



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DEL HOTEL LOS PORTALES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE SUS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES

Viviana Cueva-Trelles

Piura, febrero de 2015

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Cueva, V. (2015). *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones*. Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas**



**“Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”**

**Tesis para optar el Título de  
Ingeniero Industrial y de Sistemas**

**Viviana Cueva Trelles**

**ASESOR: Dr. Ing. César Angulo Bustíos**

**Piura, Febrero 2015**

*A Dios, a mis padres,  
a mis hermanos, a mi asesor  
y amigos por su constante apoyo.*

## **Prólogo**

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 servicio, así como un constante interés de medirla y asegurar una calidad óptima en todo momento.

El objetivo de esta tesis es introducir el modelo SERVQUAL como un útil instrumento para cuantificar la satisfacción del cliente, es decir, la diferencia entre el valor percibido del servicio y las expectativas que tiene el cliente antes de recibirlo. Este modelo mide la calidad de los servicios de forma sistémica e integral, de tal forma que los directivos pueden orientar correctamente sus esfuerzos y recursos económicos en aquellos atributos que el cliente considera importantes al momento de elegir dicho servicio.

La metodología SERVQUAL es una de las más difundidas actualmente, pero lamentablemente es poco utilizada en nuestro país. Es por ello que esta tesis representa un aporte importante para el sector de los servicios en el Perú, y más aún, en el ámbito hotelero, dado que además de dar a conocer el modelo, se aplica a un hotel piurano muy conocido y distinguido, para que el lector pueda apreciar empíricamente cómo se desarrolla esta metodología y las ventajas de aplicarlo, versus a otros modelos existentes.

Así mismo, este estudio representa una base teórica y práctica para futuras investigaciones dentro de este rubro, considerando que las dimensiones de calidad pueden variar respecto al servicio que se pretenda estudiar. La clave es adecuar el modelo propuesto al servicio en estudio siempre que sea necesario, y lo más importante, aplicarlo de manera periódica.

Finalmente, quiero agradecer a todos los que de una u otra forma han participado en el desarrollo de esta tesis. De manera especial, quisiera agradecer a mi asesor, el Dr. Ing. César Angulo Bustíos, por su constante apoyo durante este largo camino, gracias por darme una correcta orientación desde que se planteó la idea de trabajar dicho modelo hasta las últimas correcciones y detalles para finalizar esta tesis; a mi familia, por ser un verdadero respaldo y mi principal impulso por concluir con mis objetivos planteados; y a mis amigos, por siempre estar presente. En esta misma línea, quisiera agradecer al hotel Los Portales por las facilidades brindadas y haber permitido que se tomara como objeto de observación y análisis dentro de esta tarea de investigación.

## Resumen

El presente trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios pero poco aplicada en nuestro país. Y en segundo lugar, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora.

En este sentido, primero se introducen los conceptos de calidad, servicio y calidad de servicio. Aunque existen numerosas definiciones de calidad de servicio, la mayoría de ellas se centran en alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y conocer hasta qué punto el servicio prestado alcanza sus expectativas. Entonces, entendemos que el conocimiento, tanto de las percepciones como de las expectativas de los clientes, debe ser el punto de partida de una investigación que pretenda medir la calidad de servicio percibida.

Bajo esta premisa, se eligió al modelo SERVQUAL, el cual define la calidad de servicio como la brecha existente entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio. Cuando más positiva sea esta brecha, se podrá concluir que se está satisfaciendo correctamente las expectativas del cliente, y en muchos casos, los resultados demuestran que no sólo se satisfacen esas características buscadas en un cierto servicio, sino que se le logra sorprender al cliente, que en términos de servicio, es lo que permite fidelizarlo.

En esta tesis, no sólo se pretende introducir el modelo de una forma teórica sino también de manera empírica. Se elige como objeto de análisis al hotel Los Portales de Piura, dado que hoy en día este servicio se está desarrollando exponencialmente en nuestro país, y servirá de guía para futuras investigaciones en el rubro hotelero, así como en cualquier otro servicio, siempre y cuando se adecuen correctamente las características que presente el servicio que se va a estudiar.

Lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio.

Finalmente detallaremos las conclusiones a las que se ha llegado en el estudio, así como las recomendaciones que se han elaborado como resultado de la investigación y de la interacción con los clientes.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b>	<b>3</b>
1.1 Calidad de servicio	3
1.1.1 Concepto de calidad	3
1.1.1.1 Tipos de calidad	8
1.1.2 Concepto de servicio	9
1.1.2.1 Características del servicio	9
1.1.2.2 Clasificación del servicio	14
1.1.3 Concepto de calidad de servicio	17
1.2 Medición de la calidad de servicio	18
1.2.1 Metodología SERVQUAL	21
1.2.1.1 Las brechas del modelo SERVQUAL	24
1.2.1.2 La encuesta de la escala SERVQUAL	26
1.2.1.3 Aplicación del modelo SERVQUAL a otros sectores	27
1.2.2 Aplicación de la metodología SERVQUAL en hoteles	27
1.3 Industria hotelera	31
1.3.1 Características básicas	31
1.3.2 Boom hotelero peruano	32
<b>Capítulo II: Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad de servicio en el hotel Los Portales</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivo y alcance del estudio	35
2.2 Descripción del hotel	36
2.3 Metodología del caso de aplicación	37
2.3.1 Diseño del cuestionario	37
2.1.2 La muestra	40
<b>Capítulo III: Desarrollo de la metodología SERVQUAL: presentación de resultados</b>	<b>51</b>
3.1 Análisis de los ítems del cuestionario	41
3.2 Análisis de las dimensiones de calidad del hotel	48
3.3 Análisis respecto a las variables demográficas y de frecuencia	50
3.4 Complemento del modelo SERVQUAL: mapa de posicionamiento	51
3.5 Correlación de los ítems del cuestionario con la satisfacción global	54

<b>Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>59</b>
4.1 Conclusiones	59
4.1.1 Conclusiones generales	59
4.1.2 Conclusiones del caso en estudio	60
4.2 Recomendaciones	65
4.2.1 Recomendaciones para el hotel Los Portales	65
4.2.2 Recomendaciones para futuros estudios	67
<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 1:</b> Cuestionario aplicado a los huéspedes del hotel (versión en español)	<b>71</b>
<b>Anexo 2:</b> Cuestionario aplicado a los huéspedes del hotel (versión en inglés)	<b>72</b>

## **Introducción**

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido motivo de estudio de muchos investigadores, y de ellos se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. Uno de los modelos que ha tomado gran importancia en los últimos años, especialmente en Estados Unidos, es desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998), el modelo SERVQUAL. Los autores proponen un instrumento representado por un cuestionario, para medir la calidad de servicio con la escala SERVQUAL basada principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones más importantes de un servicio particular. Los resultados cuantitativos que presenta el modelo pueden entonces servir como pauta para determinar los costos de la “mala calidad” en los servicios, y el valor de las inversiones económicas y humanas que se pueden hacer para mejorar la calidad.

El objetivo de esta tesis es introducir el modelo SERVQUAL como un útil instrumento para cuantificar la satisfacción del cliente, y por otro lado, mostrar la utilidad práctica de dicha metodología mediante un estudio empírico en un rubro concreto como es el caso de los servicios prestados en un hotel de Piura.

Este estudio se inicia con el desarrollo del marco teórico. En este primer capítulo se abordan los conceptos relacionados con la calidad, el servicio y la calidad de servicio, aportando diferentes enfoques de los autores que gozan de mayor reconocimiento en esta materia. Así también, se presentan las distintas metodologías existentes para la medición de la calidad de servicio; entre ellas profundizaremos en la metodología SERVQUAL, por ser de interés principal en este estudio. Se finaliza este capítulo con una corta revisión de la industria hotelera, sus características, su desarrollo e importancia actual en nuestro país.

El capítulo II constituye el nexo entre el marco teórico y el ámbito empírico. Supone la justificación de la metodología propuesta en el primer capítulo. Así, primero se determina el alcance que tendrá el estudio y se presenta la empresa donde se aplicará. Para ello se hace una breve descripción del hotel Los Portales de Piura, su situación actual y características encontradas. Luego se expondrán los primeros pasos por considerar para aplicar este modelo: el diseño del cuestionario y definir la muestra adecuada para alcanzar los objetivos de la investigación.

En el capítulo III se presentan los resultados obtenidos de la encuesta administrada a los huéspedes del hotel y se procede a analizarlos. Primero se hace un análisis de los ítems del cuestionario en los tres aspectos que se busca conocer: expectativas, percepciones e importancia. Luego, estos resultados se agrupan por dimensión para poder determinar en qué dimensión de la calidad los directivos del hotel deben enfocarse de manera más general. Por último, se analizan las variables demográficas para conocer la tendencia que tiene a groso modo cada clase de turista con relación a la calidad global.

De manera adicional, en este capítulo se proponen dos complementos del modelo SERVQUAL, buscando ampliar el análisis realizado. Por un lado tenemos al mapa de posicionamiento, el cual pretende básicamente comparar la brecha obtenida entre las expectativas y percepciones (gap 5) versus la importancia de cada ítem de una manera un poco más gráfica, teniendo como objetivo principal priorizar las actuaciones y la asignación de recursos del servicio en estudio. Y por otro lado, se realiza un análisis de la correlación de los ítems del cuestionario con la satisfacción global, para determinar si existe relación entre cada una de las aseveraciones del cuestionario SERVQUAL con la calidad global. Para nuestro caso en estudio, si hay relación de la pregunta uno con cada una de las restantes.

Finalmente, en el Capítulo IV se presentan las conclusiones y recomendaciones (a corto y largo plazo) que ayudarán a mejorar la calidad de servicio prestado, y que se han obtenido como resultado de la información estudiada a lo largo de esta tesis.

# Capítulo I

## Marco Teórico

### Introducción

En este primer capítulo se desarrollarán tres conceptos necesarios de comprender para el análisis de esta tesis: calidad, servicio y calidad de servicio. Luego abordaremos las distintas metodologías existentes para la medición de la calidad de servicio; entre ellas profundizaremos en la metodología SERVQUAL, por ser de interés principal en este estudio. Y finalmente haremos una corta revisión de la industria hotelera, por ser el servicio elegido para aplicar la metodología de medición antes mencionada.

### 1.1 Calidad de servicio

Calidad de servicio es un término que engloba dos conceptos con múltiples significados, por lo que a continuación se abordará por separado diversas acepciones de dichos términos, y más adelante, en su concepto global.

#### 1.1.1 Concepto de calidad

En la actualidad, el término calidad es utilizado de forma masiva en cualquier ámbito, siendo su significado un concepto complejo y multidimensional. Tal como indican Kitchenham y Pfleeger: “La calidad es difícil de definir y medir, aunque fácil de reconocer” (Kitchenham & Pfleeger, 1996). Es por ello que en este apartado se trabajará dicho concepto desde dos puntos de vista, uno histórico y otro conceptual.

Desde un punto de vista histórico, el concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo hecho la economía, desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general, por lo que cada definición que se presente debe ser insertada en el contexto de la época en que fue desarrollada para poder entenderla correctamente.

De acuerdo con Bounds et al. (1994), la calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas (Cantú Delgado, 1999):

- **1ª etapa (siglo XIX): Calidad mediante inspección**

En esta época, que coincide con la revolución industrial, se utilizaba el término calidad como una idea primitiva en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado.

Esta primera etapa es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración, que se fundamenta en las contribuciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, que datan de finales del siglo XIX y principios del XX. Ambos trabajan teorías que separan la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo. Esto explica por qué la primera etapa se caracteriza por la utilización de la inspección como herramienta de control para la detección de errores, que además era realizada por alguien diferente al operario que aceptaba o rechazaba la calidad del producto.

Es importante entender los principios de Taylor y Fayol en el tiempo y circunstancias en que fueron propuestos, en donde resultaban totalmente válidos; sin embargo, en las circunstancias actuales pudieran no ser del todo aplicables, por lo que debieron ser desarrollados nuevos enfoques y teorías administrativas.

- **2ª etapa (1930): Control estadístico de la calidad**

El precursor de esta etapa fue Shewhart. Se demuestra 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, por lo que, en esta etapa encontramos un principal enfoque al control de los procesos y a la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección.

Shewhart introduce el concepto de “control”, que define de la siguiente manera:

“Se dice que un fenómeno está controlado cuando, a través del uso de experiencias previas podemos predecir, cuando menos dentro de ciertos límites, cómo se espera que dicho fenómeno varíe en el futuro. Aquí se entiende por predicción dentro de ciertos límites, que podamos asegurar al menos en forma aproximada, que el fenómeno observado caerá dentro de ciertos límites dados.” (Cantú Delgado, 1999)

Así, Shewhart entendía la calidad como un problema de variación que puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban, de tal forma que la producción pudiese cumplir con la tolerancia de especificación de su diseño. Para lograr este objetivo ideó las gráficas de control.

Deming (1986), quien fue un gran impulsor de las ideas de Shewhart, definía el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”. Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino que se debe seguir es la calidad. La manera de

conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y adecuando el servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

- **3ª etapa (1950): Aseguramiento de la calidad**

Autores como Juran (1951) o Feigenbaum (1956) afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición, sino que debe planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización.

Hasta la etapa del control estadístico, el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura. No existía la idea de la calidad en servicios de soporte, y menos de la calidad en el servicio al consumidor. Es a principios de los años cincuenta cuando Juran impulsó el concepto del aseguramiento de la calidad que se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño de producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, etcétera. Para Juran (Juran & Gryna, 1993) la calidad se define como adecuación al uso. Esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Por otro lado, Juran trata de dar una respuesta económica al cuestionamiento de hasta dónde conviene dar calidad a un producto. Su conclusión es que los costos asociados a la calidad son de dos tipos: los evitables y los inevitables. Los primeros están asociados con los errores cometidos durante el proceso, desde que el producto empieza a ser elaborado hasta que es recibido por el consumidor. Los costos de calidad inevitables son aquellos en los que se incurre para mantener los evitables en un nivel bajo, y se dividen en costos de evaluación y costos de prevención.

La concepción económica de lo benéfico que puede ser, a largo plazo, la implantación de sistemas de calidad basados en estrategias de prevención de defectos, fue lo que movió a la gente de aquella época a buscar estrategias claves para lograrlo. En primera instancia sugirieron en 1956 las ideas de Armand Feigenbaum, quién englobó el concepto de control total de calidad, basado en el enfoque total de sistemas. Bajo esta consideración, Feigenbaum hizo notar que la calidad no se puede concretar si el proceso de manufactura se trata de controlar en forma aislada. Esa percepción reforzó la idea que ya había sido introducida por Juran acerca de la responsabilidad de la administración y las áreas de servicio en relación con la calidad del producto.

De esta forma, Feigenbaum definió el control total de calidad como “un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario”.

Posteriormente, a principios de los años sesenta, la calidad empieza a mostrar desarrollos en otras latitudes. En Estados Unidos aparecen las aportaciones de Philip Crosby, quien propone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que

hacia los aspectos técnicos de la manufactura, al que llama cero defectos, el cual se lograría orientando a la empresa hacia la motivación y concientización de los trabajadores para realizar el trabajo ‘bien a la primera vez’. La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta; lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

Por otro lado, en Japón se dieron a conocer sus desarrollos en calidad mediante la difusión de los círculos de calidad; sus principios eran algo más profundos, producto de la introducción de las ideas de Deming y Juran, quienes fueron invitados a colaborar con la industria japonesa después del término de la Segunda Guerra Mundial. La intervención de ambos despertó el interés de los japoneses por el control de calidad, resaltando dos aspectos: el control estadístico de procesos y el alto involucramiento de la alta administración. Entre los principales japoneses que contribuyeron al desarrollo de la teoría de la calidad del país, destacan Kaoru Ishikawa y Shigeru Mizuno.

Para Ishikawa, quizá el autor japonés de mayor reconocimiento, el control de calidad consiste en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. Ishikawa impulsó fuertemente la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los propios trabajadores, quienes bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para la solución de problemas, podrían contribuir grandemente al mejoramiento de la calidad, así como al incremento de la productividad. Es así como surgen los círculos de control de calidad, las 7 herramientas básicas y una metodología que se apoya en éstas para la solución de problemas.

- **4ª etapa (1980): La calidad como estrategia competitiva**

Desde aproximadamente 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión total de calidad (TQM, por sus siglas en inglés). Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización. La calidad se define desde el punto de vista del cliente y se incluye dentro de la planificación estratégica; en otras palabras, se convierte en un factor clave de competitividad.

Se comienza a hablar de “calidad total” haciendo referencia a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. Se pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. No sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

Se reconoce que para lograr un producto final de calidad, tanto los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto deben estar enfocados al cliente. Por tanto, el TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización, es decir, que todos los miembros de una organización tengan como objetivo el logro de la calidad. (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006)

En este resumen evolutivo se puede concluir que las dos primeras etapas son propias de un tipo de empresa industrial y en las que se considera como eje fundamental el producto, y es a partir de la tercera etapa cuando aparece una aplicación de los conceptos de calidad a los servicios, lo cual constituye el eje principal de esta tesis.

Por otro lado, abarcaremos el concepto de calidad desde un punto de vista conceptual. Para ello primero nos guiaremos de lo descrito por Reeves y Bednar, quienes revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de ésta sino básicamente cuatro tipos de definición (Reeves & Bednar, 1994):

- **Calidad como excelencia:** en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia dónde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia, estableciendo unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido, aún con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- **Calidad como valor:** en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto. Dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad u otro, entonces se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costos que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que varían con el tiempo. Feigenbaum sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su costo y que, además, su calidad se juzga según su precio (García E. , 2001).
- **Calidad como ajuste a las especificaciones:** este concepto surge desde la calidad industrial, tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. Esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado que sería, esto es, con base en unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- **Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes:** esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente y la satisfacción de sus expectativas. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

La definición de calidad que ofrece la norma UNE-EN ISO 9000:2000 es muy general, ya que trata de responder a todos los interrogantes posibles, en todos los campos posibles. La define como (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006):

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (UNE-EN ISO 9000:2000, Apartado 3.1.1)

En la actualidad, la definición de calidad más aceptada es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García E. , 2001). La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores, que son los que hacen la valoración última del servicio consumido. Sin embargo, el principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

En tanto, el producto que vende un establecimiento hotelero es un producto-servicio, dado que brinda servicios con un soporte tangible, que es valorado finalmente por el cliente que consume el servicio y en su opinión está la repetición del consumo y la rentabilidad para la organización hotelera (Santomá & Costa, 2007).

### **1.1.1.1 Tipos de calidad**

#### **a) Calidad funcional**

La calidad funcional o relacional se refiere a las actividades que influyen en la entrega del producto a manos del cliente, incluyendo los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía. (Jay, 2000)

Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de la dirección de las empresas en el proceso. Estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente; sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio.

El producto que la empresa ofrece podría contar con excelentes niveles de calidad; pero si la forma en que se le hace llegar al cliente no es la adecuada, posiblemente el éxito de su producto no sea duradero ni indispensable para el cliente, a menos que sea un producto de primera necesidad. Por ello, la empresa debe buscar el crecimiento constante de los beneficios y esto lo puede lograr orientando a los empleados a atender con cortesía, brindando productos confiables y velozmente.

En las actividades de la empresa se generan interacciones con el cliente. A estos encuentros se les conoce con el nombre de “momentos de la verdad”. El concepto de momento de la verdad se refiere al lugar y momento en que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de su servicio. Este encuentro de servicio puede durar solamente unos cuantos segundos; pero aun así, con base en dicho momento el cliente se formará opiniones o juicios sobre la totalidad de la empresa. La comprensión del encuentro de servicio le permite a la empresa diseñar el servicio y asegurarse que en todas las etapas del proceso se efectúan las cosas correctas y que cada una de ellas se hace bien. (Peppard Joe, 1996)

#### **b) Calidad técnica**

Es todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto. La calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Exige que la organización maneje adecuadamente los momentos de la verdad. Lo esencial es que se satisfagan las especificaciones técnicas del cliente y que se generen, durante la

interacción, hechos que den al cliente la certeza de que se están superando sus expectativas. (Jay, 2000)

La seguridad de que un producto es elaborado con las características requeridas para satisfacer la necesidad del cliente es necesaria para crear credibilidad en lo que la empresa está haciendo, lo cual se realiza con la mejor calidad funcional posible para así poder alcanzar la calidad en forma total al brindar el servicio.

### 1.1.2 Concepto de servicio

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico (Grande Esteban, 2005).

La definición de servicios según la UNE EN ISO 9000:2000 es la siguiente:

“Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).” (UNE-EN ISO 9000:2000, Apartado 3.4.1 Nota 2)

Como se comentaba en el primer párrafo, a diferencia de los productos, los servicios son esencialmente intangibles, no pueden poseerse y, además, se producen y se consumen simultáneamente. Por lo tanto, un servicio no puede ser valorado antes de su compra, porque no existe hasta ese momento; solamente se pueden observar los resultados del servicio.

#### 1.1.2.1 Características del servicio

Las características principales que diferencian a los servicios del resto de productos se pueden resumir en la siguiente tabla:

**Tabla 1.1** Características diferenciales de productos frente a servicios. (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006)

Productos	Servicios
En general son tangibles.	Generalmente intangibles.
Se transmite la propiedad con la compra.	No hay transmisión de la propiedad.
Puede volver a venderse.	No puede volver a venderse.
Puede enseñarse y probarse antes de la compra.	No existe antes de la compra y por ello no puede enseñarse, ni probarse.

Puede ser almacenado.	No puede ser almacenado.
Es producido con anterioridad a su consumo.	Se consume al mismo tiempo que se produce.
La producción y el consumo no suelen coincidir en el mismo lugar.	La producción y el consumo suelen producirse en un mismo lugar.
Puede ser transportado.	No puede ser transportado.
Hay una relación indirecta entre productor y consumidor.	Hay una relación directa entre productor y consumidor.

