

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
DEL TURISMO

PLAN DE MEJORA PARA LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
RECEPCIÓN DEL HOTEL  
ATARAZANAS MÁLAGA  
BOUTIQUE

CARMEN SIMONA POPA

MÁLAGA, 2022



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL  
TURISMO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MEJORA PARA LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL HOTEL  
ATARAZANAS MÁLAGA BOUTIQUE**

**IMPROVMENT PLAN FOR CUSTOMER SERVICE  
AT THE ATARAZANAS MALAGA BOUTIQUE  
HOTEL RECEPTION**

Realizado por  
**CARMEN SIMONA POPA**

Tutorizado por:  
**MARÍA JESÚS CARRASCO SANTOS**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
MÁLAGA, SEPTIEMBRE DE 2022

# Resumen

**Palabras clave:** cliente-empleado, experiencia, calidad del servicio, satisfacción e intención de volver.

El objetivo general de la investigación se centra en la relación que puede existir entre el empleado de primera línea y la identificación del cliente con los servicios y productos recibidos en un establecimiento hotelero, y que el cliente percibe como una experiencia satisfactoria. En base a los resultados se buscará desarrollar una propuesta de mejora de la área de atención al cliente en recepción de Hotel Atarazanas Málaga Boutique , tomando en cuenta las debilidades en esta área de estudio.

Por ello se da a conocer la ubicación exacta del hotel, se realiza un análisis DAFO del mismo, se da a conocer el mapa de los actores: principales, secundarios y dentro del hotel, se hace una descripción de cada departamento que está implicado en este establecimiento hotelero, y se insiste en las funciones y atributos del departamento de atención al cliente en recepción de este hotel boutique de 3 estrellas.

Para esta investigación se han utilizado tanto las fuentes secundarias que sirven de apoyo para el marco teórico del estudio, como las fuentes primarias que engloban encuestas cualitativas y cuantitativas. Los datos obtenidos han sido atentamente analizados y tratados para una mejor recopilación de la información. Al final del estudio se ha elaborado una matriz con las estrategias y acciones, y se han propuesto algunas recomendaciones.

# Abstract

**Keywords:** customer-employee, experience, quality of service, satisfaction, intention to reward.

The general objective of the research is based on the relationship that may exist between the front line employee and the identification of the customer with the services and products received in a hotel establishment, and that the customer perceives as a satisfactory experience. Based on the results will seek to develop a proposal to improve the area of customer service at the reception of Hotel Atarazanas Malaga Boutique, taking into account the weaknesses in this area of study.

For them the exact location of the hotel is disclosed, a SWOT analysis of the same is made, the map of the actors is disclosed: main, secondary and within the hotel, a description of each department that is involved in this hotel establishment is made, and the functions and attributes of the customer service department at the reception of this 3 star boutique hotel are emphasized.

For this research, both secondary sources have been used to support the theoretical framework of the study, as well as primary sources comprising qualitative and quantitative surveys. The data obtained were carefully analyzed and processed in Excel for a better compilation of the information. At the end of the study, a matrix of strategies and actions was drawn up, and some recommendations were proposed.

# Índice

<b>1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivos.....	1
<b>2</b>	<b>Contextualización.....</b>	<b>3</b>
2.1	Ubicación del hotel .....	3
2.2	Historia y descripción de los servicios.....	4
2.3	Misión, visión y valores del hotel.....	5
2.3.1	Misión.....	5
2.3.2	Visión.....	5
2.3.3	Valores.....	6
2.4	Organigrama.....	7
2.5	Mapas de actores externos e internos.....	8
2.5.1	Actores externos.....	8
2.5.2	Actores internos.....	9
<b>3</b>	<b>Estado de la cuestión .....</b>	<b>10</b>
3.1	El turismo y la economía de la experiencia.....	10
3.2	La experiencia turística y el proceso de cocreación.....	13
3.3	La lealtad del cliente.....	16
3.4	El departamento de recepción.....	16
<b>4</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>23</b>
5.1	Análisis DAFO.....	23
5.2	Análisis del departamento de recepción y la atención al cliente.....	24
5.2.1	Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad.....	26
5.3	Auditoría interna y análisis de los datos del cuestionario.....	27
5.4	Propuesta de Líneas Estratégicas y acciones.....	29
<b>6</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>32</b>
	<b>Apéndice A.....</b>	<b>39</b>



# 1

## Introducción

Este trabajo ofrece una hoja de ruta que permita trabajar el Plan Estratégico de la Atención al Cliente del Hotel Atarazanas Málaga Boutique. Su fin principal es conocer qué relación existe entre el servicio de atención al cliente del hotel y la experiencia y/o percepciones que recibe el huésped durante el tiempo que está alojado en el establecimiento.

En este contexto, la economía de la experiencia juega un papel importante en el sector turístico y, por ende, en las empresas dedicadas a la hostelería. Entendiéndose por este concepto, a los productos y servicios que un hotel ofrece a sus clientes para hacer que su estancia sea única. Si bien, para comprender mejor debemos profundizar en la base de la relación empleado-cliente, atendiendo a términos tan relevantes como satisfacción, calidad, lealtad del cliente o cocreación.

Este trabajo sigue la siguiente estructura:

En primer lugar, se realiza una contextualización del hotel para situar al lector en su cultura organizacional, historia, etcétera. En segundo lugar, se procede a revisar el estado del arte del servicio de atención al cliente y su relación con otros temas relevante que han sido publicados en los últimos años. Esto, ha permitido, en tercer lugar, elaborar una encuesta cualitativa y cuantitativa que nos ha permitido obtener la visión de los clientes sobre dichos aspectos. Finalmente, los resultados han sido analizados y han servido para trazar definir un plan estratégico de mejora.

### **1.1 Objetivos**

El objetivo principal (OP) de este trabajo es ofrecer una hoja de ruta para el trazado de un plan estratégico de mejora. Esto va a permitir definir acciones que podrán ser implementadas y que mejorarán el departamento de atención al cliente del hotel Atarazanas Málaga Boutique.

A partir de este se desglosan varios objetivos específicos (OE):

- OE1. Analizar la opinión de los clientes sobre el servicio de atención al cliente que reciben por parte del departamento de recepción durante su estancia.
- OE2. Definir la relación que existe entre la calidad del servicio, la satisfacción, la intención de recompensa y la experiencia del cliente con relación al departamento de recepción.
- OE3. Proponer tres líneas estratégicas y acciones que permitan la mejora del servicio de atención al cliente del hotel.

# 2

## Contextualización

### 2.1 Ubicación del hotel

El Hotel Atarazanas Málaga Boutique es un establecimiento hotelero independiente que está ubicado en pleno centro histórico de Málaga Capital. A tan solo 20 minutos andando de la playa Malagueta, 3 minutos de calle Márquez de Larios, 10 minutos de Museo Picasso y a 5 minutos a pie del Museo Carmen Thyssen.

Los variedad de servicios público de transporte que se encuentran en los alrededores del hotel, también facilita las llegadas de los clientes. Ejemplo de ello, se destaca la línea A de autobús de la EMT (Empresa Municipal de Transportes) o la línea C1 de tren de RENFE, que conectan el Aeropuerto de Málaga (AGP) y la Costa del Sol con el centro histórico de la ciudad.



Imagen 1. Plano del centro histórico de Málaga. Fuente: elaboración propia (s.f.)



Imagen 2 y 3. Ubicación y exteriores del hotel. Fuente: obtenida del archivo personal del hotel (s.f)

## 2.2 Historia y descripción de los servicios

El hotel ocupa un edificio histórico que data desde el año 1880, reformado, que está situado justo en frente del mercado central Atarazanas, y representa una buena opción de alojamiento al disponer de variedad de habitaciones.



Imagen 4 y 5. Vistas del hotel y placa de inauguración. Fuente. Fotos obtenidas del archivo personal del hotel (s.f.)

El establecimiento ofrece alojamiento, servicio de desayuno, sala de reuniones, cocina propia para los clientes que desean utilizar este servicio, atención al cliente 24 horas y Wi-fi gratuito. En cuanto a las habitaciones clásicas y modernas disponen de aire acondicionado, televisión de plasma vía satélite, caja fuerte, escritorio, baño privado con ducha o bañera, secador de pelo, espejo de tocador. También hay habitaciones con balcón francés y habitaciones adaptadas. Aparte de los servicios arriba mencionadas ofrecen servicios de alquiler de toallas de playa, paraguas, y sala de estar con ordenadores para uso común y servicios de transfer.



