA 58	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
PERSONA 59	4	5	4	2	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5	1	5
PERSONA 60	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5
PERSONA 61	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5
PERSONA 62	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	1	4
PERSONA 63	3	4	5	2	4	3	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4
PERSONA 64	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	2	3	4	4	5	4
PERSONA 65	3	4	5	2	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	5	3
PERSONA 66	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	1	4
PERSONA 67	3	5	5	2	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4	1	3
PERSONA 68	5	3	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3
PERSONA 69	5	4	5	4	5	2	2	4	4	4	5	3	4	4	5	3
PERSONA 70	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
PERSONA 71	4	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3
PERSONA 72	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4
PERSONA 73	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	3	3
PERSONA 74	4	4	5	3	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3
PERSONA 75	5	4	5	3	5	5	5	3	5	3	4	3	4	5	3	3
PERSONA 76	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3
PERSONA 77	3	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	5
PERSONA 78	4	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	3	5
PERSONA 79	5	5	5	3	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	3
PERSONA 80	4	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	4	2	4
PERSONA 81	5	4	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5
PERSONA 82	5	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	5	4	3
PERSONA 83	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3
PERSONA 84	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4
PERSONA 85	4	4	5	3	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5
PERSONA 86	4	4	5	4	5	4	4	3	5	1	4	5	5	5	4	4
PERSONA 87	3	4	5	4	5	4	4	3	4	1	5	5	5	5	3	3

PERSONA 88	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4
PERSONA 89	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
PERSONA 90	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
PERSONA 91	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5
PERSONA 92	3	3	5	4	5	3	4	4	1	4	4	5	5	5	4	3
PERSONA 93	3	3	4	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	3	4
PERSONA 94	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5
PERSONA 95	3	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
PERSONA 96	4	3	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	4	5	3	3
PERSONA 97	4	3	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4
PERSONA 98	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	5	2	5
PERSONA 99	4	3	4	5	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3
PERSONA 100	4	3	4	5	3	3	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4
PERSONA 101	5	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	1	3
PERSONA 102	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	2	3
PERSONA 103	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3
PERSONA 104	5	4	5	3	4	3	5	3	3	4	5	5	5	4	3	3
PERSONA 105	5	3	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	1	3
PERSONA 106	5	3	5	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	2	4
PERSONA 107	5	3	5	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	5
PERSONA 108	5	3	4	3	1	3	5	4	2	3	5	5	4	4	4	4
PERSONA 109	5	3	4	3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3
PERSONA 110	3	5	4	4	1	3	3	1	4	3	4	4	3	4	2	4
PERSONA 111	3	5	5	3	2	5	4	1	2	4	4	5	4	4	3	5
PERSONA 112	3	5	4	4	3	3	5	1	1	3	4	4	5	5	4	4
PERSONA 113	4	5	5	3	4	5	4	1	1	4	4	4	5	4	5	4
PERSONA 114	3	5	4	4	1	5	5	2	2	3	4	3	4	3	3	4
PERSONA 115	4	5	5	3	2	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4
PERSONA 116	2	5	4	5	3	5	4	2	4	5	1	4	4	5	3	4
PERSONA 117	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	1	3	5	4	4	5

PERSONA 118	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	1	4	4	4	3	4
PERSONA 119	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5
PERSONA 120	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	4	5	3	4
PERSONA 121	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3
PERSONA 122	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	3	4
PERSONA 123	5	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3
PERSONA 124	5	5	3	5	5	4	3	2	4	5	3	3	4	5	4	2
PERSONA 125	5	5	4	3	5	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3
PERSONA 126	3	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	1	5	5	4	4
PERSONA 127	3	5	5	4	5	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	1
PERSONA 128	3	5	3	4	5	4	3	2	5	5	5	2	5	5	4	2
PERSONA 129	3	5	3	4	5	4	3	2	5	3	4	4	4	4	4	3
PERSONA 130	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5	3	5	5	2
PERSONA 131	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3
PERSONA 132	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4
PERSONA 133	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	2
PERSONA 134	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4
PERSONA 135	4	4	4	4	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3
PERSONA 136	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2
PERSONA 137	4	4	4	5	3	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3
PERSONA 138	4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	4	5	3	4	3	4
PERSONA 139	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3
PERSONA 140	5	4	5	3	5	5	4	2	1	3	4	5	5	5	5	5
PERSONA 141	5	4	5	3	5	4	3	2	1	3	4	4	5	4	4	5
PERSONA 142	5	4	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	5	4	5
<b>puntaje obtenido</b>	<b>531</b>	<b>554</b>	<b>624</b>	<b>513</b>	<b>584</b>	<b>516</b>	<b>595</b>	<b>486</b>	<b>549</b>	<b>565</b>	<b>591</b>	<b>562</b>	<b>622</b>	<b>589</b>	<b>518</b>	<b>507</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,739</b>	<b>3,901</b>	<b>4,394</b>	<b>3,613</b>	<b>4,113</b>	<b>3,634</b>	<b>4,190</b>	<b>3,423</b>	<b>3,866</b>	<b>3,979</b>	<b>4,162</b>	<b>3,958</b>	<b>4,380</b>	<b>4,148</b>	<b>3,648</b>	<b>3,570</b>

Fuente: Primera encuesta realizada a los huéspedes del hostel Andorra.