De estas características diferenciales, las fundamentales son cinco:

### a) Intangibilidad

La mayoría consideran la tangibilidad como la dimensión de diferenciación más resaltante entre bienes y servicios. Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de adquirirlo; esto quiere decir que tampoco se puede almacenar o trasladar. Por ejemplo, se puede comprobar la calidad de la imagen de un televisor o del funcionamiento de una licuadora; pero no de una visita al museo o del dictado de una clase académica antes de percibirlos. (Grande Esteban, 2005)

Esta característica de los servicios origina problemas de diversa índole en su comercialización. Entre ellos tenemos (adaptado de Grande Esteban, 2005):

- *El riesgo percibido en fases previas a la compra es mayor*, debido a que los servicios no son tangibles como los bienes y a que frecuentemente se pagan antes de consumirlos. El riesgo percibido por el consumidor puede ser de dos tipos: riesgo físico, que se refiere al temor de sufrir algún tipo de daño físico (en una operación quirúrgica, por ejemplo), o riesgo psicológico, que se da cuando se teme no quedar satisfecho con el servicio adquirido (como por ejemplo en un hotel, cuando el cliente paga antes de conocer si el servicio va a ser de su agrado).
- *No se pueden almacenar*. Dado que el servicio carece de presencia física, ya que es un proceso o un acto, es imposible generar inventarios. Esto implica de forma directa un alto nivel de caducidad (segunda característica del servicio que se analizará) y una mayor dificultad para enfrentarse a las fluctuaciones de la demanda.
- *No se pueden patentar*, lo que implica la existencia de una mayor dificultad para poner barreras de entrada a su sector.
- *Ofrecen mayores dificultades de comunicación*. Los beneficios asociados al servicio son más difíciles de percibir por el cliente que en el caso de un producto tangible y, por lo tanto, también de ser transmitidos por la empresa. Como por ejemplo para el caso en estudio, es difícil demostrarle a un futuro huésped que su estancia será acogedora y que perciba esa sensación antes de que se hospede.
- *Dificultad de fijación del precio*. La intangibilidad del servicio hace que existan menos características objetivas que valorar y, por lo tanto, es más difícil justificar los precios que se cobran por los servicios prestados. Los clientes pagan por hospedarse unos días en un determinado hotel sin saber si recibirán un trato cordial o si encontrarán una habitación adecuada y cómoda que contrarresten el precio que se pagó por dicho servicio.

Por tanto, las empresas, para enfrentarse a todas estas situaciones específicas de comercialización que presentan los servicios, deben desarrollar estrategias que permitan, dentro de lo posible, facilitar el proceso de decisión de compra por parte del consumidor. Las distintas estrategias que se suelen desarrollar giran en torno a la tangibilización del servicio, y para ello se suele recurrir a la gestión de los elementos materiales que intervienen en la prestación del servicio, así como a los elementos inmateriales que sirven para su identificación, porque así pueden reducir el riesgo percibido por los consumidores (ver tabla 1.2). Por ejemplo, si continuamos analizando el servicio en un hotel, donde principalmente se busca descanso, limpieza y servicio, se podría reforzar la imagen de higiene colocando una cinta en los sanitarios del baño que indique “esterilizado”, o guardando los vasos en una bolsa de plástico con el cierre sellado, y la idea de servicio se puede hacer tangible, ofreciendo planos de la ciudad, directorios de tiendas, de espectáculos o de todos los servicios que proporcione el hotel (Grande Esteban, 2005).

**Tabla 1.2** Tangibilización de los servicios (Fuente: elaboración propia)

<b>Elementos materiales</b>	Permiten al cliente identificar el servicio y formarse una imagen de él, así como forjar una idea de la calidad de servicio que recibirá.	El local
		Los equipos
		La información
<b>Elementos intangibles</b>	Ayudan a comprender mejor el servicio y a generar y transmitir confianza y seguridad al cliente; en otras palabras, a fidelizar su compra.	El personal de contacto
		Creación y refuerzo de la imagen corporativa

## b) Imperdurabilidad

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002). Suele denominarse “carácter perecedero”.

La imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante; pero si sucediera lo contrario, podría ser un inconveniente en el servicio (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002). Por ejemplo, cuando un hotel tiene habitaciones sin ocupar, no puede guardarlas para una temporada con mayor demanda; simplemente, el servicio no prestado se pierde.

El carácter perecedero de los servicios y la dificultad de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios (Staton, Etzel, & Walker, 2004).

Según Staton, Etzel & Walker (2004), los retos de promoción se refieren a realizar promociones en los días o temporadas donde la demanda del servicio es baja. Por ejemplo, en un hotel donde los meses con menor demanda son abril y mayo, se podría realizar una promoción de acceso libre al bar del hotel hasta cierta hora, o podría incluirse en el costo de la habitación el derecho de participar de los buffet en el desayuno o almuerzo sin costo adicional, u ofrecer actividades turísticas en la ciudad de forma gratuita; con ello se lograría ajustar la demanda de clientes.

Los retos de planeación de producto se refieren a que la producción del servicio debe ser controlada para que sea consumida por el cliente; se trata de ajustar la oferta del servicio (Staton, Etzel, & Walker, 2004). En el ejemplo del hotel, se podría definir que los meses de

abril y mayo sean meses de vacaciones para el personal, o definir los horarios de atención en función a la oferta, de tal manera que ésta no sea desperdiciada.

Los retos de programación y asignación de precios, se refiere a aumentar o disminuir el precio del servicio según la demanda variable del servicio. Siguiendo con el ejemplo anterior, se podría reducir el precio de las habitaciones para esos meses, o ajustar los precios de los otros servicios creando paquetes de promoción.

Muchas veces estos tres retos se mezclan entre sí para poder crear un valor agregado al cliente, y sobre todo al ajustar la oferta del servicio o la estacionalidad de la demanda de los clientes se logra reducir la imperdurabilidad del servicio. Pero no sólo se trata de encontrar una solución a través de la simple estrategia de precios o de adaptación de la oferta; se debe intentar encontrar un equilibrio que tenga como origen el conocimiento del mercado.

### **c) Inseparabilidad**

Esta característica de los servicios deriva del propio proceso de producción del servicio, comúnmente llamado “servucción”, término acuñado por Eiglier y Langear (1989) en contraposición con el proceso de producción de los bienes (producción). La servucción se caracteriza por la existencia de una interrelación entre la producción y el consumo del servicio; en estos términos, mientras los bienes son producidos y posteriormente vendidos y consumidos, los servicios primero son vendidos, independientemente de que se paguen o no, y después son producidos y consumidos, normalmente de forma simultánea. De ahí que los servicios no se puedan separar del vendedor, que es quién lo produce, como sucede mientras una persona recibe un masaje o un consejo legal, se le examina la vista, escucha una clase o viaja en avión.

Esto tiene una importancia decisiva en la evaluación que hace el cliente, ya que todo el proceso de prestación del servicio, y todas las interacciones con el prestatario del servicio afectan su evaluación final (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006). Para un producto material, como un automóvil, el cliente no ve el proceso productivo y sólo ve el resultado final; pero para un servicio, como aquel que se brinda en un hotel, desde la llamada telefónica para reservar la habitación hasta el momento en que se sale del hotel, todas las interacciones con el personal, sus percepciones sobre las infraestructuras, limpieza del establecimiento, seguridad, etc., influyen en su evaluación final.

Así, entre las consecuencias más relevantes de la inseparabilidad en los servicios podríamos considerar las siguientes:

- La interacción cliente – productor adquiere una especial relevancia.
- En el caso de los productos consumidos en el escenario del vendedor, el ambiente físico cuenta con una importancia crucial en la percepción del servicio por parte del cliente.
- El cliente desempeña un papel fundamental tanto en la producción y consumo personal, como en la producción y consumo del resto de clientes.
- La producción masiva puede ser más difícil.

### **d) Heterogeneidad**

También es conocida como variabilidad o inconsistencia. Hace referencia a la dificultad que presentan los servicios para la estandarización, dado que dependen directamente de las capacidades, el estado de ánimo, el lugar y la persona que produce y entrega el servicio. Y es por ello que no es posible aplicar un estricto control técnico que garantice la normalización, siendo más difícil lograr un estándar de calidad en la prestación de un servicio que en la fabricación de productos tangibles.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más difícil valorar y hacer comparaciones de los precios y calidad de los servicios antes de adquirirlos. Esto significa que el riesgo percibido por los servicios es mayor que el de los bienes (Grande Esteban, 2005).

Por ello podemos afirmar que la heterogeneidad de los servicios aumenta el temor de los consumidores al adquirir un servicio. Por ejemplo, no se puede saber la calidad de atención en un hotel hasta que uno recibe el servicio, por más que se haya escuchado buenos comentarios del hotel, a diferencia de un celular o una bicicleta, donde se puede enjuiciar con mayor facilidad sus atributos, dado que son bienes estandarizados, los cuales se pueden probar antes de comprarlos.

Entre las aportaciones más importantes realizadas para la resolución de este problema, podemos encontrar la de Levitt, que propone la “industrialización de los servicios” a través de tres vías alternativas (Levitt, 1986):

- *Tecnologías duras*: que implican la sustitución del factor humano por máquinas, instrumentos u otros artefactos tangibles.
- *Tecnologías blandas*: que consisten en sustituir servicios individuales por sistemas organizados de división del trabajo.
- *Tecnologías híbridas*: que consisten en combinar bienes de equipo con sistemas industriales planificados cuidadosamente para obtener eficacia, orden y rapidez en el proceso del servicio.

Concluyendo, podemos establecer que las principales implicaciones de la heterogeneidad de los servicios en su gestión son las siguientes:

- El factor humano desempeña un papel crucial en la entrega del servicio y el nivel de satisfacción experimentado por el cliente.
- La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.
- No existe una seguridad absoluta de que el servicio entregado se ajuste al planificado y comunicado.
- El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto con los bienes.
- La estandarización del servicio puede contribuir a disminuir el riesgo percibido por el cliente.

#### **e) Ausencia de propiedad**

Los compradores de servicios adquieren un derecho; pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del apartamento que ocupa durante sus vacaciones, ni un conductor se queda con el auto que ha alquilado. Los consumidores

pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad (Grande Esteban, 2005).

La falta de propiedad, es una característica importante entre la diferencia de producto y servicio, dado que el cliente sólo paga y accede un servicio determinado, pero no le pertenece. Por ello, a una empresa de servicios le resulta difícil mantener la ventaja de sus servicios por largo plazo, ya que es común copiar servicios nuevos o existentes (Grande Esteban, 2005). Entonces, para reducir estos problemas (consecuencia de la falta de propiedad de los servicios) la empresa debe siempre buscar la fidelización del cliente, es decir, conseguir retenerlo, ya sea haciendo que repita a gusto la compra del servicio o consiguiendo que no deserte, a través de una adecuada forma de atención.

La tabla 1.3 muestra un resumen de las características de los servicios ya expuestas.

**Tabla 1.3** Características de los servicios y sus implicaciones. (Fuente: adaptado Grande Esteban, 2005)

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los servicios no pueden almacenarse o trasladarse.</li> <li>▪ No se pueden apreciar con los sentidos antes de adquirirlos.</li> <li>▪ Los servicios no se pueden patentar.</li> <li>▪ Es más difícil fijar precio a los servicios que a los bienes.</li> <li>▪ Es más difícil comunicar servicios que bienes.</li> </ul>
Imperdurabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda.</li> <li>▪ El servicio no prestado se pierde.</li> <li>▪ Para reducir estas desventajas se realizan promociones, se planea la utilización del producto y la asignación de precios.</li> </ul>
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se acuña el nombre “servucción” (producción del servicio).</li> <li>▪ Los servicios primero son vendidos y después son producidos y consumidos, normalmente de forma simultánea.</li> <li>▪ Los servicios no se puedan separar del vendedor.</li> <li>▪ Los clientes participan en la producción del servicio.</li> </ul>
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor, por lo que no se puede estandarizar.</li> <li>▪ La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor de servicios, o por imprevistos.</li> <li>▪ El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto con los bienes.</li> </ul>
Ausencia de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se adquiere un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio.</li> <li>▪ Resulta difícil mantener la ventaja de sus servicios por largo plazo.</li> <li>▪ Se debe buscar la fidelización del cliente.</li> </ul>

### 1.1.2.2 Clasificación del servicio

La elevada complejidad que presentan los servicios, que tiene como origen el amplio número de dimensiones que presentan, hace que se hayan desarrollado innumerables clasificaciones, atendiendo a criterios muy diversos. Por eso, encontrar una clasificación universal de los servicios es casi imposible, es muy subjetivo y cuestionable; cualquier clasificación que se haga es incompleta debido a que son más complejos que los productos.

En este apartado se va a desarrollar aquellas clasificaciones que consideran más enriquecedoras para el desarrollo de esta tesis.

**a) Por el comportamiento del consumidor. Copeland (1923) y Grande (2000).**

Las clasificación originalmente desarrollada por Copeland (1923) y posteriormente depurada por Bucklin (1963) es actualmente una de las más aplicadas. Grande (2000) parte de este criterio para desarrollar su propio esquema de clasificación y divide a los servicios en 5 categorías, las cuales se resumen en la tabla 1.4.

**Tabla 1.4** Tabla de clasificación de servicios según el comportamiento del consumidor. Fuente: adaptado de Grande Esteban (2005).

Tipo	Características
Servicios de conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son productos que se adquieren con frecuencia, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones ni se esfuerce en la decisión.</li> <li>▪ El riesgo percibido, o las consecuencias negativas derivadas de la elección, es reducido.</li> <li>▪ Ejemplo: servicio de movilidad (taxi).</li> </ul>
Servicios de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La percepción de riesgo es mayor. Los consumidores valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues las consecuencias de sus decisiones son muy arriesgadas.</li> <li>▪ Buscan más información en sus experiencias, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo.</li> <li>▪ Ejemplos: adquisición de un seguro de vida, planeación de viajes, apertura de una cuenta en el banco, etc.</li> </ul>
Servicios de especialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los consumidores muestran mayor rigor en el proceso de compra.</li> <li>▪ Existe una búsqueda de información mucho más especializada y asegurándose que sea cierta, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes.</li> <li>▪ La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.</li> <li>▪ Ejemplos: auditoría a una empresa, asesor legal, etc.</li> </ul>
Servicios especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son aquellos que dadas sus características especiales exigen un esfuerzo especial de compra, pues los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.</li> <li>▪ Ejemplos: tratamientos médicos contra el cáncer, intervenciones oftalmológicas, cirugía plástica, etc.</li> </ul>
Servicios no buscados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolos no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo.</li> <li>▪ Ejemplos: seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras cuando financian la adquisición de inmuebles.</li> </ul>

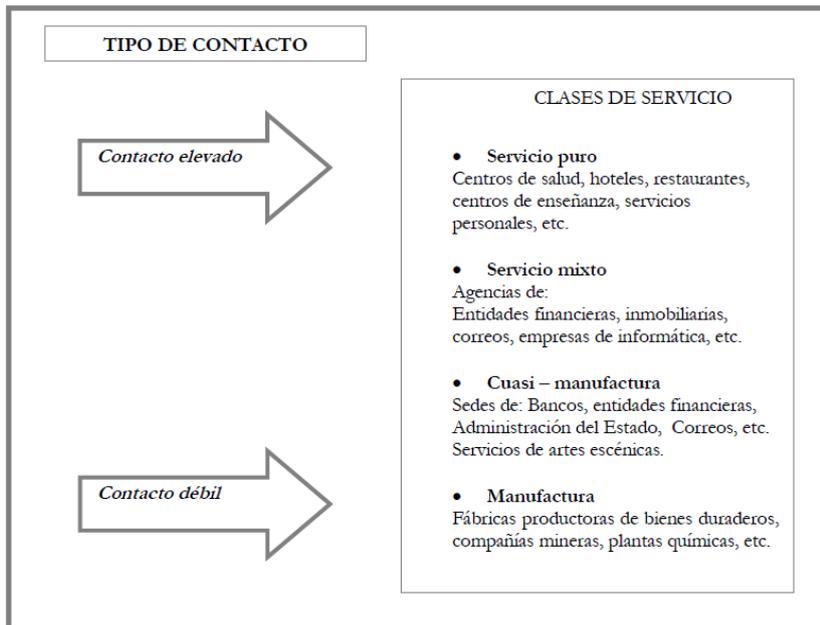
**b) Según el grado de contacto con el cliente. Chase (1978)**

Richard B. Chase desarrolla su propia clasificación de los servicios considerando el nivel de contacto desarrollado con el cliente, y establece que “cuanto menos directo sea el contacto con el cliente, mayor es el potencial del sistema para lograr la eficiencia” (Chase, 1978)

De este modo, reconoce que la variabilidad de los productos es más difícil de controlar en los servicios de alto contacto porque el cliente ejerce mayor influencia sobre el ritmo de la demanda y las características de los servicios, debido a una mayor presencia en el proceso de producción (servucción).

Con base en esto, Chase clasificó a los servicios en cuatro categorías: servicios puros, mixtos, cuasi-manufactura y manufactura. Podemos observar un esquema de esto en la Figura 1.1. A medida que se produce un desplazamiento hacia abajo, los productos

suponen menos contacto con el proveedor, siendo el último nivel un producto como bien. Según este esquema, para Chase el servicio prestado en un hotel es un servicio puro.

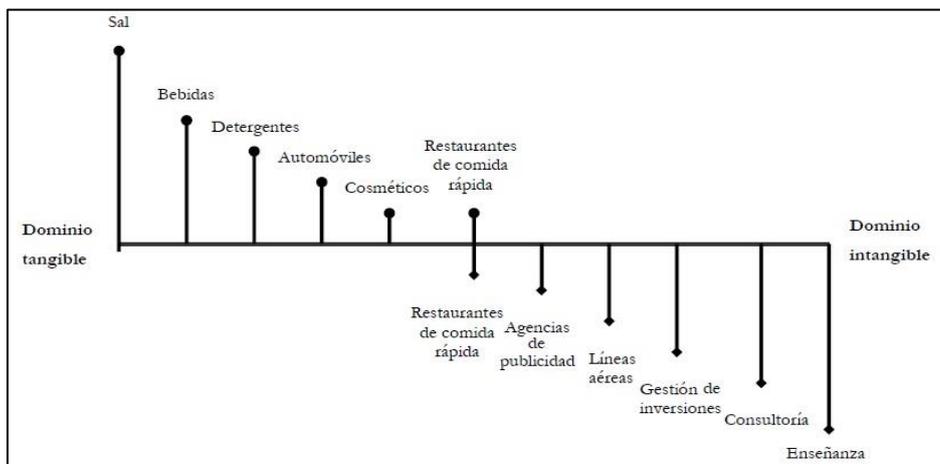


**Figura 1.1** Clasificación de los servicios según la intensidad de contacto con los clientes. (Quero, 2002)

### c) Según el grado de tangibilidad. Shostack (1977)

Para Shostack (1977), en los servicios existen componentes tangibles e intangibles; pero lo que interesa es conocer cómo son percibidos por el consumidor. Según esta perspectiva, los productos y los servicios se pueden clasificar desde muy tangibles hasta poco o nada tangibles.

Esta conjunción de elementos tangibles e intangibles en la oferta de productos y servicios es lo que se entiende por binomio producto-servicio (Levitt, 1976) y, de manera gráfica, ha sido representado por Shostack (1977) en el llamado continuo de bienes y servicios (ver figura 1.2).



**Figura 1.2** Continuo de bienes y servicios (Grande Esteban, 2005)

Kotler (1995) basándose en este modelo (continuo de bienes y servicios), distingue cuatro categorías (**Grande Esteban, 2005**):

- Bienes tangibles puros, como el jabón o la sal, que no incorporan servicios.
- Bienes tangibles con algún servicio que los mejora. Por ejemplo, computadoras con servicio de instalación y consulta, donde el objeto de la venta es el bien tangible, un aparato; pero junto a él se ofrece un servicio adicional: su instalación y posibles reparaciones.
- Servicios acompañados de algunos bienes, como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objeto de la venta es intangible, el transporte; pero junto a él se ofrecen alimentos, que son bienes tangibles.
- Servicios puros, como cuidado de niños, consultaría o conciertos, sin soporte tangible adicional.

### **1.1.3 Concepto de calidad de servicio**

La calidad de servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para sobresalir en un mercado tan competitivo como el actual; ésta se considera un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora, y con ella se logra la satisfacción total del cliente y por ende su futura fidelización. Es por ello que cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Sin embargo, debido a la naturaleza de los servicios, es complicado definir y medir la calidad de servicio, dado que a la intangibilidad de éstos se añaden los problemas asociados con la prestación y recepción simultánea del servicio.

Esto no ha impedido que diversos autores formulen conceptos de lo que se entiende por calidad de servicio. Así, primero encontramos a Oliver (1981), quien introdujo el modelo “expectancy–disconfirmation” para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside 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. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta (Oliver, 1981).

Sobre esto, dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo (2006), 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: la calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

En la misma línea, Grönroos apunta que la calidad de servicio debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido”. El autor pone el énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de las necesidades del cliente (Grönroos, 1984). Tal como citaron Buzzell y Gale, la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es. Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las

percepciones propias del consumidor, y que resulta de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo.

Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985,1988) definen a la calidad de servicio como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido”. Se trata de un planteamiento dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y el tiempo en que se presta el servicio. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 en el Modelo de deficiencias, depende a su vez de la gestión eficiente de las otras cuatro deficiencias o discrepancias.

Estos autores, Parasuraman *et al* (1991), afirman que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. O en palabras de Haemoun Oh, la calidad de servicio significa satisfacción del consumidor, repetición de compra y recomendación posterior. Un cliente satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999).

En contraposición a las teorías anteriores, autores como Cronin y Taylor (1992) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

De las definiciones nombradas, la más aceptada y utilizada actualmente es la de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985,1988), quienes no solo definieron la calidad de servicio; también propusieron un modelo para cuantificarla y poder mejorarla.

Sobre este apartado podemos resumir lo siguiente:

- La calidad de un servicio es relativa, no absoluta.
- Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio.
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente.
- La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando éstas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

## **1.2 Medición de la calidad de servicio**

Si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

Antes de profundizar en este apartado, es importante diferenciar los estudios realizados en cuanto a la gestión de la calidad y los que intentan medir la calidad de servicio. Los primeros evalúan la implantación de una certificación de calidad como, por ejemplo, la ISO 9001, la validez del modelo EFQM o el análisis de la gestión de la calidad, sin entrar a evaluar ningún modelo en concreto. En cambio, los otros, que son los de interés en esta

tesis, tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan las percepciones y expectativas de los clientes que adquieren el servicio.

Entre los principales estudios de medición de la calidad tenemos (Santomá & Costa, 2007):

#### a) Grönroos (1982, 1988)

Es el máximo exponente de la escuela norte europea y basa su modelo en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. Tal como se representa en la figura 1.3, para Grönroos la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos:

- *La calidad técnica* (representada por el qué): representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra. Este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo.
- *La calidad funcional* (representada por el cómo): se refiere a la forma en la que se presta el servicio y cómo el cliente ha experimentado el servicio. Esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes.
- *La imagen de la organización*: se refiere a los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente. La función que esta dimensión ejerce es una función de filtro de las dos dimensiones anteriores.

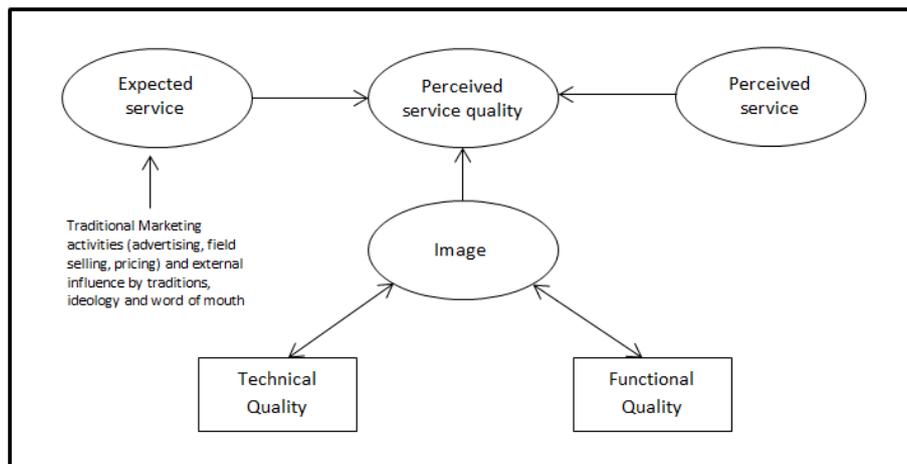


Figura 1.3 Tridimensionalidad de la calidad de servicio (Grönroos, 1984)

Esta escuela se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores.