Imagen 6, 7 y 8. Servicios ofrecidos por el hotel. Fuente. Foto obtenida del archivo personal del hotel (s.f.).

## 2.3 Misión, visión y valores del hotel

### 2.3.1 Misión

La misión de una empresa es la identidad corporativa (Van Riel y Balmer 2007) y también considerada como una práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Kucukusta et al. 2012). Así, la identidad corporativa se refiere a la forma en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo.

La Responsabilidad Social Empresarial depende de dos factores importantes para explicar la calidad del servicio, y también para describir la marca de una imagen, estos dos factores son: el medio ambiente y la misión (Pérez, 2016).

Un importante aspecto de comunicar esa identidad a público interno y externo es incluir una declaración de la misión de la empresa (Leuthesser y Kohli 1997). La misión es una declaración del propósito a largo plazo de la organización que refleja puntos de vista corporativos profundamente arraigados y hay dos puntos de vista simples sobre el propósito de la declaración de la misión; una es que es principalmente para relaciones públicas externas y la segunda es que se trata de motivar al personal dentro de la empresa. La misión del hotel Atarazanas Málaga Boutique es ofrecer calidad en sus servicios y productos, y la excelencia es uno de los objetivos principales. Se busca ofrecerles a los clientes una experiencia inolvidable, pero sin olvidar el compromiso medioambiental para preservar el entorno para las nuevas generaciones (Web Atarazanas Málaga Boutique).

### 2.3.2 Visión

En cuanto a la visión, el hotel Atarazanas Málaga Boutique está afrontando el futuro con mucha ilusión y mucha confianza. La intención de la empresa es mantenerse como empresa de referencia en su categoría de tres estrellas en el sector turístico, superando las expectativas de cada huésped y ofreciendo calidad en todos los productos y servicios que ofrecen. Lo que define la trayectoria de este hotel son los

aspectos que destacan como la calidad, la creatividad, la transparencia, el compromiso social y medioambiental (Atarazanas Málaga Boutique Web,2004).

### 2.3.3 Valores

Por último, los valores del hotel son los siguientes:

Innovación y calidad del servicio al cliente: Hotel Atarazanas Málaga Boutique dispone de nuevas tecnologías, y se apoyan en los mejores equipos de sistemas informáticos de gestión y reservas. El establecimiento cuenta con wifi en todas sus instalaciones además, cuenta con un novedoso sistema de contacto instantáneo con el personal del hotel a través de una aplicación de mensajes recibos en tiempo real .

También cuenta con un nuevo sistema de pago seguro PayGold que agiliza también el proceso del registro y ofrece la posibilidad al cliente de que sea el mismo quien tramita su pago. A esto se añade, la opción de hacer el check-in a partir de lectores de Documentos de Identidad. Para todos los cambios y la nueva tecnología se ha tenido en cuenta la formación del personal, que está recibiendo información y que sigue las últimas líneas de innovación.

Sin perder la esencia. Las llegadas y el momento del check-in son momentos de interacción entre el personal y el cliente. Es la carta de presentación del hotel, así como un proceso esencial para identificar las necesidades y expectativas del huésped. Por esta razón, es fundamental que el cliente se sienta cómodo. El hotel, con el objetivo de darle la bienvenida, le ofrece, por cortesía, productos típicos de Málaga o agua. Además, el establecimiento está adaptado al entorno que lo rodea, bajo estándares de calidad comunes (Web Atarazanas Málaga Boutique, 2004).

Los empleados como valor añadido. Una de la misión de la empresa es que los empleados reciban la mejor formación ya que de esta forma se puede alcanzar un óptimo estándar de calidad para lograr que el cliente se sienta como en casa. Los valores del grupo están definidos de acuerdo con los empleados, haciéndolos participe en cada toma de decisión (Web Atarazanas Málaga Boutique, 2004).

Compromiso social y medioambiental. El proceso del compromiso con el medioambiente se está actualizando constantemente, y se intenta de trasladar este concepto a los empleados, proveedores y a los huéspedes. Se está intentando de minimizar cualquier impacto medioambiental, a través de información sobre el uso responsable del agua, electricidad, y una correcta forma de reciclar (Web Atarazanas Málaga Boutique, 2004).

Conservación del patrimonio. El hotel está ubicado en pleno centro histórico, que tiene un alto valor turístico y monumental. Además, se encuentra en una zona de gran importancia patrimonial, al haberse situado, en sus proximidades, el astillero más conocido. La parte exterior del hotel mantiene la idiosincrasia del lugar donde está

situado, y en la parte interior se alterna la comodidad con la modernidad.(Web Atarazanas Málaga Boutique, 2004).

## 2.4 Organigrama



Imagen 9. Organigrama del hotel. Fuente: elaboración propia

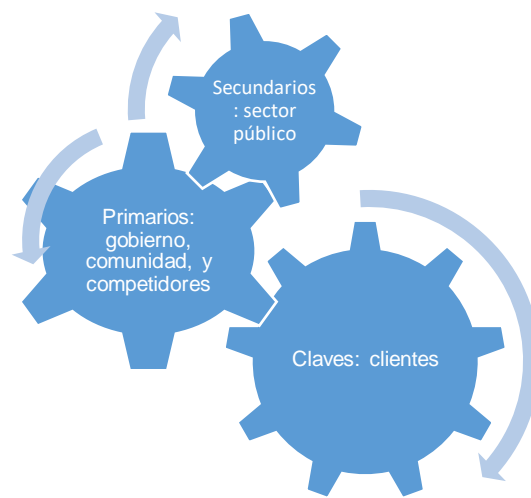
A continuación se procede a realizar una descripción de cada uno de los puestos del hotel:

- **Director General:** Responsable de la planificación, las finanzas y la organización del hotel.
- **Asistente Director General:** Responsable de la dirección, orden, organización y control del hotel buscando mantener un buen ambiente laboral.
- **Departamento administración:** Se encarga de toda la contabilidad del hotel.
- **Recepcionista:** Entre sus funciones está dar la bienvenida al hotel, atender a los posibles huéspedes por teléfono o mostrador, cotizar reservas, gestionar reservas y pagos, planificar la distribución de las habitaciones que se darán cada día, atender las peticiones de los huéspedes, mantenerse en contacto directo con los demás departamentos para que todo vaya bien y no haya errores.
- **Departamento de cafetería:** Este departamento se encarga de organizar los desayunos, preparar la comida, montar el bufé, organizar la sala donde se están sirviendo los desayunos, y están pendiente en todo el momento de las necesidades de los huéspedes que desayunan.
- **Departamento de pisos:** Son las personas responsables de que tanto las zonas comunes como pasillos, sala de estar, zona de la cafetería y las habitación quede totalmente limpias y arregladas tanto para los actuales huéspedes como para los que están por llegar.

- **Departamento de mantenimiento:** El personal de este departamento se encarga de realizar las reparaciones necesarias para un buen funcionamiento, o de lo contrario si no es de su competitividad avisar a los técnicos especialistas en diferentes tipos de arreglos.

## 2.5 Mapas de actores externos e internos

### 2.5.1 Actores externos



**Imagen 10.** Actores externos. Fuente: elaboración propia

Es importante señalar quiénes son los actores que participan en el conjunto de relaciones que componen el sector hotelero malagueño. En la figura 10 y 11 se han representado los actores claves que, tanto en el entorno interno como externo, se aseguran del correcto funcionamiento.

Como se observa, el primer nivel está compuesto por los actores primarios, es decir, la comunidad, el gobierno o aquellas otras empresas competidoras. Estos son muy importante a la hora de analizar las relaciones entre stakeholders, ya que ellos influirán en el tipo de turismo que se desarrolle en la zona o la competencia que se genere y su repercusión en las nuevas tendencias o en los precios.

Sin embargo, el sector más relevante, en cuanto a atención al cliente se refiere, es aquel formado por los clientes. Estos determinarán la calidad del servicio ofrecido y/o a intención de recompensa, determinada por la fidelidad del cliente, la recomendación, etcétera.

Hosteltur (2019), en uno de sus artículos, argumenta que, en el ámbito turístico de la provincia de Málaga, la colaboración público-privada ha sido esencial. La unión

entre sectores ha permitido impulsar el número de turistas que pernoctan en la ciudad. Esto fue posible a través de la inversión en accesibilidad o la diversificación de los destinos turísticos y su oferta.

