UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración de Empresas

SEMINARIO

Aplicación del modelo ServQual para determinar la calidad del servicio en “Delvino Boutique Hotel”

FRANCO MATÍAS CASAS

Director: Ramiro Fabián Casas

Salta 2017

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Gran Canciller

Monseñor Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Decano

Cr. Federico Guijarro Jiménez

Secretario Académico

Lic. Roberto Cadar

Jefa de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Mabel Las Heras

ÍNDICE ..... Página

Autoridades 2

Índice 3

Introducción: Aspectos Metodológicos 6

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS 17

1.1 Características 18

1.2 Elementos 20

1.2.1 La participación del cliente 20

1.2.2 El personal en contacto 23

1.2.3 Soporte físico 26

CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN AL MERCADO HOTELERO 29

2.1 Conceptos introductorios 30

2.1.1 Definiciones 30

2.1.2 Servicios 32

2.1.3 Requisitos mínimos 33

2.2 Clasificación 35

2.2.1 Hoteles 35

2.2.2 Moteles 39

2.2.3 Hosterías 42

2.2.4 Cabañas 45

2.2.5 Residenciales 52

2.3 Hotel Boutique 54

CAPÍTULO III: EL MARKETING Y LA GESTIÓN DE CALIDAD 59

3.1 La filosofía de marketing en la empresa 60

3.2 La gestión de calidad 65

3.2.1 La norma ISO 66

3.2.2 Calidad en la empresa 71

3.2.3 Sistema de Gestión de Calidad 77

3.3 La orientación al mercado 81

3.3.1 Definición y componentes de la orientación al mercado 81

3.3.2 La orientación al mercado y la filosofía de marketing 84

3.3.3 La orientación al mercado y la gestión de calidad 86

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA SERVQUAL 88

4.1 Dimensiones 89

4.2 Encuestas 91

4.3 Brechas 94

4.4 Casos de Aplicación 96

CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL EN "DELVINO BOUTIQUE HOTEL" 98

5.1 Objetivo y alcance de estudio 99

5.1.1 Objetivos 99

5.1.2 Alcance 99

5.2 Descripción del hotel 99

5.3 Metodología del caso de aplicación 106

5.3.1 Diseño del cuestionario 106

5.3.2 La muestra 124

5.3.3 Desarrollo del método ServQual 124

5.4 Análisis de resultados y recomendaciones 136

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES 144

Anexos 147

1. Modelo de encuesta 148

2. Resultados de empleados (Valor de Calidad Esperada) 152

3. Resultados de clientes 1 (Valor de Calidad Percibida) 153

4. Resultados de clientes 2 (Datos Demográficos) 156

Bibliografía 158

Hoja de Evaluación 162

Introducción: Aspectos Metodológicos.

Tema

Aplicación del modelo ServQual para determinar la calidad del servicio en “Delvino Boutique Hotel”.

Subtema

Aplicación del modelo ServQual para determinar, a través de una comparación de expectativas vs realidad, la calidad del servicio hotelero apreciado por los clientes de Delvino Boutique Hotel ubicado en la ciudad de Salta.

Motivación

Elegí el tema de la calidad de un servicio porque fue el que más capto mi atención en la carrera. Es un tema muy interesante. Al enfocarme en el servicio hotelero es muy amplio, por eso voy a hacer hincapié en un solo hotel. Elijo este hotel porque tengo conocidos trabajando en el mismo, además de que tendré acceso a la información. El que mi familia este dentro del mundo hotelero y que dentro de la materia de marketing el tema que más me gusto fue el de la calidad del servicio, fueron los factores determinantes para la elección de mi tema.

Planteamiento del problema

Identificación del problema. El servicio hotelero presenta una calidad objetiva junto a una calidad subjetiva. La primera es la que deriva de la calidad de los elementos (soporte físico y personal en contacto) y se puede medir y controlar. La segunda deriva del resultado, por lo que no se puede controlar antes de vender el servicio. Esta subjetividad junto a la calidad del personal en contacto no son constantes por lo que presentan dificultades para medir la calidad del servicio.

Sistematización del problema. Al ser subjetiva la calidad, ¿puede medirse?, ¿cómo se lo hace?, sabemos que existe una calificación de calidad hotelera ¿qué significa?, ¿dentro de los hoteles de la misma categoría existen diferencias en el servicio?

Formulación del problema. ¿Cómo se puede aplicar el modelo ServQual para medir la calidad de servicio en Delvino Boutique Hotel ubicado en la ciudad de Salta y durante el año 2017, adaptado a su realidad macro y microeconómica, de modo que se pueda comprender la demanda de los clientes y sus percepciones de la calidad del servicio recibido, para poder así colaborar en la toma de decisiones?

Delimitación del objeto de estudio

Analizar en el período 2016-2017 detalladamente los elementos del hotel para poder armar y aplicar el modelo ServQual adaptado al hotel, de manera que permita medir su calidad.

Justificación

Justificación teórica. La teoría que sustentará esta investigación es la que brindan Pierre Eigler y Eric Langeard en su libro "Servucción, el marketing de servicios" donde se desarrolla el tema de la calidad de un servicio. Esta teoría junto los aportes que puedan realizan otros libros mencionados en la bibliografía colaborarán en él desarrollo de la investigación. También se utilizarán modelos internacionales de medición de calidad de servicios para obtener una conclusión más profunda, principalmente me basaré en el modelo SERVQUAL.

Justificación metodológica. La metodología que se llevará a cabo para realizar este caso de aplicación consiste principalmente en diseñar un cuestionario adecuado para el hotel, desarrollando cada ítem (pregunta) de modo

que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL. Una vez diseñado el cuestionario, se determinará el momento de su aplicación, así como el número de elementos que integrarían la muestra. De tal modo, el cuestionario se aplicará a los respectivos huéspedes, y de los resultados obtenidos se realizará un análisis para determinar el nivel de calidad del hotel y el grado de satisfacción de los huéspedes.

Etapas.

- Diseño del cuestionario ServQual. Para esto es necesario conocer el hotel y hacer un sondeo general del comportamiento de los clientes para poder determinar cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de armar las preguntas. Se realiza en conjunto con la dirección ejecutiva del hotel.
- Discusión de la aplicación. Esta etapa consiste en presentar el cuestionario a la gerencia para su verificación y aprobación.
- Planteo de las variables. Las distintas habitaciones y los servicios que contratan pueden ser distintos. Es por eso que se debe plantear todas las variables del hotel como por ejemplo en que piso se encuentran, en que parte se ubican (las del lado de la calle son más ruidosas), etc.
- Cuestionario completo
- Toma de datos. Se realiza el cuestionario a una muestra seleccionada la azar al finalizar su estadía
- Procesamiento, análisis y evaluación de datos,
- Conclusión y consejos para mejorar.

Justificación práctica. Será útil para los dueños del hotel al detectar los servicios en los que debería mejorar para una calidad superior.

Origen del problema

El problema surge en la falta de conocimientos teóricos y prácticos de los dueños para realizar una visión hacia adentro de la empresa y medir la calidad de su servicio, para posteriormente decidir en qué aspectos debe mejorar.

Antecedentes

Al ser un trabajo sobre una empresa particular no existen antecedentes, pero si existen trabajos similares realizados en otras empresas, por ejemplo:

Andriano, D. (2009). *Calidad del servicio al cliente del restaurante El Pórtico Norte* (tesis de grado). Universidad Católica de Salta.

Segura, S. (2012). *Medición de la calidad de servicio de atención al contribuyente del área "Planes de Pago de la Municipalidad de la Ciudad de Salta"* (tesis de grado). Universidad Católica de Salta.

También hay trabajos relacionados a la calidad hotelera pero generalizada como:

Aimar, V. (2004). *Calidad total en la gestión de servicios turísticos: El proceso del turismo como motor fundamental del proceso de calidad total en el sector* (tesis de grado). Universidad Católica de Salta.

Originalidad del proyecto

El aporte que brindará este trabajo será exclusivamente para los dueños, debido a que podrán tener una visión específica de su hotel, una herramienta valiosa para medir la calidad del servicio de su hotel cuando lo deseen y se les brindará recomendaciones para mejorarla.

Factibilidad del proyecto

La investigación será posible porque se tendrá acceso la información que se necesite, las limitaciones más importantes serán dos: La primera será que al ser

una actividad turística no siempre se contará con el mismo nivel de ocupación ni la misma cantidad de empleados, la segunda es que las necesidad de los clientes son diferentes de acuerdo a la época del año, por lo que sus comentarios acerca del servicio no será igual en las distintas épocas.

Fortalezas.

- Tener información clara y precisa.
- Tener en claro que nivel de calidad tiene el hotel.
- Brindar un mejor servicio.

Oportunidades.

- Mejorar la calidad respecto a sus competidores directos.

Debilidades.

- Al estar sujeta a subjetividades la calidad del servicio, los resultados de las entrevistas pueden arrojar datos contrapuestos.

Amenazas.

- La inestabilidad de la demanda, dado que la actividad turística en nuestra ciudad varía según la época del año. Lo que genera distintos tiempos de clientes con distintos criterios y necesidades de acuerdo a la fecha

Principios Éticos y legales

La información que se recolecte será con fines de estudio sin buscar el perjuicio de nadie. Las encuestas que se realicen serán anónimas, el único dato personal que se preguntará será la edad. No se revelarán datos confidenciales ni se atentará contra la privacidad de nadie. Los empleados o clientes no estarán obligados a brindar información que no deseen.

Marco Teórico

Cómo dicen Pierre Eigler y Eric Langeard en su libro "Servucción, el marketing de servicios" la calidad está hecha de dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. La calidad objetiva es la que tiene que ver con los constituyentes físicos del producto; la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del consumidor por la vía de su percepción, de sus expectativas y de los atributos que da al producto. Sólo hay calidad objetiva en el soporte físico y, en un grado menor, en el personal en contacto, pero esta calidad se aplica a dos elementos de la servucción, no al servicio en sí[1].

La calidad del servicio no es más que una calidad de resultado. Esta puede y debe ser medida objetivamente, pero no puede ser controlada antes de que el servicio se haya vendido.

Formulación de la Hipótesis

El modelo ServQual permite a la gerencia del hotel comprender, a través de sus resultados, la demanda de los clientes y sus percepciones de la calidad del servicio que recibieron, para poder así realizar las mejoras correspondientes.

Operacionalización de las variables

Demanda. Por demanda se entiende a las exigencias de los clientes sobre el servicio contratado, es decir lo que ellos desean que se les brinde.

Percepción de calidad. Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente. Entonces se puede decir que la calidad de un servicio depende del nivel de satisfacción del cliente, satisfacción que proviene de comparar sus expectativas con lo que realmente percibió.

ServQual. Sus autores definen a su modelo ServQual como "*Un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las*

[1] Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de Servicios*. Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España.

empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio"[2]. Consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas acerca de **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles** que se realizan para comprender la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Este instrumento se construye con el propósito de encontrar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de allí revisar los procesos con el objeto de mejorar el servicio.

Fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

***Capacidad de Respuesta*.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

***Seguridad*.** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

***Empatía*.** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

***Elementos Tangibles*.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Determinación del universo o población

Huéspedes del hotel Delvino.

Unidad de Observación

Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía

Tipo de investigación

[2] Parasuraman, Zeithaml y Berry. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*: *Journal of Marketing.*

La finalidad. Aplicada. Tiene como finalidad primordial la resolución de un problema práctico que es el diseño de una herramienta y su aplicación, que permita medir la calidad del servicio brindado por el hotel.

El alcance temporal. Seccional. Se realizará en el período 2016-2017

Su profundidad. Descriptiva. Se describirá la calidad del servicio del hotel.

La amplitud. Microsociológica. Hace referencia a un determinado grupo que se aloja en el hotel.

Sus fuentes. Se utilizarán fuentes primarias, como los datos recolectados en el hotel. También fuentes secundarias como ser los libros de los que se obtendrán información.

El carácter. Cuali-cuantitativa. Cualitativa porque lo que se busca con el diseño de la herramienta es saber en qué aspectos el hotel debe mejorar y cuantitativa porque también se busca determinar en qué nivel se debe mejorar cada aspecto evaluado.

El marco o contexto. De campo. Se realiza en una situación natural como ser el momento del check out de la persona.

La concepción de fenómeno. Ideográfica. A través de la aplicación de la herramienta se busca describir la calidad percibida por los clientes.

La modalidad. Estudio de Caso. El caso en cuestión es el hotel, para el cuál se aplicará la herramienta para poder medir la calidad del servicio que ofrecen.

La orientación que asume. A la aplicación. Se orienta a la aplicación de la herramienta para medir la calidad y poder así tomar decisiones.

Tiempo de ocurrencia de los hechos. Sincrónica. Se refiere a un momento único que son los meses en los que se encuestará (marzo, abril y mayo de 2017).

Control de las variables. Caso. Lo que se busca es determinar una herramienta para medir la calidad de este hotel en particular.

Alcance de los resultados. Descriptiva - Analítica. Con la herramienta se describirá cuáles son las causas que llevan a una determinada percepción y luego se analizarán los resultados para poder determinan la calidad.

Tipo de Diseño

Por las características de la investigación, el tipo de diseño será empírico-analítico.

Fuentes

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Las primarias se las obtendrán del hotel y para obtener las conclusiones se las comparará con las fuentes secundarias que serán libros y datos oficiales.

Métodos para la recolección de datos

Se utilizará el método de inducción.

Técnicas para la recolección de datos

Se realizarán encuestas a los clientes del hotel.

Plan de tabulación de datos

El Cuestionario ServQual consta de tres etapas:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones. Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad, son agrupadas como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la Calidad.

Dimensión	Items
Elementos tangibles	1 al 4
Fiabilidad	5 al 9
Empatía	10 al 14
Capacidad de Respuesta	15 al 18
Seguridad	19 al 22

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descriptas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

De esta manera, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio proporciona las puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS

1.1 Características

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Según Eigler y Langeard (1989) el servicio es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Por lo tanto, un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen ciertas características típicas que explican la complejidad de su estudio:

- Intangibilidad: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario. No se pueden patentar, son difíciles de comunicar y generalmente son fáciles de imitar. Sólo se diferencian por la calidad.
- Variabilidad: Al estar prestado por personas o al haber subjetividades tanto en la prestación como en el consumo, el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.

- Inseparabilidad: Un producto es fabricado, vendido y luego consumido. Los servicios se pagan antes y luego la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo. La ventaja de esto es que se puede tener con el cliente un feedback automático.
- Caducidad: Un servicio no se puede stockear. La demanda es absolutamente inestable.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se han generado en él antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente las supere.

La calidad de un servicio está compuesta por elementos tangibles, cuya medición de es más factible, y por elementos intangibles. Sin embargo, hay un tercer componente del servicio que es el cliente y cada uno tiene diferentes formas de evaluar el servicio y lo realiza en su totalidad, considerando en un mismo conjunto a los elementos tangibles e intangibles. Eso hace que la calidad de un servicio sea subjetiva, esté directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, al juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del

servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

1.2 Elementos

Como se menciona anteriormente, el servicio es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Cada elemento se gestiona de distintas maneras, por ello Eigler y Langeard (1989) realizaron un análisis de cada uno por separado para una mejor comprensión.

1.2.1 La participación del cliente.

La presencia del cliente es absolutamente indispensable, sin éste el servicio no puede existir. Si una habitación de hotel no es ocupada durante una noche, si en el colectivo hay asientos disponibles, no hay servicio, simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

Si la participación es baja, será elegida por el cliente para escapar de una relación taciturna con el personal. Si es alta, y el cliente acepta participar aún más en la realización del servicio, puede resultar de un espíritu de competición, de un

desafío entre el cliente y el personal para ser el mejor. El nivel de participación dependerá de la cultura tanto de la actividad como del cliente mismo.

Según Eigler y Langeard (1989), existen tres características que tienen impacto directo sobre la participación: La fidelidad, la tasa de utilización y la actitud frente a la innovación del servicio.

- La participación del cliente en la realización del servicio está influenciada por su grado de *fidelidad* activa. Un estudio de la fidelidad en las cadenas hoteleras francesas arrojó como resultado la existencia de tres grupos: 31% mono-fieles, 48% multi-fieles y 21% indiferentes. En el primer grupo las potencialidades de participación son considerables por su empatía con el servicio. El último grupo puede sufrir con resignación o agresividad cualquier tentativa de crecimiento de su participación. Los multi-fieles son los más difíciles ya que frente a cualquier intento va a comparar inmediatamente con la práctica de sus otras marcas preferidas.
- En la *tasa de utilización* se debe distinguir entre grandes usuarios y usuarios ocasionales. Estos últimos suelen prestarse mal al desarrollo de su participación ya que hay un derecho de entrada a pagar en términos de aprendizaje que no es rentable si el porcentaje de utilización es bajo. Por lo contrario, los grandes usuarios tienen un conocimiento excelente del funcionamiento de los servicios, es muy receptivo a un crecimiento de su participación en la realización del servicio.
- En cuanto a *la actitud del consumidor frente al cambio*, a la innovación, existen consumidores de servicios que tienen un perfil innovador, es decir, que aceptan, mucho más rápido, nuevos servicios comerciales.