#### b) Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988): SERVQUAL

Encabezaron la escuela norteamericana de la calidad de servicio, y fueron conocidos especialmente por el desarrollo del modelo SERVQUAL, una escala multi-ítem concisa y con una buena fiabilidad y validez. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

Con el estudio de estos autores se inicia el análisis de la calidad del servicio y da pie a futuras investigaciones, ya sea para adaptarlo a otros servicios o para tomarlo de base para nuevos modelos.

Se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio, que es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988, el cual corregirían posteriormente en 1991.

Debido a que la calidad de servicio no puede ser evaluada a través de medidas objetivas, como pasa con los productos, estos autores propusieron medir la calidad de servicio percibida por el consumidor mediante una escala de 22 ítems, los cuales miden el desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas (P-E), mayor será la calidad.

El modelo SERVQUAL ha resultado de gran interés para diversas investigaciones que buscan medir la calidad en un servicio y es posible aplicarlo a cualquier servicio, dado que las preguntas de la escala propuesta se basan en los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad).

Este modelo se desarrollará con mayor profundidad en el apartado 1.2.1.

### **c) Cronin y Taylor (1992): SERVPERF**

El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor quienes, mediante estudios empíricos realizados en ocho empresas de servicios, llegaron a la conclusión de que el modelo SERVQUAL de Parasuraman *et al* no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio, pues sólo se debería considerar las percepciones de los clientes sin incluir las expectativas (Cronin & Taylor, 1994).

En ese sentido, SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (*Service Performance*) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL; la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes, y por ende, el cuestionario se reduce a la mitad de preguntas.

Cronin y Taylor, para afirmar que su modelo es más adecuado que el SERVQUAL, se apoyan en los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio y en su redundancia respecto a las percepciones. La expectativa es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

- Por los problemas de interpretación que plantea a las personas a quienes se les administra el cuestionario.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Parasuraman *et al* (1993) reconocen que el concepto P-E puede resultar problemático para algunos tipos de atributos y bajo determinadas condiciones. Sin embargo, la medición P-E que utiliza el SERVQUAL es válida si se consideran atributos vectoriales, con puntos ideales infinitos, para los que desempeños altos sean siempre mejores. El problema surge cuando el atributo presenta un punto ideal clásico, es decir, que el punto ideal del cliente sea un nivel finito.

Ambos modelos poseen sus ventajas y desventajas; lo importante es discernir que el modelo utilizado sea válido y fiable, y se acomode a lo que buscamos medir. Que una escala sea fiable implica que debe ser capaz de generar resultados constantes en sucesivas aplicaciones a los mismos grupos y en situaciones similares. El coeficiente alfa de Cronbach permite medir dicha propiedad, teniendo en cuenta que el mínimo aconsejable es 0,7. En cuanto a la propiedad de validez, se puede analizar desde varias perspectivas: validez de contenido, validez predictiva, validez convergente y validez discriminante.

Estas dos propiedades fueron medidas por García & Díaz (2008) para analizar cuál de las dos escalas es la más adecuada. En su estudio se comparó las propiedades psicométricas de estos distintos modelos de medición y se logró comprobar su validez y fiabilidad (Tabla 1.5), sin mostrar diferencias significativas entre sí. No podemos concluir, por tanto, que exista un modelo de medición cuya utilidad supere al otro.

**Tabla 1.5** Fiabilidad de escalas. (García & Díaz, 2008)

Modelos de medición	Alfa de Cronbach
Modelo Servqual	0.944
Modelo Servperf	0.927
Modelo Servqual modificado	0.954
Modelo Servqual revisado	0.945

Debemos aclarar que las escalas SERVQUAL y SERVPERF no pueden ser aplicadas de una manera generalista a todos los sectores sino que, tal y como argumentan sus creadores, es necesaria una ampliación o una adaptación de las escalas a las características específicas de algunos servicios.

Para nuestro estudio elegiremos a la escala SERVQUAL para la medición de la calidad pues nos ofrece un mejor diagnóstico al comparar las expectativas y las percepciones de los clientes que si sólo obtuviésemos las percepciones; y además, porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.

### 1.2.1 Metodología SERVQUAL

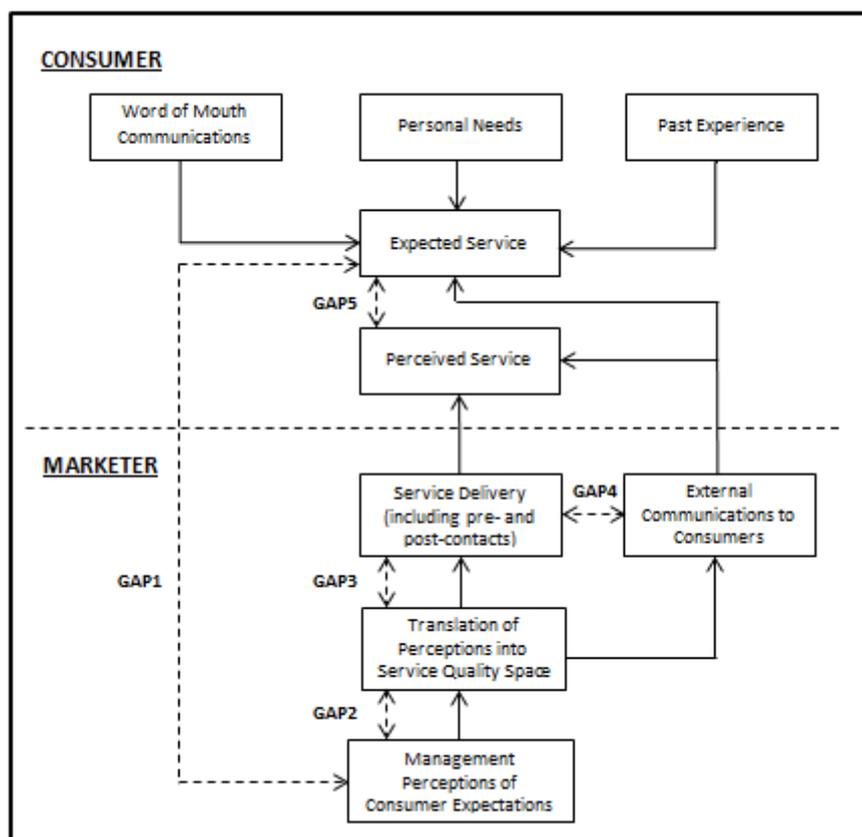
El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), es el más difundido en el mundo de los servicios. El propósito inicial de estos autores fue crear una escala de múltiples ítems que permitiera medir la calidad de servicio (diferencias entre percepciones y expectativas), así como discutir sus propiedades y aplicaciones potenciales.

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), las cuales son representadas en un cuestionario formado por dos secciones, cada una de 22 preguntas: una relativa a expectativas y otra dirigida a evaluar las percepciones. Los datos obtenidos permiten identificar y cuantificar las cinco

brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de servicio.

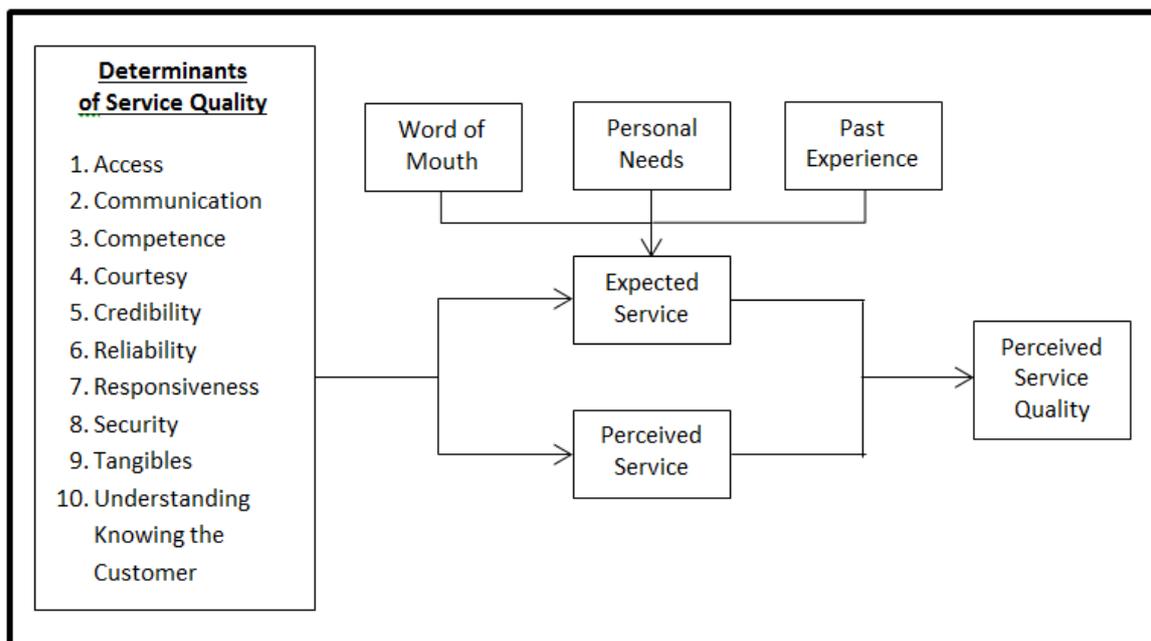
En un primer estudio, Parasuraman *et al* (A conceptual model of service quality and its implications for future research, 1985) presentaron un modelo de deficiencias (gaps) para definir la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa (Figura 1.4).

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relacionados con el cliente o usuario, el cual, en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, forma ciertas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior se refiere al servicio que va a recibir. Concretamente se expone cómo las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega. Finalmente, observamos cómo la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Cada una de estas deficiencias se trabajará en profundidad en el apartado (a).



**Figura 1.4** Modelo de calidad de servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

En este mismo artículo (1985), a partir del modelo de las deficiencias, los autores definen 10 dimensiones para lograr la calidad deseada (Figura 1.5).



**Figura 1.5** Determinantes de la calidad de servicio percibida (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

Estas dimensiones se explican en la Tabla 1.6:

**Tabla 1.6** Dimensiones de calidad según Parasuraman et al. (1985) (Fuente: elaboración propia)

Dimensión	Implicaciones
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de la organización de ser accesible y facilitar el contacto con el cliente.</li> <li>▪ Es necesario que el personal en contacto con el cliente sea comunicativo.</li> </ul>
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición a atender y dar un servicio rápido.</li> <li>▪ Si la organización comete un error, debe reaccionar de forma diligente y rápida.</li> </ul>
Comprensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esfuerzos por conocer al cliente y sus necesidades con una atención personalizada.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe informar al cliente en un lenguaje claro.</li> <li>▪ Capacidad para escuchar al cliente, prestando atención a sus dudas y sugerencias.</li> </ul>
Cortesía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal que trata al cliente.</li> </ul>
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veracidad y honestidad en el servicio que se provee, que permita que el cliente confíe en el personal con el que interactúa.</li> </ul>
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apariencia de las instalaciones, oficinas, equipos, personal y material de comunicación.</li> </ul>
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para realizar el servicio sin errores, de forma adecuada, cumpliendo con los compromisos adquiridos.</li> </ul>
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos y experiencia necesarios para ejecutar el servicio.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.</li> </ul>

En un trabajo complementario (SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, 1988), encontraron que algunas de estas dimensiones estaban correlacionadas y que podían englobarse dentro de criterios más amplios y optaron por realizar una nueva clasificación, quedando finalmente cinco dimensiones:

- **Elementos tangibles:** representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- **Confiabilidad:** representa la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa, fiable y constante.
- **Capacidad de respuesta:** se refiere a la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad para inspirar confianza y credibilidad. Representa al cliente el hecho de estar protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- **Empatía:** representa la capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación y atención individualizada al cliente.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Por último, en 1991 Parasuraman, Zeithaml, & Berry en su artículo “Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale” reevalúan la escala SERVQUAL refinando algunos conceptos y el número de preguntas por componente.

### 1.2.1.1 Las brechas del modelo SERVQUAL

Tal como observamos en la figura 1.4, Parasuraman *et al* definieron la calidad de servicio como una diferencia entre la calidad esperada y la percibida. A esta diferencia le denominaron Gap 5, y este gap a su vez dependía de otras cuatro brechas según muestran las líneas punteadas de la figura. Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. A continuación explicaremos con mayor detalle estas brechas:

- a) **Gap 1:** discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. Este es el único gap que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes con base en las quejas que reciben. Por eso se recomienda tener una adecuada política de recepción de quejas, sugerencias y que el

personal tenga una buena comunicación con el cliente, quien podrá brindar información valiosa sobre las actitudes y comportamiento del consumidor.

**b) Gap 2:** discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Hay ocasiones en las que, aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes, es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables (difíciles por tanto de satisfacer), que asuman que es demasiado complicado prever la demanda, que creen que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización, que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

**c) Gap 3:** discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas, han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles por desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales, inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

**d) Gap 4:** discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado (imagen corporativa). La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación, puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

### e) Gap 5 o Gap global

La clave para cerrar el Gap 5, diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

#### 1.2.1.2 La encuesta de la escala SERVQUAL

La escala SERVQUAL está constituida por 22 proposiciones o ítems representativos de las cinco dimensiones antes mencionadas, de forma que para cada ítem se consideran dos declaraciones: una para medir las expectativas y otra para medir las percepciones que se tienen respecto a la empresa en particular cuya calidad de servicio está siendo valorada. En muchos casos se considera una tercera dimensión, que busca medir la importancia de cada proposición de la encuesta.

Las preguntas están distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa, por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen consideran de mayor importancia la capacidad de respuesta (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de elementos tangibles. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con preguntas generales (opcionales) como la frecuencia con la que el cliente lleva contratando el servicio, datos demográficos, una sección para comentarios adicionales, etc.

La clave al administrar el cuestionario está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresas. Además, las afirmaciones por contestar deben ser lo más sencillas posible y el diseño del cuestionario debe facilitar su comprensión, puesto que van dirigidas a un público general.

Para graficar lo explicado anteriormente, mostramos a continuación un fragmento de la encuesta administrada a los huéspedes del hotel en estudio (Figura 1.6):

Encuesta de satisfacción de los clientes				
Estimado huésped:				
La finalidad de este cuestionario es complementar el estudio realizado en una Tesis de Pregrado, la cual busca hacer un diagnóstico de la satisfacción de los clientes del Hotel Los Portales. Al mismo tiempo, esta información será valiosa para el hotel, pues con ella podrá brindarles un mejor servicio. La información aquí escrita será manejada de forma confidencial.				
Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo <b>1 totalmente en desacuerdo</b> y <b>5 totalmente de acuerdo</b> . Cada una de las preguntas está dividida en tres secciones: la primera sobre las expectativas que usted tiene con respecto a la experiencia que está por vivir en el hotel, luego sus percepciones del servicio brindado al finalizar su estadía, y por último, el grado de importancia que tiene para usted cada una de las 24 aseveraciones.				
<i>¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!</i>				
		Expectativas	Percepciones	Importancia
1	En general, el servicio del hotel es bueno.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	El hotel cuenta con instalaciones bien conservadas y atractivas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Las dependencias e instalaciones del hotel son confortables y acogedoras (uno se siente a gusto en ellas).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**Figura 1.6** Encuesta de satisfacción de los clientes del hotel Los Portales (Fuente: elaboración propia)

### 1.2.1.3 Aplicación del modelo SERVQUAL a otros sectores

La escala SERVQUAL se ha aplicado a un sin número de servicios, tal como servicios aéreos, universidades, bibliotecas, restaurantes, etc. Hasta es posible encontrar nuevas escalas, adaptaciones del SERVQUAL, tal como la LODGSERV para la medición de calidad de servicio en hoteles (Knutson et al, 1990), la LOGQUAL aplicable a hostelería (Gretty y Thompson, 1994), la DINESERV propuesta para restaurantes (Stevens et al, 1995), la HISTOQUAL para casas históricas (Frochot y Hughes, 2000), la ECOSERV que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas (Khan, 2003), etc.

La clave, como se dijo en el apartado anterior, es adaptar las preguntas del cuestionario a las características del servicio en estudio, que no solo depende del servicio en general sino del lugar y de los clientes que prestan ese servicio.

### 1.2.2 Aplicación de la metodología SERVQUAL en hoteles

Existen diversos estudios enfocados en medir la calidad de servicio brindada en un hotel. La mayoría de ellos parten del modelo SERVQUAL, modificando las dimensiones para adaptarla al servicio en estudio. Primero nombraremos los estudios más reconocidos, tanto los que parten del SERVQUAL como los que usan otra metodología, tal como se muestra en la tabla 1.5. Esto podría servir de base para futuras investigaciones que quieran fortalecer este campo de estudio. A partir de esta lista, nos centraremos en aquellos que utilizan el SERVQUAL como modelo base y profundizaremos en aquellas escalas que consideramos más adecuadas para el hotel elegido en esta tesis (sombreadas en la tabla 1.5).

**Tabla 1.5** Clasificación de estudios sobre calidad de servicio en hotelería. (Santomá & Costa, 2007)

<b>Medición de la calidad a partir del SERVQUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1991)</b></li> <li>▪ <b>Saleh, F., Ryan, C. (1991)</b></li> <li>▪ Fick, G., Ritchie, J. (1991)</li> <li>▪ <b>Getty, J., Thompson, K. (1994)</b></li> <li>▪ Akan, P. (1995)</li> <li>▪ Ekinci, Y., Riley, M., Fife-Schaw, C. (1998)</li> <li>▪ <b>Falces C., Sierra, B., Becerra, A., Briñol, P. (1999)</b></li> <li>▪ <b>Mei, A., Dean, A., White, C (1999)</b></li> <li>▪ Tsang, N.; Qu, H. (2000)</li> <li>▪ López, C., Serrano, A. (2001)</li> <li>▪ Alexandris, K.; Dimitriadis, N.; Markata, D. (2002)</li> <li>▪ Getty, J., Getty, R. (2003)</li> <li>▪ Douglas, L., Connor, R. (2003)</li> <li>▪ Juwaheer, T.D. (2004)</li> <li>▪ Antony, J.; Antony, F.J.; Gosh, S. (2004)</li> <li>▪ Olorunniwo, F., Hsu, M.K., Udo, G.J. (2006)</li> <li>▪ Akbaba, A. (2006)</li> </ul>
---	---

<b>Medición de la calidad a partir de otra metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oh, H. (1999)</li> <li>▪ Lockwood, A. (1994)</li> <li>▪ Mattsson, J. (1992)</li> <li>▪ Johns, N., Lee-Ross, D., Ingram, H. (1997)</li> <li>▪ Mattila, A. (1999)</li> <li>▪ Radder, L.; Wang, Y. (2006)</li> <li>▪ Ekinici, Y., Riley, M. (1999)</li> <li>▪ Nadiri, H.; Hussain, K. (2005)</li> <li>▪ Barsky, J.D. (1992)</li> </ul>
--	--

#### **a) Escala LODGSERV - Knutson *et al.* (1991)**

LODGSERV, es un índice de 26 indicadores diseñado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. El estudio parte de la base de que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular. Para realizar la investigación, los autores diseñaron un cuestionario de 26 preguntas (percepción de servicio menos expectativas). Los resultados confirman las cinco dimensiones sobre la calidad de servicio del modelo SERVQUAL, y según la varianza experimentada definieron el orden de importancia para cada dimensión, en primer lugar los elementos relacionados con la fiabilidad, seguidos por la seguridad, la capacidad de respuesta, los elementos tangibles del establecimiento y por último la dimensión empatía.

#### **b) Calidad de servicio en la hotelería – Saleh y Ryan (1991)**

Los autores parten de la base de que los componentes del servicio están divididos en tres componentes, tal como desarrolla la escuela norteeuropea. Para los autores la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero y la calidad interactiva (funcional) que sería la relacionada con la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se correspondería con la tercera categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes (calidad física y calidad interactiva) así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya realizado el hotel. Los autores indican que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio resultan claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

Los autores tomaron como referencia las cinco dimensiones de calidad de servicio del modelo SERVQUAL y construyeron un cuestionario de 33 ítems. El estudio, a su vez, pretendía evaluar cuál era la percepción que tenían los directivos hoteleros sobre las expectativas de los clientes, para ello el cuestionario se utilizó tanto con clientes como con directivos de establecimientos hoteleros. Los resultados obtenidos muestran una sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos de los establecimientos, sin embargo, al tratar sobre la prestación del servicio, las percepciones de los directivos se parecen más a las evaluaciones que hacen los clientes, significando este hecho una congruencia con el propio servicio.

Mediante el análisis factorial, los autores procuraron validar los cinco atributos de calidad de servicio propuestos por el modelo SERVQUAL. Los resultados mostraron una diferencia notable respecto al modelo de referencia, de hecho un solo atributo (convivencia

o sociabilidad) explicaba el 62,82% de la varianza total, el siguiente atributo (elementos tangibles) explicaba el 6,95% de la varianza. El resto de los tres atributos considerados tenían una presencia muy débil pudiendo significar este hecho una característica bifactorial de la calidad de servicio.

#### **c) Escala LODGQUAL - Getty y Thompson (1994)**

El estudio pretendió proporcionar un instrumento válido (LODGQUAL) para medir las percepciones de los clientes respecto a la calidad de servicio en la industria hotelera. Para realizar el estudio, partieron del modelo SERVQUAL modificándolo a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero. Los resultados obtenidos tras la realización del estudio confirman tres atributos de calidad de servicio en hotelería que son: elementos tangibles, fiabilidad y contacto (que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Los resultados fueron confirmados al demostrar que el modelo LODGQUAL tiene una alta fiabilidad a la hora de predecir la calidad de la estancia desde una perspectiva global.

Getty y Getty (2003) retomaron el estudio y construyeron el índice LQI (Lodging Quality Index), la metodología de investigación seguida fue la misma que en el modelo LODGQUAL pero el objetivo no fue determinar los atributos de calidad de servicio sino construir un indicador de la calidad de servicio que pudiese ser de utilidad para los directivos de los hoteles. Los resultados mostraron cinco dimensiones a evaluar sobre la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza (que dan los empleados del establecimiento) y comunicación.

#### **d) Escala HOTELQUAL – Falces et al. (1999)**

El objeto del estudio fue elaborar una escala para medir la calidad percibida por clientes de servicios de alojamiento. En una primera fase, los autores, a partir de la revisión de la literatura y tomando como base el modelo SERVQUAL, realizaron un cuestionario adaptado a la industria hotelera. Una segunda fase consistió en aplicar el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles tras la que pasó a validarse la nueva escala de medida.