### 2.5.2 Actores internos

En cuanto al mapa de los actores internos, este define la interacción entre departamentos dentro del hotel. Como se observa en la Figura 11, el departamento de recepción es el punto central de la actividad, ya que aquí se controla el número de habitaciones disponibles, se registran a los huéspedes, se realizan tareas, etcétera. Además, tiene un papel importante en la coordinación con el resto de departamentos como, por ejemplo, el de mantenimiento o el de cafetería.

Cabe mencionar que dependiendo del tipo de alojamiento turístico variará el mapa de los actores dentro del mismo. En el caso expuesto, es un hotel boutique de 3 estrellas y que no pertenece a una cadena hotelera. El resto de los departamentos como: dirección general del hotel y administración están externalizados.



**Imagen 11.** Actores internos. Fuente: elaboración propia.

# 3

## Estado de la cuestión

### 3.1 El turismo y la economía de la experiencia

El turismo, como actividad, ofrece a la población una experiencia alternativa en su tiempo libre o vacacional, aunque también puede darse con una motivación empresarial. A través de productos o servicios únicos y diferenciados, las empresas de hostelería pueden diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva sobre otros que se hayan quedado obsoletos (Wang, 2000; Azevedo, 2009).

Tradicionalmente, muchos economistas han agrupado las experiencias con los servicios. Sin embargo, pueden considerarse ofertas muy distintas. Cada vez son más los consumidores que demandan estas experiencias, por lo que las empresas han comenzado a ofertarlas tras, previamente, haberlas diseñado y promocionado (Pine y Gilmore, 1998).

En la economía de la experiencia, la psicología de las personas es importante, lo que debe tenerse en cuenta en el desarrollo de la productividad. Por tanto, está más orientada a lo humano y satisface las preocupaciones e intereses del mundo espiritual de las personas en lugar de los de mundo material. Además, en el sector turístico supone un bien especial que aporta valor a la actividad a través del descubrimiento de valores, identidades, etcétera. Así, el turismo comparte muchas similitudes con la economía de la experiencia.

También puede definirse como el impacto mental sentido y recordado por un individuo provocado por la percepción personal de estímulos externos. El impacto

puede ser entretenido o de aprendizaje, pero no tiene por qué ser así; los estímulos pueden ser auténticos, pero no tienen por qué serlo; y la combinación de estímulos y percepción personal puede invocar el flujo, pero la definición incluye experiencias de flujo más que óptimas. Sin embargo, la definición implica que las experiencias son algo extraordinario. Esto está en línea con la noción de Pine y Gilmore (1999) de que las experiencias son eventos memorables, por lo que los eventos o signos que pueden provocar una experiencia son extraordinarios. Deben estar fuera de la rutina diaria para dejar un recuerdo.

Por otro lado, la experiencia es esencial para posicionar y gestionar la marca, al mismo tiempo que se atiende la creación de productos innovadores de alta calidad. Al mismo tiempo, el marketing no solo debe enfocarse en promover la imagen corporativa, sino que debe, además, obtener información sobre el comportamiento y las necesidades del consumidor. Los proyectos de economía de la experiencia deben ser fuente de comunicación efectiva (Lorentzen, 2007; Lyck, 2010).

Desde el año 2000, la economía de la experiencia ha sido considerada como un fenómeno social independiente. Los estudios de la economía de la experiencia se han convertido en un campo de investigación independiente (por ejemplo, Boswijk et al., 2007, 2012; Pine y Gilmore, 2011) y se ha medido el tamaño y el impacto económico de la economía de la experiencia (Department for Culture, Media and Sport, 2001; kk stiftelsen, 2003; UE, 2010, Erhvervs- og byggestyrelsen y Centre for kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011).

La experiencia en sí se ha convertido en un campo de investigación y es hoy un fenómeno central en los estudios de turismo (Larsen, 2006; Mossberg, 2007; Ek et al., 2008), como campo psicológico y neurofisiológico (Jantzen y Vetner, 2007), como objetivo del diseño de espectáculos y eventos (Harsløf y Hannah, 2007) y como factor para explicar la impresión de los paisajes físicos (experiencescapes, O'Dell y Billing, 2005).

En este contexto, el correcto comportamiento del personal, como la amabilidad o una adecuada capacidad de respuesta, junto a la calidad del servicio son fundamentales para el desarrollo de una marca. Ambas reflejan la imagen diferenciadora de una marca, así como ayuda mejorar la competitividad en mercados muy exigentes. Además, tendrán un impacto positivo sobre la lealtad y la satisfacción del consumidor (Ekinci, Dawes y Massey 2008; Madanoglu 2004; Slatten y Mehmetoglu 2011; Low y Lamb 2000; Yoo, Donthu y Lee 2000; Zeithaml 1988).

Los autores tienen cierto consenso en torno a la idea de que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, a pesar de que son conceptos diferentes, se encuentran muy relacionados (Taylor y Baker, 1994; Choi et al., 2004). Los primeros estudios dedicados a esta idea se remontan a los informes conocidos como *The*

*Outdoor Recreation Recovery Review Commission of 196h* (Manning, 1986). No obstante, el interés por el tema ha sido sostenido en el tiempo por la creencia generalizada sobre que el primer criterio gerencial para alcanzar el éxito debe definirse según el nivel de satisfacción (Bultena y Klessig, 1969).

La calidad de servicio-satisfacción tiene su fundamento en la teoría cognitiva de las emociones (Lazarus, 1991; Bagozzi, 1992). En ella se considera que la calidad de servicio, desde una perspectiva cognitiva, es una evaluación (*appraisal*), mientras que la satisfacción más afectiva es una emoción. De esta forma, toda emoción es el resultado de una evaluación cognitiva o interpretación subjetiva de un evento o estímulo en relación al bienestar personal de uno. Las evaluaciones constituyen una condición necesaria y suficiente para que puedan generarse las emociones (Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999).

De acuerdo con la secuencia evaluación-respuesta emocional- enfrentamiento (*appraisal-emotional response-coping framework*) que propone esta teoría, se justifica, en el contexto del sector servicios, la secuencia calidad de servicio-satisfacción-intenciones de comportamiento (Gotlieb et al, 1994; Cronin et al, 2000; Brady et al, 2001).

Con el tiempo la calidad está siendo vista como "el grado de satisfacción que percibe el cliente en relación con su expectativa inicial". No obstante, esta afirmación puede considerarse subjetiva, dependiendo de la percepción individual. Aun así las empresas que ofrecen servicios, están animando al personal trabajar hasta llegar a los estándares de calidad más altos, cumpliendo de esta forma las solicitudes (Barbero & Díez, 2016).

Los clientes, por su parte, asocian la calidad con recibir lo mejor durante el proceso de adquisición de un producto o servicio. Consideran que debe ser algo bien hecho, cómodo, de excelencia, con capacidad de un bien o servicio que logre satisfacer sus necesidades y expectativas. (Dávila & Flórez, 2016).

En la recepción, la calidad del servicio de atención al cliente es fundamental para alcanzar ese grado de satisfacción en las expectativas del cliente. Si bien, la percepción de la calidad puede variar de un huésped a otro, y debe cumplir con lo acordado. El adecuado control de los procesos será fundamental para asegurar una mayor satisfacción, y, por ende, una mayor fidelización (Grijalva, 2015).

Por tanto, la satisfacción es un predictor necesario de la lealtad (Yoon y Uysal, 2005), como la lealtad conductual y actitudinal (Ali et al., 2016). Los consumidores satisfechos recomendarán o volverán a comprar, lo que afectará a la intención de revisita (Williams y Soutar, 2009).

Como en cualquier otra empresa de servicios, un hotel debe buscar llegar a los estándares de calidad más altos en lo que tiene que ver la atención al cliente en

recepción, puesto que de esto dependerá su reputación. De ahí surgirá la relación de calidad de servicios con la satisfacción de cliente y el éxito del hotel. Esto es más evidente en los tiempos actuales, cuando las redes sociales y los foros turísticos de opinión en Internet, influyen de manera decisiva en la valoración de un hotel y su éxito como negocio (Valls J. , 2004).

Las nuevas tendencias y los cambios constantes en el mundo del turismo permiten que el cliente se involucre más en planificar su viaje. Diversas investigaciones demuestran que la herramienta más útil para poder tomar una decisión respecto a un alojamiento turístico es internet. A través de diferentes plataformas web y redes sociales, los clientes potenciales pueden encontrar comentarios o posts realizados por otros huéspedes del hotel. Por ello, el personal de contacto directo es esencial para el éxito del negocio (Serra, 2017).