Elaborado por: Morayma Gómez.

Tabla 13. Encuesta 2ª. Percepciones de los clientes

	Preg.1E T	Preg.2CR	Preg.3 E	Preg.4 S	Preg.5 E	Preg.6E T	Preg.7 E	Preg.8E T	Preg.9 C	Preg.10 C	Preg.11 C	Preg.12E T	Preg.13 E	Preg.14CR	Preg.15C R	Preg.16 S
PERSONA 1	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3
PERSONA 2	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4
PERSONA 3	3	4	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4
PERSONA 4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	4	5	4	3
PERSONA 5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4
PERSONA 6	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3
PERSONA 7	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3
PERSONA 8	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3
PERSONA 9	4	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3
PERSONA 10	3	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3
PERSONA 11	4	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3
PERSONA 12	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	1
PERSONA 13	4	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5
PERSONA 14	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3
PERSONA 15	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3
PERSONA 16	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	2
PERSONA 17	4	3	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4
PERSONA 18	5	3	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	3
PERSONA 19	4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3
PERSONA 20	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4
PERSONA 21	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3
PERSONA 22	4	4	5	3	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	5	3
PERSONA 23	4	4	4	3	4	3	5	3	5	4	3	3	5	3	5	4
PERSONA 24	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3
PERSONA 25	5	3	4	4	4	2	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3
PERSONA 26	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	4	4	3
PERSONA 27	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
PERSONA 28	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4

PERSONA 29	4	3	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4
PERSONA 30	4	4	5	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4
PERSONA 31	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4
PERSONA 32	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3
PERSONA 33	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
PERSONA 34	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4
PERSONA 35	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4
PERSONA 36	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
PERSONA 37	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
PERSONA 38	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3
PERSONA 39	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3
PERSONA 40	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3
PERSONA 41	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3
PERSONA 42	4	4	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3
PERSONA 43	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
PERSONA 44	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4
PERSONA 45	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
PERSONA 46	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4
PERSONA 47	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5
PERSONA 48	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
PERSONA 49	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
PERSONA 50	3	4	5	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4
PERSONA 51	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
PERSONA 52	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4
PERSONA 53	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
PERSONA 54	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
PERSONA 55	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
PERSONA 56	3	3	5	4	3	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5
PERSONA 57	4	3	5	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4
PERSONA 58	4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4

PERSONA 59	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4
PERSONA 60	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4
PERSONA 61	3	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5
PERSONA 62	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
PERSONA 63	3	3	5	3	5	4	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4
PERSONA 64	3	5	4	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4
PERSONA 65	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3
PERSONA 66	4	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4
PERSONA 67	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4
PERSONA 68	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4
PERSONA 69	3	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3
PERSONA 70	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
PERSONA 71	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	3	3
PERSONA 72	3	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4
PERSONA 73	3	4	5	3	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	3	3
PERSONA 74	5	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4
PERSONA 75	3	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	4	5	3	3	4
PERSONA 76	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4
PERSONA 77	5	3	5	3	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5
PERSONA 78	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5
PERSONA 79	3	2	5	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
PERSONA 80	3	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
PERSONA 81	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5
PERSONA 82	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3
PERSONA 83	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
PERSONA 84	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4
PERSONA 85	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5
PERSONA 86	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5
PERSONA 87	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	3	4
PERSONA 88	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5

PERSONA 89	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	
PERSONA 90	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
PERSONA 91	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
PERSONA 92	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
PERSONA 93	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
PERSONA 94	4	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5
PERSONA 95	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
PERSONA 96	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4
PERSONA 97	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5
PERSONA 98	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5
PERSONA 99	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3
PERSONA 100	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
PERSONA 101	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4
PERSONA 102	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
PERSONA 103	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
PERSONA 104	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3
PERSONA 105	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
PERSONA 106	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5
PERSONA 107	5	4	5	3	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	5
PERSONA 108	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5
PERSONA 109	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
PERSONA 110	4	4	5	4	4	4	3	1	4	3	5	5	5	5	4	5
PERSONA 111	4	5	5	4	4	5	5	1	3	4	4	5	5	5	3	5
PERSONA 112	4	5	4	4	4	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4

PERSONA 113	4	5	5	3	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	5	5
PERSONA 114	4	5	5	4	4	5	5	2	3	5	4	5	5	3	4	5
PERSONA 115	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
PERSONA 116	4	5	5	4	4	5	4	2	5	5	3	5	5	5	4	5
PERSONA 117	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
PERSONA 118	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
PERSONA 119	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5
PERSONA 120	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4
PERSONA 121	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
PERSONA 122	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5
PERSONA 123	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4
PERSONA 124	5	5	4	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	3
PERSONA 125	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4
PERSONA 126	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
PERSONA 127	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4
PERSONA 128	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4
PERSONA 129	3	5	5	5	5	4	3	2	5	4	4	4	5	5	5	4
PERSONA 130	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	4
PERSONA 131	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
PERSONA 132	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4