Los resultados obtenidos muestran que los cinco atributos del modelo SERVQUAL no son válidos ya que el estudio, tras el análisis factorial, muestra una agrupación en tres atributos: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel, y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel. Estos tres factores explican el 67% de la varianza común. Estas dimensiones constituyen la base de la escala HOTELQUAL que cuenta con 20 ítems, algunos de estos coinciden con los del SERVQUAL mientras que otros han sido adaptados al servicio concreto de alojamiento.

#### **e) Escala HOLSERV – Mei et al. (1999)**

Los autores comprobaron la fiabilidad y validez de la aplicación del modelo SERVQUAL a la industria hotelera, determinaron el número de atributos que definen la calidad de servicio en un hotel, y por último, definieron cuál es la dimensión que mejor predice la calidad global de servicio. Para cumplir los objetivos los autores construyeron el modelo HOLSERV a partir de una adaptación del modelo SERVQUAL al sector hotelero.

Los resultados del estudio mostraron que hay tres factores que explican la calidad de servicio en la industria hotelera, el primer factor se llamó “empleados” e incluía los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia de los empleados, como la rapidez del servicio, disposición, confianza, educación, conocimiento del trabajo, etc. El segundo factor fueron los “elementos tangibles” e incluía aspectos como imagen de las instalaciones, decoración, materiales de construcción, limpieza, facilidad de uso de las instalaciones, etc. El tercer factor fue la “fiabilidad” haciendo referencia al cumplimiento de las promesas y a la prestación de un servicio preciso y a tiempo. Los aspectos que mejor explican la satisfacción general de los clientes son los relacionados con el factor “empleados”.

Las escalas antes vistas se han resumido en la tabla 1.6.

**Tabla 1.6** Principales estudios sobre calidad de servicio en hotelería basados en el modelo SERVQUAL (Santomá & Costa, 2007)

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Principales resultados</b>	<b>Atributos de Calidad de Servicio (*)</b>	<b>Propuesta</b>
Fick y Ritchie 1991	Validación SERVQUAL en la industria turística.	Confirmación atributos SERVQUAL en el sector turístico.	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad de respuesta (5) Empatía	
Knutson <i>et al</i> 1991	Validación modelo SERVQUAL en la industria hotelera.	Confirmación de los cinco atributos del modelo SERVQUAL.	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Capacidad de respuesta (4) Elementos tangibles (5) Empatía	Escala LODGSERV
Saleh y Ryan 1991	Validación de los atributos del modelo SERVQUAL tanto desde la perspectiva del cliente como del directivo	Sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos. No se confirman los cinco atributos del modelo SERVQUAL.	(1) Sociabilidad (2) Elementos tangibles	
Getty y Thompson 1994	Construcción de un instrumento de medida de la calidad de servicio en hoteles.	Validación del instrumento LODGQUAL para medir la calidad de servicio.	Fiabilidad Elementos tangibles Contacto	Escala LODGQUAL
Falces <i>et al</i> 1999	Elaborar una escala para medir la calidad percibida por los clientes de servicios de alojamiento.	Validación de la escala. Nuevos atributos de calidad de servicio.	(1) Personal (2) Elementos tangibles (3) Organización del servicio	Escala HOTELQUAL
Mei <i>et al.</i> 1999	Determinar las dimensiones de la calidad de servicio.	Validación del instrumento HOLSERV. Tridimensionalidad de la calidad de servicio.	(1) Empleados/personal (2) Elementos tangibles (3) Fiabilidad	Escala HOLSERV

### 1.3 Industria hotelera

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio muchas atracciones turísticas de diversas clases, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo.

En palabras de Xaver Häussler: “La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente, ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas”.

La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios (Arrillaga, 1962). En esta línea, el servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico (producto-servicio), que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros. Su capacidad de desarrollo y globalización hacen de este servicio un motor de desarrollo económico tanto general como global.

Las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con cambios en la intensidad y distribución de flujos turísticos, han cambiado el entorno y la forma de competir. Este escenario obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva del mercado, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (Lopez & Serrano, 2001)

Las ofertas del turismo no solo tienen que atraer a un mercado diseminado sino también, a través de su promoción y prestación, tienen que convencer de que los beneficios son mayores que lo que el individuo ha invertido en tiempo, en esfuerzo o en dinero (Williams y Buswell, 2003). En este sentido, Cooper *et al* (1993) sugieren que el futuro del turismo no se fundamenta en turismo de masas, sino en un servicio con un mayor énfasis en alcanzar las necesidades individuales de cada cliente.

#### 1.3.1 Características básicas

Un establecimiento hotelero tiene características propias de los servicios con el añadido de una importante presencia de elementos tangibles para poder ser prestado. Esta naturaleza hace que el establecimiento hotelero tenga unas características propias que lo convierten en particular y hagan necesario un modelo de gestión específico.

Entre estas características enunciaremos las más importantes para este estudio:

##### a) Intangibilidad

Se da cuando el producto que un cliente desea adquirir no lo puede experimentar antes de la compra y tampoco lo puede devolver si no estuvo satisfecho después de su consumo. Esto provoca inseguridad en el cliente y dificultad en las empresas al ofrecer el servicio.

Los hoteles para revertir este problema intentan tangibilizar sus productos a través de folletos, campañas publicitarias y/o páginas web donde otros usuarios que hayan estado en

el hotel puedan dejar sus comentarios y experiencias, en muchos casos hasta se les pide una valoración. Además, es importante que se muestre información relevante del hotel, los servicios que brindan, precios, fotografías de todas las instalaciones, ofertas actualizadas, etc.

En la actualidad para disminuir esta inseguridad existe una normativa que permite clasificar a los hoteles por medio de estrellas, con el fin de identificar los niveles de precio y de comodidad. Esta iniciativa permitió no solo disminuir el riesgo percibido sino también poner orden en la oferta de alojamiento.

#### **b) Inseparabilidad**

Se da cuando la producción y el consumo se dan en el mismo lugar y en el mismo momento, es decir, son simultáneas. Además, para recibir el servicio hotelero es necesario un desplazamiento.

Para enfrentar esta problemática los hoteles están tratando de actualizar sus mecánicas de marketing, utilizando las nuevas tecnologías y facilitándole al cliente el proceso de compra y cualquier actividad extra que sea requerida durante su estancia. Así también, los trabajadores del hotel deben estar motivados y formarse para llegar a todo tipo de clientes, este es un punto importante que no debe descuidarse.

#### **c) Variabilidad**

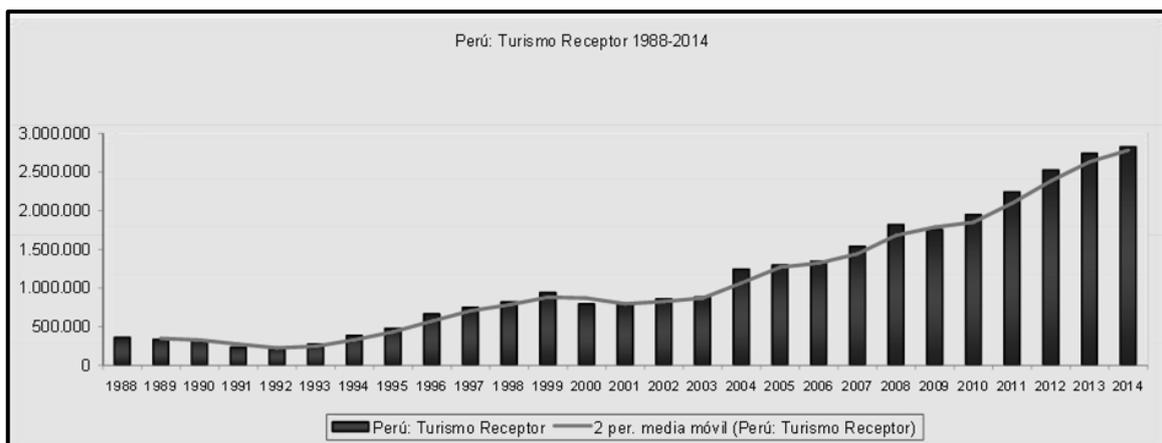
La calidad del servicio brindado en un hotel depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ha prestado el servicio. Por ello para reducir esta variabilidad y el servicio brindado siempre sea de calidad, se siguen políticas de estandarización de procedimientos, formación de personal (una correcta inducción y continua evaluación) y medición sistemática de la calidad de servicio.

#### **d) Estacionalidad**

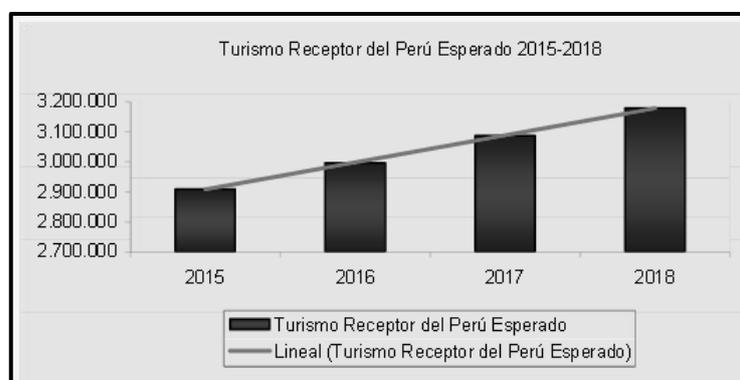
Consiste en la concentración de la demanda turística de manera desproporcionada a lo largo del año. Para ello los directivos deben ajustar su oferta a esta demanda cíclica a través de ofertas durante las temporadas bajas o ajustando precios respecto a estos picos de la demanda.

### **1.3.2 Boom hotelero peruano**

El Turismo es una de las actividades que más creció durante la última década en el Perú (ver Figura 1.7 y Figura 1.8). Más aun, esta industria se presenta como una opción para el desarrollo de las zonas rurales y comunidades campesinas y nativas porque ofrece recursos que ya existen como restos, paisajes, historia, cultura (Fuller, 2008).



**Figura 1.7** Turismo Receptor histórico en Perú 1988-2014 (arribos de visitantes al Perú).  
Tasa de crecimiento anual: 8,26%. (Fuente: BADATUR – OTP)



**Figura 1.8** Turismo Receptor del Perú Esperado 2015-2018.  
Tasa de crecimiento anual: 3%. (Fuente: BADATUR – OTP)

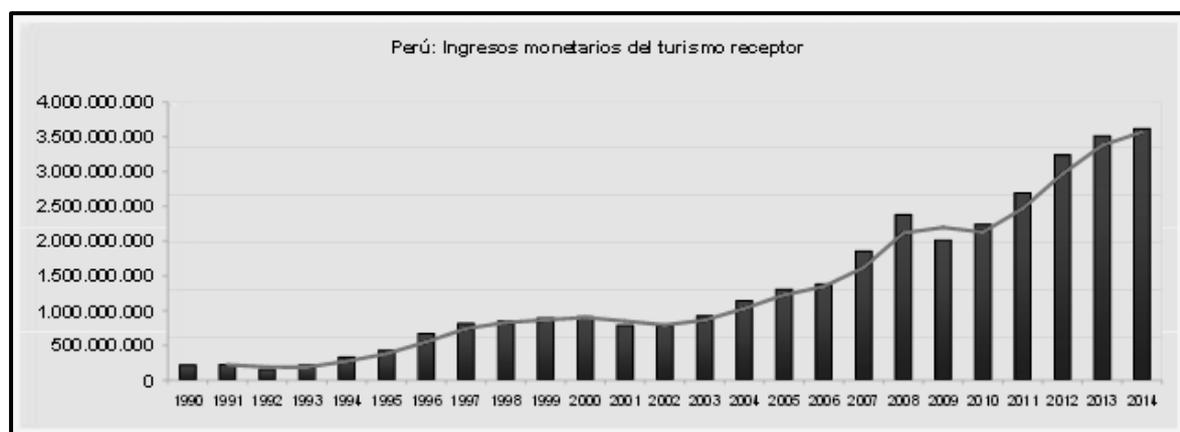
La historia del turismo en el Perú corre paralela al desarrollo de esta industria en el mundo, y su evolución es de carácter cíclico, al igual que la economía. Durante la primera mitad del siglo XX el turismo receptivo fue incipiente y limitado a viajeros de altos recursos, esto porque la construcción de carreteras, líneas férreas y aeropuertos era muy pobre. Es con el desarrollo de estas vías de comunicación que empieza a crecer la industria hotelera.

El periodo que va desde 1911 a 1930 se caracterizó por la gran expansión de los capitalismos norteamericano, europeo y japonés. En 1929, se da la edificación del aeropuerto internacional de Lima, lo que permitió recibir vuelos del exterior y facilitó la comunicación con el interior. En 1942, se inauguró la cadena de Hoteles de Turistas propiedad de la compañía Hotelera del Perú S.A y se culminó la construcción de la carretera Panamericana que une a toda la costa, facilitando la comunicación y ofreciendo servicios de hospedaje adecuados a los turistas.

Dentro de este contexto, el primer mandato de Belaúnde (1963-1968) fue un punto de inflexión, por primera vez se diseñaron políticas públicas destinadas a incrementar el flujo de turistas internos e internacionales. Se buscó promover el turismo interno con el eslogan: “Conozca el Perú primero” y con incentivos tales como conceder a los funcionarios públicos adelantos de su fondo de pensiones para que pudieran usarlo en vacaciones (Fuller, 2008).

Desde 1993 se observa un crecimiento continuo del sector. Los ingresos de divisas crecieron a tasas del 20% anual hasta 1998, año en que se generaron 913 millones de dólares en divisas. El año 1998 fue declarado oficialmente el "Año de los 600 mil turistas" y 1999 es el "Año del turismo interno" (Chacaltana, 1999)

En contraste con los regímenes anteriores, cuyas políticas se centraron en la construcción de infraestructura y en los incentivos a la inversión, a partir del gobierno de Fujimori las políticas públicas enfocaron la labor de promoción dejando las obras de infraestructura en manos del sector privado. A partir de entonces se ha tenido un desarrollo vertiginoso acorde a la economía del país, acompañado de campañas publicitarias más atractivas para promover el turismo en el país, como la campaña de "Marca Perú". Esto se ve reflejado en un crecimiento medio de los ingresos monetarios del turismo receptor en una tasa de 12,44% en un periodo de 14 años (Figura 1.9). Y se proyecta que siga aumentando en un ritmo anual de 3,69% en los siguientes 4 años.



**Figura 1.9** Ingresos en dólares del turismo receptor en Perú.  
Tasa de crecimiento anual: 12,44%. (Fuente: BADATUR – OTP)

Se debe añadir también que la crisis europea y estadounidense no ha afectado a la región, lo que se ha convertido en una oportunidad, dado que las grandes cadenas hoteleras están desviando las inversiones hacia mercados sólidos como el de América Latina.

Actualmente, en diversas ciudades del país se observan megaproyectos en cuanto a la construcción de hoteles que evidencia el interesante crecimiento de la industria hotelera. Esta expansión de la industria hotelera se basa en que las economías de la región han estado creciendo sostenidamente y se han convertido en una plaza segura e interesante para realizar inversiones. A lo anterior se suma el crecimiento de la clase media en la mayoría de los países de la zona, lo que ha permitido que un gran número de personas comiencen a viajar y a vivir la experiencia de alojar en un hotel.

Paul Ingebretsen, gerente general del Hotel Westin Libertador, el hotel más alto del Perú recientemente construido, indica que "existe un crecimiento en el número de visitantes que hoy día recibe el Perú, y como consecuencia, se requiere de más hoteles, y más en la rama de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas". Además agrega que el crecimiento de la industria hotelera influye no solo en los destinos turísticos, sino también en la posibilidad de convertir al Perú en un Hub de negocios, y que pueda competir con destinos mundiales.

## **Capítulo II**

### **Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad de servicio en el Hotel Los Portales**

#### **Introducción**

Después de haber abarcado algunos conceptos básicos para ubicarnos en el tema elegido e introducir de forma teórica el modelo SERVQUAL, en este capítulo se expondrán los primeros pasos para aplicar este modelo.

Primero es necesario conocer la empresa donde se aplicará el modelo, y por eso daremos una breve descripción del hotel elegido. Luego se mostrará cómo armar el cuestionario y definir la muestra adecuada para alcanzar los objetivos de la investigación.

El presente estudio está centrado en la adaptación de la escala SERVQUAL a un típico hotel de Piura. La propuesta no consiste en generar un nuevo modelo de medición de calidad sino adecuar y mejorar los que existen en función de las características propias que presenta este hotel.

#### **2.1 Objetivo y alcance del estudio**

El objetivo principal de este estudio es dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios pero poco aplicada en nuestro país, y junto con ello, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora.

Se eligió como foco de esta tesis un hotel de Piura muy reconocido y con características similares a los que existen en dicha ciudad, para que la herramienta propuesta se pueda generalizar si se aplicase a un servicio de hotelería como el comentado, adecuándolo siempre y cuando sea necesario, y sirviendo de referencia para aplicarlo en otros servicios. Además, en este tipo de servicio, la calidad de servicio es un factor clave para lograr la satisfacción de los clientes y futura fidelización.

El alcance de este estudio es evaluar únicamente la brecha (gap) 5 del modelo SERVQUAL que mide la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes en un servicio determinado, que para este caso serían los huéspedes del hotel. Se eligió esta brecha debido a que es la más representativa del nivel de calidad de servicio y el grado de satisfacción del cliente. De todas formas se pueden realizar estudios que busquen medir los otros gaps, tal como se explicó en el apartado 1.2.1.

## 2.2 Descripción del hotel

El hotel elegido para este estudio es el Hotel Los Portales, por razones de accesibilidad a la información y pertinencia para el análisis. Dicho hotel, como ya se comentó, es muy reconocido en la ciudad de Piura y está ubicado en la Plaza de Armas, es decir, en todo el centro de la ciudad y a cinco minutos del aeropuerto; además, por su reciente rediseño de las instalaciones y construcción de nuevas habitaciones de lujo, es considerado como uno de los mejores hoteles de la ciudad.

El Hotel Los Portales cuenta con una impresionante arquitectura colonial, que nos recuerda la elegancia de una época pasada, actualmente considerado patrimonio histórico. Así mismo, está decorado con obras del antiguo arte peruano, cedidas por el Museo Pedro de Osma, que imprimen un carácter único al hotel. Cuenta con 87 habitaciones muy sofisticadas y con ventanas acústicas para evitar los ruidos que se puedan dar por ubicarse en el centro de la ciudad; además, cuenta con diversas instalaciones tales como restaurante, piscina, gimnasio, casino, bar, estacionamiento privado e impresionantes sedes y lugares para eventos; y junto con ello, brinda servicios adicionales como traslado al aeropuerto, servicio de lavandería, *spa* (a solicitud), espectáculos en vivo y karaoke cada viernes y sábado en el Marqués Bar, etc.



**Figura 2.1** Vista interior del Hotel Los Portales Piura (Fuente: página web del hotel)

El Hotel Los Portales de Piura forma parte de una cadena de hoteles, con presencia en Chiclayo, Tarma y Cuzco, y además de dos hoteles de lujo: el Country Club Lima Hotel y Arennas Máncora. Así mismo, esta cadena de hoteles pertenece al grupo Los Portales, que cuenta con otras unidades de negocio, tales como proyectos de vivienda y administración de estacionamientos.

Según información brindada por el gerente, las personas que se hospedan en el hotel son en un 80% empresarios y turistas extranjeros.

A continuación, en la tabla 2.1, se muestra el tipo de habitación y su tarifa correspondiente.

**Tabla 2.1** Tarifas de las habitaciones del hotel (Fuente: Hotel Los Portales-Piura)

Tipo de habitación	Tarifa
Estándar	\$. 95.00
Cama Twin	\$. 105.00
De Luxe	\$. 150.00

### 2.3 Metodología del caso de aplicación

Para llevar a cabo la aplicación de la metodología SERVQUAL en el hotel descrito, primero se diseñó un cuestionario adecuado para este tipo de servicio, tomando como referencia el desarrollado por Parasuraman *et al* (1988), y cuestionarios modelo encontrados en diversos estudios referentes al tema, como ya se han nombrado en el apartado 1.2.2, siempre adecuándolo a las características particulares que presenta el hotel elegido.

Akbaba (Akbaba, 2006), en su estudio de los hoteles de Turquía, concluyó que es imprescindible mirar los segmentos hoteleros y la expectativa de los clientes, dado que las cuestiones culturales son muy fuertes y que influyen en las expectativas en cuanto a los servicios en los hoteles. Todas las escalas de medición vistas en el anterior capítulo nos permiten concluir que existe una alta necesidad de adecuar estas escalas a las cuestiones culturales, puesto que interfieren significativamente en la expectativa del cliente.

Una vez diseñado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación y el tamaño de la muestra. Luego, se facilitó el cuestionario a los huéspedes del hotel al momento del *check out* o en algún momento de descanso que tuvieran en las instalaciones del hotel. Al entregarles el cuestionario, se les dio una breve descripción de la intención del estudio y se solicitó su colaboración para rellenar el cuestionario. Tras su colaboración, algunos de los clientes expresaron comentarios acerca de la longitud del cuestionario o del carácter repetitivo de las preguntas, debido quizás a la estructura que lleva este modelo al considerar las mismas afirmaciones para medir las expectativas y percepciones. Hay que tener en cuenta que aunque esta es una de las principales críticas del modelo, también esta doble medición representa el potencial de la escala SERVQUAL.

#### 2.3.1 Diseño del cuestionario

De acuerdo a lo establecido por la literatura, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de servicio: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. En el caso de un hotel como empresa de servicio, muchos investigadores consideran necesario darle mayor énfasis a la dimensión de elementos tangibles, y en una segunda instancia, a la confiabilidad. Autores como Richard y Sundaram (1994); Bitner (1992); Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Ramos (1998); Zurriaga, Ramos, García-Buades y Martínez (1998) han sugerido que los aspectos físicos del servicio son especialmente importantes en aquellas organizaciones en las cuales el usuario necesita personarse físicamente en el lugar donde se presta el servicio. Podemos revisar diversos estudios que agrupan las afirmaciones de las encuestas propuestas siguiendo un análisis factorial y en la mayoría se llega a la misma conclusión.

Entonces, basándonos en esto, para la dimensión de elementos tangibles se consideraron ocho preguntas, y para la dimensión de confiabilidad, seis preguntas. Para las tres dimensiones restantes se asignaron tres preguntas en cada una. La intención fue representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad de servicio que se presta en el hotel seleccionado.

A las 23 preguntas del cuestionario se incluyó una pregunta para que el cliente pueda hacer una valoración global de la calidad del hotel, la cual permitiría determinar la relación que existe entre la calidad general y la de cada una de las dimensiones que maneja esta escala.

Finalmente, se agregaron tres preguntas más que nos permiten conocer datos demográficos básicos y de frecuencia del encuestado, para determinar tendencias entre estos datos y la percepción de la calidad del servicio en el hotel. Las preguntas básicamente buscan conocer el plan en el que realizó sus vacaciones (solo, familia, amigos, pareja, etc.), con qué frecuencia visita el establecimiento (primera vez, semanal, etc.), y el lugar de origen del huésped (peruano o extranjero). Junto a ellas, se agrega un espacio opcional para que los clientes escriban sus comentarios o sugerencias si así lo desean.