### **3.2 La experiencia turística y el proceso de cocreación**

Aunque hay varias definiciones sobre la experiencia turística, los investigadores coinciden en que esta expresión es bastante subjetiva y personal (Li, 2000). En consecuencia, solo puede explicarse y comprenderse considerando a los individuos específicos involucrados y al entorno específico del que derivan las experiencias (Jennings, 2006).

La mayoría de estas definiciones se enfocan en las experiencias en el sitio. Sin embargo, las experiencias turísticas, por lo general, comienzan antes de la visita, se desarrollan a lo largo del proceso de visita y perduran después del viaje en forma de recuerdo y comunicación (Clawson & Knetsch, 1966). Además, O'Dell (2007) argumentó que la experiencia turística no solo involucra al turista, sino también lo hace con las industrias turísticas que participaron en el proceso de generación, puesta en escena y consumo de la experiencia.

La intención de comportamiento se ha discutido desde la perspectiva de la generación de experiencias de cocreación (Chathoth et al., 2016). La cocreación fue introducida por primera vez por Prahalad y Ramaswamy (2004). Estos autores sostienen que el valor surge de la interacción entre la empresa y los consumidores. En ese proceso, la cocreación es parte del proceso de desarrollo de productos en colaboración entre el cliente y la empresa (Hoyer et al., 2010).

Im y Qu (2017) sostienen que los antecedentes de la cocreación son el conocimiento, la motivación y la autoeficacia de los consumidores, y que los resultados incluyen el valor, la satisfacción, la confianza, la lealtad y el comportamiento de recompra. Terblanche (2014) señaló que los fundamentos teóricos de la cocreación incluyen la ciencia de los servicios, la lógica de los servicios, un enfoque de sistemas sociales, así como perspectivas culturales y económicas.

En este sentido, estas generan una vivencia agradable que, a su vez, da lugar a un sentimiento personal y subjetivo que alguien recordará en el futuro (Zimmerman y Kelley, 2010). En consecuencia, todo ello influye positivamente en la intención de revisita de los turistas (Coudounaris y Sthapit, 2017; Zhang et al., 2018).

A medida que los consumidores participan, gastan recursos personales, como tiempo y dinero. De esta forma, mientras disfrutan de diversas actividades durante el recorrido, se generan emociones personales (por ejemplo, satisfacción) y, posteriormente, un comportamiento social cognitivo (por ejemplo, una recomendación; Antón et al., 2018; Campos et al., 2018; Joyner et al., 2018; Neuhofer et al., 2012).

También ha estudiado que antes de que los consumidores participen en el turismo comunitario (TBC), la mayoría de ellos desean familiarizarse con la cultura de la comunidad local y, tras esto, buscan formar experiencias personales a través de la interacción con los residentes y los guías profesionales durante el proceso. Por ello, los investigadores utilizan los conceptos de experiencia previa, media y posterior a la actividad turística, con el objetivo de investigar las percepciones de los consumidores que participan en los itinerarios turísticos (Mohammadi et al., 2020).

Meng y Cui (2020) han indicado que la cocreación de la experiencia proporciona a los investigadores una comprensión del constructo de la intención del turista, y sostienen que es importante crear un marco integral dentro de la intención de los turistas en diferentes contextos turísticos. Este estudio define un marco de investigación sobre la motivación, la co-creación de la experiencia, la satisfacción y la intención de comportamiento, para hacer una importante contribución académica. Para ello, sostienen la necesidad que hay de observar y contabilizar los periodos de tiempo antes, durante y después de un viaje. Antes de la visita, los consumidores viajan a un destino para participar en actividades centradas en el entretenimiento o en el aprendizaje (Edensor, 2000), lo que indica que la motivación de los consumidores para viajar es multifacética. Por lo tanto, este estudio se centra en la motivación de ocio y aprendizaje.

Durante la visita, la interacción social es la fuente de la experiencia (Minkiewicz et al., 2014; Yi & Gong, 2013), y los visitantes cocrean experiencias a través de la interacción tanto con los empleados como con otros visitantes. Es probable que la interacción entre los consumidores y los residentes de la comunidad, el entorno ecológico y la cultura e historia de un destino produzcan una sensación de unión durante una experiencia de TDC (Campos et al., 2018), lo que pone de manifiesto la importancia de la interacción entre los consumidores y los guías turísticos (Verleye et al., 2015).

Así, este estudio incorpora la interacción entre los consumidores y los proveedores de servicios profesionales en la comunidad. Después de la visita, los consumidores recuerdan la experiencia turística, lo que proporciona a los individuos la oportunidad de reflexionar e identificar sus deseos, así como el grado de satisfacción de los mismos (Mehmetoglu & Engen, 2011). Con esta finalidad, esta investigación utilizó la satisfacción experiencial (dividida en los impactos del ecoturismo en la satisfacción general con la vida y la satisfacción experiencial con la experiencia en sí misma) y la intención de revisita como respuesta posterior de los consumidores.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la motivación es la fuerza motriz interna del proceso de toma de decisiones e influye en la dirección e intensidad del comportamiento (Bettman, 1979). Ryan y Deci (2000) indicaron que la motivación incluye aquellas conocidas como intrínseca y la extrínseca. Con la motivación intrínseca, las personas participan en las actividades por los beneficios inherentes a las mismas, como la alegría y el orgullo. La motivación extrínseca se refiere a las recompensas externas, como las ganancias financieras y la reputación (Zhang et al., 2017).

Durante la actividad, hay varias motivaciones para que los turistas participen en TDC, como la relajación, el aprendizaje, la socialización, etc. (Prebensen et al., 2014). Kim y Park (2017) demuestran que las necesidades recreativas de los turistas potenciales aumentan su intención de participar en actividades de TDC.

Meng et al. (2008) explican la motivación del consumidor como una mezcla de necesidades y deseos del consumidor. Es un constructo complejo que afecta a las actitudes, creencias y emociones de los clientes (White, 2015). Falk y Dierking (2000). El hecho de que los consumidores estén dispuestos a gastar sus recursos personales para conseguir una experiencia turística implica que los consumidores participen en determinadas actividades centradas en el entretenimiento o en el aprendizaje (Edensor, 2000), lo que significa que el entretenimiento y el aprendizaje son motivadores.

Shaw et al. (2011) defienden que los investigadores deben investigar la relación entre la cocreación de la experiencia de los consumidores y la satisfacción de la experiencia vacacional. Campos et al. (2018) creen que interactuar con otras personas y realizar actividades aumentará su fuerza de emoción en un nuevo entorno. Del mismo modo, Mehmetoglu y Engen (2011) concluyeron que el recuerdo de una experiencia turística proporciona a los individuos la oportunidad de construir su reconocimiento de satisfacción, reflexionando sobre la satisfacción de sus deseos y sueños.

Por otro lado, un estudio de Kim et al. (2015) reveló que el turismo es una herramienta para mejorar la satisfacción vital, y que una experiencia turística puede

afectar positivamente a la satisfacción con la vida en general. Mathis et al. (2016) también confirmaron que la cocreación de una experiencia por parte de los consumidores afecta positivamente a la satisfacción con la vida en general.

Por lo tanto, el presente autor infiere que la cocreación de experiencias se forma a través de respuestas emocionales personales a través de la interacción interpersonal, lo que realmente implica una satisfacción emocional personal. Si bien, investigaciones anteriores habían demostrado que la motivación del turista estaba relacionada con la satisfacción del turista (Yoon y Uysal, 2005) y el comportamiento del turista (Gitelson y Crompton, 1984).

### **3.3 La lealtad del cliente**

Conceptualmente, la lealtad del cliente es un término difícil de definir a consecuencia de la diversidad de opiniones que existen. Muchos autores, para definirlo, acuden a la lealtad conductual, tal como la describen Jacoby y Chestnut (1978). Ellos explicaron la lealtad desde la perspectiva de las compras repetidas. En su opinión, la lealtad del cliente se midió por el grado de patrocinio de los clientes, la secuencia de compra y la probabilidad de compra.

Otros autores hacen referencia a la lealtad actitudinal (Ajzen & Fishbein, 1977). Estos consideraban que la actitud emocional positiva era un indicador de intención de comportamiento positivo para el producto o servicio y se consideraba lealtad del cliente. Fruto de la combinación de ambas visiones surgió una tercera línea de estudio. Dick y Basu (1994) argumentaron que la verdadera lealtad del cliente debe considerarse la acción de compra repetida con una tendencia actitudinal relativamente alta.