Otro aspecto importante a destacar es el nivel de participación y dominación. Si siempre hay participación del cliente en la realización del servicio, este puede ser muy pasivo, como contentarse con esperar o someterse a las directivas del personal, o al contrario, muy activo. También es deber de las empresas identificar quien domina en la relación, es decir, si el cliente es dominante o dominado. Teniendo en cuenta estos tipos de clientes, surgen cuatro categorías.

- Clientes dominantes y pasivos: Es el típico caso de los clientes de un hotel de lujo, que están en una posición dominante, dispuesta por el precio de la prestación y por el apresuramiento del personal en satisfacer la menor de sus necesidades.
- Clientes dominados y pasivos: Las causas más frecuentes de dominación de las empresas sobre los clientes son la falta de elección, la urgencia o una gran diferencia entre la competencia del profesional y la del cliente. Existen también causas subjetivas que tienen que ver con el comportamiento del personal en contacto (la poca prisa de algunos cirujanos en dar informaciones acerca de su intervención) o con las tradiciones de la profesión.
- Clientes dominantes y activos: En un museo por ejemplo, existen clientes que quieren tener una vista guiado y algunos que buscan realizar su propio recorrido guiándose a través de señales e informándose por medio de manuales. Estos últimos son los clientes dominantes y de participación activa.
- Clientes dominados y activos: Es una cohabitación que hace mal ya que un cliente que acepta participar activamente en la realización del servicio no va a soportar durante mucho tiempo estar dominado.

Para concluir con este punto, es necesario mencionar, las dimensiones importantes para los activos y las dimensiones importantes para los pasivos.

Las dimensiones que explican el comportamiento de los clientes activos son el control de la situación y el tiempo. Según estudios realizados, los consumidores perciben las actividades de servicio como consumidoras de tiempo, y es por esto que las empresas de servicio se han dedicado a disminuir el tiempo de duración de sus servicios con el paso del tiempo, como es el caso del homebanking que le ahorra al cliente todo el tiempo que necesita estar dentro de un banco para realizar transferencias o depósitos. Además del tiempo, el cliente siempre quiere sentir que domina la situación o que la persona en quien ha delegado su poder realmente se hace cargo.

Las dimensiones que explican el comportamiento de los clientes pasivos son el esfuerzo y el riesgo. Los consumidores pasivos suelen asociar la participación a un esfuerzo físico o intelectual mayor. La satisfacción también dependerá del paso sin obstáculos de algunos puntos de referencias que intervienen en el proceso de la realización del servicio. Si se cambia el método para aumentar la participación, puede mejorar el resultado del servicio, pero en un primer momento el cliente cambia sus puntos de referencias y probablemente el riesgo percibido aumente. En este caso se trata del riesgo de resultado o del riesgo psicológico, no financiero.

1.2.2 El personal en contacto.

Son los empleados de la empresa de servicio cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. Puede no existir en algunos servicios, sobre todo en los online.

Lo primero que una empresa debe definir sobre el personal es el comportamiento que es conveniente que adopte de cara al cliente y el trabajo que

deberá cumplir y la forma de hacerlo porque éste ejerce influencias sentimentales sobre los clientes. Es indispensable que el personal domine sus propias reacciones afectivas y que sea capaz de contener las del cliente; sin deshumanizar las relaciones. Las únicas cosas tangibles son aquellas relaciones que el cliente experimenta con el soporte físico y con el personal. Éste último es considerado por los clientes como el único representante de la empresa al que se puede dirigir, es la cara de la empresa, y por eso no debe sobreestimar su función ni poder. La representación mental de la empresa que se imagina el cliente está compuesta por el soporte físico, los demás clientes y sobre todo el personal en contacto.

El personal en contacto debe tener la capacidad de servir al cliente pero sirviendo, representando y defendiendo los intereses de la empresa al mismo tiempo. Los intereses de la empresa consisten en intereses monetarios (sobre todo los que tienen función de caja), el respeto de las normas (respetar y hacer respetar las normas, reglas y procedimientos decretados por la empresa) y los intereses materiales (evitar las degradaciones abusivas del soporte físico o, si así es el caso, obtener la compensación correspondiente).

Existe una gran brecha entre los intereses del cliente y los de la empresa. Ambos quieren obtener la mejor relación beneficio/costo, pero los costos de uno son los beneficios del otro. Frente a la incómoda situación de tener que estar al servicio del cliente oponiéndose a este, apremiándole de alguna forma, el personal en contacto debe desarrollar estrategias de defensa y de seguridad.

La primer estrategia es la *burocrática,* que consiste en protegerse físicamente del cliente, alzando barreras de todo tipo, siempre con excelentes pretextos, o bien en abrigarse muy estrictamente detrás de la reglamentación de la empresa sin contestar ninguna demanda del cliente que no esté conforme a las normas.

La segunda estrategia es la *laxista* que consiste en acceder a todas las demandas del cliente, sean conformes o no a las normas. Esta actitud resulta ser gran consumidora de tiempo y energía para el personal, pero le permite evitar conflictos y tener relaciones agradables. Si el personal tiene esta conducta estará actuando en detrimento de los intereses de la empresa: interés monetario ante todo, ya que aumenta el tiempo empleado con un cliente y sobrecarga el costo del servicio; calidad de servicio luego, ya que los tiempos de espera de los demás clientes va aumentar. Esta estrategia desemboca en el debilitamiento de la posición competitiva de la empresa.

Las estrategias mencionadas anteriormente son de defensa extrema. En la práctica, el personal debe tener una zona de arbitrio, sin ser burócrata o laxista. Teniendo en cuenta que para esto se requiere cierta flexibilidad por parte de la empresa también.

El personal en contacto tiene dos tipos de funciones dentro de la prestación de un servicio: Tiene una función operacional al tener que realizar cierto número de tareas precisas y también tiene una función relacional con el cliente al tener que efectuar dichas tareas en forma eficaz y agradable para el cliente. Lo relacional está compuesto por tres elementos:

- Lo visible: Es todo lo que el cliente ve, la limpieza, el orden y el buen estado del soporte físico a disposición del personal; pero también es todo lo que concierne a la apariencia de este mismo (hombre o mujer, limpieza, higiene, indumentaria).
- Lo gestual: Es el comportamiento del personal en contacto, debe estar inmediatamente disponible para el cliente, poseer gestos precisos y armoniosos para las operaciones a efectuar, sonreír en el momento preciso,

etc. Debe darle al cliente la impresión de que es bienvenido y no una molestia.

- Lo verbal: Son las expresiones verbales que utiliza el personal, el tono de voz, la cortesía, educación, expresiones de bienvenida, etc.

1.2.3 El soporte físico.

El soporte físico es el soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán tanto el personal en contacto como el cliente. Este soporte físico puede clasificarse en dos grandes grupos:

- *Los instrumentos necesarios para el servicio* que están constituidos por todos los objetos, muebles o maquinaria puesta a disposición del personal en contacto y/o cliente. Su utilización permitirá la realización del servicio.
- *El entorno* que está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos como ser la localización, el decorado, etc.

Los servicios necesitan, como en el teatro, una puesta en escena recurriendo a un decorado y a una colocación de los actores. Esta puesta en escena no es un fin en sí, debe estar al servicio de una idea: facilitar la interacción entre el personal en contacto y el cliente, suscitar las actitudes y comportamientos que condicionan un buen servicio. El ambiente buscado puede ser comercial o profesional, desorientador o tradicional, lujoso o barato, íntimo o abierto, entre muchos otros criterios de elección.

El soporte físico también tiene que facilitar la realización material del servicio. Tiene que desempeñar decisiones técnicas. Es necesario acoger *inputs* bajo la forma de productos terminados y semiterminados, y de fuerza de trabajo del personal y de la clientela. Hay que liberar *outputs*, es decir clientes servidos y de

preferencia satisfechos. Hay que organizar actividades de transformación de los inputs en outputs.

La primera característica del entorno físico de un servicio es el espacio en el que van a evolucionar el personal en contacto y la clientela. Cuanto más solicitado está el cliente de participar en la realización del servicio, más activo está y más espera que el espacio organizado sea un espacio ampliamente abierto al público.

Otro aspecto que también influye en la gestión del soporte físico es el tiempo. Como se menciona anteriormente, el uso del tiempo va con la cultura y puede variar considerablemente, de esto dependerá la rapidez del servicio, es decir, el tiempo necesario para la realización del mismo.

Los problemas de la gestión del tiempo se pueden clasificar en tres grupos:

- El primer problema es determinar, para un servicio dado, el tiempo más apropiado: tiempo mínimo o tiempo ajustado. El primero es el que se ha verificado estadísticamente como el suficiente para asegurar correctamente la parte funcional de la prestación. El tiempo ajustado es el de una prestación que exige disponibilidad y un ritmo lento.
- Otro problema es el interés de precisar si las características del servicio ofrecido hacen trabajar principalmente en tiempo estándar o en una duración de tiempo incierto. Las prestaciones de servicio más complejos son normalmente de duración de tiempo incierto, pero no todas.
- El tercer problema es la distinción que se debe realizar entre el tiempo individual dedicado a cada cliente y el tiempo colectivo en el que grupos de clientes están juntos. Los tiempos colectivos son el estado natural de los tiempos de espera, de los tiempos pasivos.

En los últimos tiempos, las nuevas tecnologías modificaron tanto los puestos de trabajo en los servicios como en la industria. Su puesta en funcionamiento es compleja y necesita un tiempo de aprendizaje. En relación a estrategias de mercado esto conduce a realizar dos observaciones:

- Los equipos deben ser especializados para mercados diferenciados. En un auto-servicio cuya misión principal es asegurar una prestación repetitiva y de gran volumen, de mini-margen y rápida, no puede al mismo tiempo asegurar una prestación compleja y poco frecuente, a pesar de que existan posibilidades técnicas.
- Las logísticas de bajo costo de funcionamiento están concebidas para administrar importantes volúmenes. Convienen a mercados de masa en los que los márgenes unitarios son bajos. Estas logísticas deben ser fuertes, es decir, que los incidentes de mantenimiento deben ser escasos y el costo de mantenimiento bajo. Deben entonces ser simples, lo que tiene como consecuencia volverlas inadaptadas al tratamiento de casos particulares.

El incremento regular de la participación del cliente en la realización del servicio y la desaparición progresiva del personal en contacto dan una función cada vez más estructuradora al soporte físico. Esta política del pleno empleo del soporte físico influye directamente sobre la gestión de recursos humanos, favoreciendo por ejemplo, el trabajo a tiempo parcial. A pesar de la automatización, muchas son las actividades de servicio que se convierten en actividades de gran intensidad de capital, pero que siguen siendo de gran intensidad de mano de obra.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN AL MERCADO HOTELERO

2.1 Conceptos Introductorios

La clasificación hotelera esta legislada por la Ley Nacional Nº 18.828 sobre alojamientos turísticos en su Decreto 1.818 dictada en 1976, a la cual se adhiere la Provincia de Salta en la Ley Provincial Nº 5.155 dictado en el año 1980, su Decreto Nº 1.125 clasifica a los hoteles dentro de las siguientes categorías, en atención a la calidad de las comodidades y servicios que brinden al usuario:

Tabla 2. Clasificación Hotelera.

Clases	Categorías
Hotel	5, 4, 3, 2 y 1 estrella.
Motel	3, 2 y 1 estrella.
Hostería	3, 2 y 1 estrella.
Cabaña	3, 2 y 1 estrella.
Residencial	A y B
Apart – hotel	

El Decreto Nº 4.764 dictado en el año 2011 añade a las categorías mencionadas la categoría de *Hotel Boutique*. En el mismo decreto se señaló que "dado el tiempo transcurrido desde la aprobación del reglamento, surge la necesidad de actualizar los requisitos mínimos que deben cumplimentar los alojamientos turísticos de cualquier clase y categoría de la provincia de Salta, debiéndose también establecer que dicho Reglamento resulta de aplicación a todos los alojamientos de la Provincia y no sólo a los existentes con anterioridad a la vigencia del Decreto Nacional Nº 1818/76".

2.1.1 Definiciones.

Hotel: Son todos los establecimientos con capacidad mínima de veinte plazas en diez habitaciones, en los que se brinda al turista el servicio de alojamiento.

Motel: Son aquellos establecimientos ubicados sobre rutas o caminos, en los cuales se preste al turista el servicio de alojamiento en habitaciones con ingresos independientes o aislados entre sí, contando con estacionamientos contiguos o próximos a las habitaciones, en cantidad iguales a éstas. Tienen capacidad mínima de veinte plazas en diez habitaciones.

Hosterías: Establecimientos con capacidad mínima de ocho plazas en cuatro habitaciones y máxima de treinta y seis, en los que se presta al turista servicio de alojamiento, y cuentan además con características arquitectónicas adecuadas al medio natural.

Cabaña: Unidades que aisladamente o formando conjunto con otras, se encuentran generalmente ubicadas fuera del radio urbano con características arquitectónicas típicas y en las cuales se presta al turista el servicio de alojamiento

Residenciales: Aquellos alojamientos turísticos con un mínimo de ocho habitaciones, un local de uso común y que, por sus condiciones ambientales, instalaciones y servicios, no se encuadren dentro de las denominaciones de: hotel, hostería o motel.

Apart - hotel: Aquellos establecimientos que prestan al turista el servicio de alojamiento en departamentos que integran una unidad de administración y explotación común, ofreciendo además algunos de los servicios propios del hotel. Cada departamento debe estar compuesto como mínimo por un dormitorio, baño, cocina y estar - comedor amoblado y equipado.

Hotel Boutique: Son hoteles distinguidos por la excelencia en todos sus aspectos arquitectónicos, decorativos, categoría de su personal, la atención de los

mismos, el profesionalismo. Tratan de crear una marcada diferencia del servicio, del trato, la decoración y el entorno. Brindan una atención personalizada y tienen una capacidad mínima de 12 plazas en 6 habitaciones y un máximo de 50 plazas en 25 habitaciones.

2.1.2 Servicios.

Pensión completa: Incluye a aquellos establecimientos que además del servicio de alojamiento, brindan conjuntamente el de desayuno, almuerzo y cena, incluidos en la tarifa.

Media pensión: Comprende el servicio de desayuno y una de las comidas, además del alojamiento, todo ello incluido en la tarifa.

Día de estada: Período comprendido entre las diez horas de un día y las diez horas del día siguiente.

Habitación simple: Es el ambiente de un establecimiento destinado al alojamiento de una sola persona.

Habitación doble: Es el ambiente de un establecimiento destinado al alojamiento de dos personas, ocupado por una cama de dos (2) plazas o dos camas gemelas.

Habitación triple: Es el ambiente de un establecimiento amoblado en forma permanente con tres camas individuales o una cama doble y una individual para alojar a tres personas.

Departamento: Alojamiento compuesto por dos habitaciones con uno o dos baños, pequeño hall con puerta al pasillo que conforma los ambientes como una sola unidad.

Suite: Alojamiento compuesto de uno o dos dormitorios con igual cantidad de baños y otro ambiente amoblado como sala de estar.

Baño privado: Ambiente sanitario que conforma una sola unidad con la habitación.

Baño común: Ambiente sanitario que sirva a dos habitaciones como mínimo y como máximo a seis plazas.

Horario mínimo para las comidas e ingresos a los comedores:

- Desayuno: 7 a 10 horas.
- Almuerzo: 12 a 14 horas.
- Cena: 20.30 a 23 horas.

2.1.3 Requisitos mínimos.

Son requisitos mínimos para la homologación en cualquier clase y categoría de alojamientos turísticos los siguientes:

1. Ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.
2. Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicios.
3. Contar con central telefónica y servicio telefónico en las habitaciones.
4. Contar con botiquín de primeros auxilios.
5. Poseer un sistema de protección contra incendios adecuado a su estructura y capacidad, aprobado por la autoridad competente. El personal debe estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro.
6. Los establecimientos que cuenten con más de dos pisos en cualquiera de las categorías o clases establecidas, deben contar con ascensores con capacidad para cuatro personas como mínimo, sujetándose a las

condiciones de seguridad exigidas en las disposiciones vigentes en la materia. No se cuenta planta baja.