En la tabla 2.1 se presenta el listado de las preguntas que conforman el cuestionario, colocando al lado izquierdo el número de la pregunta y al extremo derecho la dimensión a la que corresponde. Las dimensiones siguen la siguiente leyenda:

Dimensión	Clave	Número de preguntas
Elementos tangibles	T	8
Confiabilidad	C	6
Empatía	E	3
Capacidad de respuesta	R	3
Seguridad	S	3

Se debe tener en cuenta que la primera pregunta corresponde a la pregunta global que se comentó en el párrafo anterior, y se le ha asignado la letra G.

**Tabla 2.1** Ítems utilizados en la encuesta para la medición de la calidad de servicio (Fuente: propia)

1	En general, el servicio del hotel es bueno.	G
2	El hotel cuenta con instalaciones bien conservadas y atractivas.	T
3	Las dependencias e instalaciones del hotel son confortables y acogedoras (uno se siente a gusto en ellas).	T
4	El personal del hotel tiene una apariencia limpia y agradable.	T
5	Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.	T
6	Hay ausencia de ruidos procedentes tanto del interior como del exterior del establecimiento.	T
7	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrece comida de calidad.	T
8	Las diferentes instalaciones (restaurante, sala de reuniones, bar y casino) resultan agradables.	T
9	El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.	E
10	El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro.	E
11	El personal del hotel se muestra interesado por servir a los huéspedes.	E
12	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente.	C

13	Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.	C
14	Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.	C
15	El personal es competente y profesional.	C
16	Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuándo me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.	C
17	Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.	R
18	Los distintos servicios funcionan con rapidez.	R
19	Existe puntualidad en las distintas actividades ofrecidas en el hotel.	R
20	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.	S
21	Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.	S
22	Las instalaciones del hotel son seguras (cumplen con las normas de seguridad).	S
23	Los precios de los servicios prestados están acordes con la calidad del servicio.	C
24	La página web del hotel es amigable con el usuario, visualmente atractiva y útil.	T

Como se observa en la tabla 2.1, las preguntas en algunos casos se expusieron sin seguir un orden en cuanto a las dimensiones para no afectar la armonía del cuestionario. Este hecho no debería afectar los resultados del estudio; dependerá mucho del criterio del que diseñe la encuesta.

Seguido al diseño de las preguntas, a cada una de las 24 afirmaciones se le agregó una escala numérica del 1 al 5, siguiendo la escala de Likert, para que el huésped califique según su criterio. Se eligió la escala de Likert por ser uno de los instrumentos más utilizados para medir las variables por escalas. Este formato de respuesta está diseñado para permitir que los clientes contesten, en grados variables, a cada artículo que describa el servicio. Generalmente se asigna la escala del 1 al 7; pero por un problema de visibilidad, al armar el cuestionario se eligió del 1 al 5 siguiendo la leyenda que se muestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2** Escala Likert utilizada en la investigación (Fuente: propia)

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En la encuesta de este estudio se consideró la sección de las expectativas y la de percepciones en una misma hoja, para hacer más rápido el recojo de datos. Además, se agregó en la misma hoja una sección, con la misma escala del 1 al 5, para que el huésped pueda definir el grado de importancia de cada una de las 24 afirmaciones.

En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para el tesista y para el hotel conocer la opinión del cliente. La introducción, en la medida de lo posible, tiene que ser breve, e incluir el propósito del cuestionario y las instrucciones necesarias para completar el cuestionario. Finalmente, para completar el diseño del cuestionario se le agregó el logotipo del hotel y también se incluyó el de la universidad para certificar la seriedad del estudio.

Dado que se está trabajando en el sector de turismo, es importante reconocer que los huéspedes provienen de distintos países, y por ende, hablan distintos idiomas. Por lo tanto, se elaboró también una versión del cuestionario en inglés, por ser un idioma universal. Así, dependiendo de su nacionalidad se le entregaba al huésped el cuestionario correspondiente (ver ANEXO 1 y 2).

### **2.3.2 La muestra**

Revisado y probado el cuestionario SERVQUAL, se procede a definir el número de clientes que se debería encuestar para aplicar dicho modelo y poder finalmente calcular la calidad de servicio brindada en el hotel. En este caso, la muestra se define de manera subjetiva, pues la verdadera población es desconocida, ya que está conformada por todos los clientes que han ido al hotel, y por todos los que irán algún día. Además, debemos recordar que el objetivo del muestreo no es estimar algún parámetro poblacional.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo a fines del mes de noviembre de 2012 durante tres semanas. Este periodo corresponde a parte de la temporada media-alta. Se notó una presencia mayoritaria de empresarios, y sobre todo, de extranjeros con fines laborales.

Para determinar el tamaño de la muestra, inicialmente se consideró que estaría compuesta por un representante de cada habitación, es decir para nuestro caso, sería un total de 87 habitaciones. Además, adelantándonos a que existiría un grado de no respuesta por parte de los huéspedes, se consideró una muestra un poco mayor, para obtener un número significativo de cuestionarios respondidos.

Sabiendo que durante la temporada que se tomaron dichas encuestas, el hotel se encontraba en promedio a un 75% de su capacidad, y se requería obtener al menos un 40% de respuesta por parte de los huéspedes del hotel, el cuestionario se administró a unos 35 huéspedes, obteniendo respuesta de sólo 28 (aproximadamente un 42% de la ocupación total). Las 7 restantes se hallaron incompletas.

Por lo tanto, para el desarrollo de la metodología SERVQUAL se cuenta con los resultados completos de 48 habitaciones, los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar el valor del gap 5 entre la calidad esperada y la percibida del servicio del servicio prestado en el hotel. Así también, se busca determinar la relación que tienen las características demográficas y de frecuencia de los huéspedes en la percepción de la calidad de servicio.

## Capítulo III

### Desarrollo de la metodología SERVQUAL: presentación de resultados

#### Introducción

Luego de haber administrado la encuesta, diseñada en el capítulo anterior, con los datos obtenidos determinaremos los valores de las brechas entre la calidad esperada y la percibida en cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, con un sencillo análisis estadístico. Posteriormente, estos resultados se agruparán por dimensión para poder determinar también en qué dimensión de la calidad los directivos del hotel deben enfocarse.

#### 3.1 Análisis de los ítems del cuestionario

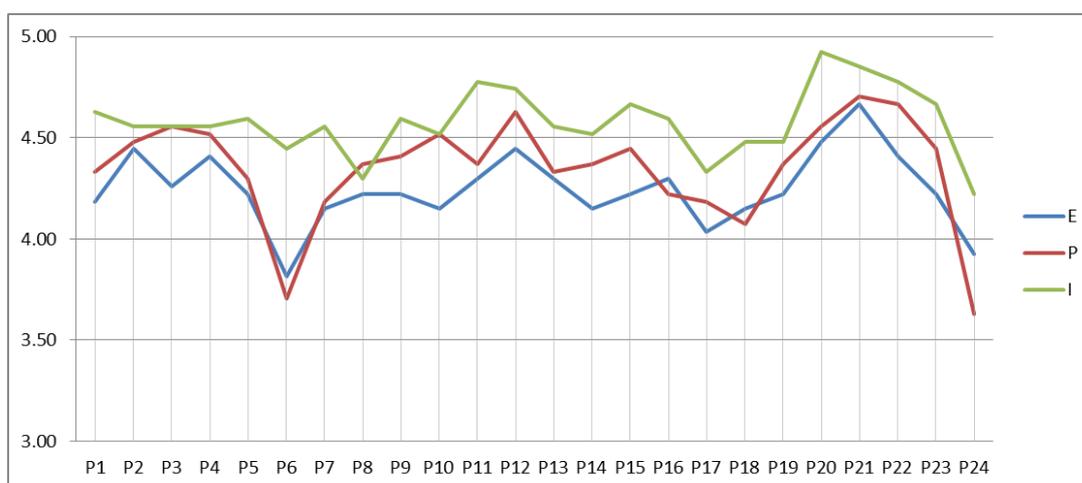
Para poder calcular el gap entre la calidad esperada y la percibida en cada una de las preguntas del cuestionario, se calculó los promedios de cada pregunta con sus respectivas desviaciones estándar. En la tabla 3.1 se muestran los promedios obtenidos en las tres secciones del cuestionario: expectativas (E), percepciones (P) e importancia (I) de cada pregunta, y al final de la tabla se ha calculado el gap 5 (P-E). Además, se ha incluido una columna con la dimensión a la que pertenece la pregunta. Recordemos que, para facilitar el análisis, no se encuentran en orden respecto a la dimensión.

**Tabla 3.1** Resultados del cuestionario: promedio por pregunta de la expectativa (E), percepción (P) e importancia (I) (Fuente: propia)

Pgta	Dim	E	DesvE	P	DesvP	I	DesvI	Gap 5
P1	G	4.185	0.681	4.333	0.877	4.630	0.492	0.148
P2	T	4.444	0.577	4.481	0.643	4.556	0.577	0.037
P3	T	4.259	0.813	4.556	0.641	4.556	0.577	0.296
P4	T	4.407	0.636	4.519	0.975	4.556	0.801	0.111
P5	T	4.222	0.751	4.296	0.953	4.593	0.747	0.074
P6	T	3.815	0.962	3.704	1.031	4.444	0.577	-0.111
P7	T	4.148	0.718	4.185	0.879	4.556	0.698	0.037
P8	T	4.222	0.698	4.370	0.688	4.296	0.775	0.148
P9	E	4.222	0.847	4.407	0.797	4.593	0.636	0.185
P10	E	4.148	0.818	4.519	0.700	4.519	0.643	0.370

<b>P11</b>	<b>E</b>	4.296	0.724	4.370	0.967	4.778	0.506	0.074
<b>P12</b>	<b>C</b>	4.444	0.641	4.630	0.565	4.741	0.526	0.185
<b>P13</b>	<b>C</b>	4.296	0.669	4.333	1.109	4.556	0.577	0.037
<b>P14</b>	<b>C</b>	4.148	0.907	4.370	0.926	4.519	0.700	0.222
<b>P15</b>	<b>C</b>	4.222	0.801	4.444	0.751	4.667	0.555	0.222
<b>P16</b>	<b>C</b>	4.296	0.669	4.222	1.155	4.593	0.694	-0.074
<b>P17</b>	<b>R</b>	4.037	0.759	4.185	0.921	4.333	0.734	0.148
<b>P18</b>	<b>R</b>	4.148	0.770	4.074	1.207	4.481	0.580	-0.074
<b>P19</b>	<b>R</b>	4.222	0.801	4.370	0.926	4.481	0.700	0.148
<b>P20</b>	<b>S</b>	4.481	0.802	4.556	0.751	4.926	0.267	0.074
<b>P21</b>	<b>S</b>	4.667	0.620	4.704	0.609	4.852	0.456	0.037
<b>P22</b>	<b>S</b>	4.407	0.888	4.667	0.620	4.778	0.506	0.259
<b>P23</b>	<b>C</b>	4.222	0.847	4.444	0.847	4.667	0.480	0.222
<b>P24</b>	<b>T</b>	3.926	0.675	3.630	1.043	4.222	0.751	-0.296

En el gráfico 3.1 podemos ver cómo se distribuyen los promedios de cada pregunta en cada sección. En la mayoría de preguntas las percepciones son mayores que las expectativas; sólo cuatro preguntas muestran un gap negativo (preguntas 6, 16, 18 y 24), siendo las de mayor brecha, una parte de los ítems referidos a la tangibilidad. La pregunta 6 se refiere al ruido existente dentro y fuera del hotel, y la 24, a la calidad que presenta la página web del hotel.



**Gráfico 3.1** Promedio de cada sección del cuestionario respecto a cada pregunta

Observemos que, en las tres secciones del cuestionario, la mayoría de los puntajes se encuentran por encima de 4. Esto se debe a que, en promedio, los clientes son bastante exigentes con lo que esperan recibir; pero en la misma línea, el hotel brinda un buen servicio para responder a esta demanda. Más adelante analizaremos concretamente en qué debería enfocarse el establecimiento para mejorar aún más la satisfacción de los clientes. El hecho de tener puntajes elevados se ha observado ya en varias investigaciones relacionadas a este tema. Para citar algunos casos tenemos el estudio Vázquez & Díaz (1999) referente a la calidad de servicio en el turismo rural, o el de López & Serrano (2001) sobre la calidad en empresas hoteleras.

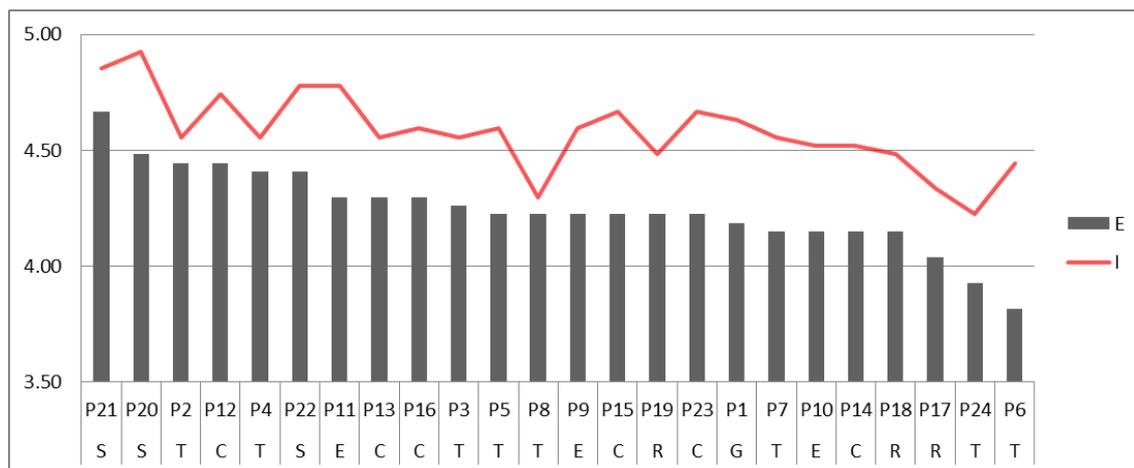
Si ordenásemos de mayor a menor las preguntas respecto a su media, podríamos profundizar un poco más sobre las preferencias que en promedio los clientes mantienen antes de utilizar el servicio, luego de recibirlo, y el grado de importancia en cada una de las afirmaciones del cuestionario. Los resultados y el ranking por sección se muestran en la tabla 3.2. Además se marcó en negrita aquellos valores que están por encima de la media respecto a cada sección.

**Tabla 3.2** Promedio y ranking de cada pregunta del cuestionario ordenado por expectativas. Ranking de expectativas ( $R_E$ ), percepciones ( $R_P$ ), importancia ( $R_I$ ) y del gap 5 ( $R_G$ )

Pgta	Dim.	E	$R_E$	P	$R_P$	I	$R_I$	Gap 5	$R_G$
P21	S	<b>4.667</b>	1	<b>4.704</b>	1	<b>4.852</b>	2	0.037	19
P20	S	<b>4.481</b>	2	<b>4.556</b>	4	<b>4.926</b>	1	0.074	15
P2	T	<b>4.444</b>	3	<b>4.481</b>	8	4.556	14	0.037	17
P12	C	<b>4.444</b>	4	<b>4.630</b>	3	<b>4.741</b>	5	<b>0.185</b>	7
P4	T	<b>4.407</b>	5	<b>4.519</b>	6	4.556	13	<b>0.111</b>	13
P22	S	<b>4.407</b>	6	<b>4.667</b>	2	<b>4.778</b>	3	<b>0.259</b>	3
P11	E	<b>4.296</b>	7	<b>4.370</b>	12	<b>4.778</b>	4	0.074	16
P13	C	<b>4.296</b>	8	4.333	16	4.556	15	0.037	20
P16	C	<b>4.296</b>	9	4.222	19	<b>4.593</b>	11	<b>-0.074</b>	22
P3	T	<b>4.259</b>	10	<b>4.556</b>	5	4.556	12	<b>0.296</b>	2
P5	T	4.222	11	4.296	18	<b>4.593</b>	10	0.074	14
P8	T	4.222	12	<b>4.370</b>	13	4.296	23	<b>0.148</b>	12
P9	E	4.222	13	<b>4.407</b>	11	<b>4.593</b>	9	<b>0.185</b>	8
P15	C	4.222	14	<b>4.444</b>	9	<b>4.667</b>	6	<b>0.222</b>	4
P19	R	4.222	15	<b>4.370</b>	14	4.481	19	<b>0.148</b>	10
P23	C	4.222	16	<b>4.444</b>	10	<b>4.667</b>	7	<b>0.222</b>	5
P1	G	4.185	17	4.333	17	<b>4.630</b>	8	<b>0.148</b>	9
P7	T	4.148	18	4.185	20	4.556	16	0.037	18
P10	E	4.148	19	<b>4.519</b>	7	4.519	17	<b>0.370</b>	1
P14	C	4.148	20	<b>4.370</b>	15	4.519	18	<b>0.222</b>	6
P18	R	4.148	21	4.074	22	4.481	20	<b>-0.074</b>	21
P17	R	4.037	22	4.185	21	4.333	22	<b>0.148</b>	11
P24	T	3.926	23	3.630	24	4.222	24	<b>-0.296</b>	24
P6	T	3.815	24	3.704	23	4.444	21	<b>-0.111</b>	23
<b>Media</b>		<b>4.245</b>		<b>4.349</b>		<b>4.579</b>		<b>0.103</b>	

Tomando en cuenta la tabla anterior, se desagregó esta información lo máximo posible, y se comenzó analizándola por sección, y a relacionarla si es necesario con otro atributo para hacer más completo dicho análisis.

En la gráfica 3.2 se muestra sólo los promedios de las expectativas, y se ha ordenado de mayor a menor respecto al puntaje promedio; además, se ha agregado una línea que va marcando la importancia de cada pregunta, para que así podamos relacionar ambos parámetros.



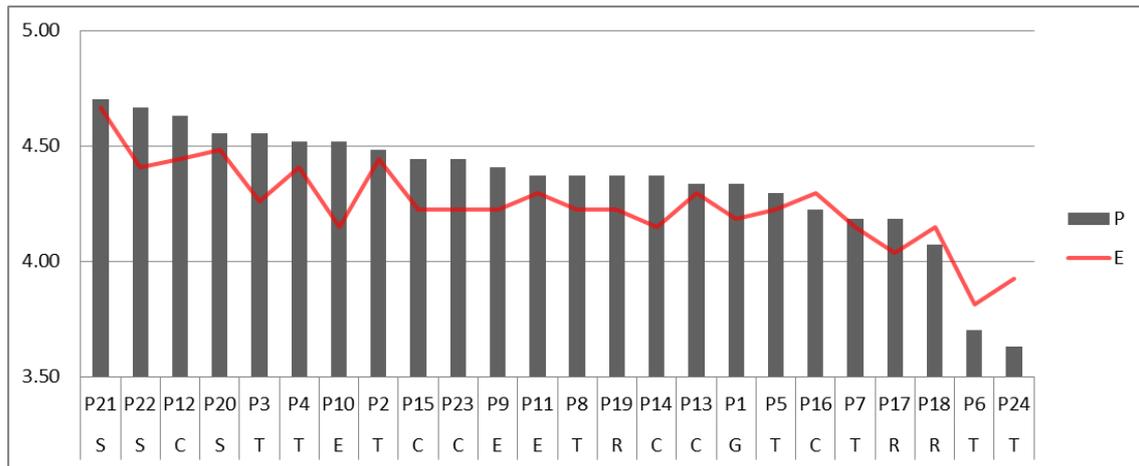
**Gráfico 3.2** Expectativas promedio vs Importancia promedio de cada pregunta del cuestionario.

Con esta primera imagen podemos observar que los clientes del hotel esperan antes que nada que el hotel sea seguro, dándole mayor puntaje a la pregunta 21 que dice “me siento tranquilo y seguro dentro del hotel”; la subsiguiente también está referida a la seguridad del hotel. Además, hay que tener en cuenta que, en promedio, estos atributos son los que resultan más importantes para los clientes.

En esta misma línea, las aseveraciones referidas a las instalaciones del hotel (preguntas 2 y 3) y las del personal (preguntas 11, 12 y 13) son calificadas con un valor por encima de la media en esta sección de expectativas. Pero en cuanto a la importancia, estas preguntas son calificadas por debajo de la media, sobre todo en los ítems referidos a las instalaciones.

Por otro lado, las preguntas 17, 24 y 6 son las menos esperadas, y en cuanto a la importancia y percepción, sus valores se encuentran por debajo de la media. Además, observemos en la tabla 3.2 que la pregunta 17, a pesar de tener uno de los peores puntajes asignados en las tres secciones del cuestionario, presenta un gap positivo. Esto se debe a que las expectativas que tenía el cliente sobre “adquirir algo especial que no se encuentre en el hotel” no eran altas, es decir, no esperaba que el hotel pueda responder con facilidad a estas necesidades especiales. Afortunadamente se logró sobrepasar estas expectativas; pero el hecho de tener una percepción por debajo de la media con respecto a las demás preguntas indica que se puede mejorar en este aspecto.

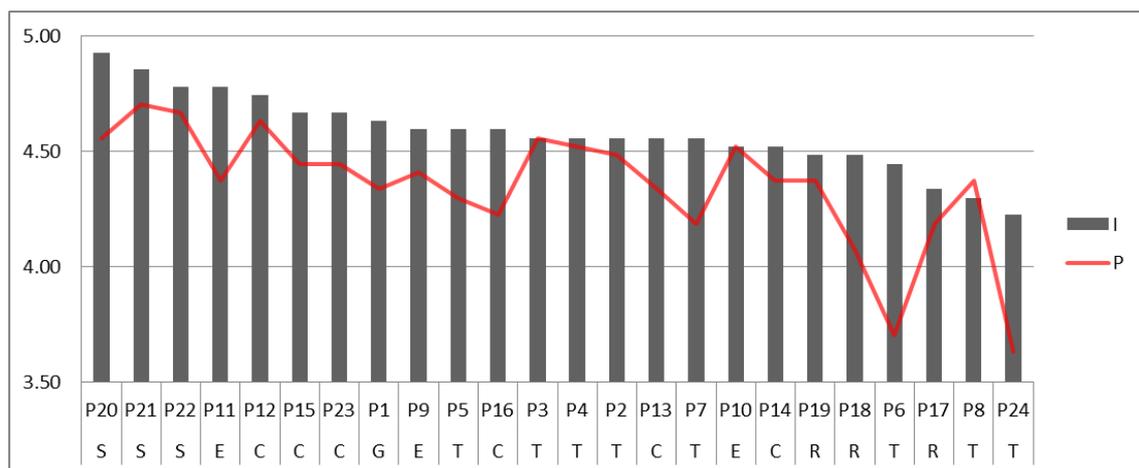
En cuanto a las percepciones de los clientes respecto del servicio realmente prestado por el hotel (gráfico 3.3), los aspectos mejor valorados son prácticamente los mismos (sobre todo los referentes a la seguridad en el hotel), con algunas excepciones que indican desviaciones entre lo esperado y lo percibido, como es el caso de los ítems referidos al personal del hotel; no se esperaba mucho de su comportamiento pero luego de recibir el servicio lo han valorado muy bien. Aquellos ítems relacionados a las instalaciones del hotel también son calificados con puntajes por encima de la media. En muchos casos estos encabezan el listado del gap 5 (preguntas 2, 22 y 8).