Según los estudios en otros sectores del marketing de servicios, se sugiere que la lealtad del turista es bidimensional y comprende tanto la preferencia de actitud, como la intención de revisita del comportamiento (Wang et al., 2009). Si bien el producto turístico es único, las motivaciones de los turistas son complicadas y las actividades turísticas están influenciadas por el tiempo, la distancia y otros factores objetivos. Como resultado, la lealtad al destino no puede restringirse únicamente a visitas repetidas (Oppermann, 2000; Postma & Jenkins, 1997).

### **3.4 El departamento de recepción**

Ahora bien, ¿cómo se aplica lo anterior al área de recepción? Este departamento en un hotel es el corazón del negocio, es decir, el eje vertebrador. En él, el cliente tiene una primera toma de contacto con el establecimiento, es la carta de presentación (Valls, 2004). El subsistema de alojamiento es definido por Petrocchi (2002) como la actividad central de la empresa hotelera.

Sus funciones básicas pueden variar según el tamaño del hotel. La recepción es responsable, según Oliveira y Spena (2012), de recibir y registrar huéspedes (check-in) a partir de la información de la reserva. Además, también es responsable de cerrar las cuentas (check-out) cuando los huéspedes se van y de brindarle toda la información que necesita durante su estadía. En los hoteles más grandes, otras partes están involucradas en las relaciones con los huéspedes, como el conserje y las relaciones con los huéspedes.

El papel del recepcionista de hotel es esencial y se define como aquella persona que trabaja y que recibe a las personas que están contratando los servicios y productos ofrecidos por un establecimiento hotelero. Para ello, el personal debe atender atenta y comedidamente los requerimientos del cliente, resolverlos o encargar a los responsables del establecimiento para atender el pedido del huésped: camareras, botones, personal de mantenimiento (Serra, 2017)

Las tareas de recepción (Davies, 2010; Oliveira & Spena, 2012; Petrocchi, 2002) incluyen: registro, atención y control del flujo de entrada y salida de huéspedes (check-in/check-out); registro de pasajeros sin reserva (walk-in); Caja de control y recepción de invitados; Reportajes nocturnos; Control de cajas fuertes; Control de llaves del apartamento; Recepción y entrega de correo; Recepción y envío de mensajes y otras actividades relacionadas con la bienvenida y comodidad de los huéspedes, entre otras.

La recepción se ocupa de atender de primera mano en los momentos críticos, lo que puede determinar la satisfacción o insatisfacción de los huéspedes. Según Rutherford y O'Fallon (2007), el asociado de primera línea (como los autores llaman a los empleados) puede ser la persona más importante en el hotel, porque atiende a los clientes.

# 4

## Metodología

Con el objetivo de definir un Plan Estratégico de Mejora de la Atención al Cliente en el Hotel Atarazanas Málaga Boutique, se ha realizado una triangulación de información para poder estudiar el fenómeno con mayor profundidad y precisión. Para ello, este trabajo ha adoptado una metodología mixta mediante la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos.

En primer lugar, se ha procedido al estudio y análisis de fuentes secundarias para poder trazar el estado del arte sobre el tema objeto de estudio. A través de diferentes artículos científicos, así como manuales y libros especializados, se ha realizado un estado del arte que sitúa a la investigación en el contexto investigador.

Tras esto se ha realizado un análisis DAFO para conocer cuáles son las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades externas e internas del hotel. A través de este análisis se ha podido trazar un análisis estratégico que asegure el correcto funcionamiento del hotel.

Para realizar el trabajo de campo, se han diseñado un cuestionario con ítems de cohorte cualitativo y cuantitativo (Apéndice 1). Estos fueron repartidos entre los clientes del hotel con el objetivo de que evaluaran el grado de satisfacción (Tabla 1), la calidad del servicio de atención al cliente (Tabla 2) y su intención de volver a alojarse en el hotel (Tabla 3).

Los datos han sido expuestos a un proceso de depuración que evitase incoherencias a la hora de realizar una correcta evaluación. Tras ello, fueron tratados con Excel con el objetivo de realizar un estudio descriptivo de las respuestas obtenidas en los diferentes ítems.

Todo el proceso ha sido acompañado de una revisión exhaustiva de bibliografía y recursos webs para poder sacar conclusiones y poder sumar a la investigación del

servicio de atención al cliente en los hoteles. Finalmente, el estudio ha concluido con la elaboración de una matriz de estrategias y acciones que permitiesen trazar un plan de mejoras, así como redactar una serie de recomendaciones.

Item	Escala	Estudios
1	Muy insatisfecho(a) (1), Insatisfecho(a) (2), Algo insatisfecho(a) (3), Indiferente (4), Algo satisfecho(a) (5), Satisfecho(a) (6), Muy satisfecho(a) (7)	Fullerton y Taylor (2002)
2	Fatal (1), Descontento (2), Más bien insatisfecho (3), Igual de satisfecho que de insatisfecho (4), Más bien satisfecho (5), Contento (6), Encantado (7)	Fullerton y Taylor (2002)
3	Totalmente en desacuerdo (1), Neutral (4), Totalmente de acuerdo (7)	Carmona-Lavado y Millán (2008)

**Tabla 1.** Escala de medida de los ítems del nivel de calidad en relación con la atención al cliente. Fuente: a partir de Fullerton y Taylor (2002), Carmona-Lavado y Millán (2008)

Item	Escala	Estudios
SAT1	Muy insatisfecho(a) (1), Insatisfecho(a) (2), Algo insatisfecho(a) (3), Indiferente (4), Algo satisfecho(a) (5), Satisfecho(a) (6), Muy satisfecho(a) (7)	Fullerton y Taylor (2002)
SAT2	Fatal (1), Descontento (2), Más bien insatisfecho (3), Igual de satisfecho que de insatisfecho (4), Más bien satisfecho (5), Contento (6), Encantado (7)	Fullerton y Taylor (2002)
SAT3	Totalmente en desacuerdo (1), Neutral (4), Totalmente de acuerdo (7)	Carmona-Lavado y Millán (2008)

**Tabla 2.** Escala de medida empleada en la medición del grado de satisfacción con el servicio de atención al cliente. Fuente: a partir de Fullerton y Taylor (2002), Carmona-Lavado y Millán (2008)

Items	Escala	Estudios
INT 1	Nula (1), Muy alta (7)	Fullerton y Taylor (2002)

<b>INT 2</b>	Totalmente en desacuerdo (1), Neutral(4), Totalmente de acuerdo (7)	Fullerton y Taylor (2002)
<b>INT 3</b>	Totalmente en desacuerdo (1), Neutral (4), Totalmente de acuerdo (7)	Carmona-Lavado y Millán (2008)

**Tabla 3.** Escala de medida empleada en la medición de la intención de volver a alojarse en el establecimiento.  
Fuente: a partir de Fullerton y Taylor (2002), Carmona-Lavado y Millán (2008)

# 5

# Resultados

## 5.1 Análisis DAFO

Como parte del proceso para trazar las líneas estratégicas que contribuyan a trazar un plan estratégico de mejora, se ha realizado un análisis DAFO que permita identificar las debilidades y fortalezas internas, y las amenazas y oportunidades externas del hotel.

### Debilidades

- La nueva ampliación del hotel hace que a muchas de las habitaciones nuevas se queden sin acceso directo en ascensor, es decir, hay un tramo de escaleras entre el ascensor y las habitaciones;
- Disponen de 18 habitaciones que dan al patio interior y sin posibilidad de poder abrir la ventana por completo, lo que es muy incómodo para las personas claustrofóbicas;
- No posee aparcamiento propio.
- No disponen de suficiente personal para cubrir todos los puestos de trabajo que se requiere en un hotel de su categoría;
- No sirven almuerzos o cenas;
- La sala de estar es pequeña al igual que el mostrador de recepción y la zona del comedor.