7. Los bares instalados en alojamientos turísticos, cualquiera sea su clase y categoría deben estar insonorizados cuando en los mismos se ofrezca música.
8. Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para el personal, diferenciado por sexo.
9. El suministro de agua será como mínimo de 200 Lts. Por persona y debe asegurarse la obtención de agua caliente.
10. Las habitaciones deben estar equipadas, como mínimo, con los siguientes muebles, enseres e instalaciones:
    a. Cama individual o doble. Las dimensiones mínimas son de 0,80 x 1,85m para las individuales y 1,40 x 1,85m para las dobles.
    b. Una mesa de luz con superficie de mesada de 0,15m2 por plaza.
    c. Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
    d. Un porta-maletas.
    e. Un armario de no menos de 0,55m de profundidad y 0,90m de ancho con un mínimo de cuatro cajones.
    f. Una alfombra de pie de cama cuyas medidas mínimas serán de 1,20m x 0,50m por cada plaza, con excepción de aquellas habitaciones totalmente alfombradas.
    g. Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
    h. Todo el personal afectado a la atención de pasajeros debe estar uniformado.

i. Contar con un mínimo por cada treinta habitaciones, de una habitación para personas con capacidades diferentes.

2.2 Clasificación

A continuación se presentarán comparaciones de los requisitos mínimos exigidos a las distintas categorías de una misma clase, además de los requisitos mínimos mencionados anteriormente

2.2.1 Hoteles.

Tabla 3. Categorías de hoteles.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Capacidad mínima.	20 plazas en 10 habitaciones.	40 plazas en 20 habitaciones.	60 plazas en 30 habitaciones.	100 plazas en 50 habitaciones	200 plazas en 100 habitaciones
Baño privado	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones
Vista el exterior	NO	NO	NO	NO	80% de habitaciones
Suites	NO	NO	NO	5% del total de las habitaciones. Cada "suite" debe tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño.	7% del total de las habitaciones. Cada "suite" debe tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño.
Superficies mínimas de habitaciones	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2.	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2.	Simple: 10 m2. Doble: 12 m2. Triple: 15 m2.	Simple: 12 m2. Doble: 14 m2. Triple: 17 m2.	Simple: 14 m2. Doble: 16 m2.
Lado mínimo	2,5m.	2,5m.	2,5m.	2,5m.	2.5m.
Cantidad de habitaciones triples	30% del total como máximo	20% del total como máximo	15% del total como máximo	10% del total como máximo	-
Superficie mínima de baños privados	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	3,2 m2.	3,2 m2.
Equipamiento de baños privados:					
a) Lavabo	SI	SI	SI	SI	SI
b) Bidet	SI	SI	SI	SI	SI
c) Ducha	SI	SI	SI	Con BAÑERA	Con BAÑERA
d) Inodoro	SI	SI	SI	SI	SI
e) Botiquín iluminado	SI	SI	SI	SI	SI

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
f) Toallero	SI	SI	SI	SI	SI
g) Tomacorriente	SI	SI	SI	SI	SI
h) Extensión telefónica	NO	NO	NO	NO	SI
Recepción y portería	Sup. min. de 15 m2.	Sup. min. de 20m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 50 plazas.	Sup. min. de 30m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 60 plazas.	Sup. min. de 40m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 80 plazas.	Sup. min. de 50m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 120 plazas.
Sala de estar con comunicación directa con la recepción y servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.	Sup. min. de 25 m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 20 plazas.	Sup. min. de 30m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 40 plazas.	Sup. min. de 40m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 60 plazas.	Sup. min. de 50m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 80 plazas.	Sup. min. de 60m2 más 0,20m2 por plaza a partir de las 100 plazas.
Salón comedor-desayunador	Puede ser la Sala de estar.	Sup. min. de 20m2 más 1 m2 por cada tres plazas, a partir de las 40 plazas o 0,50 m2 cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.	Sup. min. de 30m2 más 1 m2 por cada tres plazas, a partir de las 60 plazas o 0,60 m2 cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.	Sup. min. de 50m2 más 1 m2 por cada tres plazas, a partir de las 100 plazas o 0,60 m2 cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.	Sup. min. de 100m2 más 1 m2 por cada tres plazas, a partir de las 200 plazas.
Salón comedor para niños	NO	NO	NO	Cuando se presete servicio de comida	SI
Salones de uso múltiple	NO	NO	Sup. min. de 0,40m2 por plaza. Tener televisor	Sup. min. de 0,50m2 por plaza. Tener televisor	Sup. min. de 0,50m2 por plaza. Tener televisor
"Office" por planta con:	NO	NO	SI	SI	SI
a) Teléfono interno	-	-	SI	SI	SI
b) Mesada con pileta	-	-	SI	SI	SI
c) Armario para artículos de limpieza	-	-	SI	SI	SI
d) Montaplatos	-	-	NO	SI	SI
e) Servicios sanitarios para el personal	-	-	SI	SI	SI

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Alfombrado	NO	NO	NO	Total en todas las habitaciones salvo que el solado sea de primera calidad	Total en todas las habitaciones y salones salvo que el solado sea de primera calidad
Ascensor	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de dos plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de dos plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de dos plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.
Ascensor de servicio independiente	NO	NO	SI	SI	SI
Estacionamiento integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150m	Número de cocheras igual o mayor al 20% del total de las habitaciones	Número de cocheras igual o mayor al 25% del total de las habitaciones.	Número de cocheras igual o mayor al 30% del total de las habitaciones.	Número de cocheras igual o mayor al 30% del total de las habitaciones con servicio de vigilancia y transporte del vehículo 24 hs.	Número de cocheras igual o mayor al 30% del total de las habitaciones con servicio de vigilancia y transporte del vehículo 24 hs.
Pileta de natación	NO	NO	NO	Cuando temperatura media de alguno de los meses de funcionamiento supere los 25ºC con superficie de 0,50 m2 por plaza a partir de un mínimo de –50 m2 y hasta un máximo de 200 m2, con una profundidad promedio de 1,20m.	Superficie de 0,50 m2 por plaza a partir de un mínimo de 100 m2 y hasta un máximo de 300 m2 con una profundidad promedio de 1,20m. Deberá ser cubierta y con agua templada, en las zonas donde la temperatura media anual sea menos de 10º C.
Calefacción cuando registren temperaturas medias inferiores a 18º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Refrigeración cuando se registren temperaturas medias superiores a 22º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Equipamiento de habitaciones	NO	Teléfono interno, que además permita la comunicación con el exterior.	Radio o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior.	Radio, música ambiental, televisión y servicio telefónico interno que además permita la comunicación con el exterior.	Radio, música ambiental, televisión y servicio telefónico interno que además permita la comunicación con el exterior.
Servicios a ofrecer además de alojamiento	Desayuno, refrigerio y bar	Desayuno, bar y comida. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 5.000 habitantes.	Comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida puede suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 5.000 habitantes	Comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida puede suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 20.000 habitantes	Comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.
Lavandería	NO	Puede o no estar integrada al establecimiento	Puede o no estar integrada al establecimiento	Integrada al Establecimiento	Integrada al Establecimiento
Cajas de seguridad	NO	NO	Individuales a disposición de los huéspedes, ubicadas en las habitaciones o en la administración del establecimiento.	Individuales a disposición de los huéspedes, ubicadas en las habitaciones o en la administración del establecimiento.	Individuales a disposición de los huéspedes, ubicadas en las habitaciones o en la administración del establecimiento.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Personal bilingüe	NO	NO	Para atención de recepción y salón comedor, como mínimo en cada turno encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.	Para atención de recepción y salón comedor, como mínimo en cada turno encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.	Para atención de recepción y salón comedor, como mínimo en cada turno encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.
Capacidad mínima.	20 plazas en 10 habitaciones.	40 plazas en 20 habitaciones.	60 plazas en 30 habitaciones.	100 plazas en 50 habitaciones	200 plazas en 100 habitaciones
Baño privado	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones
Vista el exterior	NO	NO	NO	NO	80% de habitaciones

2.2.2 Moteles.

Tabla 4. Categorías de moteles

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Capacidad mínima.	20 plazas en 10 habitaciones.	30 plazas en 15 habitaciones.	40 plazas en 20 habitaciones.
Baño privado	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones
Superficies mínimas de habitaciones	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2. Cuádruple: 16,5 m2.	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2.	Simple: 10 m2. Doble: 12 m2. Triple: 15 m2.
Lado mínimo	2,5m.	2,5m.	2,5m.
Cantidad de habitaciones triples y cuádruples	30% del total como máximo	30% del total como máximo	30% del total como máximo
Superficie mínima de baños privados	Habitaciones simples y dobles 2 m2; triples y cuádruples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.
Equipamiento de baños privados:			
a) Lavabo	SI	SI	SI
b) Bidet	SI	SI	SI
c) Ducha	SI	SI	SI
d) Inodoro	SI	SI	SI
e) Botiquín iluminado	SI	SI	SI
f) Toallero	SI	SI	SI
g) Tomacorriente	SI	SI	SI
h) Extensión telefónica	NO	NO	NO
Recepción y portería	Sup. min. de 15 m2.	Sup. min. de 20m2	Sup. min. de 30m2.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Sala de estar, desayunador y bar con comunicación directa con la recepción y servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.	Sup. min. de 25 m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 40 plazas.	Sup. min. de 30m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 50 plazas.	Sup. min. de 40m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 60 plazas.
"Office" por planta con:	NO	NO	SI
a) Teléfono interno	-	-	SI
b) Mesada con pileta	-	-	SI
c) Armario para artículos de limpieza	-	-	SI
d) Montaplatos	-	-	NO
e) Servicios sanitarios para el personal	-	-	SI
Ascensor	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.
Ascensor de servicio independiente	NO	NO	SI
Estacionamiento dentro del predio	1 por habitación.	1 por habitación. 50% cubiertas como mínimo	1 por habitación. Todas cubiertas
Calefacción cuando registren temperaturas medias inferiores a 18º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Refrigeración cuando se registren temperaturas medias superiores a 22º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Equipamiento de habitaciones	NO	Radio para dos canales o música ambiental.	Radio para dos canales o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior.
Servicios a ofrecer además de alojamiento	Desayuno, refrigerio y bar	Desayuno, refrigerio y bar	Desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno.
Salón de recreo para niños o juegos ubicados en el predio	NO	NO	SI
Capacidad mínima.	20 plazas en 10 habitaciones.	30 plazas en 15 habitaciones.	40 plazas en 20 habitaciones.
Baño privado	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones	Todas las habitaciones
Superficies mínimas de habitaciones	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2. Cuádruple: 16,5 m2.	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2.	Simple: 10 m2. Doble: 12 m2. Triple: 15 m2.
Lado mínimo	2,5m.	2,5m.	2,5m.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Cantidad de habitaciones triples y cuádruples	30% del total como máximo	30% del total como máximo	30% del total como máximo
Superficie mínima de baños privados	Habitaciones simples y dobles 2 m2; triples y cuádruples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.
Equipamiento de baños privados:			
a) Lavabo	SI	SI	SI
b) Bidet	SI	SI	SI
c) Ducha	SI	SI	SI
d) Inodoro	SI	SI	SI
e) Botiquín iluminado	SI	SI	SI
f) Toallero	SI	SI	SI
g) Tomacorriente	SI	SI	SI
h) Extensión telefónica	NO	NO	NO
Recepción y portería	Sup. min. de 15 m2.	Sup. min. de 20m2	Sup. min. de 30m2.
Sala de estar, desayunador y bar con comunicación directa con la recepción y servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.	Sup. min. de 25 m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 40 plazas.	Sup. min. de 30m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 50 plazas.	Sup. min. de 40m2 más 0,25m2 por plaza a partir de las 60 plazas.
"Office" por planta con:	NO	NO	SI
a) Teléfono interno	-	-	SI
b) Mesada con pileta	-	-	SI
c) Armario para artículos de limpieza	-	-	SI
d) Montaplatos	-	-	NO
e) Servicios sanitarios para el personal	-	-	SI
Ascensor	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.	Si el edificio es de más de tres plantas un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada planta baja.
Ascensor de servicio independiente	NO	NO	SI

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Estacionamiento dentro del predio	1 por habitación.	1 por habitación. 50% cubiertas como mínimo	1 por habitación. Todas cubiertas
Calefacción cuando registren temperaturas medias inferiores a 18º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Refrigeración cuando se registren temperaturas medias superiores a 22º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Equipamiento de habitaciones	NO	Radio para dos canales o música ambiental.	Radio para dos canales o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior.

2.2.3 Hosterías.

Tabla 5. Categorías de hosterías.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Capacidad	Mínimo 8 plazas y máximo 36	Mínimo 8 plazas y máximo 36	Mínimo 8 plazas y máximo 36
Baño privado	Mínimo 50% de las habitaciones	Mínimo 80% de las habitaciones	Todas las habitaciones
Superficies mínimas de habitaciones	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2. Cuádruple 16,5m.	Simple: 9 m2. Doble: 10,5 m2. Triple: 13,5 m2.	Simple: 10 m2. Doble: 12 m2. Triple: 15 m2.
Lado mínimo	2,5m.	2,5m.	2,5m.
Cantidad de habitaciones triples y cuádruples	20% del total como máximo	20% del total como máximo	20% del total como máximo
Superficie mínima de baños privados	Habitaciones simples y dobles 2 m2; triples y cuádruples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.	Habitaciones simples y dobles 2 m2, triples 3 m2.
Equipamiento de baños privados:			
a) Lavabo	SI	SI	SI
b) Bidet	SI	SI	SI
c) Ducha	SI	SI	SI

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
d) Inodoro	SI	SI	SI
e) Botiquín o repisa con espejo iluminado	SI	SI	SI
f) Toallero	SI	SI	SI
g) Tomacorriente	SI	SI	SI
Baño compartido	1 cada 6 personas	1 cada 6 personas. Superficie de 3,2m2 equipado con lavabo, bidet, ducha, inodoro, repisa y espejo iluminado y toallero	-
Las habitaciones sin baño privado deberán tener:	-		-
a) Lavabo	-	SI	-
b) Botiquín o repisa con espejo iluminado	-	SI	-
c) Toallero	-	SI	-
d) Tomacorriente	-	SI	-
Recepción y portería	NO	Sup. min. de 20m2	Sup. min. de 30m2.
Sala de estar.	Sup. min. de 25 m2.	Sup. min. de 30m2. en comunicación directa con la recepción. Con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.	Sup. min. de 40m2. en comunicación directa con la recepción. Con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo. Con televisión.
Salón comedor-desayunador	Superficie mínima de 1 m2 por plaza. Esta proporción será de 0,50 m2 por plaza cuando no se preste el servicio de comida.	Superficie mínima de 1,2 m2 por plaza. Esta proporción será de 0,50 m2 por plaza cuando no se preste el servicio de comida.	Superficie mínima de 1,4 m2 por plaza. Esta proporción será de 0,50 m2 por plaza cuando no se preste el servicio de comida.
Alfombrado	NO	NO	En todas las habitaciones y salones. Podra prescindirse esto cuando el solado sea de primera calidad.

Requisitos Mínimos	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas
Estacionamiento integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150m	NO	NO	Número de cocheras igual o mayor al 50% del total de las habitaciones. El 50% de las mismas cubiertas
Calefacción cuando registren temperaturas medias inferiores a 18º C.	En todos los ambientes	En todos los ambientes	En todos los ambientes
Refrigeración cuando se registren temperaturas medias superiores a 22º C.	NO	En habitaciones y salones de uso común.	En todos los ambientes
Equipamiento de habitaciones	NO	NO	Radio o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior.
Servicios a ofrecer además de alojamiento	Desayuno y refrigerio. El servicio de comida será obligatorio para aquellos establecimientos ubicados en localidades de menos de 5000 habitantes.	Desayuno y refrigerio. El servicio de comida será obligatorio para aquellos establecimientos ubicados en localidades de menos de 5000 habitantes.	Desayuno, refrigerio y bar. El servicio de comida será obligatorio para aquellos establecimientos ubicados en localidades de menos de 5000 habitantes.
Lavandería	NO	Puede o no estar integrada al establecimiento	Puede o no estar integrada al establecimiento
Salón de recreo para niños o juegos ubicados en el predio	NO	NO	SI

2.2.4 Cabañas.

Una Cabaña es clasificada en categoría *tres estrellas* si cumple mínimamente con lo siguiente:

1) Tener una capacidad mínima de cuatro plazas y una máxima de ocho plazas por cabaña.