**Gráfico 3.3** Percepciones promedio vs Expectativas respecto a cada pregunta del cuestionario.

Entre lo menos valorados encontramos a los mismos ítems de los que menos se esperaba (preguntas 17, 18, 6 y 24). De hecho existe una gran disconformidad con los dos últimos, puesto que se nota una diferencia representativa con respecto a las demás valoraciones en la gráfica 3.3.

Si analizamos la importancia que cada huésped le asigna a las 24 afirmaciones (Gráfico 3.4), encontramos que las pertenecientes a la dimensión de seguridad ocupan nuevamente las primeras posiciones, aún por encima de la pregunta 1 que se refiere a la calidad global del servicio. Esto recalca lo importante que es para el cliente la seguridad que debe brindarle el establecimiento, y lo bueno es que efectivamente el hotel en estudio está cumpliendo con esta necesidad, puesto que la seguridad es bien valorada en la percepción de los clientes. Así, la pregunta 20, “me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación”, es considerada como el ítem más importante entre los 24, y es además, considerado segundo en expectativas y cuarto en percepciones.



**Gráfico 3.4** Importancia promedio vs Percepciones promedio respecto a cada pregunta del cuestionario.

Uno de los ítems que más nos podría llamar la atención es la pregunta 1 (calidad global), dado que, a pesar de tener una importancia significativa, es percibido con un valor justo por debajo de la media (4,349). Esto no se debe a que la calidad global del servicio sea mala, puesto que el valor de lo percibido es de 4,333; sino más bien porque existen otros ítems que los clientes han premiado con un puntaje mayor, mucho más cercano al puntaje

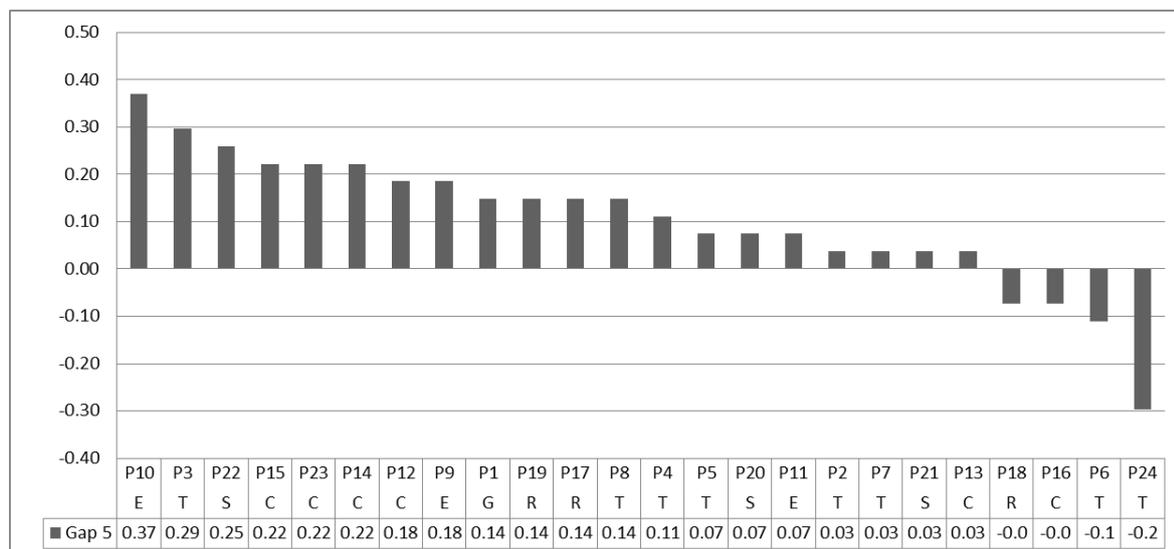
máximo, mientras que la calidad global la valora el cliente junto con los atributos que no considera excelentes.

Otros ítems que tienen una fuerte valoración en cuanto a la importancia son los referentes a la actitud de servicio que presenta el personal (preguntas 9, 11, 12 y 15). Así mismo, estas cuatro preguntas son bien valoradas en las percepciones, por encima de la media; entonces se puede decir que hasta el momento los resultados muestran que la empresa está satisfaciendo estos atributos que para el cliente son de suma importancia.

También debemos tener en cuenta que las valoraciones para esta sección son bastantes altas en general; ninguna por debajo de 4. Así, a pesar de que, por ejemplo, la pregunta 24, que se refiere a la calidad de la página web, es la “menos importante” entre ellas, de todas formas resultaría interesante tomarla en cuenta para futuras acciones de mejora, dado que es una de las menos valorada, y, por la creciente globalización, lo más probable que en una próxima toma de datos en dicho hotel su nivel de importancia pueda ser mayor y también la brecha aumente.

Al analizar la pregunta 6, nos encontramos con un caso muy parecido al citado en el párrafo anterior. Esta pregunta, que hace referencia al ruido existente fuera y dentro del hotel, a pesar de encontrarse entre las “menos importantes”, es percibida con una valoración muy pobre, observación que debería ser de interés para una posible acción de mejora por parte de los directivos del hotel.

Por último, en el gráfico 3.5 se ha plasmado la distribución del gap 5 (ordenados de forma descendente), es decir, se grafica las diferencias entre las percepciones y las expectativas de los huéspedes del hotel. Se observa que en general, como ya lo habíamos comentado, en la mayoría de casos las percepciones se encuentran por encima de las expectativas (brechas positivas), es decir, el grado de satisfacción del huésped del hotel en general es muy bueno.



**Gráfico 3.5** Gap 5 con respecto a cada pregunta del cuestionario.

De los cuatro ítems con brecha negativa, dos de ellos (preguntas 18 y 16) son percibidos con una valoración por encima de 4, lo cual indica que a pesar de recibir un servicio bueno, los clientes esperaban un poco más de estos atributos del servicio; “un poco más” dado que

la brecha, que es de -0,074, tampoco es tan grave. Recordemos que un valor negativo indica que no se logra satisfacer los deseos de los clientes, es decir, que la puntuación asociada a los deseos es mayor que la correspondiente a las percepciones.

La pregunta 16: “si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuándo me lo proporcionarán, y cumplirán con ello”, presenta una importancia por encima de la media, y también los clientes esperaban que este indicador se cumpliera casi en su perfección antes de tomar el servicio (expectativa = 4,296). Pero al calificarlo después de recibirlo, en promedio se le atribuyó 4,222, lo que significa que estuvo muy cerca de cumplir con las expectativas de los clientes. Sería interesante profundizar las razones por las que algunos clientes no le otorgaron un 5 a este atributo, recordando lo importante que resulta para el cliente este ítem en su valoración total. Es en estos detalles donde se logra marcar la diferencia con respecto al servicio brindado.

La pregunta 18 relacionada a la rapidez con que funcionan los distintos servicios que brinda el hotel, fue calificada con una percepción menor a la pregunta 16. La percepción fue de 4,074. Según lo que comentaron algunos de los clientes que fueron encuestados, el servicio en el restaurante no era muy rápido a pesar de contar con muy buena comida. Y por otro lado, comentaron que existían algunos retrasos al momento de hacer el *check in*. Estos pueden ser algunos factores que contribuyeron a que el valor en la percepción fuera menor que el de la expectativa.

Por otro lado, los ítems 6 y 24 resultan un poco más críticos con respecto a los anteriores, dado que son también los peores en la calificación de las percepciones. La pregunta 6 es la que se refiere al ruido presente dentro y fuera del establecimiento, que a pesar de que su expectativa era relativamente baja (por debajo de 3), su percepción fue peor. Probablemente no se esperaba mucho de este ítem dado que el hotel se ubica en el centro de la ciudad donde generalmente hay mucho ruido. Pero resultó que este fue peor del que se esperaban. Sería interesante validar cuál sería el costo de implementar medidas que corrijan este inconveniente comparándolo con el grado con el que afectaría a la calidad global, pues si nos fijamos en el gráfico 3.3, vemos que este ítem no representa gran significancia para los clientes con respecto a los demás atributos.

La pregunta 24, referente a la página web del establecimiento, fue la que obtuvo la brecha más fuerte entre todos los ítems. La gerencia debería considerar con verdadera importancia este ítem, dado que hoy en día la mayoría de clientes realizan sus reservas por internet. No contar con una adecuada página web podría hacer que un usuario desista de elegir dicho hotel por no encontrar la información necesaria o la plataforma adecuada para completar su operación.

Por otra parte, con respecto a los gap positivos, el ítem con el mayor gap resulta ser la pregunta 10, “el personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro”. No se esperaba mucho de este atributo, quizás no esperan que los empleados del hotel sean tan amables; pero se le terminó valorando muy bien luego de recibir el servicio. En general, el personal del hotel es uno de los factores que más ha sorprendido a los clientes; esto se puede notar en las diferencias obtenidas para determinar el gap 5.

Así también, como ya lo habíamos comentado, las preguntas referidas a las instalaciones del hotel muestran brechas altas. A diferencia de otras preguntas, sobre estas afirmaciones

se tenían expectativas altas y aun así se logró superar estos valores, logrando brechas por encima de la media.

Por último, los ítems de la dimensión de seguridad presentan uno de los menores valores positivos en el gap 5, dado que no causa gran asombro para el cliente que estos atributos se cumplan en un hotel, esperan que la seguridad que se presta en el hotel sea la adecuada, y por ello, no hay gran diferencia entre lo esperado con lo verdaderamente recibido.

### 3.2 Análisis de las dimensiones de calidad del hotel

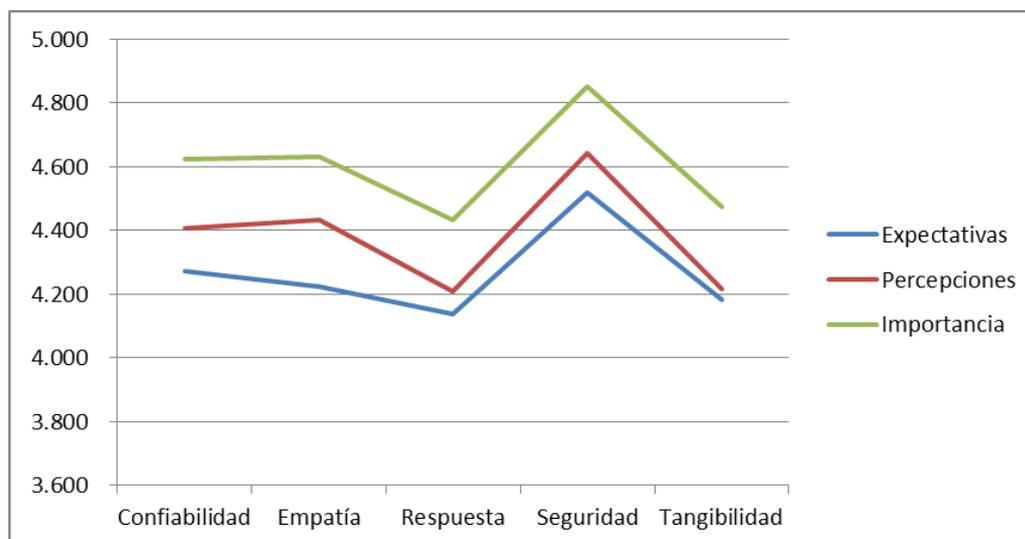
Después de analizar las diversas afirmaciones del cuestionario, en cada una de las secciones que presentaba, se calculó las medias para cada dimensión a la que pertenecían estos atributos. Esta clasificación se realizó cuando se diseñó el cuestionario, mostrado en la tabla 2.1 del capítulo anterior, y se agruparon estas preguntas en las cinco dimensiones de la calidad que sugiere el modelo SERVQUAL. En la tabla 3.3 se muestran los resultados, sombreado en negrita los valores por encima de la media.

**Tabla 3.3** Resultados obtenidos para las dimensiones de la calidad del hotel.

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Importancia	Gap 5
Confiabilidad	<b>4.272</b>	<b>4.407</b>	<b>4.623</b>	<b>0.136</b>
Empatía	4.222	<b>4.432</b>	<b>4.630</b>	<b>0.210</b>
Respuesta	4.136	4.210	4.432	0.074
Seguridad	<b>4.519</b>	<b>4.642</b>	<b>4.852</b>	<b>0.123</b>
Tangibilidad	4.181	4.218	4.472	0.037
Media	<b>4.248</b>	<b>4.349</b>	<b>4.576</b>	<b>0.101</b>

Se debe tener en cuenta que para calcular la media de cada sección (tabla 3.3) no se ha considerado la pregunta 1 que se refiere a la calidad global del servicio en el hotel.

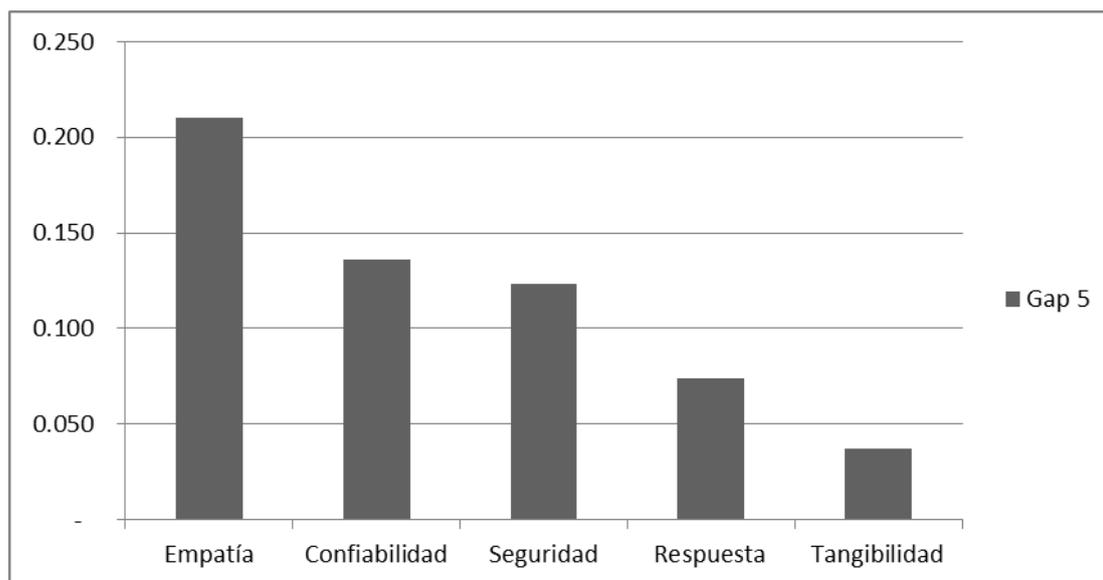
Para visualizar la tendencia que siguen las tres secciones respecto a cada dimensión se ha elaborado el gráfico 3.6 mostrado a continuación:



**Gráfico 3.6** Dimensiones de la calidad: Expectativas, percepciones e importancia

Casualmente estas líneas siguen una tendencia muy parecida. Esto se debe básicamente a dos razones: primero porque, como se observó en el apartado anterior, los puntajes asignados a la importancia de cada ítem eran realmente altos (por encima de 4), y segundo, porque las brechas en las cinco dimensiones son positivas, lo que quiere decir que las percepciones agrupadas en cada dimensión resultan mayores a las expectativas. Analizándolo desde esta perspectiva podemos ver que se trata de un caso muy particular.

En el gráfico 3.6 se muestra la distribución de forma descendente de las dimensiones de calidad con respecto al gap 5, lo cual nos permitirá analizar con mayor detalle cada caso.



**Gráfico 3.6** Distribución de las dimensiones de calidad respecto al Gap 5

A grandes rasgos, la empatía presenta la brecha más positiva para el caso en estudio. Esto se debe principalmente a que el hotel cuenta con personal muy calificado, amable y sobre todo dispuesto a servir al cliente. Todo ello porque el hotel sigue un cuidadoso y completo proceso de selección y capacitación del personal. Contrata personas que además de tener una buena capacidad de relación, cuentan con la sensibilidad necesaria para comprender que de ellos depende la experiencia positiva que viva el huésped en el hotel.

Además, si revisamos la tabla 3.3, la empatía resulta ser, en promedio, la segunda dimensión más importante y la segunda mejor percibida por los huéspedes del hotel. Por lo tanto, se puede decir que el hotel está cubriendo positivamente esta necesidad.

En esta misma línea, la confiabilidad presenta resultados positivos por encima de la media en las tres secciones del cuestionario, generando una brecha de 0,136. La actitud atenta y personalizada en el hotel, crea en los huéspedes un sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad.

A pesar de obtener resultados positivos en esta dimensión, recordemos que dentro de los ítems que la conforman, la pregunta 16 posee un gap negativo. Esta pregunta ya ha sido analizada en el apartado anterior, y es un aspecto en el que el hotel debe prestar especial atención, pues parece que no existe una coordinación eficaz entre el personal de atención a los huéspedes y aquellas personas que intervienen en la resolución de lo requerido. Al no

existir una correcta coordinación resulta difícil estimar el tiempo en que un problema se solucionará o cierto servicio se brindará, y esto obviamente genera cierta insatisfacción en los huéspedes del hotel.

La dimensión de seguridad es la mejor calificada en todas las secciones, con valores muy cercanos al valor máximo. Para los clientes del hotel en estudio es clave sentirse seguros durante su estancia, y es por ello que en promedio es la dimensión valorada como “la más importante” entre las cinco.

Los resultados muestran que el personal logra responder de manera eficiente a estos requerimientos, sin embargo, no de manera sobresaliente con respecto a lo que los huéspedes esperan, es decir, el cliente está satisfecho, mas no fue sorprendido.

Por otra parte, las dimensiones de capacidad de respuesta y tangibilidad se encuentran por debajo de la media, y es que a pesar de tener un resultado positivo en el gap 5, este resulta muy cercano a cero. Esto indica que la satisfacción del cliente es mínima y que se debería profundizar en las causas de esta pobre valoración y así poder revertir los resultados.

Como se veía en el apartado anterior, uno de los ítems con gap negativo pertenece a la dimensión de capacidad de respuesta (pregunta 18) y los otros dos (preguntas 6 y 24), a la dimensión de tangibilidad, siendo estos últimos los más graves y urgentes de corregir.

### 3.3 Análisis respecto a las variables demográficas y de frecuencia

En la encuesta se incluyeron tres preguntas extras para conocer algunos datos demográficos del encuestado y la frecuencia con la que visitaba el hotel. Esto nos serviría para analizar la tendencia que tiene a grosso modo cada clase de turista con relación a la calidad global. En la tabla 3.4 se muestran los resultados de estas tres preguntas, y también el valor promedio de la pregunta 1 (calidad global) con respecto a cada alternativa.

**Tabla 3.4** Proporciones de las características demográficas y de frecuencia de los huéspedes.

En esta ocasión usted viaja:			Calidad Global
a) Solo	11	40.74%	4.45
b) Familia*	1	3.70%	4.00
c) Pareja*	2	7.41%	2.50
d) Amigos*	3	11.11%	4.33
e) Otro	10	37.04%	4.60
¿De dónde nos visita?			Calidad Global
a) Perú	11	40.74%	4.09
b) Fuera del país	16	59.26%	4.50
¿Con qué frecuencia nos visita?			Calidad Global
a) Semanal*	1	3.70%	5.00
b) Mensual	7	25.93%	4.00
c) Anual*	2	7.41%	4.50
d) Eventual	5	18.52%	4.20
e) Primera vez	12	44.44%	4.50

\*Valores despreciables

Se puede deducir a partir de estos datos que, en el periodo en que se aplicaron las encuestas, los clientes que se hospedaban eran principalmente extranjeros (59,26%) y viajaban solos, la mayoría con fines laborales. Un 44,40% de ellos se hospedaban por primera vez en el hotel en estudio.

Algunos datos tuvieron que ser despreciados debido a que presenta una proporción muy baja, por lo que no pudieron ser considerados como información representativa de la población. Además debemos tener en cuenta que con estos datos solo se pretende extraer ciertas conclusiones a partir de una fotografía de un instante perteneciente a todo un año, en que las temporadas cambian y los grupos de turistas que viajan son distintos, por lo que para obtener información más significativa sería conveniente primero aumentar el número de encuestas, y segundo aplicar las encuestas en cada una de las temporadas fuertes del hotel, y lograr así una mejor representatividad de las distintas características demográficas y de frecuencia.

En rasgos generales, se puede decir que los huéspedes peruanos resultaron ser más exigentes en promedio que los clientes extranjeros, y en cierto grado, menos satisfechos. Por otra parte, se puede deducir que las personas que visitaban por primera vez el hotel resultaron estar muy satisfechas con el servicio brindado, asignando un valor promedio global de 4,50.

### **3.4 Complemento del modelo SERVQUAL: mapa de posicionamiento**

Adicional al análisis por secciones que se ha realizado en los apartados 3.1 y 3.2, existe un análisis complementario que se puede hacer a partir de los datos obtenidos por la encuesta que sugiere el modelo SERVQUAL. Lo que pretende básicamente este análisis es comparar la brecha obtenida (gap 5) versus la importancia de cada ítem de una manera un poco más gráfica, teniendo como objetivo principal priorizar las actuaciones y la asignación de recursos.

Como instrumento de representación gráfica de esta idea se utiliza el mapa de posicionamiento, el cual plasma en un plano de coordenadas el gap 5 y la importancia, creando bloques que nos ayudarán a discernir cuáles son los aspectos que tienen mayor importancia e insatisfacción para los usuarios, y que por tanto deben priorizarse para lograr mejoras sustantivas en la satisfacción de los usuarios (Quevedo & Andalaft, 2008).

El mapa de posición brecha vs importancia, tal como muestra el gráfico 3.7, representa en su eje horizontal la satisfacción medida a través del gap 5, y en su eje vertical la importancia informada por los usuarios. El mapa se divide en cuatro cuadrantes delimitados por las medias aritméticas de ambas magnitudes. Estos cuadrantes se pueden describir de la siguiente manera:

- Cuadrante positivo (Superior derecho). Puntos situados por encima de la media de importancia y de la media de satisfacción. La situación óptima.
- Cuadrante negativo (Superior izquierdo). Parámetros considerados muy importantes por los ciudadanos con una satisfacción baja. A estos parámetros es a los que conviene dedicar los mayores esfuerzos.

- Cuadrante indiferente positivo (Inferior derecho). Comprende los puntos situados por encima de la media de satisfacción pero por debajo de la media de importancia.
- Cuadrante indiferente negativo (Inferior izquierdo). Atributos ubicados tanto por debajo de la media de satisfacción como de la de importancia. No se deben priorizar a la hora de asignar recursos para la mejora global de la satisfacción.