### Amenazas

- Existen varias obras cercanas, lo que puede resultar molesto para los usuarios;
- El ruido del tráfico al estar en una calle muy concurrida;

- Hay hoteles cercanos, por lo que se crea competencia;
- Hay mucha variedad de restauración cercana, lo que puede influir al servicio de desayuno en el hotel;
- Pandemias mundiales;

### **Fortalezas**

- La ubicación, ya que se encuentra en pleno centro histórico, a tan sólo a 3 minutos andando de la calle peatonal Marqués de Larios, y otros puntos de interés turístico.
- Personal cualificado profesionalmente.
- Al no ser zona peatonal se puede llegar tanto en vehículo propio como en algún medio de transporte en común: taxi, autobús, o tren.
- Las habitaciones que pertenecen a la nueva ampliación son amplias y modernas.
- Hay variedad de habitaciones. Disponen de habitaciones: clásicas, modernas, o habitaciones adaptadas.
- Ofrece servicios gratuitos, de: consigna, la degustación de vino de bienvenida, agua fresca con diferentes sabores durante todo el día en la sala de estar, wifi acceso libre, recepción 24 horas.
- Zona de carga/ descarga para los viajeros.

### **Oportunidades**

- Ubicación.
- El clima de la ciudad.
- La variedad de eventos que se realizan en la ciudad, lo que hace que atraiga a los clientes.
- La visibilidad que tiene el hotel desde la calle, por lo que aumenten las reservas de directos.
- El crecimiento de llegadas de turistas.
- La multitud de ofertas turísticas.

## **5.2 Análisis del departamento de recepción y la atención al cliente.**

Según los expertos existe una relación entre la calidad de servicio y la satisfacción en lo que tiene que ver la fidelización de un cliente. Parece haber un consenso en que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son conceptos

distintos, aunque muy relacionados de forma positiva (Taylor y Baker, 1994; Choi et al, 2004).

En el área hotelera el servicio de atención al cliente es muy importante ya que de este departamento depende la percepción que va a tener el cliente del dicho hotel. El recibimiento, la actitud y los conocimientos son unos de los puntos a tener en cuenta al tratarse de esta área.

La calidad de servicio se refiere a lo que le puede ofrecer el dicho servicio al cliente, en cuanto a la satisfacción se refiere al sentimiento con cual se queda el cliente después de haber consumido ese servicio.

Un buen ejemplo sería un recepcionista de hotel, en su puesto de trabajo recibiendo con profesionalidad a sus clientes, ofreciéndoles información muy útil, y que los clientes puedan apreciar esa calidad en el comportamiento del recepcionista. No obstante, la sensación de satisfacción solo la van a experimentar en el momento en cual las dudas o problemas estarán resueltas de manera positiva para los dichos clientes.



**Figura 13.** Interacción de la calidad del servicio y la satisfacción. Fuente: Elaboración propia según la interpretación de Grijalva (2015).

El departamento de atención al cliente en el Hotel Atarazanas Málaga Boutique está ocupado por seis recepcionistas con estudios superiores y con contrato de trabajo fijo, en el periodo de las vacaciones puede intervenir una séptima persona del exterior para reemplazar el puesto que se queda sin estar cubierto, y una vez finalizado ese periodo se quedarían de vuelta los seis recepcionistas con contrato fijo.

La política del hotel impone que las seis personas que trabajan en recepción utilicen las mismas directrices, por lo que se tiene en cuenta un protocolo que se ha elaborado y que ayuda a estandarizar parte del trabajo.

Además, el mismo protocolo en unos de sus apartados deja claro que el empleado puede adaptar el procedimiento según las necesidades del momento en resolver un problema, lo que le ofrece la posibilidad al recepcionista de aplicar su creatividad en ciertos momentos claves.

El departamento de atención al cliente en recepción del hotel aparte de servir como un puente entre el hotel y el cliente, realiza la misma labor con los demás departamentos, para asegurar una buena coordinación entre los departamentos.

### **5.2.1 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad**

Debido a que esta empresa no pertenece a una cadena hotelera las normas y el desarrollo de las tareas son diferentes ya que al tener poco personal el control de calidad es tarea de todos, pero dirección es la principal responsable para medir, controlar y dirigir los ajustes necesarios para llegar a satisfacer al cliente.

Los roles y responsabilidades en torno a la calidad, en este sentido, se están planteando de la siguiente forma:

- Gerencia:
  - o Dirigir y supervisar que se cumpla el protocolo establecido por cada departamento en el establecimiento.
  - o Tomar decisiones importantes en lo que tiene que ver el buen funcionamiento del hotel
- Recepción:
  - o Atender a los clientes en mostrador y estar siempre disponibles para poder brindar un servicio de calidad tanto presencial, por teléfono o correo;
  - o Subir las habitaciones que tienen salida en el programa interno para que el departamento de pisos pueda limpiar;
  - o Actualizar el programa interno cada vez que hay cambios;
  - o Verificar la disponibilidad de habitaciones vacías-limpias;
  - o Asignar las habitaciones conforme las peticiones del cliente y el tipo de habitación reservado;
  - o Verificar las reservaciones confirmadas para las siguientes 24 horas.
  - o Contestar y gestionar las dudas y las peticiones que aparecen en cada reserva recibida del día;
  - o Ayudar a resolver las dudas de los huéspedes ya alojados;
  - o Mantener siempre contacto con los demás departamentos para una mejora gestión.
- Camareras:

- Responsables del servicio limpieza.
- Actualizar el programa interno cada vez que terminan de limpiar una habitación.
- Responsables de hacer pedidos en relación con el tema de la limpieza y minibares.
- Estar siempre en contacto con recepción.
- Departamento de mantenimiento
  - Revisar el correcto funcionamiento de llaves de agua e interruptores y televisión después de cada check-out y cada vez que se le reporta algún fallo;
  - Reportar a la Gerencia cualquier dispositivo en mal estado
- Departamento de cafetería
  - Es responsable de conservar y manipular los alimentos para que se puedan servir sin crear problemas de salud:
  - Es responsable de mantener la parte de la cocina en buen estado, y si algo falla avisar al departamento de mantenimiento;
  - Es responsable de mantener en estado de higiene perfecto los cubiertos y la cocina en general

### **5.3 Auditoría interna y análisis de los datos del cuestionario**

La finalidad de esta fase era analizar el grado de satisfacción de los huéspedes del hotel con el servicio de calidad. Para ello se ha realizado un cuestionario a una muestra de 218 personas, cuyo anonimato se ha conservado. El 80% de los encuestados tenían una edad comprendida entre los 31 y los 60 años, predominando el género femenino (79,36%) sobre el masculino (20,64%).

Se han creados dos tipos de cuestionarios, compuesto por 9 y respectivamente 6 preguntas y un apartado para las sugerencias, que han permitido obtener datos cuantitativos y cualitativos de utilidad para poder identificar los problemas más evidentes de calidad, servicio y atención al cliente. Esto ha permitido que, posteriormente, se pueda definir el plan de mejora.

Según las respuestas obtenidas (Tabla 3), contabilizando aquellas valoraciones que estén comprendidas del 1-4 como negativas, y del 5 al 7 como positivas, un 62,84% de

los huéspedes participantes, resultan estar satisfecho con la calidad del servicio ofrecido (88,15%), están satisfechos en un 62,84% y un 47,25% estarían interesados en volver a alojarse en el hotel. Frente a esto, si se observa que existe una minoría insatisfecha con el servicio (11,85%), que no ha valorado bien la calidad de los servicios (22,48%) y que no tienen intención de volver (45,87%)

Ítems/puntuación	Ns/Nc	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa
Satisfacción	0	88,53% (193)	11,47% (25)
Calidad de los servicios	14,68% (32)	62,84% (137)	22,48% (49)
Intención de volver	6,88% (15)	47,25% (103)	45,87% (100)
Total muestra	100% (218)		

Tabla 3. Respuestas según los grupos de ítems. Fuente: elaboración propia.

La segunda parte de la encuesta hace referencia al cuestionario de carácter cualitativo (Tabla 4) que se han evaluado. En el cuestionario se habilitó un espacio de opinión para que los clientes pudiesen expresar sugerencias y comentarios. Estos comentarios se han contabilizado y agrupado en cuatro categorías: idiomas, falta de personal, instalaciones y relación servicio-precio

Sugerencia	Porcentaje de comentarios
Falta de personal	24,31%
Apostar por los idiomas	5,37%
Instalaciones y relación servicio precio	70,32%

Tabla 4. Comentarios referentes a la sección cualitativa del cuestionario. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con ello, el 5,37% resalta la necesidad de apostar por la variedad lingüística de los trabajadores del departamento de recepción. Un 24,31% hace referencia a la escasez de personal empleado en el hotel, lo que dificulta ofrecer un servicio de calidad y, a su vez, repercute en la fidelidad del cliente. Si bien, destaca que la mayoría de los huéspedes (70,32%) señalan problemas o carencias relacionadas con los tipos de habitación ofertadas o la relación servicio-precio.