2) Tener una habitación privada como mínimo, con capacidad para dos plazas.
3) La habitación privada debe tener como mínimo una superficie de 10,50 m2 y el lado mínimo de las habitaciones debe ser de 2,50m lineales.
4) Los baños deben ser uno por unidad como mínimo, equipados con:
    a) Lavabo
    b) Bidet
    c) Duchas
    d) Inodoro
    e) Botiquín o repisa con espejo, iluminados
    f) Toallero
    g) Tomacorriente

Las paredes deben estar azulejadas o con revestimiento similar hasta un mínimo de 1,80m de altura.

5) Cuando supere la cantidad de seis unidades debe contar con una recepción independiente ubicada dentro del predio, con una superficie mínima de 12 m2 y servicios sanitarios mínimos.
6) Cada Cabaña debe contar con sala de estar independiente o vinculada a la cocina-comedor con una superficie mínima de 9 m2 para las primeras cuatro plazas, incrementándose en 1 m2 por cada plaza subsiguiente. Lado mínimo 3m.
7) Tener calefacción en todos los ambientes por separado, o una fuente única de calor que garantice calefacción en toda la unidad cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas

medias inferiores a 18º C, durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.

8) Contar con comedor, que puede conformar un lugar común con el lugar de estar y la cocina, cuya superficie mínima debe ser de 4 m2 por las cuatro plazas primeras, incrementándose en 1 m2 por cada una de las plazas siguientes.
9) La cocina debe tener una superficie mínima de 4,50m2 y lado mínimo de 1,50m lineales y deberá estar equipada con:
    a) Cocina con horno
    b) Mesada con pileta con agua fría y caliente mezclables
    c) Heladera
    d) Vajilla y platina adecuada en cantidad suficiente
    e) Mantelería
    f) Elemento para cocinar
    g) Mesa y sillas acorde con la capacidad de la cabaña
    h) Extractor de aire
10) Las habitaciones deben poseer los siguientes elementos:
    a) Alfombra de 1 m2 por plaza
    b) Mesa de luz o superficie de mesada de 0,15 m2 por plaza
    c) Iluminación individual de cabecera
    d) Placard o ropero con un mínimo de 0,60m de fondo, 0,80m de ancho y 1,30m de altura, provisto de tres perchas por cada plaza.
    e) Ropa de cama de buena calidad y en cantidad suficiente.
11) Debe contar con servicio diario de limpieza, siendo éste optativo para los pasajeros y con cargo.

12) Cada cabaña debe contar con un espacio parquizado de 1 ½ vez su superficie real, no correspondiendo éste a estacionamiento.
13) Por cada cama habilitada se proveerá de una toalla de mano y un toallón de baño, los que serán cambiados diariamente. Las sábanas se renovarán cada dos días.
14) En caso de contar con estufa a leña, ésta será provista por el establecimiento.
15) Por cada cabaña debe existir un equipo extinguidor eficiente contra incendios, debiendo el personal del establecimiento tener conocimiento del manejo del mismo.
16) La escalera, en caso de acceder a una planta recorrible, debe tener una pendiente máxima de 60º y un ancho de 0,70m; en caso de acceder al lugar para dormir puede ser vertical y desmontable con un ancho de 0,40m.
17) Cuando la cantidad de unidades supere las 12, debe contar con servicio de vigilancia permanente.
18) El predio debe estar totalmente cercado.
19) Contar con cocheras cubiertas o guarda vehículos dentro del predio del establecimiento, o ubicado en sus adyacencias a no más de 150m en línea recta o quebrada a partir del eje central de la puerta principal. Su número será de uno por cabaña.
20) Poseer servicio diario de recolección de residuos.
21) Cada unidad debe tener un tendedero o artefacto seca ropa individual o local general que lo reemplace.

22) El tipo de iluminación debe ser eléctrica, siempre que sea provisto por el organismo competente, en caso de que esto no suceda y las unidades superen las 12, deberá contar con grupo electrógeno.
23) Cada unidad contar con vereda de acceso tipo calcáreo o similar.
24) Tener servicio telefónico, ubicado preferentemente en el local destinado a recepción, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo competente.
25) Cuando el conjunto supere la cantidad de 6 unidades (48 plazas) debe poseer un espacio cubierto para juegos de niños en una superficie mínima de 80 m2
26) Cuando el conjunto supere las 12 unidades, debe contar con un espacio cubierto para estar con televisión, y uno, anexo o no, con parrilla y sanitarios diferenciados por sexo, debiendo ser su superficie mínima de 40 m2 y 30 m2, respectivamente.

Una Cabaña es clasificada en categoría *dos estrellas* si cumple mínimamente con lo siguiente:

1) Tener una capacidad mínima de cuatro plazas y una máxima de ocho plazas por unidad.
2) En todos los casos debe existir una habitación con baño privado como mínimo, con capacidad para dos plazas.
3) La habitación privada debe tener una superficie mínima de 10,50 m2 y el lado mínimo de las habitaciones debe ser de 2,50m lineales.
4) El baño estar equipado con:
    a) Lavabo
    b) Bidet

   c) Ducha o Multifaz (Estos artefactos contarán con servicio de agua fría y caliente mezclables)
   d) Inodoro
   e) Botiquín o repisa con espejo iluminado.
   f) Toallero
   g) Tomacorriente

5) La administración y/o recepción tiene que estar dentro del predio pudiendo ser en una de las unidades o local aparte, debe tener un mínimo de superficie de 9 m2 cuando el conjunto supere las 10 unidades.
6) Cada unidad contar con un lugar de estar-comedor, cuyas dimensiones mínimas serán de 12 m2 con un lado mínimo de 2,50m para cuatro plazas, incrementándose en 1 m2 por cada plaza subsiguiente.
7) Espacio para cocinar provisto de:
   a) Anafe
   b) Mesada con pileta con agua fría y caliente mezclables.
   c) Vajilla y platina adecuada y en cantidad suficiente
   d) Elementos para cocinar
   e) Mesas y sillas acorde con la capacidad de la cabaña.
8) Las habitaciones deben poseer los siguientes elementos:
   a) Mesa de luz o superficie mesada de 0,15 m2 por plaza.
   b) Iluminación individual de cabecera.
   c) Placard o ropero de 0,60m de fondo, 0,50m de ancho y 1,35m de altura provisto de 3 perchas como mínimo para cada plaza. La ropa de cama debe ser de buena calidad y en cantidad suficiente.

9) Cada unidad debe contar con un espacio parquizado de una vez su superficie real, no correspondiendo éste a estacionamiento.
10) Por cada plaza habilitada se proveerá de una toalla de mano y un toallón de baño, los que deberán ser cambiados diariamente. En cuanto a las sábanas, ésta se renovarán cada tres días.
11) Por cada unidad debe existir un equipo extinguidor eficiente contra incendios, debiendo el personal del establecimiento tener conocimiento del manejo del mismo.
12) La escalera, en caso de acceder a una planta recorrible debe tener una pendiente máxima de 60º y un ancho de 0,70m, en caso de acceder a un lugar para dormir podrá ser vertical y desmontable, con un ancho de no menos de 0,40m.
13) El predio debe estar totalmente cercado.
14) Contar con lugar de estacionamiento dentro del predio del establecimiento o ubicado en las adyacencias a no más de 150m en línea recta o quebrada a partir del eje central de la puerta principal. Cantidad de uno por cabaña.
15) Poseer servicio diario de recolección de residuos.
16) Cada unidad debe tener un tendero o lugar de secado
17) El tipo de iluminación debe ser eléctrica siempre que sea provista por el organismo competente, en caso de que esto no suceda y las unidades superan las doce, deberán contar con un grupo electrógeno.
18) Contar con vereda de acceso en cemento o similar a cada unidad.
19) Cuando el conjunto supere la cantidad de 10 unidades, deberá tener un espacio cubierto para juego de niños, en una superficie mínima de 120 m2

Una Cabaña es clasificada en categoría *una estrella* si cumple mínimamente con lo siguiente:

1) Tener una capacidad máxima de 8 plazas.
2) El volumen mínimo por plaza para las habitaciones debe ser de 4,80 m3 ; el lado mínimo de las habitaciones será de 2m.
3) El baño equipado con:
    a) Lavabo
    b) Ducha con servicio de agua fría y caliente mezclables.
    c) Inodoro
    d) Toallero
    e) Tomacorriente
4) Tener como mínimo un elemento de calefacción y ventilación
5) Tener un ambiente cocina-comedor-estar, cuya superficie mínima no sea inferior a los 12 m2
6) El espacio para cocina provisto de los siguientes elementos:
    a) Anafe
    b) Mesada con pileta con agua fría y caliente mezclables.
    c) Vajilla y platina en cantidad suficiente.
    d) Elementos para cocinar
    e) Mesa y sillas acorde con la capacidad de la unidad.
7) Los lugares de dormir deben tener placard o ropero con un mínimo de 0,60m de fondo, 0,30m de ancho y 1,35m de altura como mínimo por plaza habilitada o espacio para guardar en una zona próxima a los lugares de dormir, ropa de cama en cantidad suficiente.

8) Por cada plaza habilitada se proveerá de una toalla de mano y un toallón de baño, los que deberán ser cambiados diariamente; las sábanas cada tres días.
9) Por cada unidad deberá existir un equipo extinguidor eficiente contra incendio, debiendo el personal conocer su manejo.
10) La escalera en caso de acceder a una planta recorrible, debe tener una pendiente máxima de 60º y un ancho de 0,70m; en caso de acceder a un lugar para dormir puede ser vertical y desmontable con un ancho de 0,40m
11) El predio debe estar totalmente cercado.
12) Poseer servicio diario de recolección de residuos.
13) Cada cabaña debe poseer un tendero o lugar de secado.
14) El tipo de iluminación debe ser eléctrico, siempre que sea provisto por el organismo competente, en caso de que esto no suceda y el conjunto supere las dos unidades, debe contar con grupo electrógeno.

2.2.5 Residenciales.

Para que un establecimiento sea homologado en categoría *Residencial "A"*, debe cumplir con lo siguiente:

1) Ocupar la totalidad del edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.
2) Las habitaciones deben estar identificadas en la parte superior anterior de la puerta con número.
3) Poseer un sistema de protección contra incendio adecuado a su estructura y capacidad, aprobado por la autoridad competente.
4) Suministro de agua caliente permanente.

5) Las superficies mínimas de las habitaciones deben ser:
    a) Habitación simple: 9 m2
    b) Habitación doble: 10,50 m2
    c) Habitación triple: 13,50 m2
    d) Lado mínimo: 2,50m

    y estar equipadas con:

    e) Cama individual de 0,80 x 1,85m, cama doble de: 1,40 x 1,85m
    f) Un sillón o silla - una mesita escritorio.
    g) Un armario de no menos 0,55m de profundidad y 0,90m de ancho.
    h) Una alfombra de pie de cama por plaza.
    i) Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
    j) Pulsador o teléfono para llamada de servicio.
    k) Una mesa de noche o superficie mínima de mesada de 0,15 m2 por plaza.
6) La superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles debe ser de 2 m2 , lado mínimo 1m y triples de 3 m2 con un lado mínimo de 1,50m y estar equipados con:
    a) Lavabo con agua fría
    b) Ducha con agua fría y caliente
    c) Bidet con agua fría y caliente
    d) Inodoro
    e) Botiquín con espejo iluminado
    f) Toallero
    g) Tomacorriente
7) Baño para personal de servicio

8) Tener un local destinado a recepción y portería
9) Tener por lo menos una sala de estar debidamente equipada.
10) Contar con servicio de bar en las habitaciones
11) Servicio de refrigeración o circulador de aire en las habitaciones.
12) Servicio de calefacción descentralizadas en las habitaciones.
13) El personal de mucamas debe estar uniformado con guardapolvos como mínimo.
14) Poseer caja de seguridad.
15) El mobiliario de las habitaciones deberá ser uniforme.
16) Podrá tener habitaciones cuádruples y quíntuples.

Todo establecimiento hotelero que cuente con un mínimo de 10 habitaciones y no ofrezca un mínimo de comodidades que se exigen para categorías superiores, serán homologados en categoría *Residencial "B".*

2.3 Hotel Boutique

Se considera hotel boutique a todo aquel establecimiento hotelero que brinde al turista el servicio de alojamiento con prestaciones equivalentes o superiores al de un hotel cuatro estrellas. Para ser homologado debe reunir además de los requisitos generales, los siguientes requisitos:

1) Tener una capacidad mínima de 12 plazas en 6 habitaciones, con un máximo de 50 plazas en 25 habitaciones.
2) Todas las habitaciones deben tener baño privado.
3) La superficie mínima de las habitaciones debe ser de 12 m 2
4) La superficie mínima de los baños debe ser de 3,20 m2
5) Los baños privados de las habitaciones y suites estar equipadas con:
    a) Lavabo

b) Bidet

c) Bañera con ducha

(Estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables)

d) Inodoro

e) Espejo iluminado

f) Toallero

g) Tomacorriente

h) Estanterías.

i) Secador de cabello.

j) Amenities: bolsas higiénicas, gorras para cabellos, pañuelos de papel, shampoo y gel de baño, entre otros.

6) Tener locales destinados a recepción que se encuentren debidamente equipados e identificados.
7) Tener sala de estar con una superficie mínima de 25 m 2. Dicha sala debe tener comunicación directa con la recepción y contará con servicio sanitario para público.
8) Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 1 m2 por plaza. El desayunador puede estar ubicado dentro de la sala de estar cuando las dimensiones de la misma permitan el funcionamiento de ambos.
9) Tener servicio telefónico en las habitaciones.
10) Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicios. Los establecimientos que cuenten con más de dos pisos, deben contar con ascensores con capacidad para cuatro personas como mínimo, sujetándose

a las condiciones de seguridad exigidas en las disposiciones vigentes en la materia. Descontando planta baja.

11) Tener un "office" por planta cuando la misma cuente con una cantidad superior a diez habitaciones, dotada de:
    a) Comunicación interna
    b) Mesada con pileta
    c) Espacio para artículos de limpieza
12) Las habitaciones deben estar equipadas, como mínimo, con los siguientes muebles, enseres e instalaciones:
    - Cama individual o doble. Las dimensiones mínimas serán de 0,90 m x 1,90 m para las individuales y 1,60 m x 1,90 m para las dobles, con colchón de alta gama.
    - Una mesa de luz con superficie de mesada de 0,40 cm x 0,40 cm por plaza.
    - Un sillón, butaca o silla por habitación y una mesita escritorio.
    - Un porta - maletas.
    - Un armario de no menos de 0,55m de profundidad y 0,90 m de ancho.
    - Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
    - Todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado e identificado.
    - Televisor 21" como mínimo.
    - Servicio telefónico con salida al exterior.
    - Tener cofres de seguridad en las habitaciones con combinación electrónica opcional llave, que tengan las siguientes dimensiones:

para mueble 37 cm. de ancho x 21 cm. de alto x 42 cm. de profundidad, para empotrar: 40 cm. de ancho x 50 cm. de alto x 19 cm. de profundidad.

13) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30% del total de las habitaciones, y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias, hasta 150m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento.
14) Tener calefacción y refrigeración en todos los ambientes, con sistemas centrales o descentralizados no portátiles.
15) Ofrecer al público además del servicio de alojamiento, los de desayuno, refrigerio, bar diurno y room service.
16) Wi – fi.
17) Brindar servicios de lavandería.
18) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y del salón comedor en todos los turnos.
19) Contar con personal de recepción uno por turno y un personal de apoyo a recepción.
20) Tener servicio de mucama permanente desde las 07:00 a 23:00 horas.

Esta clase de hotel se caracteriza por tener ambientes íntimos, una arquitectura propia con un diseño elegante y cuidado ya que generalmente son construidos sobre edificaciones antiguas. Ofrecen, a diferencia de las grandes cadenas hoteleras, servicios y atención personalizados, gran privacidad y están dotados de instalaciones extraordinarias. Por lo general se ambientan en un estilo o temática específicos.

La ocupación de esta categoría de hotel es una de la más alta en la ciudad de Salta. Su ocupación promedia anual es aproximadamente del 70%, siendo la ocupación hotelera promedia anual de toda la ciudad del 55%.

Suelen recibir mucho turismo extranjero, lo que le da le permite tener la ocupación promedia mensual arriba del 50% durante temporada baja de turismo nacional.

A pesar de brindar servicios iguales o mejores que los hoteles cuatro estrellas, los turistas que visitan salta suelen preferir un hotel boutique, cuya característica principal es la atención personalizada.