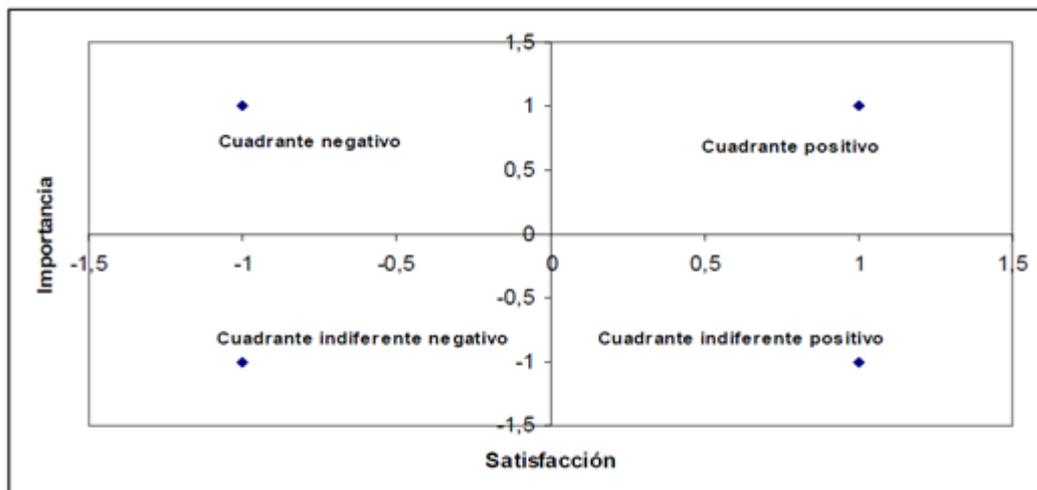


Gráfico 3.7 Layout del mapa de posicionamiento

Para el caso en estudio, se calculó la media aritmética del gap 5 y de la importancia sin considerar la pregunta 1, la cual se refiere a la calidad global. En la tabla 3.5 se muestran los valores promedios de cada pregunta tanto para el gap 5 como para la importancia, y al final de la tabla, se ha agregado las medias de cada sección. Además, en esta tabla se ha colocado al costado de cada pregunta la dimensión a la que corresponde, lo cual nos servirá más adelante para nuestro análisis.

Tabla 3.5 Resultados promedio de cada pregunta respecto al gap 5 y la sección de importancia.

Pgta	Dim	Gap 5	I
P2	T	0.037	4.556
P3	T	0.296	4.556
P4	T	0.111	4.556
P5	T	0.074	4.593
P6	T	-0.111	4.444
P7	T	0.037	4.556
P8	T	0.148	4.296
P9	E	0.185	4.593
P10	E	0.370	4.519
P11	E	0.074	4.778
P12	C	0.185	4.741
P13	C	0.037	4.556
P14	C	0.222	4.519
P15	C	0.222	4.667



personal a las necesidades del cliente. Y por último, una entre las cinco pertenece a la dimensión de seguridad, referente a las instalaciones del hotel, las cuales deben cumplir con las normas de seguridad.

Estos atributos resultan importantes de distinguir pues le indican a los directivos del hotel qué aspectos se están trabajando correctamente, y con esto poder hacerles un seguimiento continuo para no bajar los estándares de calidad.

En el cuadrante negativo (de alta importancia y baja satisfacción) encontramos a las preguntas 5, 11, 16, 20 y 21. Estas preguntas requieren mejorar su calidad con urgencia, dado que resultan de suma importancia para los huéspedes del hotel y tienen una satisfacción por debajo de la media. Estas preguntas pertenecen a distintas dimensiones, dos de ellas a seguridad y las restantes pertenecen a tangibilidad, empatía y confiabilidad.

Si nos fijamos en los valores de las expectativas y percepciones asignadas en promedio a estas preguntas, podemos distinguir que, a excepción de la pregunta 16, las brechas de estos atributos son positivas pero muy pequeñas porque no han causado gran asombro en los clientes. Lo que quiere decir que se brindó correctamente los servicios correspondientes a estas preguntas pero los clientes esperaban ser sorprendidos un poco más en estos aspectos, es decir, se cumplió con lo justo necesario al momento de prestar el servicio. Ahora, al conocer estas deficiencias, lo adecuado para los directivos del hotel sería enfocar esfuerzos y aplicar políticas para mejorar aún más en la entrega de estos servicios.

Después de haber corregido los aspectos comentados en el párrafo anterior con políticas innovadoras que logren sorprender al cliente durante su estadía, se podrían enfocar en mejorar los atributos que corresponden a las preguntas 18, 6 y sobre todo, la 24, los cuales ya hemos comentado en los apartados anteriores por poseer un gap negativo. Principalmente causan preocupación las preguntas 6 y 24 referentes al ruido interno y externo y a la página web.

Por último, quizás también sería interesante innovar en el servicio brindado en las preguntas 2, 7 y 13. Su percepción no es muy baja, pero se podría mejorar, causando como resultado una estadía global mejor valorada.

### **3.5 Correlación de los ítems del cuestionario con la satisfacción global**

Como estudio adicional, sería interesante determinar si existe relación entre cada una de las aseveraciones del cuestionario SERVQUAL con la calidad global. Para nuestro caso en estudio, si hay relación de la pregunta uno con cada una de las restantes.

Una forma sencilla de determinar el grado de asociación que hay entre dos variables es a través del análisis de correlación. Para medir este grado de asociación se define el coeficiente de correlación ( $\rho$ ), de tal forma que:  $-1 < \rho < 1$ . Si  $\rho$  es igual a 1, se trata de una correlación perfecta, mientras el signo, que coincide con el signo de la pendiente de la recta de regresión, indica si la relación es directa (+) o inversa (-). Por otro lado si  $\rho=0$ , se dice que no existe ninguna relación lineal entre las variables en estudio (Angulo Bustíos, 2011).

En el análisis de correlación no se distingue entre las dos variables, se espera que ambas sean aleatorias. Además, para una muestra, se supone que los valores que tomen ambas variables se distribuyen normalmente.

El coeficiente de correlación se puede estimar a partir del coeficiente de determinación, considerando el signo de la pendiente de la recta de regresión:

$$r = \pm\sqrt{r^2}$$

Como el coeficiente de correlación es igual a la raíz cuadrada del coeficiente de determinación, se puede afirmar que  $r$ , además de medir el grado de asociación lineal entre dos variables, también mide la bondad de ajuste de la recta de regresión.

También se puede obtener  $r$  a partir de la muestra. Para ello se sigue la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}} \dots \text{(F1)}$$

Para determinar, a partir de los valores de la muestra, si efectivamente existe correlación entre la calidad global y cada una de las 23 aseveraciones restantes del cuestionario, se tendría que investigar si el valor de  $\rho$  es distinto de cero. Para ello se plantea una prueba de hipótesis:

$H_0 : \rho = 0$  (No hay correlación)

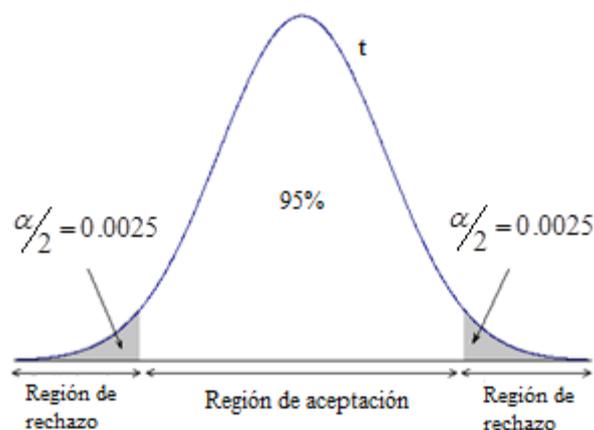
$H_1 : \rho \neq 0$  (Sí hay correlación)

En esta prueba de hipótesis se emplea la variable  $t$  de Student, siguiendo la siguiente fórmula, la cual relaciona las variables antes mencionadas:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \dots \text{(F2)}$$

Esta variable  $t$  tiene  $n-2$  grados de libertad, siendo  $n$  el tamaño de la muestra en estudio.

Además, como se trata de una prueba de dos colas,  $t$  de Student es una curva aproximadamente normal con dos zonas de rechazo, tal como se muestra en el Gráfico 3.9.



**Gráfico 3.9** Distribución normal de la variable  $t$  de Student. (Angulo Bustíos, 2011)

Para nuestro caso en estudio, lo más sencillo sería determinar  $r$  para cada relación entre preguntas, para luego comparar cada uno de estos resultados con el  $r$  crítico ( $r^*$ ), lo que nos permitirá definir si el valor se encuentra en la zona de rechazo o aceptación, y con esto aceptar o rechazar la hipótesis nula  $H_0$ .

Si definiésemos una confiabilidad de 95% y siendo la muestra de 27 clientes encuestados, podríamos determinar un  $t$  crítico ( $t^*$ ) siguiendo la distribución de la variable  $t$  de Student con este tamaño de muestra.

$$\text{Entonces, si: } \left. \begin{array}{l} \alpha = 0.05 \\ n = 27 - 2 \end{array} \right\} t^* = 2,0595$$

Con este  $t^*$  se podría determinar el  $r^*$  siguiendo la fórmula F2 antes mencionada, considerando  $\rho = 0$ , pues lo que se quiere determinar es la veracidad de la hipótesis nula.

Con este cálculo finalmente obtenemos  $r^*=0,3809$ .

Por otro lado, para determinar el coeficiente de correlación para cada pareja de preguntas comparadas se siguió la fórmula F1 mostrada líneas arriba. Para nuestro caso,  $x$  sería el valor de la pregunta 1, e  $y$  el valor de la pregunta del cuestionario con la que se compara la pregunta global, es decir, de las preguntas 2 a la 24, siendo  $n$  el número de clientes encuestados.

En la tabla 3.6 se muestran los resultados obtenidos del coeficiente de correlación para cada pareja de preguntas, y además, se ha resaltado en negrita los valores que son mayor a  $r^*$  y por ende donde se rechaza la  $H_0$ . Es decir, para cada caso se compara  $r$  con  $r^*$ , siguiendo la siguiente lógica:

*Si*  $r < r^* \Rightarrow$  Se acepta  $H_0$ , no hay correlación

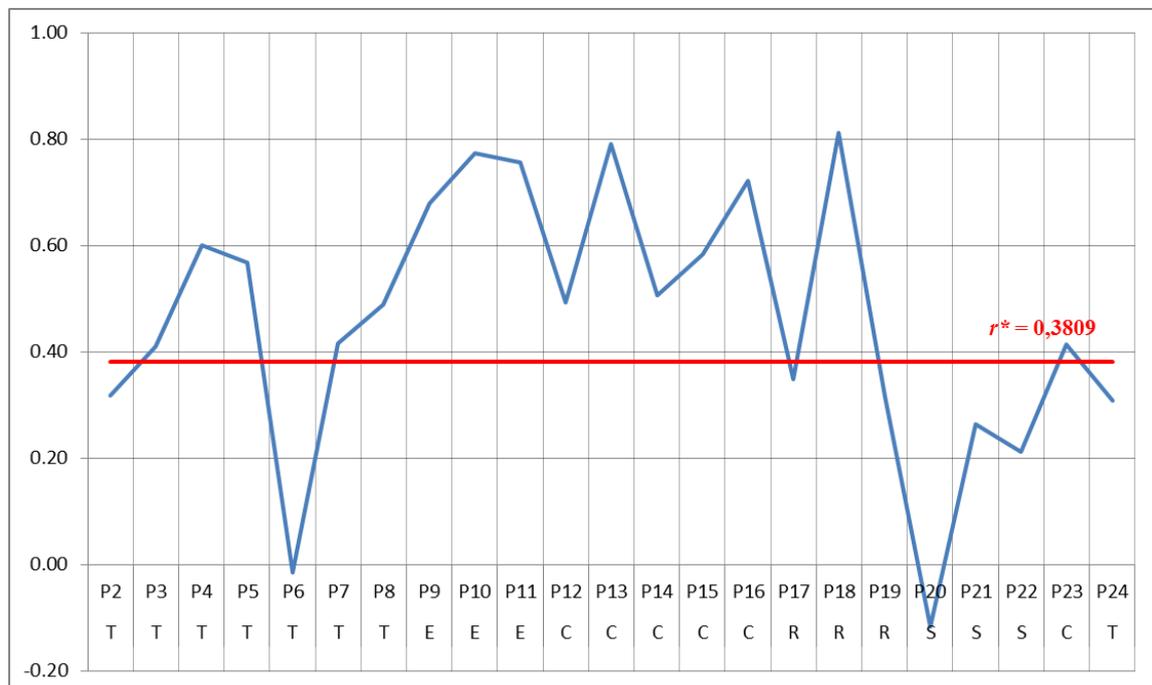
*Si*  $r > r^* \Rightarrow$  Se rechaza  $H_0$ , sí hay correlación

**Tabla 3.5.** Coeficiente de correlación para cada pareja de preguntas del cuestionario.

Variables	<i>r</i>	Variables	<i>r</i>
P1 vs P2	0.3184	P1 vs P14	<b>0.5051</b>
P1 vs P3	<b>0.4108</b>	P1 vs P15	<b>0.5839</b>
P1 vs P4	<b>0.5994</b>	P1 vs P16	<b>0.7216</b>
P1 vs P5	<b>0.5673</b>	P1 vs P17	0.349
P1 vs P6	-0.0142	P1 vs P18	<b>0.8117</b>
P1 vs P7	<b>0.4159</b>	P1 vs P19	0.3157
P1 vs P8	<b>0.4889</b>	P1 vs P20	-0.1168
P1 vs P9	<b>0.6785</b>	P1 vs P21	0.2642
P1 vs P10	<b>0.7726</b>	P1 vs P22	0.2121
P1 vs P11	<b>0.7561</b>	P1 vs P23	<b>0.414</b>
P1 vs P12	<b>0.4917</b>	P1 vs P24	0.3083
P1 vs P13	<b>0.7906</b>		

A partir de estos resultados, se podría construir un gráfico que nos muestre de una forma más visual cuáles son los atributos que tienen una correlación más fuerte con la calidad global, y por ende un aumento o disminución de su calidad puede afectar con mayor intensidad la satisfacción global del servicio.

En el gráfico 3.10 se han plasmado los resultados de la tabla 3.5, y se ha incluido el  $r^*$  con una línea roja.

**Gráfico 3.10** Coeficiente de determinación de cada pregunta comparado con el  $r^*$

A través de este gráfico podemos decir que entre las preguntas que más se relacionan con la calidad global está la pregunta 18, relacionada a la rapidez con que funcionan los distintos servicios, y la pregunta 13, que se refiere al compromiso por cumplir algo que se ha prometido al huésped del hotel. Esto tiene gran relevancia para este estudio, dado que si recordamos la pregunta 18 era valorada con una percepción por debajo de las expectativas, por ende sería importante enfocar urgentes esfuerzos por mejorarla, dado que afecta directamente a la calidad global.

Además, hay que tener en cuenta que todos los ítems de confiabilidad se encuentran por encima del  $r^*$ ; por tanto, se puede concluir que la confiabilidad está fuertemente relacionada con la calidad global. En esta misma línea, las aseveraciones relacionadas con el personal del hotel también presentan resultados que indican una fuerte correlación con la satisfacción global del hotel.

Por otro lado, las preguntas relacionadas a la seguridad no presentan correlación con la pregunta global, ninguna de ellas. Se podría afirmar entonces que la seguridad que sienten los clientes en el hotel no influye en la satisfacción global. Una buena explicación a esto es que los clientes ya dan por sentado que un hotel debe dar seguridad a sus clientes, y en este caso, que declararon sentirse muy seguros, no influyó en lo satisfechos que pudieran estar en general.

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.1 Conclusiones**

##### **4.1.1 Conclusiones generales**

La calidad de servicios se ha convertido en un aspecto clave en la rentabilidad de las empresas. De ella depende en gran medida la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores importantes como la frecuencia de compra, la fidelidad del cliente y la recomendación del servicio. Por ello, las empresas cada vez prestan más atención a estos aspectos, y buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes y mantener a los existentes.

Dada la subjetividad de los servicios, es difícil determinar el nivel de calidad de un servicio y su impacto en los resultados de la empresa. Además, la calidad de servicio es un concepto abstracto, de naturaleza compleja, cuya evaluación incorpora dos componentes claramente subjetivos: las expectativas y percepciones de los clientes. En esta misma línea, al no contar con una adecuada herramienta de medición y análisis de la calidad, gran parte de las decisiones que toman los directivos de este tipo de empresas se basan en pura intuición, lo cual lleva a una inadecuada inversión de recursos.

Dicho esto, la presente tesis se enfoca en brindar una herramienta eficiente que permita medir continuamente la calidad del servicio en estudio. Entre las diversas escalas existentes para medir la calidad de servicio, destaca la metodología SERVQUAL, por ser la única en considerar las expectativas y percepciones de los clientes al momento de medir la calidad de un servicio. Al considerar ambas variables, se puede armar un mejor diagnóstico de la situación que si solo contáramos con las percepciones.

El modelo SERVQUAL es propuesto por Parasuraman, Zeithaml, & Berry en 1988, quienes definieron la calidad de servicio como una diferencia entre la calidad esperada y la percibida, y a esta diferencia le denominaron Gap 5. Por esto, comunmente se le conoce como “Modelo de deficiencias”, haciendo referencia a estas brechas o gaps que se obtienen al aplicar esta escala.

Para los autores, la calidad de servicio presenta cinco dimensiones básicas: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. En base a estas dimensiones se elabora un cuestionario de 22 proposiciones o ítems, de forma que para cada ítem se consideran dos declaraciones: una para medir las expectativas y otra para medir las percepciones que se tienen respecto a la empresa cuya calidad de servicio está siendo valorada. En muchos casos se considera una tercera dimensión, que busca medir la importancia de cada proposición de la encuesta.

Las brechas permiten concluir acerca de la calidad de servicio que se ofrece a los clientes. Si el valor de la brecha es positivo, se puede concluir que las expectativas de los usuarios fueron superadas, y mientras más positiva sea la brecha, más sorpresa se generó en el cliente. En el caso contrario, en que la brecha tiene un valor negativo, se deduce que el cliente esperaba más acerca de su experiencia que lo que en realidad percibió o recibió.

Hay que tener en cuenta que en muchos casos es necesario adaptar la escala SERVQUAL a las características específicas de algunos servicios. De esta forma, se pueden variar las dimensiones de la calidad y la cantidad de proposiciones consideradas en la encuesta.

#### **4.1.2 Conclusiones del caso en estudio**

Como segundo objetivo, la presente tesis buscaba mostrar empíricamente la aplicación del modelo SERVQUAL y el análisis de los resultados obtenidos. Para ello, se eligió al hotel Los Portales, el cual cuenta excelentes instalaciones y un gran reconocimiento por el servicio que brinda a sus clientes. Además, hay que tener en cuenta que el sector hotelero en el Perú ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos años, en un promedio de 10% al año, y se estima que mantenga este ritmo de desarrollo, lo cual tiene una repercusión directa en la economía del país.

La encuesta propuesta por el modelo se adaptó en cuanto al número de preguntas y al formato que generalmente se aplica, considerando en una misma encuesta las expectativas, percepciones e importancia de cada proposición. Además, se consideraron tres preguntas adicionales para conocer algunos datos demográficos básicos y de frecuencia del encuestado.

La distribución de preguntas según cada dimensión de la calidad se hizo de acuerdo al servicio elegido, el cual es un servicio mixto, con un alto contacto con el cliente pero al mismo tiempo con una fuerte dependencia de la parte tangible. Por ello, se creyó conveniente darle un mayor peso a las dimensiones de tangibilidad y confiabilidad.

Las encuestas fueron administradas a los huéspedes del hotel durante tres semanas en el mes de noviembre, un mes promedio del año para este tipo de servicio. El grado de respuesta fue alto, aunque algunos clientes expresaron su incomodidad por la longitud del cuestionario. Como se expresó líneas arriba, aunque esta es una de las principales críticas del modelo, también esta doble medición representa el potencial de la escala SERVQUAL.

A partir de estas encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

- En las tres secciones del cuestionario, la mayoría de los puntajes estaban por encima de 4. Esto se debe a que, en promedio, los clientes son bastante exigentes con lo que esperan recibir.

- La pregunta mejor valorada fue la 21, que dice “me siento tranquilo y seguro dentro del hotel”. Encabezando el ranking en las tres secciones del cuestionario: expectativa, percepción e importancia. Esto quiere decir que los clientes del hotel esperaban antes que nada que el hotel sea seguro. Y esto se confirma, al observar que las demás proposiciones de la dimensión de seguridad también se encuentran sobre la media de las diversas secciones.
- De forma sorpresiva, si analizamos el gap de los ítems de seguridad, observamos que la pregunta 21 y 20 presentan una brecha por debajo de la media. Esto sucede porque el huésped de un hotel espera que la seguridad que se presta en el establecimiento sea la adecuada, da por entendido que se debería cumplir este requerimiento, y por ello, no hay gran diferencia entre lo esperado con lo verdaderamente recibido. Es decir, el cliente está satisfecho, mas no fue sorprendido.
- Analizando las preguntas de tangibilidad, encontramos diversos escenarios. Las referidas a las instalaciones del hotel (preguntas 2, 3, 5 y 8) presentaron un performance muy bueno: expectativas altas con percepciones bien valoradas y por ende un gap positivo; aunque, a excepción de la pregunta 5, son calificadas con un nivel de importancia por debajo de la media.
- Por otro lado, las preguntas 6 y 24, también pertenecientes a la dimensión de tangibilidad, fueron las menos valoradas. La pregunta 24, referente a la calidad que presenta la página web del hotel, presentó la brecha más negativa entre las preguntas del cuestionario (Gap = -0,296); seguida por la pregunta 6 (Gap = -0,111), la cual se refiere al ruido existente dentro y fuera del hotel. Son estos dos ítems los más urgentes por corregir.
- En la pregunta 6 a pesar de que su expectativa era relativamente baja (por debajo de 3), su percepción fue peor. Probablemente porque no se esperaba mucho de este ítem puesto que el hotel se ubica en el centro de la ciudad donde generalmente hay mucho ruido. Pero resultó que este fue peor del que se esperaba. A pesar de esto, al analizar el grado de importancia que le dan a este ítem, vemos que está por debajo de la media, así que valdría la pena validar su relación con la calidad global, y que tanto afectaría una mejora en el resultado final.
- La pregunta 24, como se comentó fue la que obtuvo la brecha más fuerte entre todos los ítems. La gerencia debería considerar con verdadera importancia esta aseveración, dado que hoy en día la mayoría de clientes realizan sus reservas por internet. No contar con una adecuada página web podría hacer que un usuario desista de elegir dicho hotel por no encontrar la información necesaria o la plataforma adecuada para completar su operación.
- En cuanto a las preguntas referentes a la empatía que muestra el personal del hotel (preguntas 9, 10 y 11), se obtienen valoraciones bajas en cuanto a las expectativas y por el contrario muy altas en las percepciones (por encima de la media), lo cual lleva a gaps súper positivos, sobre todo en las preguntas 9 y 10. Es preciso resaltar que la pregunta 10, “el personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro”, resulta ser la pregunta con el mayor gap. Por otro lado, habría que analizar con cuidado la pregunta 11, la cual se refiere a la disposición del personal a servir a los huéspedes del

hotel, puesto que es considerado uno de los ítems con mayor importancia y el gap obtenido se encuentra por debajo de la media.