La mayoría de estos comentarios fueron orientados a la falta de personal en recepción para las diferentes necesidades de los clientes. El tiempo de espera para ser atendidos es una de las deficiencias, junto a la falta de conocimiento de idiomas son algunas de las quejas más destacadas (Apéndice 2)

#### 5.4 Propuesta de Líneas Estratégicas y acciones

De acuerdo con los datos obtenidos y la información recogida, se proponen 3 líneas estratégicas (LE) que recogen dos acciones cada una de ella (A):

LE1. Fomentar la contratación de personal cualificado y la capacitación de los empleados para el desempeño de la actividad.

A1. Apostar por la contratación de personal en los diferentes departamentos para cubrir todas las necesidades y funciones del hotel.

A2. Desarrollar la inteligencia emocional de los trabajadores, haciendo hincapié en el trabajo en equipo, la comunicación la empatía y la resolución de conflictos.

A3. Ofertar cursos de formación e idiomas gratuitos para la correcta capacitación de los empleados.

LE2 . Apostar por la innovación social y digital en el campo de la atención al cliente.

A1. Emplear las nuevas tecnologías en el servicio de atención al cliente como herramienta de optimización y progreso.

A2. Automatizar algunos de los procesos para aminorar los tiempos de esperas y transmitir ser una empresa creativa enfocada en el cliente.

LE3. Desarrollar un modelo de atención al cliente adaptado a las necesidades de los usuarios.

A1. Empoderar a los empleados para liderar un sistema de atención al cliente centrado en el proceso de satisfacer las necesidades del eje vertebrador: el huésped.

A2. Personalizar al máximo la estancia del cliente en el hotel para que se sientan acompañados y reconocidos durante su estancia.

A3. Emplear un lenguaje positivo y flexible para que el huésped comprenda y nos transmita sus necesidades de forma eficaz.

# 6

## Conclusiones

Este trabajo ha revelado una serie de carencias que tiene el departamento de recepción del hotel Atarazanas Málaga Boutique. Esto ha permitido evaluar y trazar una hoja de rutas con una serie de estrategias y acciones que deberían implementarse.

En su conjunto, estas directrices permitirán progresar hacia un modelo de servicio de atención al cliente ejemplar, caracterizado por un alto grado de calidad. Además, fomentará la captación de nuevos clientes y la fidelización de aquellos que ya han visitado el hotel.

Si bien, a modo de recomendaciones destacamos tres principales:

En primer lugar, desarrollar soluciones para uno de los principales problemas identificados en el área de recepción del hotel Atarazanas Málaga Boutique, con el programa de formación constante para el personal, haría que esta empresa destaque entre sus competidores.

En segundo lugar, la contratación de más personal también contribuiría a mejorar tanto la calidad del puesto de trabajo de los recepcionistas como de otros departamentos. Implícitamente se podría ofrecer un mejor servicio de atención al cliente en recepción, que ayudaría a que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.

En tercer lugar, debería ser una prioridad destacar la importancia de alcanzar un alto nivel de calidad en el departamento de recepción. Los clientes demandan, cada vez más, una excelente atención al cliente que complemente una completa carta de servicios que satisfagan sus necesidades. Por eso, para hacer frente a la alta competitividad del sector, sería un punto a revisar por parte del hotel.

Finalmente, al llevar a cabo este estudio, la definición de un plan de mejora y la propuesta de intervención, que contiene la matriz de estrategias y acciones, podrán

ayudar a recuperar la inversión, aunque no de inmediato, mediante el reto de fidelizar a los clientes, a través de un completo servicio de calidad, para que los ingresos sean constantes.

# 7

## Referencias

Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social psychology quarterly*, 178-204.

Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 184-206.

Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Journal of Tourism Research/Revista de Investigación Turística*, 1(1), 40-51.

Brady, M. K., Robertson, C. J., & Cronin, J. J. (2001). Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management*, 7(2), 129-149.

Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.

Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D., & Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 369-400.

Carmona-Lavado, A., Millán A.G.L. (2008). Comparación de modelos y enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: un estudio empírico. En *Estableciendo puentes en una economía global*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. .

Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Cutler, S. Q., & Carmichael, B. A. (2010). The dimensions of the tourist experience. *The tourism and leisure experience: Consumer and managerial perspectives*, 44, 3-26.

Choi, K. S., Cho, W. H., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004). The relationships

among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of business research*, 57(8), 913-921.

De Carvalho, J. B., Bartholo, R., & Duarte, F. (2016). Hospitality experience: Creating value by the front-desk work analysis and organizational innovation. *Tékhné*, 14(2), 104-112.

Devesa Fernández, M., Laguna García, M., & Palacios Picos, A. (2010). Motivación, satisfacción y lealtad en el turismo: el caso de un destino de interior. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Monográfico de la Motivación del Consumidor XIII (35 y 36)*, 169-190.

Del Bosque, I. R., & San Martín, H. (2008). Tourist satisfaction a cognitive-affective model. *Annals of tourism research*, 35(2), 551-573.

Fullerton, G., Taylor, S. (2002). Mediating, Inter active and non linear efectos in service quality and satisfaction with service research. *Canadian Journal of Administrative science/revue canadienne des science de l'administration*, 19(2), 124-136.

Fusté Forné, F. (2015). Front-line employees-customer relationship experience: exploratory case on mission identification in the Spanish hospitality industry. *Cuadernos de Turismo, nº 36,(2015)*.

Forné, F. F., & Jiménez, C. N. (2015). La Experiencia Turística y su Crítica Intercultural. *Revista Turismo em Análise*, 26(4), 843-858.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. *Philosophy and Rhetoric*, 10(2).

García-Madariaga, J., Virto, N. R., & López, F. B. (2017). La influencia de las páginas web de los museos en las intenciones de los usuarios. *ESIC Market*, 48(157).

Gitelson, R. J., & Crompton, J. L. (1984). Insights into the repeat vacation phenomenon. *Annals of tourism Research*, 11(2), 199-217.

Grijalva Torres, J. G. (2015). *Diseño de metodologías de calidad para incrementar la fidelidad de los clientes en una institución financiera privada* (Bachelor's thesis, PUCE).

Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.

Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(4), 385-403.

Jacoby, J., Chestnut, R. W., & Fisher, W. A. (1978). A behavioral process approach to information acquisition in nondurable purchasing. *Journal of marketing research*, 15(4), 532-544.

Jenkins, J., & Pigram, J. (2005). *Outdoor recreation management*. Routledge.

Kachel, U., & Jennings, G. (2010). Exploring tourists' environmental learning, values and travel experiences in relation to climate change: A postmodern constructivist research agenda. *Tourism and Hospitality Research*, 10(2), 130-140.

Lo, A. S., Im, H. H., Chen, Y., & Qu, H. (2017). Building brand relationship quality among hotel loyalty program members. *International journal of contemporary hospitality management*.

Liang, A. R. D. (2022). Consumers as co-creators in community-based tourism experience: Impacts on their motivation and satisfaction. *Cogent Business & Management, 9*(1), 2034389.

Luo, J. G., Wong, I. A., King, B., Liu, M. T., & Huang, G. (2019). Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Marreiro das Chagas, M., Medeiros de Araújo, M. V., de Melo Pereira, F. A., & Veras de Sousa Neto, M. (2014). Revisión de la bibliografía sobre los estudios del comportamiento del consumidor online en el área de turismo. *Estudios y perspectivas en turismo, 23*(3), 526-546.

Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of tourism research, 57*, 62-75.

Mehmetoglu, M., & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 12*(4), 237-255.

Meng, B., & Cui, M. (2020). The role of co-creation experience in forming tourists' revisit intention to home-based accommodation: Extending the theory of planned behavior. *Tourism Management Perspectives, 33*, 100581.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing, 18*(3), 5-14.

Pyo, S. (2000). Quality research in tourism and hospitality: perspectives and research agenda. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 1*(1), 1-12.

Ryan, M. J. (1982). Behavioral intention formation: The interdependency of attitudinal and social influence variables. *Journal of Consumer Research, 9*(3), 263-278.

San Martín, H., & Del Bosque, I. A. R. (2008). Exploring the cognitive–affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism management, 29*(2), 263-277.

Sthapit, E., Coudounaris, D. N., & Björk, P. (2019). Extending the memorable tourism experience construct: an investigation of memories of local food experiences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 19*(4-5), 333-353.