CAPÍTULO III

EL MARKETING Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la gran mayoría de los trabajos publicados desde la última década del siglo pasado se defiende que tanto el marketing como la gestión de la calidad son filosofías o paradigmas de gestión complementarias con un importante potencial de beneficios mutuos. Hay autores que consideran que tanto el marketing como la gestión de la calidad tienen como idea central la satisfacción del cliente.

El marketing trata de interiorizar las necesidades del cliente, para lo cual desarrolla un seguimiento continuo y proactivo de ellas. La gestión de la calidad también considera la satisfacción del cliente como un elemento central, pero perseguida a través del logro de la excelencia en la ejecución de todos los procesos y de la mejora continua.[3]

Aunque parezca paradójico muchos directivos de empresas han descubierto o redescubierto el enfoque de satisfacción del cliente a través de la gestión de la calidad. Sin embargo, el interés de la literatura de marketing en relación a la calidad está fundamentalmente circunscrito al ámbito de los productos y servicios, dedicándose pocos esfuerzos a estudiar la orientación a la gestión de la calidad.

Para aclarar esto es necesario estudiar la interrelación teórica existente entre la gestión de la calidad y la filosofía de marketing, dos paradigmas o filosofías de gestión entendidos en sentido amplio.

3.1 La filosofía de marketing en la empresa

El término marketing ha tenido distintas acepciones a lo largo de su historia. Tradicionalmente se distingue entre un enfoque del marketing referido a la organización de actividades comerciales dentro de la empresa, es decir, un enfoque pragmático, y un enfoque del marketing como filosofía empresarial.

[3] San Miguel Osaba, E. (2011). *Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores* (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco. San Sebastián, España.

La evolución de los dos tipos de enfoques del marketing, como organización de actividades comerciales y como filosofía, fue variando con el paso del tiempo. Esta evolución se ha desarrollado bajo una estrecha relación entre ambos tipos de enfoques.

El marketing como filosofía es una forma de pensar mientras que, como organización de actividades comerciales, es una forma de actuar. Aunque, lógicamente, la forma de pensar determina el curso de la acción. Así, de acuerdo con la filosofía de marketing, una empresa alcanzará de manera más sencilla sus objetivos de desempeño si adopta una orientación hacia el consumidor y coordina todas sus actividades de marketing.

En lo referente a la evolución del marketing en cuanto a la organización de actividades, hay que remontarse a los inicios del comercio cuando mercaderes fenicios y griegos ya utilizaban técnicas de marketing. Su existencia se relaciona con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno. Por esto, se puede decir que el marketing no constituye una actividad nueva, ya que las tareas que comprende son consustanciales a todo sistema económico basado en el intercambio. En efecto, desde que el hombre existe ha recurrido, en un principio, al trueque, y más tarde a formas más sofisticadas de intercambio, como un medio para satisfacer sus necesidades.

En relación a las definiciones de marketing que entran dentro del campo organizativo, es decir, que describen sus actividades y procesos, y obviando la evolución del concepto de marketing desde las primeras definiciones, se destacan las siguientes:

Lambin (1995, p.5) define el marketing como el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de alguna utilidad.

Kotler y Armstrong (2008, p.6) definen el marketing, en un sentido amplio, como "un proceso social y directivo por el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de intercambio de valor con los demás", y en un contexto empresarial más estricto, como "el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio".

Para la Asociación Americana de Marketing el marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados (AMA, 2009).

En cuanto a la evolución del marketing como filosofía, la historia es mucho más reciente. Aunque los primeros indicios de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de doscientos años en Adam Smith cuando describía el término de "soberanía del consumidor", no ha sido hasta hace cinco décadas cuando Levitt (1969, P.33) asentara la idea afirmando que el propósito de una empresa es "crear y mantener un cliente". Representa ésta, una primera afirmación de filosofía de marketing en la empresa.

Las definiciones filosóficas de marketing que se mencionan a continuación, la mayoría tiene como común denominador la situación del cliente como centro de atención de toda la empresa.

La filosofía de marketing implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio (McCarthy y Perreault, 1984, p.35). Así, la definición del concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente, 2) el esfuerzo conjunto de la organización, y 3) el beneficio como objetivo.

Para Kotler y Armstrong (2008, p.12), se trata de una filosofía de dirección según la cual "la consecución de las metas de la organización dependen de que se conozcan las necesidades y deseos de sus mercados objetivos y de ofrecer la satisfacción que buscan sus clientes de una mejor forma de como lo hacen los competidores". Bajo este punto de vista, la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes.

Esta perspectiva se basa en la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito empresarial. En una organización que asume la filosofía de marketing como filosofía empresarial, todos sus miembros deben entender que su aportación a la relación de intercambio debe centrarse en satisfacer, ininterrumpidamente y mejor que la competencia, las necesidades de los clientes. Ello va a hacer posible la generación de valor que permitirá crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para Grönroos (1994) el marketing como filosofía ha de guiar a todas las personas, funciones y departamentos de la organización y tiene que ser comprendido y aceptado por todos. Por tanto, el marketing es un conjunto de ideas que debe estar integrado en toda la organización y debe ser supervisado por los altos directivos. Solo en último término, el marketing es un conjunto de herramientas, técnicas y actividades.

En las últimas décadas ha venido utilizándose también el concepto de "cultura de marketing" como extensión del concepto de filosofía de marketing. Por cultura de marketing se entiende que es un conjunto de valores y actitudes compartidos por toda la organización que tratan de estimular la creación de un mayor valor para los clientes. El personal de todos los departamentos de la empresa debe "pensar como el cliente" (Kotler y Amstrong, 2008, p.54). Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización.

La implantación de la cultura de marketing resulta un hecho de gran trascendencia en la evolución de la filosofía empresarial. La importancia de esta implantación en las empresas radica en la creencia de que ésta conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados y una mayor rentabilidad. Esta implantación de la filosofía de marketing en las organizaciones es lo que la mayor parte de autores entiende por orientación al mercado.

La orientación al mercado y el marketing de relaciones son, en los últimos años, dos de las grandes líneas de investigación de los especialistas de marketing, en la búsqueda del núcleo central de la disciplina.

La adopción de una filosofía de marketing en torno a la orientación al mercado, al igual que la aplicación del marketing relacional, implica que el marketing se extiende por toda la empresa. Es importante la línea de pensamiento que considera que el marketing de relaciones y la orientación al mercado son dos enfoques de gestión convergentes tanto por los objetivos que persiguen como por los puntos que tienen en común.

El marketing relacional es una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con lo que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa. Ambos enfoques buscan crear una ventaja competitiva a partir de la creación y entrega de un valor superior para el cliente, focalizan la gestión hacia los deseos del cliente, su desarrollo implica a toda la organización y, por último, los dos enfoques enfatizan la perspectiva del largo plazo, tanto en relación a la implantación como a la obtención de resultados.

3.2 La gestión de la calidad

Todo servicio que tenga una buena calidad puede obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, a través del cumplimiento de normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

La Calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción no solo a sus clientes, sino también a empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día se necesita cumplir con ciertos estándares de calidad para poder competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. También es necesario que los distintos departamentos de la empresa colaboren en la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Una excelente manera es implementar un sistema basado en las normas de la serie ISO 9000, ya que está busca la estandarización, a través de un sistema de gestión de la calidad, para todos los procesos dentro de la organización.

3.2.1 La norma ISO.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los “Sistemas de Gestión de Calidad” (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La norma ISO 9001:2015 no es más que un documento que establece requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que pertenece a la familia ISO 9000 la cual es un conjunto de normas que representa un consenso internacional en Buenas Prácticas de Gestión con el objetivo de que una organización pueda entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de calidad de los clientes.

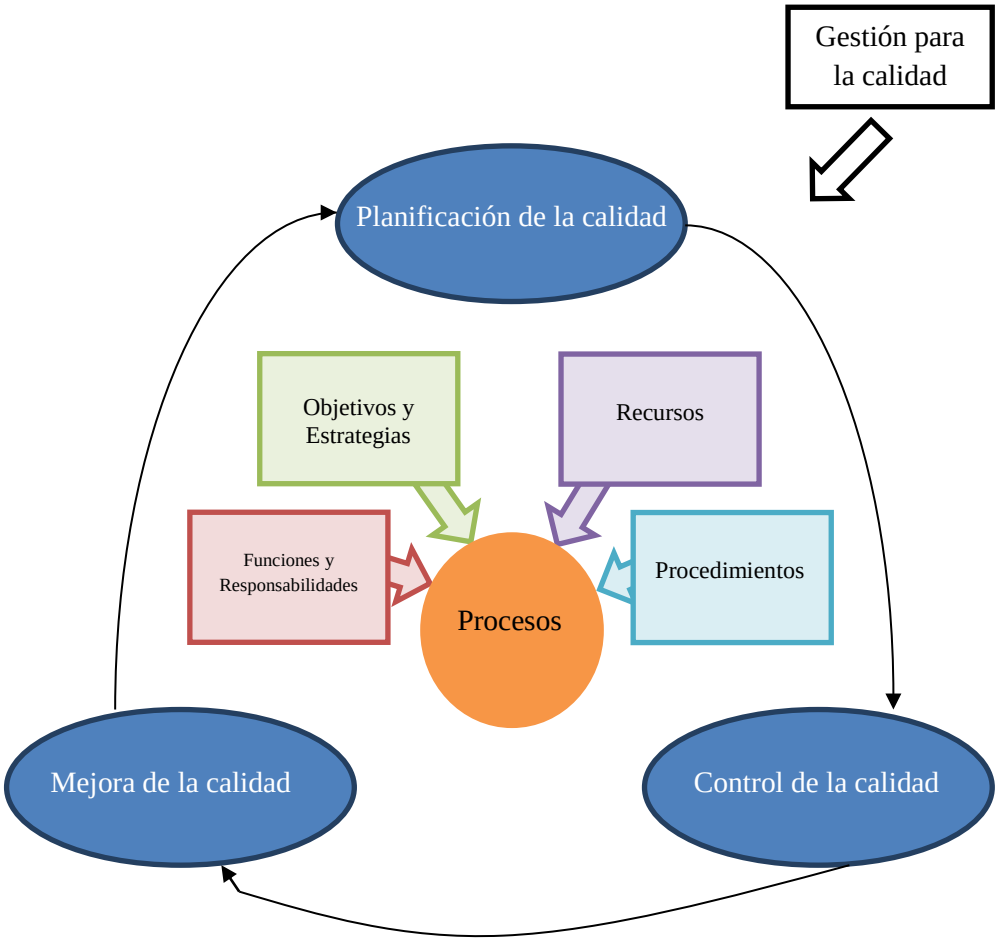
Es necesario aclarar que la norma ISO 9001 solo establece requisitos, es decir, el QUÉ tenemos que hacer pero no nos dice CÓMO debemos de hacerlo por lo que contribuye a que el documento sea flexible y pueda ser aplicado a diversos sectores. A continuación se presentan algunos paradigmas de la norma:

La ISO 9001:2015 es la norma de fundamentos y vocabulario y en ella se encuentra la definición de los términos utilizados en todo el conjunto de normas que comprende la familia 9000, los 7 principios de la calidad en la cual está basada la familia de normas ISO 9000 y una breve introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad.

La ISO 9004:2009 es una guía para la Gestión del Éxito Sostenido y puede ser utilizada como un complemento para el Sistema de Gestión de la Calidad, pero no como una guía para su implementación ya que el propósito de este documento es otro. A diferencia de la 9001, esta norma no provee requisitos y no es auditable.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Figura 1. Metodología PHVA

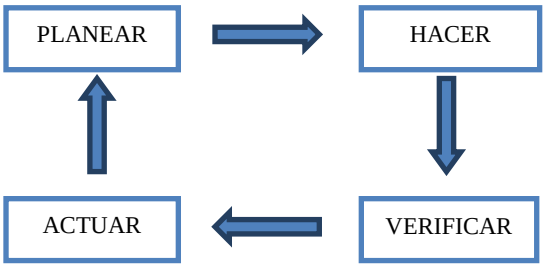


La norma también adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual fue desarrollada por Walter Shewart y difundida por Edwards Deming y consiste en:

1. Planear (o Planificación de la Calidad): En esta etapa se desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se establece que recursos se van a necesitar, los criterios, se diseñan los procesos, planes operativos, etc.

2. Hacer: Se implementa el plan.
3. Verificar (o Control de Calidad): En esta etapa se realizan actividades de análisis para la verificar que lo que se ha ejecutado va acorde a lo planeado y su vez detectar oportunidades de mejora.
4. Actuar (o Mejora de la Calidad): Se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

Figura 2. Metodología PHVA 2



Los 7 Principios de la Calidad

La familia de normas **ISO 9000** se basa en siete principios citados en la norma ISO 9001:2015 los cuales se mencionan a continuación:

1. Enfoque en el cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Mejora: La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información.
7. Gestión de las relaciones: La correcta gestión de las relaciones que la organización tiene para con la sociedad, los socios estratégicos y los proveedores contribuyen al éxito sostenido de la organización.

Esto genera una serie de ventajas para la organización (ver Tabla 6), las cuales deben ser aprovechadas al máximo.

Para lograr esto se necesita comenzar por lograr un cambio cultural, uno de cuyos pilares es la calidad personal de cada uno de los que trabajan en la empresa. Por calidad personal se entiende que es la manera o la forma de cómo se hacen las actividades y labores diarias, que asegure hacer las cosas bien, y a la primera. Para mejorarla se debe revisar continuamente las actitudes, conductas, compromisos, competencias, valores y métodos de trabajo. Y todo esto es necesario hacerlo con ciertas directrices.

a) Fijar objetivos personales de calidad, es decir, establecer metas que permitan mejorar el actual nivel de desempeño.

b) Establecer parámetros de calidad personal, que permita saber dónde se encuentra un individuo respecto a un plan para mejorar su estándar de calidad.

Tabla 6. Ventajas de la calidad.

La satisfacción del cliente	A través de la entrega de productos que cumplan con los requisitos que establecieron.
Reducción de costos	Mediante la mejora continua en los procesos y la consiguiente eficacia operativa resultante.
Mejora en las relaciones entre las partes interesadas	Incluyendo personal, clientes y proveedores.
Conformidad legal	A través de la comprensión de cómo afecta el impacto de los requisitos legales y reglamentarios en la organización y sus clientes.
Mejora en la gestión de los riesgos	A través de una mayor consistencia y trazabilidad de los productos y servicios.
Credenciales de negocio demostrables	Verificación independiente frente a las normas reconocidas.
Posibilidad de obtener más negocios	En particular cuando las especificaciones de adquisición requieren de certificación como condición para el suministro.

c) Comprobar la satisfacción de los demás con los esfuerzos realizados para satisfacer sus demandas.
d) Descubrir las causas raíces que puedan generar errores en el desempeño, para reducirlos, corregirlos y/o eliminarlos completamente.
e) Realizar las labores con más eficacia, lo que implica conocer el alcance de nuestro trabajo y los resultados que de él se esperan.
f) Utilizar bien los recursos, evitando malgastar el tiempo, el dinero, los materiales y otros recursos que nos corresponda manejar.
g) Involucrarse en el trabajo y cumplir con las promesas.
h) Reforzar la autodisciplina, terminando en forma eficiente lo que se comienza.
i) Exigir calidad así mismo y a los demás.

3.2.2 Calidad en las Empresas.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

La calidad es: Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

Importancia de la calidad.

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reproceso, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto. En resumen, se consigue ahorrar en todo lo que era destinado al reproceso por productos defectuosos, tanto materiales como personal y tiempo.

Disminución o aumento en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y esto permite ofrecer el producto o servicio a un menor manteniendo el mismo margen de contribución unitario. Cabe destacar que si el cliente percibe nuestro producto como de mejor calidad estará dispuesto a pagar más que por los demás productos. Aumentar o disminuir el precio dependerá de los objetivos de la empresa, ya sea vender más unidades u obtener mayor utilidades sin necesidad de aumentar las cantidades vendidas.

Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redunda en una presencia sobresaliente en el mercado y se logra con el tiempo una fidelidad a la marca.

Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

Objetivos de la calidad.

Los objetivos de la calidad pueden ser analizados desde distintos puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Establece de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite".

Principios de la calidad.

Jesús Alberto Viveros Pérez (2002) nos dice que la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Todo lo anterior lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo tanto, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

Se debe tener en cuenta todos estos principios para que una organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

Juran (1990) y sus principios indican lo siguiente:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la mejoría.
- Establecer metas para la mejoría.
- Organizar para lograr las metas (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, etc.)
- Proporcionar entrenamiento.
- Realizar proyectos para solucionar problemas.
- Informar sobre el progreso.
- Otorgar reconocimientos.
- Comunicar los resultados.
- Mantener registro de los resultados.
- Mantener el impulso al hacer que la mejoría anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía.