- Sobre las preguntas de confiabilidad, dimensión que representa la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa, fiable y constante, en general se obtienen resultados muy parecidos a las referentes a la empatía: expectativas bajas, percepciones altas, y por ende brechas ocupando las primeras posiciones en el ranking. La actitud atenta y personalizada en el hotel, crea en los huéspedes un sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad.
- Dos de los ítems de confiabilidad no siguen esta tendencia y presentan gaps bajos: las preguntas 13 y 16. La pregunta 16: “si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuándo me lo proporcionarán, y cumplirán con ello”, presenta una importancia por encima de la media, y también los clientes esperaban que este indicador se cumpliera casi en su perfección antes de tomar el servicio (expectativa = 4,296). Pero al calificarlo después de recibirlo, en promedio se le atribuyó 4,222, lo que significa que estuvo muy cerca de cumplir con las expectativas de los clientes, pero al estar por debajo de ellas, el gap que se obtiene es negativo. Ocurre algo parecido con la pregunta 13, que se refiere al compromiso del personal con el huésped, donde el puntaje de la percepción está justo por encima de las expectativas, lo que genera un gap por debajo de la media. Ambos aspectos constituyen puntos de mejora para el hotel, brindar un servicio con un valor añadido, lo cual lograría un aumento importante en la calificación general.
- A excepción de las dos preguntas citadas en el párrafo anterior, en general el personal del hotel es uno de los factores que más ha sorprendido a los clientes, tanto para las aseveraciones de empatía como para las de confiabilidad. Esto se debe principalmente a que el hotel cuenta con personal muy calificado, amable y sobre todo dispuesto a servir al cliente. Todo ello porque esta empresa cuenta con un cuidadoso y completo proceso de selección y capacitación del personal. Contrata personas que además de tener una buena capacidad de relación, cuentan con la sensibilidad necesaria para comprender que de ellos depende la experiencia positiva que viva el huésped en el hotel.
- Respecto a la capacidad de respuesta, los clientes no tenían expectativas muy altas del cumplimiento de estos atributos, pero a excepción de la pregunta 18, el resultado obtenido es bueno, generando gaps por encima de la media. Como se comentaba, por el contrario, la pregunta 18, relacionada a la rapidez con que funcionan los distintos servicios que brinda el hotel, obtuvo un gap negativo de -0,074. Este bajo puntaje, basándome en los comentarios de algunos clientes, se le puede atribuir a la falta de rapidez en el servicio brindado en el restaurante, y por otro lado, en el proceso de *check in* y *check out*.
- Acerca de la pregunta 1, la cual nos indica el valor que le otorga el cliente a la calidad global del hotel, se puede concluir que a pesar de tener una importancia significativa, es percibido con un valor justo por debajo de la media. Esto no quiere decir que la calidad global del servicio sea mala, puesto que el valor de lo percibido es de 4,333, siendo la media igual a 4,349; sino más bien porque existen otros ítems que los clientes han premiado con un puntaje mayor, mientras que la calidad global la valora el cliente junto con los atributos que no considera excelentes. El gap obtenido en esta pregunta es

de 0.148, positivo y por encima de la media, lo que indica que la calidad de servicio del hotel es “muy buena”.

- Por último, acerca de las tres preguntas adicionales, se puede concluir que los huéspedes peruanos resultaron ser más exigentes en promedio que los clientes extranjeros, y en cierto grado, menos satisfechos. Y sobre la frecuencia de visitas, se puede deducir que las personas que visitaban por primera vez el hotel resultaron estar muy satisfechas con el servicio brindado, asignando un valor promedio global de 4,50. Debemos tener en cuenta que sería necesario aumentar el número de encuestas y aplicarlas en las distintas temporadas fuertes del hotel para obtener conclusiones más representativas de la relación que existe entre estas características y la calidad global.

Como análisis complementario al que nos brinda el gap 5 del modelo SERVQUAL, se desarrolló un mapa de posicionamiento a partir de las preguntas utilizadas en el cuestionario. Lo que pretende básicamente este análisis es comparar la brecha obtenida (gap 5) versus la importancia de cada ítem de una manera un poco más gráfica, teniendo como objetivo principal priorizar las actuaciones y la asignación de recursos. El mapa de posicionamiento expresa más fidedignamente lo que el hotel debe mejorar.

Los resultados que se obtienen mediante este método son útiles no sólo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no-calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa.

Para construir el mapa de posicionamiento, se determinaron primero los ejes del plano, calculando las medias aritméticas del gap 5 y de la importancia sin considerar la pregunta 1, la cual se refiere a la calidad global. La media para el gap 5 fue de 0.101, y de la importancia, 4,576.

A partir de este segundo análisis se obtienen las siguientes conclusiones:

- Los atributos que se encuentran en la situación óptima son las preguntas 22, 12, 15, 23 y 9, las cuales pertenecen a las dimensiones de seguridad, empatía y confiabilidad. Todas estas, en distintas escalas, satisfacen correctamente al cliente, considerando el grado alto de importancia que le asigna el huésped. Estos atributos resultan importantes de distinguir pues le indican a los directivos del hotel qué aspectos se están trabajando correctamente, y con esto poder hacerles un seguimiento continuo para no bajar los estándares de calidad. Estos ítems se refieren a la competitividad, disposición y discreción con la que actúa el personal del hotel, a la correcta asignación de precios, y acerca del cumplimiento de las normas de seguridad dentro del hotel.
- En el cuadrante negativo (de alta importancia y baja satisfacción) encontramos a las preguntas 5, 11, 16, 20 y 21. Todas ellas, a excepción de la pregunta 16, tienen un gap positivo pero muy por debajo de la media, lo que indica que los huéspedes del hotel estuvieron satisfechos mas no sorprendidos. Encontramos dos preguntas de seguridad, dos de confiabilidad y una de tangibilidad. Habría que reforzar estos indicadores con acciones innovadoras. Probablemente estos servicios se están brindando de manera muy estandarizada sin ningún valor añadido.

- Luego de priorizar las acciones a tomar en el cuadrante negativo, se podrían enfocar en mejorar los atributos que corresponden a las preguntas 18, 6, y sobre todo, la 24, los cuales ya hemos comentado en los apartados anteriores por poseer un gap negativo. Principalmente causan preocupación las preguntas 6 y 24, referentes al ruido interno y externo, y al uso de la página web.
- Por último, quizás también sería interesante innovar en el servicio brindado en las preguntas 2, 7 y 13. Su percepción no es muy baja, pero se podría mejorar, causando como resultado una satisfacción general mejor valorada.

Complementando los dos análisis anteriores, se creyó necesario evaluar la correlación que existe entre los ítems del cuestionario con la satisfacción global. Una forma sencilla de determinar el grado de asociación que hay entre dos variables es a través del análisis de correlación.

Para ello primero se determinó el  $r^*$ , para luego compararlo con los  $r$  obtenidos en cada una de las relaciones de las preguntas del cuestionario con la pregunta 1 (calidad global). El  $r^*$  fue igual a 0,3809.

A partir de los resultados obtenidos se concluyó lo siguiente:

- Entre las preguntas que más se relacionan con la calidad global está la pregunta 18, relacionada a la rapidez con que funcionan los distintos servicios, y la pregunta 13, que se refiere al compromiso por cumplir algo que se ha prometido al huésped del hotel. Recordemos que la pregunta 18 obtuvo un gap negativo, por lo cual si mejoramos en cuanto a la rapidez del servicio brindado en el restaurante, la calidad global mejorara de manera considerable.
- Algo parecido sucede con la pregunta 13, ya que su gap está muy por debajo de la media. Sería interesante implementar acciones que refuercen en la mente del cliente el compromiso que tiene el personal con él, ya que según los resultados, el personal está realizando un excelente trabajo y se obtiene este resultado en esta pregunta al parecer contradictorio. Lo más probable es que el mensaje del compromiso del personal con el cliente no está muy claro.
- Por otro lado, todos los ítems de confiabilidad se encuentran por encima del  $r^*$ ; por tanto, se puede concluir que la confiabilidad está fuertemente relacionada con la calidad global. A partir de esta conclusión, se debería tener especial atención con las preguntas 16 y 13, dado que presentan un gap negativo o muy por debajo de la media. Realizar un cambio en la percepción del cliente con respecto a estos atributos, podría generar un cambio significativo en la calidad global.
- Las aseveraciones relacionadas con el personal del hotel también presentan resultados que indican una fuerte correlación con la satisfacción global del hotel. Sobre ello, el hotel está respondiendo correctamente a esta necesidad. Su personal en general es calificado con muy altas valoraciones en las tres secciones. Por su alta correlación con la calidad global, es necesario mantener este buen performance, continuando con un cuidado proceso de selección, capacitación constante e incentivos por buenas prácticas.

- Las preguntas relacionadas a la seguridad no presentan correlación con la pregunta global, ninguna de ellas. Se podría afirmar entonces que la seguridad que sienten los clientes en el hotel no influye de forma directa en la satisfacción global. Habría que considerar este punto en una futura investigación.
- Algunas preguntas serían interesantes de revisarlas por separado, tal como la pregunta 6, en la cual observamos que sus calificaciones eran muy malas y no quedaba claro si era muy urgente invertir recursos, sobre todo económicos, en evitar que los ruidos internos y externos disminuyan. Según este análisis, no presenta correlación con la calidad global, entonces se puede concluir que no es necesario que el hotel invierta con urgencia en revertir esta resultado.
- En cuanto a la pregunta 24, referente a la página web, presenta una correlación casi nula con la calidad global. Dado que vivimos una época de globalización constante, sería importante validar esta aseveración en una futura toma de datos, dado que el gap obtenido fue negativo, y en un futuro podría tener una mayor relevancia en la satisfacción final del cliente.

## 4.2 Recomendaciones

### 4.2.1 Recomendaciones para el hotel Los Portales

Dentro del buen resultado que ha tenido el hotel Los Portales en la calidad de servicio brindada, podemos citar algunas recomendaciones que le ayudarán a tener resultados aún mejores:

- Se recomienda mejorar con urgencia la página web del hotel. Es necesario hacer una correcta revisión de la información presente en esta plataforma, y reconstruirla, colocando lo que verdaderamente busca un cliente en la página web de un hotel. Para ello se podría revisar proyectos similares de páginas web atractivas y didácticas, o quizás hacer un *focus group* entre los clientes que visitan este tipo de hoteles.
- Otro punto por mejorar sería la rapidez en el servicio brindado en el restaurante. Se comentó que la comida del hotel fue muy buena, pero que existía cierta lentitud en recibir lo pedido. Por la alta correlación que tiene este indicador con la calidad global, sería preciso mejorar los tiempos del restaurante, y al mismo tiempo incluir algún tipo de acompañamiento que disminuya la sensación de espera del cliente.
- Reformular los procesos del *check in* y *check out*, de tal forma que estos resulten un poco más rápidos. Se podría analizar si existen pasos muertos que hagan lentos estos procesos. Es posible que al mejorar la página web y hacerla más amigable con el usuario, podrían eliminarse algunos pasos que actualmente se hacen personalmente.
- Refrescar con algún tipo de publicidad o conjunto de actitudes que sorprendan al cliente sobre el compromiso que tiene el hotel con ellos. Se pueden idear campañas publicitarias que reconfirmen esto. Se tiene claro que los clientes velan porque se entienda este principio de compromiso, pero sería bueno recordarles a los huéspedes que tan presente lo tienen.

- Se debe tener en cuenta que para fidelizar a un cliente se le tiene que tratar como a alguien diferente y no como a uno entre miles, lo que conocemos como “reconocimiento”, y con ello se puede gestionar de una manera eficiente cualquier problema que le pueda surgir durante su estancia. Además, las coordinaciones entre el personal del hotel debe ser clara y muy organizada, para así brindarle una respuesta rápida a cualquier problema que se presente.
- Mantener el estándar alto de selección del personal, así como la constante capacitación que reciben. Esto según el estudio realizado es el atributo que marca la diferencia al momento de definir la calidad del hotel.
- Es necesario aplicar el método SERVQUAL continuamente. Una cultura de calidad en los servicios debe ser establecida y continuamente buscada. Así se podrá conocer el grado de mejora que se da en la percepción de los clientes al aplicar estas políticas innovadoras.
- Actualmente el hotel cuenta con una encuesta muy sencilla para medir la calidad de su servicio. Utiliza una escala de Likert del 1 al 4, lo que no da un punto medio para calificar, y presenta preguntas muy generales para calificar cada aseveración. Por lo que se recomienda mejorar esta encuesta con preguntas más específicas como las formuladas en la encuesta de esta tesis. Quizás se podría considerar una más corta para dejarla en la habitación del huésped o enviarla por correo, y trimestralmente aplicar una encuesta un poco más completa como la presentada en este estudio. Lo importante es mantener en administrar las encuestas de manera constante.
- Es bueno tener en claro que existe una gran diversidad de los clientes que visitan el hotel en las distintas temporadas del año. Por lo tanto, a fin de poder captar información representativa de todos estos grupos, es importante aplicar las encuestas de SERVQUAL en distintos periodos de tiempo. Y entonces se podrá concluir con mayor precisión acerca de las diferencias en la percepción de la calidad y satisfacción del cliente entre los distintos tipos de huéspedes.
- Muchas veces los clientes deciden llenar un cuestionario cuando han tenido una experiencia muy positiva o muy negativa. Cuando el servicio ha sido normal, y no ha llamado la atención en ningún aspecto del cliente, no va sentir en ningún momento la necesidad de transmitir sus sentimientos a través de una encuesta. Por ello, para aumentar el grado de respuesta se le podría proponer algún incentivo al cliente a cambio de responder la encuesta. Esto puede ser un aperitivo o bebida en el restaurante del hotel, o si se considera un mayor presupuesto, se le puede proponer a cambio de contestar la encuesta ingresar a un sorteo para una noche de alojamiento gratis en cualquier hotel de la cadena, por ejemplo.
- Cabe considerar que en el negocio de hotelería por lo general no existen clientes cautivos, y que la fidelidad de los clientes es un factor difícil de determinar, debido a la gran variedad de destinos turísticos que existen y de la cantidad de hoteles que se encuentran en los mismos. Por lo tanto, las expectativas de una persona que acostumbra a viajar se verán afectadas por las experiencias que ha vivido previamente en diferentes hoteles. Entonces, es muy importante que el hotel Los Portales utilice la calidad de sus servicios como herramienta competitiva, para lograr que un cliente lo

diferencie entre los demás y lo elija entre las distintas opciones que encuentre en cada destino al que viaje.

- Para terminar, los directivos del hotel no deben de dejar de mantener una constante interacción con los huéspedes y empleados del hotel, obteniendo esta información en los momentos más simples del día, como cuando el cliente se encuentra en la recepción haciendo *check in* o si te lo encuentras en los pasillos, y con el personal del hotel, en momentos oportunos del día. El hecho de poder intercambiar unas palabras con el cliente nos permite corregir los posibles errores o problemas que tenga el cliente.

#### 4.2.2 Recomendaciones para futuros estudios

La aplicación práctica del modelo SERVQUAL me permitió identificar las ventajas y desventajas de esta herramienta, así como reflexionar acerca de qué se podría haber hecho mejor para obtener resultados más representativos. Entre estas ideas tenemos:

- Primero aumentaría el número de encuestas y las tomaría en distintas temporadas del año. Con esto se podría confirmar las conclusiones obtenidas en este estudio, y además, se podría determinar los cambios en la satisfacción de los clientes al ir aplicando distintas acciones de mejora. Además hay que tener en cuenta que las exigencias del cliente irán cambiando mientras se mejore el servicio prestado; por ende el hecho que un factor no sea relevante en la actualidad, no quiere decir que no lo sea en el futuro, y con ello que sus expectativas y percepciones sean distintas.
- Luego, reduciría las preguntas del cuestionario. Como se comentó, una importante desventaja que presenta SERVQUAL es la extensión del cuestionario (en ocasiones más de 25 preguntas), lo cual se agudiza al decirle al cliente que tiene que responderlo dos veces, y en muchos casos como el nuestro, hasta tres, considerando que también deseamos conocer la importancia que le otorga a cada ítem. Esto puede resultar molesto y tedioso para el cliente, quien de no tener una verdadera intención de colaborar en la evaluación de la calidad del servicio, lo más probable es que no lo responda. Por lo que después de conocer de cerca las características del cliente típico de un hotel, se podrían reorganizar algunas preguntas, agruparse o eliminarse, y así hacer el cuestionario más corto.
- Así también sería interesante evaluar si las dimensiones de calidad del caso en estudio son las correctas, o si se deberían definir otras más acorde al sector hotelero, y sobre todo al mercado donde se aplica, en este caso a los hoteles de Piura. Una técnica utilizada para determinar estas dimensiones es la investigación a través de *focus group*, donde se reúne a distintos grupos de consumidores, en este caso personas que acostumbran viajar y hospedarse en hoteles, para determinar qué aspectos consideran importantes y representativos en la calidad del servicio. Otra forma es realizar un análisis factorial de componentes, en este caso entre las preguntas del cuestionario, utilizando un programa estadístico de datos llamado SPSS. Esto podría representar un futuro tema de investigación.
- Por otro lado, como se indicó en el apartado anterior, para obtener un mayor grado de respuesta es necesario considerar algún tipo de obsequio para el cliente responda el cuestionario. Esto se podría coordinar previamente con los directivos de la empresa,

mostrándoles el valor agregado de obtener esta información y el costo-beneficio que esto conlleva.

- Como futuro trabajo de investigación sería oportuno realizar un planteamiento longitudinal del estudio para ampliarlo a hoteles de diversos sectores y poder realizar comparaciones con el resto. Así obtendríamos un panorama total del grado de calidad de servicio que se brinda en la región elegida.

## Bibliografía

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 170-192.
- Angulo Bustíos, C. (2011). *Estadística*. Piura: Universidad de Piura.
- Arrillaga, J. (1962). *Ensayos sobre turismo*. España: Ediciones turísticas.
- Cantú Delgado, H. (1999). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Chacaltana, J. (1999). *El turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Chase, R. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 137-142.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 125-131.
- Fuller, N. (2008). *BADATUR PERU*. Retrieved from <http://www.badaturperu.com.pe>
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Síntesis S.A.
- García, J., & Díaz, R. (2008). Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio. *EsicMarket*, 57-97.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 36-44.
- Jay, R. (2000). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. Colombia: McGraw-Hill.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid: Reverté.
- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. (1996). Software quality: the elusive target. *IEEE Software*, 13(1), 12-21.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México: International Thomson.
- Levitt, T. (1986). *The Marketin Imagination*. New York: The Free Press.
- Lopez, C., & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 1-13.

- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 67-82.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 420-450.
- Peppard Joe, P. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Quero, M. J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Málaga.
- Quevedo, A., & Andalaft, A. (2008). Evaluación y propuesta de mejoras de un modelo de atención de usuarios en un servicio público. *Revista Economía y Administración*, 7-38.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Thomson.
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*(3), 27-44.
- Shostack, L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 73-80.
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Naucalpán: Mc Graw Hill.

# Anexo 1: Encuesta aplicada a los huéspedes del hotel (versión en español)



## Encuesta de satisfacción de los clientes

Estimado huésped:

La finalidad de este cuestionario es complementar el estudio realizado en una Tesis de Pregrado, la cual busca hacer un diagnóstico de la satisfacción de los clientes del Hotel Los Portales. Al mismo tiempo, esta información será valiosa para el hotel, pues con ella podrá brindarles un mejor servicio. La información aquí escrita será manejada de forma confidencial.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo **1 totalmente en desacuerdo** y **5 totalmente de acuerdo**. Cada una de las preguntas está dividida en tres secciones: la primera sobre las expectativas que usted tiene con respecto a la experiencia que está por vivir en el hotel, luego sus percepciones del servicio brindado al finalizar su estadía, y por último, el grado de importancia que tiene para usted cada una de las 24 aseveraciones.

*¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!*

	Expectativas	Percepciones	Importancia
1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

En esta ocasión usted viaja:

- a) Solo                      b) Con mi familia                      c) Con mi pareja                      d) Con mis amigos                      e) Otro

¿Con qué frecuencia nos visita?

- a) Semanal                      b) Mensual                      c) Anual                      d) Eventual                      e) Primera vez

¿De dónde nos visita? \_\_\_\_\_

Comentarios adicionales:

---



---



---

## Anexo 2: Encuesta aplicada a los huéspedes del hotel (versión en inglés)



### Satisfaction survey for clients

Dear guest:

The aim of this survey is to complement a thesis work for a university degree which is focused on evaluating the level of satisfaction to the clients of "Los Portales" Hotel. At the same time, this information is valuable for the hotel to improve the quality of service they offer. This survey is completely confidential.

We ask you to complete this survey sincerely, evaluating each question with a scale from 1 to 5, **1 meaning strongly disagree and 5 meaning strongly agree**. Each question is divided in three sections: the first is about the expectation you have before staying in the hotel, the second is your point of view about the service you have received and the third is focus on the level of importance that each of the 24 questions have in your opinion.

**Thank you very much for your help and have a nice stay!**

		Expectations	Service point of you	Importance
1	Overall, the hotel service is good.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	The hotel has well-conserved and attractive facilities.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	The hotel spaces and facilities are comfortable and cozy.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	The hotel personnel have a clean-cut and attractive appearance.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	My room has all the necessary services to make me feel comfortable during my stay.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	There is absence of noise inside and outside the hotel.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Food service and restaurant in the hotel consist of quality food.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	The hotel surroundings (restaurant, conference room, bar, casino) are welcoming.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	Hotel employees are always ready to satisfy my wishes and needs.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	Hotel employees always have a smile in their face.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	Hotel employees show interest to serve the guests.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	Hotel employees respect the privacy of clients at all times.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	If any employee offers to do something for me, he does it immediately.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	The different services the hotel provides are presented correctly since the first time.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	Hotel employees are efficient and professional.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	If I request anything, the hotel personnel will advise me as to when they can assist me and they comply as promised	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	If I am in need of something special that is not found in the hotel, I am assisted in obtaining it.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18	The different services the hotel provides are done fast.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19	Punctuality is respected at any time.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20	I feel at ease leaving in my room my personal belongings as well as valuables.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21	I feel at ease and safe inside the hotel.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22	The hotel surroundings are secured (they respect security rules).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23	The prices offers by the hotel are appropriate to the quality service.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24	The hotel web site is friendly, easy to understand and visually attractive.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

In this occasion, you are:

- a) Alone      b) With family      c) With a partner      d) With friends      e) Other

What frequency do you visit us?

- a) Every week      b) Every month      c) Annual      d) Eventually      e) First time

Where are you from? \_\_\_\_\_

Other commentaries:

---



---



---