<b>PERSONA 133</b>	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
<b>PERSONA 134</b>	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4
<b>PERSONA 135</b>	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
<b>PERSONA 136</b>	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>PERSONA 137</b>	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5
<b>PERSONA 138</b>	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5
<b>PERSONA 139</b>	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5
<b>PERSONA 140</b>	5	4	5	4	5	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	5
<b>PERSONA 141</b>	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	4	5	5	5	5
<b>PERSONA 142</b>	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>Puntaje obtenido</b>	571	589	676	544	651	546	658	487	633	626	638	634	680	621	583	572
<b>PROMEDIO</b>	4,021	4,148	4,761	3,831	4,585	3,845	4,634	3,430	4,458	4,408	4,493	4,465	4,789	4,373	4,106	4,028

Fuente: Segunda encuesta realizada a los huéspedes del hostel

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 14. Nivel de calidad percibida por el huésped del servicio ofertado por el Hostel Andorra

	<b>Preg.1 ET</b>	<b>Preg.2C R</b>	<b>Preg.3 E</b>	<b>Preg.4 S</b>	<b>Preg.5 E</b>	<b>Preg.6 ET</b>	<b>Preg.7 E</b>	<b>Preg.8 ET</b>	<b>Preg.9 C</b>	<b>Preg.10 C</b>	<b>Preg.11 C</b>	<b>Preg.12 ET</b>	<b>Preg.13 E</b>	<b>Preg.14C R</b>	<b>Preg.15 CR</b>	<b>Preg. 16S</b>
<b>PROMEDIO. 2ª encuesta (percepciones)</b>	4,021	4,148	4,761	3,831	4,585	3,845	4,634	3,430	4,458	4,408	4,493	4,465	4,789	4,373	4,106	4,028
<b>PROMEDIO. 1ª encuesta (expectativas)</b>	3,739	3,901	4,394	3,613	4,113	3,634	4,190	3,423	3,866	3,979	4,162	3,958	4,380	4,148	3,648	3,570

<b>Resultado</b>	0,282	0,246	0,366	0,218	0,472	0,211	0,444	0,007	0,592	0,430	0,331	0,507	0,408	0,225	0,458	0,458
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Encuestas Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 15. Nivel de calidad percibida por el huésped de acuerdo a cada dimensión

<b>Elementos tangibles</b>	<b>1,007</b>
<b>Empatía</b>	1,690
<b>Confiabilidad</b>	1,352
<b>Capacidad de respuesta</b>	0,930
<b>Seguridad</b>	0,676

Fuente: Encuestas Hostal Andorra

Elaborado por: Morayma Gómez

Tabla 16. Sumatoria y Porcentajes de respuestas de la primera encuesta.

	Preg. 1 ET	Preg. 2 CR	Preg. 3 E	Preg. 4 S	Preg. 5 E	Preg. 6 ET	Preg. 7 E	Preg.8 ET	Preg. 9 C	Preg.1 0 C	Preg. 11 C	Preg. 12 ET	Preg. 13 E	Preg. 14 CR	Preg. 15 CR	Preg 16 S	Total	Porcenta je
<b>No aplica (1)</b>	0	3	0	0	5	0	0	4	8	2	3	1	0	3	15	6	50	2%
<b>Muy en desacuerdo (2)</b>	13	0	0	13	3	6	1	15	8	0	2	1	0	3	6	8	79	3%
<b>Desacuerdo (3))</b>	41	37	15	53	17	61	22	53	22	38	13	35	16	13	26	50	512	23%
<b>De acuerdo (4)</b>	58	70	56	52	63	54	68	57	61	61	75	71	56	74	62	55	993	44%
<b>Muy de acuerdo (5)</b>	30	32	71	24	54	21	51	13	43	41	49	34	70	49	33	23	638	28%
<b>TOTAL</b>																	2272	

Fuente: Primera encuesta realizada a los huéspedes del hostal

Elaborado por: Morayma Gómez.

Tabla 17. Sumatoria y Porcentajes de las respuestas segunda encuesta

	Preg.1 ET	Preg.2 CR	Preg 3E	Preg 4S	Pre. 5E	Preg.6 ET	Preg. 7E	Preg.8 ET	Preg. 9C	Preg.1 0C	Preg.1 1C	Preg. 12ET	Preg.1 3E	Preg. 14CR	Preg. 15CR	Preg.1 6S	TOTAL	PORCENT AJE
No aplica	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	5	3%
Muy en desacuerdo	0	1	0	0	0	1	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	12	8%
Desacuerdo	39	20	0	55	3	49	6	59	8	12	11	6	2	15	27	34	346	1%
De acuerdo	61	78	34	56	53	63	40	62	61	60	50	64	26	59	73	63	903	40%
Muy de acuerdo	42	43	108	31	86	29	96	8	73	70	81	72	114	68	42	43	1006	44%
<b>TOTAL</b>																	<b>2272</b>	

Fuente: Segunda encuesta realizada a los huéspedes del hostal

Elaborado por: Morayma Góm