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: Diagnostiquen las causas.
- Fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantener los beneficios.

La filosofía de Kaoru Ishikawa

La filosofía de Ishikawa (1986) consta de cinco puntos a continuación descritos:

1. Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo.

2. Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.
3. Orientación hacia el consumidor.
4. Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
5. El proceso siguiente es el cliente.

Los factores que propone Ishikawa, son los siguientes:

- El cliente es lo más importante.
- Prevenir, no corregir.
- Reducir costos y desperdicios en general.
- Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad.
- Participación e involucramiento de todos los miembros.
- Trabajar en equipo.
- Medir resultados.
- Dar reconocimientos.
- Compromiso y el apoyo de la alta dirección.
- Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivo e intenso.
- Crear conciencia de la necesidad.
- Tener un proceso y herramienta para el mejoramiento permanente.

De este último punto, Ishikawa logró definir una filosofía técnica que forma parte de la calidad, a ésta la llamó las siete herramientas estadísticas de la administración para el análisis de los problemas como:

1. Cuadro de Pareto.
2. Diagrama de causa y efecto.
3. Estratificación.

4. Hoja de verificación.
5. Histogramas.
6. Diagramas de dispersión.
7. Gráficas y cuadros de control.

Situación Profesional

Una empresa caracterizada por su calidad superior se convierte en una empresa buscada por otras que también buscan lo mismo. Un ejemplo podría ser una empresa constructora que busca construir edificios seguros deberá comprar materia prima de buena calidad.

Se puede obtener altos de calidad por varios motivos. Principalmente porque todas las personas de la empresa deben tener una amplia formación para realizar las más diversas labores y existe una gran preocupación por hacer correctamente las tareas encomendadas.

Otro motivo se encuentra en la gestión de calidad de la empresa, ya que periódicamente deben realizar investigaciones de mercado y en los clientes, para satisfacer plenamente el mercado. Si esto no fuera así, el producto no respondería a las expectativas del cliente y por lo tanto no serían adquiridos.

3.2.3 Sistema de Gestión de Calidad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de procesos coordinados que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La **Estructura Organizacional** es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la forma en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La **Planificación** constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

El **Recurso** es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc).

Los **Procesos** son el conjunto de actividades que transforman la materia prima en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos,

pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los **Procedimientos** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar la materia prima del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar.

La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad. La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto.
2. Identificar los clientes.
3. Identificar los requisitos del cliente.
4. Desarrollar el producto.
5. Desarrollar el proceso.
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren.

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico.

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

Podríamos usar la analogía del cuerpo humano, en donde todo el cuerpo es un complejo sistema formado a su vez por varios elementos, tales como: Sistema Respiratorio, Sistema Digestivo, Sistema Circulatorio, etc. Cada uno de estos elementos que conforman al cuerpo humano están relacionados entre sí, y no es posible que el cuerpo humano pueda operar sin uno de ellos.

Continuando con la analogía anterior, podríamos agregar que si no hacemos una adecuada gestión sobre los elementos del cuerpo humano, nuestro Sistema Corporal empezará a fallar, provocando así un deterioro en nuestra salud, en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, provocará un deterioro en la Calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización.

Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede traerle grandes beneficios a una organización, cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los ocho principios mencionados anteriormente. Algunos ejemplos que se pueden citar son:

La implementación de ISO 9001:2015 no es el último paso que una organización debería de dar, de hecho es apenas el principio. ISO 9001 solo ayuda a construir el esqueleto para el SGC de la organización y es a partir de este entonces se le da la forma al muñeco. Si los huesos del muñeco están bien

colocados, entonces tendrás un sistema derecho y robusto, de lo contrario, tendrás un muñeco torcido y cojo.

Hay que destacar que en una implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad muchas veces se requiere que hayan cambios en algunos elementos culturales de la organización, como bien dijo Albert Einstein: “Si quieres lograr resultados diferentes, tienes que hacer cosas diferentes”.

3.3 La orientación al mercado.

3.3.1 Definición y componentes de la orientación al mercado.

La investigación en torno a la orientación al mercado ha sido objeto de gran número de trabajos desde que, a finales de la década de los ochenta, el Marketing Science Institute (MSI) la estableciera como línea prioritaria de investigación. Este interés encuentra en gran medida su justificación al considerar que la orientación al mercado puede generar ventajas competitivas con el consiguiente impacto positivo sobre los resultados de la empresa.

La orientación al mercado es la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes. La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones.

Podemos identificar seis componentes en la definición de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural:

a) Orientación al cliente: Implica que la determinación de las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, así como su satisfacción

mediante una oferta adaptada a las mismas, constituye la principal tarea de las organizaciones.

b) Orientación a la competencia: Conlleva que la organización debe estar preparada para responder de forma rápida a las acciones de los competidores, conocer sus puntos fuertes y débiles, analizar sus estrategias, anticiparse a sus movimientos, y prestar atención sobre las oportunidades para desarrollar ventajas competitivas. Todo ello exige disponer de una amplia y completa información respecto a la competencia y una actitud objetiva al valorar las propias posibilidades.

c) Orientación al entorno: Supone vigilar de manera sistemática el entorno tecnológico, social, político y económico, que permita detectar en tiempo útil las oportunidades y amenazas para la empresa (Lambin, 1995). La orientación al entorno consiste en realizar un seguimiento de los denominados grupos de interés y de los factores del microentorno (factores demográficos, económicos, político-legales, culturales, sociales, tecnológicos y medioambientales, que pudieran tener incidencia en el desarrollo de la actividad de la organización), en la medida en que puedan afectar al desenvolvimiento normal de la empresa.

d) Integración y coordinación interfuncional: Supone la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa con el objeto de crear un mayor valor para sus clientes. Según Kotler y Amstrong (2008), se trata de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. La satisfacción de las necesidades de los clientes es el objetivo que debe servir de guía en caso de conflicto. Los directivos deben dejar claro su compromiso con la misión empresarial y lograr, por mecanismos formales o informales, que cada una de los miembros de la organización comprenda el valor de integrarse y coordinarse con

los restantes eliminando cualquier barrera interna que pudiera surgir. Su ejemplo debe extenderse por todos los niveles de la empresa y alcanzar a todos los miembros de la organización. Para todo ello, será necesaria la puesta en marcha de un programa de marketing interno.

e) Perspectiva a largo plazo: La orientación al mercado persigue como propósito fundamental generar mayor valor a los clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo que permitan mayores beneficios a ambas partes. Lo importante no es solo atraer nuevos clientes, sino también retenerlos, y no a todos los clientes, sino tan solo a los más rentables a largo plazo. La supervivencia futura de cualquier compañía está íntimamente relacionada con la perspectiva a largo plazo, sobre todo cuando existe un gran nivel de competencia.

f) Orientación al beneficio: Para que una empresa adopte una orientación al mercado es necesario que le proporcione unos resultados por encima del promedio de su sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin ánimo de lucro. El beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. Narver y Slater (1990) llegan a la conclusión que, aunque la orientación al beneficio se pueda percibir como un componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la empresa, y no de un elemento constitutivo de la orientación al mercado.

La orientación al mercado puede constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Además, se trataría de una ventaja competitiva de carácter sostenible debido al hecho de su dificultad de imitación. Si los competidores tienen dificultad en imitar esa cultura la ventaja competitiva generada por la

misma será sostenible. En efecto, un elevado nivel de orientación al mercado proporciona a la empresa una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, y enfatiza la necesidad de ofrecerles más valor en su oferta. Todo esto debe llevar a una mayor adaptación a las necesidades de sus clientes de los productos y servicios ofrecidos y, por tanto, a una mayor tasa de éxito de los mismos, a una mejora de las tasas de retención de los clientes, a un crecimiento de las ventas, a mayores cuotas de mercado y, en definitiva, a una mayor rentabilidad.

En relación a la implantación de la orientación al mercado, hay que ser conscientes de las exigencias que plantea. Por ello, la dirección de la organización debe estar convencida de su valor y comprometerse de forma decidida en su implantación. De esta forma, como la orientación al mercado no es fácil de engendrar ni de implantar, la ventaja competitiva que genera se manifiesta en el largo plazo y, por su dificultad de imitación, puede ser duradera.

3.3.2 La orientación al mercado y la filosofía de marketing.

Varela y Calvo (1988) entienden que la orientación al mercado constituye la base sobre la cual fundamentar la actuación de la dirección de marketing, radicando su importancia en la capacidad para proporcionar una mayor satisfacción a los consumidores y, en consecuencia, obtener mejores resultados. Se crea en la empresa con la implantación de la filosofía de marketing.

Los términos de orientación al mercado, orientación al marketing, orientación al cliente y orientación al consumidor han sido utilizados de forma indistinta para presentar conceptos más o menos próximos dentro del campo del marketing. Sin embargo, se pueden constatar diferencias conceptuales entre estos términos. La orientación al mercado y la orientación al marketing pueden considerarse

similares aunque sería preferible dejar el concepto de orientación al mercado para la implantación, y el concepto de orientación al marketing, en cambio, para la filosofía. Es decir, la orientación al mercado sería el particular comportamiento empresarial consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Al contrario de los anteriores conceptos, los de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí parecen ser términos bien diferenciados que merecen una distinción en su empleo. Si son considerados en el orden descrito, cada uno de ellos representa una visión más restrictiva del anterior. Es decir, el concepto de orientación al mercado, el más amplio, incluye el de orientación al cliente que, a su vez, engloba al más restrictivo de orientación al consumidor.

La orientación al cliente constituye el corazón de la orientación al mercado, e implica que la organización debe poner en marcha un estudio exhaustivo del público objetivo con objeto de conocer y comprender sus necesidades y deseos.

Comprender la filosofía de marketing es una cosa y ponerla en práctica otra. Por ello, las empresas parecen haber encontrado más problemas al limitarse a poner en práctica políticas de marketing-mix, olvidándose de acciones estratégicas de selección de público objetivo y proposición de valor. Es decir, se produce una concentración en el marketing táctico, falto de orientación al mercado, olvidándose el marketing estratégico.

Para una adecuada implantación de la filosofía de marketing en la empresa es necesaria tanto una dotación organizativa que permita poner en práctica las políticas comerciales como la aceptación de la filosofía de marketing por parte de

toda la organización. Únicamente de esta forma podremos hablar de una empresa orientada al mercado.

3.3.3 La orientación al mercado y la gestión de la calidad.

Aunque la literatura sobre la gestión de la calidad y la orientación al mercado se ha desarrollado de modo independiente, ambos conceptos tienen, a nuestro entender, mucho en común. Existen muchas similitudes entre los dos conceptos y muchos autores critican el hecho de que desde el marketing no se hayan dedicado muchos esfuerzos a estudiar la orientación a la gestión de la calidad, siendo el tema central en ambos la satisfacción del cliente.

La orientación a la calidad es el compromiso, por parte de toda la organización, de una mejora continua en la entrega de calidad, entendida ésta desde el punto de vista del cliente, con el fin último de satisfacerlo mejor. La orientación a la calidad promete resultados superiores a través de un enfoque centrado externamente en la satisfacción del cliente e internamente en la excelencia operativa (Mohr-Jackson, 1988, p.19).

Un sistema de gestión empresarial basado en la calidad favorece el desarrollo de la cultura de orientación al mercado. Además, este enfoque de gestión permite el logro de un mayor reconocimiento y aplicación del marketing en las organizaciones, por lo menos en lo que se refiere al desarrollo de la cultura necesaria para su correcta puesta en práctica.

La gestión de la calidad no deja dudas acerca del interés en la gestión centrada en el mercado y, por tanto, puede ser considerada por la empresa como una forma de alcanzar ventajas competitivas mediante la consecución de clientes más satisfechos y fieles y, en definitiva, la obtención de mejores resultados.

Sin embargo, no todo son similitudes entre la orientación al mercado y la gestión de la calidad, sino que también existen diferencias en cuanto al enfoque del estudio y las herramientas utilizadas. Tradicionalmente, el enfoque del estudio de la calidad en marketing se ha centrado en la calidad del producto o servicio, mientras que el enfoque de la gestión de la calidad se ha centrado más en la calidad del proceso o en la calidad de la gestión. Por otra parte, se ha de tener en cuenta que la gestión de la calidad, al tratarse de un paradigma de dirección de empresas más amplio, cuenta también con una vertiente orientada a los aspectos internos de la organización, del que la filosofía de marketing carece. Aspectos que se encuentran estrechamente relacionados con la dirección de personas, como, por ejemplo, la motivación y participación de los empleados, la adhesión de los empleados y la comunicación interna.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA SERVQUAL

El modelo ServQual es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.[4] Consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas acerca de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles que se realizan para comprender la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Este instrumento se construye con el propósito de encontrar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de allí revisar los procesos con el objeto de mejorar el servicio.

Partiendo de las conclusiones obtenidas en este estudio se confirma la idea de que un punto crítico para lograr un nivel óptimo de calidad es igualar o superar las expectativas del cliente.

Parasuraman desarrolló un modelo en el que la calidad del servicio percibido es entendida como la diferencia que hay entre las expectativas de los clientes y lo que realmente perciben.

Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad (ver Figura 3).

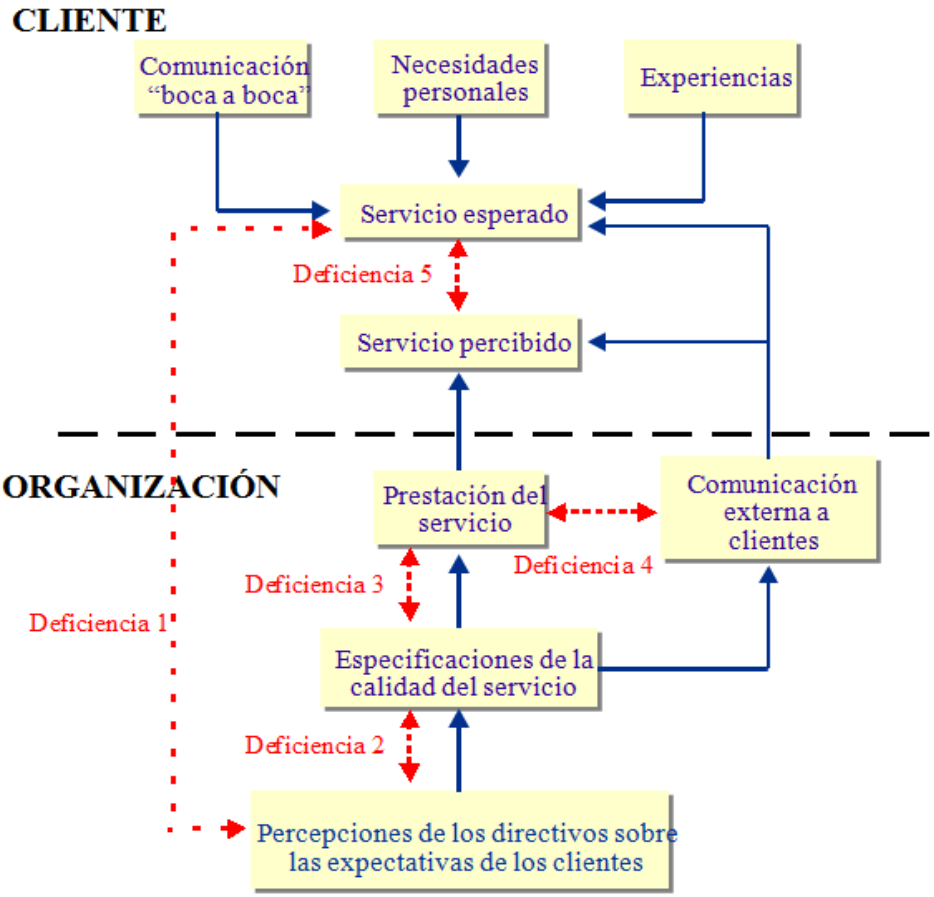
4.1 Dimensiones

En cuanto al diseño de la escala SERVQUAL en un primer momento se buscó una referencia de los criterios que seguían los clientes a la hora de evaluar la

[4] Parasuraman, Zeithaml y Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, vol 28,* nº 1, pp. 41-50.

calidad de los servicios. A través del análisis de la experiencia en el uso del servicio, las necesidades y expectativas de los clientes y la opinión de los proveedores se identificaron una serie criterios que facilitasen un contexto general de la empresa, en base a unos indicadores medibles, centrándolos, en un principio en diez criterios:

Figura 3. Modelo de brechas o deficiencias.