Sthapit, E., Del Chiappa, G., Coudounaris, D. N., & Björk, P. (2019). Tourism experiences, memorability and behavioural intentions: a study of tourists in Sardinia, Italy. *Tourism Review*.

Shen, H., Wu, L., Yi, S., & Xue, L. (2020). The effect of online interaction and trust on consumers' value co-creation behavior in the online travel

community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(4), 418-428.

Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I., Wibisono, N., & Triyuni, N. N. (2020). Tourist loyalty in creative tourism: The role of experience quality, value, satisfaction, and motivation. *Current Issues in Tourism*, 23(7), 867-879

Terblanche, N. S. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 14(2), 1-8.

Tung, V. W. S., & Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of tourism research*, 38(4), 1367-1386.

Valls, J. F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio: el arte de provocar la satisfacción*. Grupo Planeta (GBS).

Valls, J. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción*. Barcelona: Gestión 2000. .

Villafuerte Cedeño, A. C. (2019). *Plan de mejora de calidad en el área de recepción del hotel Colonial Suite ubicado en la ciudad de Guaranda–Ecuador* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2019).

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism management*, 26(1), 45-56.

Zhang, X., Liu, S., & Chen, X. (2017). Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities. *Management Decision*.

Zimmerman, C. A., & Kelley, C. M. (2010). "I'll remember this!" Effects of emotionality on memory predictions versus memory performance. *Journal of Memory and Language*, 62(3), 240-253.

Atarazanas Málaga Boutique (2004). *El hotel. Hotel Atarazanas Atarazanas | Hotel Málaga* (hotel-atarazanas-malaga.com)

# Apéndices

# Apéndice A

## Encuestas cuantitativas en español

### Encuesta servicio de atención al cliente en recepción del hotel

Esta encuesta tiene como objetivo investigar la calidad del servicio y grado de satisfacción con respecto al servicio de atención al cliente en recepción del hotel.

Agradecemos su valiosa colaboración para el desarrollo de las siguientes preguntas y les aseguramos que los datos suministrados por usted serán confidenciales, y solo para uso estadístico y a nivel de investigación propia, en lo que tiene que ver el servicio de atención al cliente en recepción.

SEXO..... EDAD..... HABITACION.....

Muy insatisfecho(a) (1), Insatisfecho(a) (2), Algo insatisfecho(a) (3), Indiferente (4), Algo satisfecho(a) (5), Satisfecho(a) (6), Muy satisfecho(a) (7)								
1.	Tiempo de espera (rapidez)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Utilidad y credibilidad de la información y/o el servicio brindado por el personal	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conocimiento y competencia del personal	1	2	3	4	5	6	7
4.	Atención y cortesía del personal	1	2	3	4	5	6	7
5.	Accesibilidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7
6.	Satisfacción general del servicio	1	2	3	4	5	6	7

Sugerencias y comentarios:

---

---

## Encuestas cuantitativas inglés

### Customer service survey at hotel reception

This survey aims to investigate the quality of service and degree of satisfaction with respect to customer service at the hotel reception.

We appreciate your valuable collaboration in the development of the following questions and we assure you that the data provided by you will be confidential, and only for statistical use and at the level of our own research, in what has to do with customer service at reception.

Very dissatisfied (1), Dissatisfied (2), Somewhat dissatisfied (3), Indifferent (4), Somewhat satisfied (5), Satisfied (6), Very satisfied (a) (7)								
1.	Waiting time (speed)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Usefulness and credibility of the information and/or the service provided by the staff	1	2	3	4	5	6	7
3.	Staff Knowledge and Competence	1	2	3	4	5	6	7
4.	Attention and courtesy of the staff	1	2	3	4	5	6	7
5.	Service accessibility	1	2	3	4	5	6	7
6.	Overall service satisfaction	1	2	3	4	5	6	7

Suggestions and comments:

---

## Encuesta cuantitativa en español e inglés: servicio de atención al cliente en la recepción del hotel.

### Encuesta servicio de atención al cliente en recepción del hotel

Esta encuesta tiene como objetivo investigar la calidad del servicio, grado de satisfacción, y deseo de recompensa con respecto al servicio de atención al cliente en recepción del hotel.

Agradecemos su valiosa colaboración para el desarrollo de las siguientes preguntas y les aseguramos que los datos suministrados por usted serán confidenciales, y solo para uso estadístico y a nivel de investigación propia, en lo que tiene que ver el servicio de atención al cliente en recepción.

SEXO..... EDAD..... HABITACION.....

#### Escala de medida de la calidad de servicio

Pésima 1 siendo la puntuación más baja y excelente 7			
1.	La calidad del servicio de atención al cliente que usted percibió en recepción del hotel en esa ocasión concreta fue	1	7
Muy bajo (1), Ni bajo ni alto (4), Muyalto (7)			
2.	El nivel de calidad del servicio de atención al cliente que usted percibió en recepción del hotel en esa experiencia en particular fue	1	4 7
Totalmente en desacuerdo (1), Neutral(4), Totalmente de acuerdo (7)			
3.	El servicio de atención al cliente que le prestaron desde la recepción del hotel en esa ocasión fue de buena calidad	1	4 7

#### Escala de medida de la satisfacción

Muy insatisfecho(a) (1),Insatisfecho(a)(2),Algo insatisfecho(a) (3), Indiferente (4), Algo satisfecho(a) (5),Satisfecho(a) (6), Muy satisfecho(a) (7)			
1.	En esa ocasión concreta con la atención al cliente en la recepción del hotel , usted se sintió	1	2 3 4 5 6 7
Fatal (1), Descontento (2), Más bien insatisfecho (3), Igual de satisfecho que de insatisfecho (4), Más bien satisfecho (5), Contento (6), Encantado (7)			
2.	En esa experiencia en particular con la atención al cliente de recepción del hotel como, usted se sintió	1	2 3 4 5 6 7
Totalmente en desacuerdo (1), Neutral (4), Totalmente de acuerdo (7)			
3.	Sintió satisfacción en esa ocasión con el servicio recibido de atención al cliente en recepción del hotel	1	4 7

#### Escala de medidas de la intención de la recompensa

Muy insatisfecho(a) (1),Insatisfecho(a)(2),Algo insatisfecho(a) (3), Indiferente (4), Algo satisfecho(a) (5),Satisfecho(a) (6), Muy satisfecho(a) (7)			
1.	En esa ocasión concreta con la atención al cliente en la recepción del hotel , usted se sintió:	1	2 3 4 5 6 7
Fatal (1), Descontento (2), Más bien insatisfecho (3), Igual de satisfecho que de insatisfecho (4), Más bien satisfecho (5), Contento (6), Encantado (7)			
2.	En esa experiencia en particular con la atención al cliente de recepción del hotel como, usted se sintió:	1	2 3 4 5 6 7
Totalmente en desacuerdo (1), Neutral (4), Totalmente de acuerdo (7)			
3.	Tras esa experiencia, su intención era repetir en otra ocasión en este hotel.	1	4 7



# Apéndice B

Sugerencias y comentarios obtenidos en las encuestas cualitativas: cuestionarios:

- "Hay una sola persona en recepción por lo que en las horas punta, se dificulta cualquier posibilidad de pedir información"
- "El recepcionista está desbordado por el trabajo"
- "Faltaría una persona más en recepción"
- "El recepcionista ayuda en desayunos, por lo que no le permite estar a tiempo completo en su puesto de trabajo en recepción"
- "A nuestra llegada tuvimos que esperar 15 minutos ya que el recepcionista estaba arriba ayudando a otros clientes"
- "Nos han dicho que tienen recepción 24 horas pero al llegar nos hemos encontrado un cartel que ponía que están ayudando a otros clientes que tenemos que esperar"
- "En recepción solo hay una persona que habla alemán, con los demás fue difícil comunicarme en inglés ya que yo no sé hablar inglés"
- "No estaría mal que el personal de recepción hablara más idiomas"
- "El personal de recepción es muy amable y intenta de atender todas las peticiones, pero a veces por la mucha demanda le es imposible y se le nota el cansancio"
- "El personal de recepción es capacitado de resolver cualquier problema, en nuestro caso fue un problema técnico, pero desde mi punto de vista está demasiado solicitado, tanto ayudando en los desayunos, problemas técnicos como en recepción es demasiado para una persona"
- "El servicio de atención al cliente en recepción es excepcional, pero no todos te atienden igual. Tal vez por falta de tiempo, ya que en algunos momentos son muy solicitados"



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

FACULTAD DE TURISMO

Facultad de Turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tolstoi, s/n