Fuente: https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/

- Elementos tangibles: Imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos, medios de comunicación.
- Fiabilidad: ejecutar el servicio eficazmente, capacidad de hacer el servicio bien en un primer momento.
- Capacidad de respuesta: capacidad de reacción frente a una demanda del cliente, ofrecer un servicio rápido.

- Profesionalidad: Habilidad y conocimiento.
- Cortesía: respeto y amabilidad.
- Credibilidad: Veracidad y confianza en el servicio que se presta.
- Seguridad: falta de riesgos.
- Accesibilidad.
- Comunicación: Publicidad, Marketing.
- Comprensión del cliente: conocer a los clientes

Luego se dieron cuenta que una serie de criterios estaban correlacionados y que podían englobarse dentro de criterios más amplios y optaron por realizar una nueva clasificación, quedando finalmente cinco dimensiones:

- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

4.2 Encuestas

Consta de tres etapas:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descriptas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- Empatía: Items del 10 al 14.
- Capacidad de Respuesta: Items del 15 al 18.
- Seguridad: Items del 19 al 22.

Un claro ejemplo sería el de estos fragmentos de los cuestionarios de Expectativas (ver Figura 4) y de Percepción (ver Figura 5).

Figura 4: Cuestionario de Expectativas

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga u círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo						*Fuertemente de acuerdo*
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/

Figura 5: Cuestionario de Percepciones

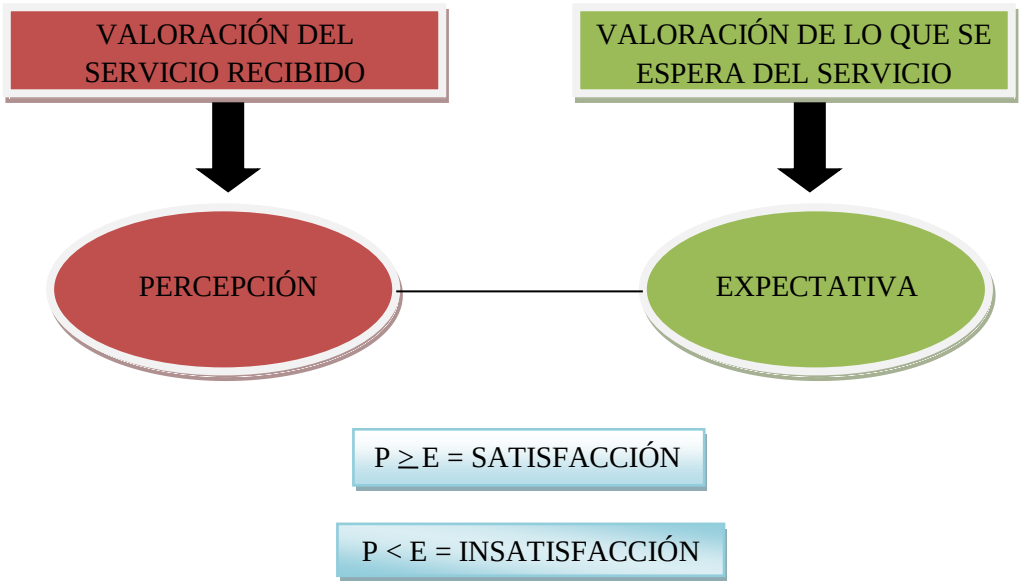
Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa X. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa X posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa X tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa X.

	Fuertemente en desacuerdo						*Fuertemente de acuerdo*
1. Los equipos de la empresa X tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de la empresa X son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa X tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza X (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/

De esta manera, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio proporciona las puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción (ver figura 6).

Figura 6. Percepción vs Expectativa



4.3 Brechas

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, básicamente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco brechas o deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina ***deficiencia 5*** a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio

recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1*: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos*. Es fácil que la Dirección de la empresa no identifique de forma clara y concisa las actitudes de los clientes respecto a sus servicios o no comprendan realmente que es lo que esperan sus clientes de sus servicios.

Este defecto puede haber sido provocado por un incorrecto estudio de mercado, por una comunicación poco fluida o por deficiencias en la utilización del Marketing.

Deficiencia 2*: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad*. Aquí nos encontramos con la dificultad de transformar lo que la empresa creía que eran las expectativas del cliente en normas estandarizadas. Si nos encontramos con la inexistencia de estas normas o si existen pero no expresan las expectativas del cliente esta ausencia producirá fallos que repercutirán en la calidad del servicio que el cliente va a percibir.

Estos errores pueden deberse a la ausencia de objetivos, falta de rigidez a la hora de redactar esas normas o medios insuficientes.

Deficiencia 3*: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio*. En este aspecto entramos a analizar la forma de prestar el servicio por parte del personal, por esta misma razón las

especificaciones deben expresar también los medios idóneos para cumplir con éstas.

Este tipo de incorrecciones normalmente se deben a: falta de motivación, conflictos jerárquicos , excesiva flexibilidad de las normas y falta de control y supervisión.

Deficiencia 4*: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa*. Es importante que exista correlación entre los servicios que prestamos y la publicidad que proporcionamos. De no existir es posible que estemos aumentando las expectativas que tienen los clientes y éstos se sientan, en cierto sentido, "estafados".

Las causas de estos errores pueden deberse a falta de entendimiento entre departamentos y afán por aparentar.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación de la calidad de servicio, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

4.4 Casos de Aplicación

Algunos ejemplos que se podrían nombrar son:

- Este estudio se realizo en los hoteles Cartagena Millennium y Charlotte Cartagena que son hoteles 4 estrellas de Colombia. Para realizar este estudio se diseñó una encuesta adecuada para los hoteles, en donde cada ítem representa elementos que describen a cada dimensión del modelo SERVQUAL (elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) (ver anexo A). Se diseñaron 11 preguntas para la dimensión elementos tangibles, 2 preguntas para la dimensión confiabilidad, 4 preguntas para capacidad de respuesta. Para la dimensión seguridad 4

preguntas y para empatía 3 preguntas. Adicionalmente se formularon cuatro preguntas en la encuesta adaptada a los hoteles; una de ellas permite determinar la relación que existe entre la percepción general que tienen los huéspedes de los hoteles y cada una de las dimensiones, otra relacionada con la satisfacción de dicho huésped en los hoteles y por último una relacionada con la intención de recompra del servicio por parte de los huéspedes que lleva implícito el concepto de comunicación boca- oreja.

- También se realizó este estudio para medir la calidad de hoteles 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Valparaíso, Chile. Se realizó esta medición para determinar los factores a mejorar en cada categoría de hotel y potenciar su competitividad.
- En Argentina se realizó el estudio para hoteles en San Martín de los Andes. Se realizó un censo a nivel de los hoteles de alta categoría (tres y cuatro estrellas eran las categorías mayores ofrecidas en SMA) y en cada uno de ellos se seleccionaron individuos al azar. Las entrevistas se aplicaron a personas mayores de 18 años alojadas.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL EN “DELVINO BOUTIQUE HOTEL”

5.1 Objetivo y alcance de estudio

5.1.1 Objetivos.

Generales. Determinar y analizar la calidad del servicio del hotel Delvino.

Específicos. Aplicar el modelo ServQual para determinar la calidad del servicio del hotel en cuestión, adaptándolo a la realidad del hotel, de modo tal de aplicar una herramienta específica para que en Delvino Boutique Hotel se pueda determinar la calidad del servicio hotelero que ofrecen.

Analizar las expectativas y las percepciones del cliente para poder medir calidad del servicio percibida por los clientes a través de los siguientes pasos.

- Diseñar un cuestionario ServQual.
- Discusión de la aplicación con la gerencia para obtener su aprobación.
- Planteo de las variables.
- Completar cuestionario.
- Toma de datos. Se realiza el cuestionario a una muestra seleccionada la azar al finalizar su estadía.
- Procesamiento, análisis y evaluación de datos,
- Conclusión y consejos para mejorar.

5.1.2 Alcance.

El alcance de este caso de aplicación es evaluar únicamente la brecha 5 del modelo SERVQUAL que mide la diferencia entre las expectativas y las percepciones que los clientes tienen respecto a un servicio determinado, partiendo del supuesto que la Dirección comprende lo que esperan los clientes. Se eligió esta brecha debido a que es la más representativa del nivel de calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente.

5.2 Descripción del hotel

El hotel elegido para este estudio, por razones de accesibilidad a la información y pertinencia para el análisis, está localizado en el corazón de la ciudad de Salta, Argentina. Se trata de Delvino Boutique Hotel. El mismo escribe las primeras letras de su historia con la remodelación de una antigua casona ubicada en el centro de Salta La Linda. Conjugando la tradición de nuestras raíces, el espíritu cálido del trabajo familiar y la tecnología pensada para el máximo confort, se ampliaron los lugares existentes y se construyeron nuevos espacios. Como resultado se obtuvo un refinado hotel boutique de 18 habitaciones, situado a siete cuadras de la plaza principal, a metros del paseo Balcarce, donde se concentra la mayor parte de la vida noctura salteña, y de la estación desde donde parte el emblemático Tren a las Nubes. Para los turistas que visitan Salta esta parte de la ciudad es su favorita. El aeropuerto internacional Martín Miguel de Güemes se encuentra a 7 km y la terminal de ómnibus a solo 2 km. Para los turistas que visitan Salta esta parte de la ciudad es su favorita.

Figura 7. Delvino Boutique Hotel 1

La exquisita combinación de la magia de la naturaleza apostada en un espacio urbano, la memoria silenciosa oculta entre las paredes de una antigua casona remodelada y el encanto apasionado del vino salteño, hacen de Delvino Boutique Hotel un lugar ideal para combinar placer, descanso y negocios.

Figura 8. Tematicidad 1

Figura 9. Tematicidad 2

Todas las habitaciones están ambientadas y decoradas en torno a la temática del vino. Paredes bañadas de rojo malbec o verde torrontés se presentan como un deleite para la vista del huésped.

Cuadros y obras de arte creados y pintados por manos salteñas reproducen uvas, brindis, viñedos, cavas y vendimias, vistiendo las instalaciones del hotel desde la recepción hasta cada uno de sus mágicos rincones.

En Delvino Boutique Hotel, cada habitación lleva el nombre de la cepa que caracteriza su decoración, como por ejemplo las suites torrontés, malbec y cabernet.

Figura 10. Habitación Verdhelo.

Figura 11. Habitación Tardío.

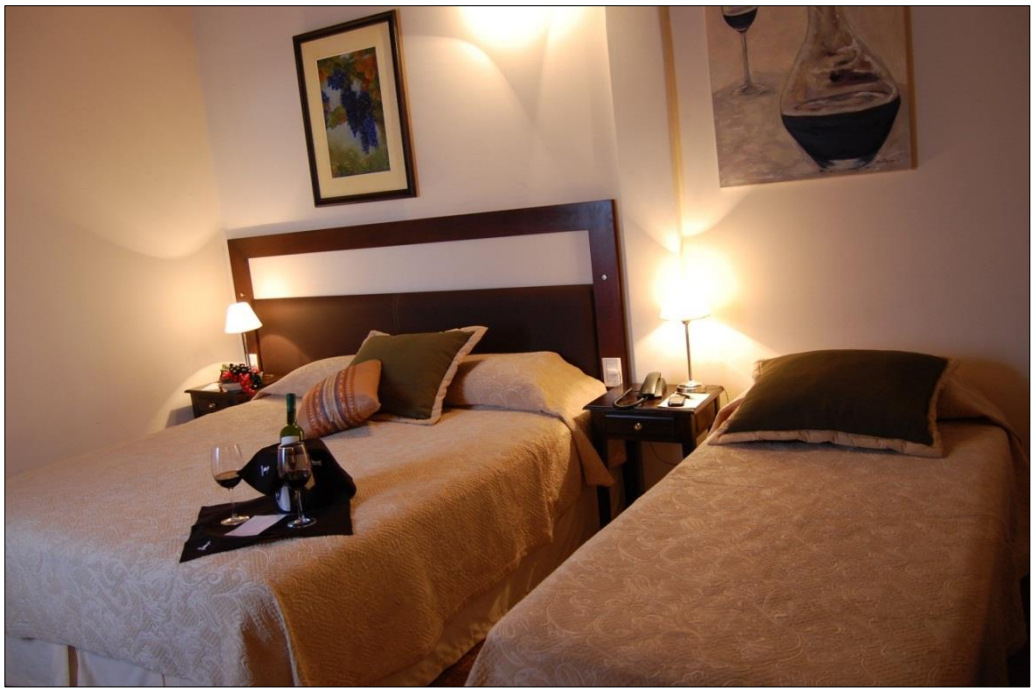


Figura 12. Habitación Tannat.

Figura 13. Habitación Pinot Gris.

Las habitaciones del Delvino Boutique Hotel disponen de aire acondicionado, TV y baño alicatado con bidé. Algunas habitaciones incluyen bañera de hidromasaje y terraza privada.

Figura 14. Hidromasaje.

Además, el hotel cuenta con:

- Copa de Bienvenida.
- Wine bar / Vinoteca.
- Desayuno buffet.
- Piscina iluminada y climatizada.
- Solárium y parques verdes.
- Cava.
- Presentación de nuevos vinos y productos relacionados.
- Organización de capacitaciones, eventos y degustaciones de vinos.
- En el marco de la tematicidad del Hotel, se llevarán a cabo también eventos sociales, culturales, deportivos y recreativos tales como:
  - Arte y Vino.
  - Golf y Vino.
  - Tango y Vino.
  - Catas a ciegas.
  - Sistema de climatización frió-calor en todo el hotel.
  - Salón de usos múltiples.
  - Personal bilingüe.

- Asesoramiento personalizado en actividades, recorridos y paseos.
- Teléfono / fax.
- Internet inalámbrico en todo el hotel.(WI-FI) SIN CARGO.
- Seguridad y Emergencias médicas las 24 hs.

Figura 15. Delvino Boutique Hotel 2.

Figura 16. Delvino Boutique Hotel 3.

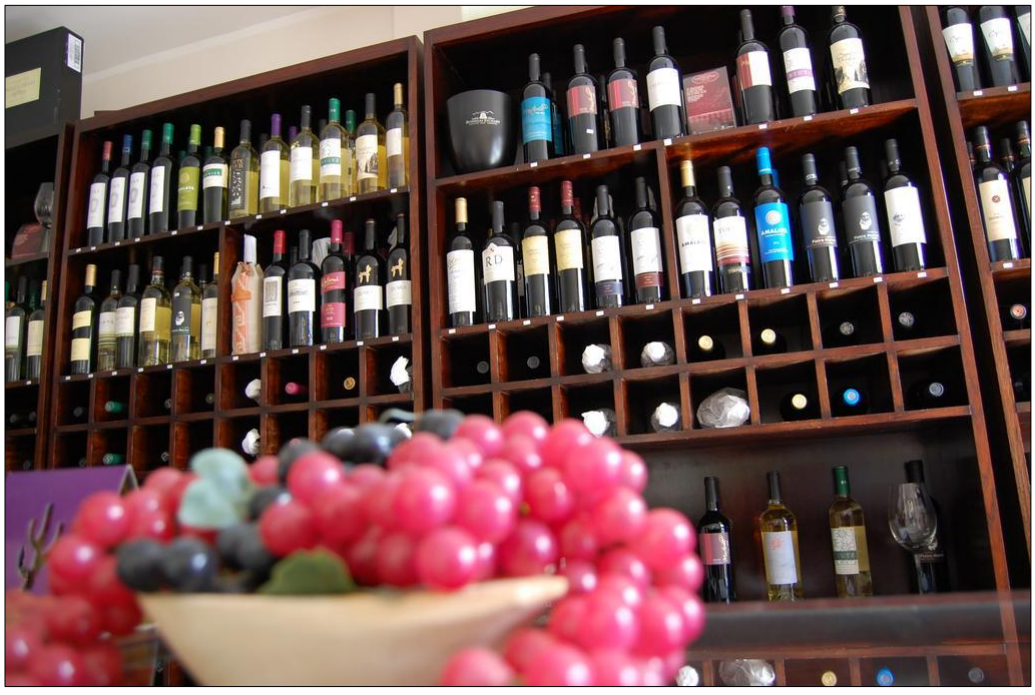


Figura 17. Delvino Boutique Hotel 4.

Figura 18. Delvino Boutique Hotel 5.

5.3 Metodología del caso de aplicación

5.3.1 Diseño del cuestionario.

Como primera instancia se procede a la selección general de distintos puntos del servicio del hotel susceptibles de ser evaluados por los clientes a través de una

tormenta de ideas; siempre basados en los 5 aspectos señalados por el modelo ServQual. A continuación, se aplica una serie de 3 filtros, de manera de ir seleccionando los ítems a ser evaluados en cada aspecto de la calidad. Luego del filtrado de estos temas, se formulan una pregunta por cada tema para el cuestionario.

Una vez que se tienen todas las preguntas referidas a los temas a evaluar, se formula una serie de preguntas sobre datos personales del cliente (ver ANEXO), para luego poder segmentar los clientes a los fines del análisis.

A continuación, se transcribe los resultados de la tormenta de ideas inicial, para cada uno de los aspectos de la calidad:

Elementos Tangibles:

- Degustaciones.
- Ambientación temática.
- Estructura del hotel.
- Cercanía al centro.
- Cercanía a la vida nocturna.
- Cercanía a puntos turísticos.
- Amplitud de habitaciones.
- Comodidad de camas.
- Tecnología en las habitaciones.
- Acceso a plantas superiores por escaleras.
- Limpieza de espacios comunes.
- Limpieza de habitaciones.
- Estado de toallas, ropa de cama, etc.
- Estado del Centro de negocios.

- Estado de Sala de reuniones.
- Sala de fumadores.
- Limpieza de Pileta.
- Iluminación.
- Ventilación.
- Estado de Muebles.

Fiabilidad:

- Funcionamiento de instalaciones.
- Disponibilidad de instalaciones.
- Comodidad de instalaciones.
- Ambiente Social amigable.
- Segmento de mercado (jóvenes, familias, empresarios).
- Armonía de espacios comunes.
- Capacidad de contratación sin inconvenientes.
- Fácil acceso a la información.
- Preparación de los eventos.
- Relación Beneficio/Costo.
- Variedad en el desayuno.
- Desayuno abundante.
- Productos caseros en el desayuno.
- Infusiones con temperatura adecuada.
- Trato cordial de empleados.
- Capacidad de solución.
- Información sobre servicios exclusivos del hotel.
- Información y servicio de recepción.

- Espacios comunes siempre limpios
- Información turística.
- Mismo nivel de atención sin importar el empleado a cargo.

Empatía:

- Disponibilidad de personal.
- Desayuno en la habitación.
- Cumplimiento de servicios acordados.
- Lenguaje verbal cordial de empleados.
- Lenguaje corporal cordial de empleados.
- Predisposición del personal.
- Cuidado ambiental certificado.
- Higiene del personal.
- Vestimenta del personal.
- Postura del personal.
- Adecuación del personal de limpieza a horarios del cliente.
- Ocupación de los espacios comunes.
- Comodidad en espacios comunes.
- El ambiente es el buscado por el cliente.
- Amabilidad del personal.
- Amabilidad del personal contratado (técnicos por ejemplo)
- Respuesta cordial a las dudas del cliente.
- Ausencia de ruidos molestos.
- Ambiente tranquilo y cálido.
- Presencia física del personal ante la necesidad del cliente.

Capacidad de respuesta:

- Suficiencia de computadoras y demás aparatos tecnológicos.
- Acceso a técnicos.
- Velocidad de las computadoras.
- Conocimientos turísticos de los empleados para aconsejar clientes.
- Diversas respuestas ante consultas de clientes.
- Soluciones variadas para el mismo problema.
- Atención telefónica.
- Cumplimiento de horario acordado.
- Puntualidad para prestar servicios.
- Velocidad para resolver el problema.
- Velocidad para atender a los clientes.
- Eficacia en la solución.
- Velocidad de respuesta a través de la web.
- Velocidad de reposición en desayuno.
- Velocidad de limpieza de habitación.
- Velocidad de limpieza de espacios comunes.
- Cumplimiento de los compromisos asumidos por el hotel.

Seguridad:

- Protección de bienes materiales.
- Disponibilidad de cajas de seguridad.
- Funcionalidad de las cajas de seguridad.
- Presencia de matafuegos y demás elementos de seguridad
- Carteles de precaución.
- Barandas de las escaleras firmes y seguras.
- Protección policial en la zona.

- Sensación de seguridad.
- Luminosidad de la zona.
- Confidencialidad de los datos personales (edad, domicilio, etc).
- Confidencialidad de los datos de tarjetas de crédito y similares.
- Cercanía a hospitales en caso de alguna emergencia.
- Acceso a Médicos.
- Ventanas Aseguradas.
- Avisos de zonas peligrosas para niños por ejemplo pileta.
- Muebles firmes.

La segunda instancia consiste en utilizar filtros para ir descartando opciones:

1º Filtro: En caso que hayan temas que se solapen entre los 5 aspectos del modelo ServQual, se lo deja dentro de la dimensión que mejor le corresponda conceptualmente.

Elementos Tangibles:

- Degustaciones de vino.
- Ambientación temática.
- Estructura del hotel.
- Cercanía al centro.
- Cercanía a la vida nocturna.
- Cercanía a puntos turísticos.
- Amplitud de habitaciones.
- Comodidad de camas.
- Tecnología en las habitaciones.
- Acceso a plantas superiores por escaleras.
- Limpieza de espacios comunes.

- Limpieza de habitaciones.
- Estado de toallas, ropa de cama, etc.
- Estado del Centro de negocios. (Se solapa con “Funcionamiento de instalaciones” de Fiabilidad).
- Estado de Sala de reuniones. (Se solapa con “Funcionamiento de instalaciones” de Fiabilidad).
- Sala de fumadores. (Se solapa con “Funcionamiento de instalaciones” de Fiabilidad).
- Limpieza de Pileta. (Se solapa con “Funcionamiento de instalaciones” de Fiabilidad).
- Iluminación. (Se solapa con “Disponibilidad de instalaciones” de Fiabilidad).
- Ventilación. (Se solapa con “Disponibilidad de instalaciones” de Fiabilidad).
- Estado de Muebles. (Se solapa con “Muebles firmes” de Seguridad).

Fiabilidad:

- Funcionamiento de instalaciones.
- Disponibilidad de instalaciones.
- Comodidad de instalaciones.
- Ambiente Social amigable.
- Segmento de mercado (jóvenes, familias, empresarios).
- Armonía de espacios comunes.
- Capacidad de contratación sin inconvenientes.
- Fácil acceso a la información.

- Preparación de los eventos.
- Relación Beneficio/Costo.
- Variedad en el desayuno.
- Desayuno abundante.
- Productos caseros en el desayuno.
- Infusiones con temperatura adecuada.
- Trato cordial de empleados. (Se solapa con "Lenguaje verbal cordial de empleados" de Empatía).
- Capacidad de solución. (Se solapa con "Eficacia de solución" de Capacidad de Respuesta).
- Información sobre servicios exclusivos del hotel.
- Información y servicio de recepción.
- Espacios comunes siempre limpios. (Se solapa con "Limpieza de espacios comunes" de Elementos Tangibles).
- Información turística.
- Mismo nivel de atención sin importar el empleado a cargo. (Se solapa con "Predisposición del personal" de Empatía).

Empatía:

- Disponibilidad de personal.
- Desayuno en la habitación.
- Cumplimiento de servicios acordados.
- Lenguaje verbal cordial de empleados. (Está comprendido dentro de "Amabilidad del personal").
- Lenguaje corporal cordial de empleados. (Está comprendido dentro de "Amabilidad del personal").

- Predisposición del personal.
- Cuidado ambiental certificado.
- Higiene del personal.
- Vestimenta del personal.
- Postura del personal.
- Adecuación del personal de limpieza a horarios del cliente. (Estaría comprendido dentro de "Predisposición del personal").
- Ocupación de los espacios comunes.
- Comodidad en espacios comunes.
- El ambiente es el buscado por el cliente. (Se solapa con "Ambiente social amigable" de Fiabilidad).
- Amabilidad del personal.
- Amabilidad del personal contratado (técnicos por ejemplo). (Está comprendido dentro de "Amabilidad del personal").
- Respuesta cordial a las dudas del cliente. (Se solapa con "Amabilidad del personal").
- Ausencia de ruidos molestos. (Está comprendido dentro de "Armonía de espacios comunes" de Fiabilidad).
- Ambiente tranquilo y cálido. (Está comprendido dentro de "Armonía de espacios comunes" de Fiabilidad).
- Presencia física del personal ante la necesidad del cliente. (Se solapa con "Disponibilidad de personal").

Capacidad de respuesta:

- Suficiencia de computadoras y demás aparatos tecnológicos.
- Acceso a técnicos.

- Velocidad de las computadoras. (Está comprendido dentro de “Información y servicio de recepción” de Fiabilidad).
- Conocimientos turísticos de los empleados para aconsejar clientes. (Se solapa con “Información turística” de Fiabilidad).
- Diversas respuestas ante consultas de clientes. (Está comprendido dentro de “Información y servicio de recepción” de Fiabilidad).
- Soluciones variadas para el mismo problema. (Está comprendido dentro de “Información y servicio de recepción” de Fiabilidad).
- Atención telefónica. (Está comprendido dentro de “Capacidad de contratación sin inconvenientes” de Fiabilidad).
- Cumplimiento de horario acordado. (Está comprendido dentro de “Puntualidad para prestar servicios).
- Puntualidad para prestar servicios.
- Velocidad para resolver el problema.
- Velocidad para atender a los clientes.
- Eficacia en la solución.
- Velocidad de respuesta a través de la web. (Está comprendido dentro de “Capacidad de contratación sin inconvenientes” de Fiabilidad).
- Velocidad de reposición en desayuno.
- Velocidad de limpieza de habitación. (Está comprendido dentro de “Limpieza de habitaciones” de Elementos Tangibles).
- Velocidad de limpieza de espacios comunes. (Está comprendido dentro de “Limpieza de espacios comunes” de Elementos Tangibles).

- Cumplimiento de los compromisos asumidos por el hotel. (Se solapa con "Cumplimiento de servicios acordados" de Empatía).

Seguridad:

- Protección de bienes materiales.
- Disponibilidad de cajas de seguridad.
- Funcionalidad de las cajas de seguridad. (Está comprendido dentro de "Disponibilidad de cajas de seguridad").
- Presencia de matafuegos y demás elementos de seguridad.
- Carteles de precaución.
- Barandas de las escaleras firmes y seguras.
- Protección policial en la zona.
- Sensación de seguridad.
- Luminosidad de la zona.
- Confidencialidad de los datos personales (edad, domicilio, etc).
- Confidencialidad de los datos de tarjetas de crédito y similares.
- Cercanía a hospitales en caso de alguna emergencia. (Suele no ser relevante a la hora de contratar un hotel).
- Acceso a Médicos. (Suele no ser relevante a la hora de contratar un hotel).
- Ventanas Aseguradas. (Está comprendido dentro de "Sensación de seguridad")
- Avisos de zonas peligrosas para niños por ejemplo pileta. (Está comprendido dentro de "Carteles de precaución").
- Muebles firmes. (Se solapa con "Estado de Muebles" de Elementos Tangibles).

2º Filtro: Consiste en tratar de agrupar los temas a evaluar en un concepto más genérico, para que posteriormente la dirección hotel decida si evaluar un tema específico o uno que englobe varios temas.

Elementos Tangibles:

Tematicidad:

- Degustaciones de vino.
- Ambientación temática.
- Estructura del hotel.

Cercanía a puntos de interés:

- Cercanía al centro.
- Cercanía a la vida nocturna.
- Cercanía a puntos turísticos.

Confort de las habitaciones:

- Amplitud de habitaciones.
- Comodidad de camas.
- Tecnología en las habitaciones.
- Estado de Muebles.

Acceso a plantas superiores por escaleras.

Limpieza:

- Limpieza de espacios comunes.
- Limpieza de habitaciones.
- Estado de toallas, ropa de cama, etc.

Fiabilidad:

Uso de instalaciones:

- Funcionamiento de instalaciones.

- Disponibilidad de instalaciones.
- Comodidad de instalaciones.

Ambiente:

- Ambiente Social amigable.
- Segmento de mercado (jóvenes, familias, empresarios).
- Armonía de espacios comunes.

Organización:

- Capacidad de contratación sin inconvenientes.
- Fácil acceso a la información.
- Preparación de los eventos.
- Relación Beneficio/Costo.

Desayuno:

- Variedad en el desayuno.
- Desayuno abundante.
- Productos caseros en el desayuno.
- Infusiones con temperatura adecuada.

Información:

- Información sobre servicios exclusivos del hotel.
- Información y servicio de recepción.
- Información turística.

Empatía:

Atención personalizada:

- Disponibilidad de personal.
- Desayuno en la habitación.
- Cumplimiento de servicios acordados.

Cordialidad en la atención:

- Predisposición del personal.
- Amabilidad del personal.

Compromiso con el medio ambiente:

- Cuidado ambiental certificado.

Presencia del personal:

- Higiene del personal.
- Vestimenta del personal.
- Postura del personal.

Intimidad:

- Ocupación de los espacios comunes.
- Comodidad en espacios comunes.

Capacidad de respuesta:

Disponibilidad de herramientas adecuadas:

- Suficiencia de computadoras y demás aparatos tecnológicos.
- Acceso a técnicos.

Puntualidad:

- Puntualidad para prestar servicios.

Velocidad:

- Velocidad para resolver el problema.
- Velocidad para atender a los clientes.

Eficacia en la solución.

Seguridad:

Resguardo de bienes:

- Protección de bienes materiales.

- Disponibilidad de cajas de seguridad.

Espacios protegidos:

- Presencia de matafuegos y demás elementos de seguridad.
- Carteles de precaución.
- Barandas de las escaleras firmes y seguras.

Seguridad de la zona:

- Protección policial en la zona.
- Sensación de seguridad.
- Luminosidad de la zona.

Confidencialidad de la información personal:

- Confidencialidad de los datos personales (edad, domicilio, etc).
- Confidencialidad de los datos de tarjetas de crédito y similares.

3º Filtro: Consiste en reunirse con la dirección del hotel para llegar a un acuerdo sobre qué temas considera como importantes para evaluar, respetando la cantidad de preguntas que se debe tener dentro de cada aspecto del modelo ServQual. Luego de esto, se arman las encuestas (ver Anexo 1).

A continuación, se indican los temas acordados *resaltados en amarillo*. Por cada tema, se formulará una correspiente pregunta en la encuesta. ServQual.

Elementos Tangibles (4):

Tematicidad:

- Degustaciones de vino.
- Ambientación temática.
- Estructura del hotel.

Cercanía a puntos de interés:

- Cercanía al centro.

- Cercanía a la vida nocturna.
- Cercanía a puntos turísticos.

Comodidad de las habitaciones:

- Amplitud de habitaciones.
- Comodidad de camas.
- Tecnología en las habitaciones.
- Estado de Muebles.

Acceso a plantas superiores por escaleras.

Limpieza:

- Limpieza de espacios comunes.
- Limpieza de habitaciones.
- Estado de toallas, ropa de cama, etc.

Fiabilidad (5):

Uso de instalaciones:

- Funcionamiento de instalaciones.
- Disponibilidad de instalaciones.
- Comodidad de instalaciones.

Ambiente:

- Ambiente Social amigable.
- Segmento de mercado (jóvenes, familias, empresarios).
- Armonía de espacios comunes.

Organización:

- Capacidad de contratación sin inconvenientes.
- Fácil acceso a la información.
- Preparación de los eventos.

- Relación Beneficio/Costo.

Desayuno:

- Variedad en el desayuno.
- Desayuno abundante.
- Productos caseros en el desayuno.
- Infusiones con temperatura adecuada.

Información:

- Información sobre servicios exclusivos del hotel.
- Información y servicio de recepción.
- Información turística.

Empatía (5):

Atención personalizada:

- Decide armar una pregunta que englobe estos dos temas:

  Disponibilidad de personal y Cumplimiento de servicios acordados.
- Desayuno en la habitación.

Cordialidad en la atención:

- Predisposición del personal.
- Amabilidad del personal.

Compromiso con el medio ambiente:

- Cuidado ambiental certificado.

Presencia del personal:

- Higiene del personal.
- Vestimenta del personal.
- Postura del personal.

Intimidad:

- Ocupación de los espacios comunes.
- Comodidad en espacios comunes.

Capacidad de respuesta (4):

Disponibilidad de herramientas adecuadas:

- Suficiencia de computadoras y demás aparatos tecnológicos.
- Acceso a técnicos.

Puntualidad:

- Puntualidad para prestar servicios.

Velocidad:

- Velocidad para resolver el problema.
- Velocidad para atender a los clientes.

Eficacia en la solución.

Seguridad (4):

Resguardo de bienes:

- Protección de bienes materiales.
- Disponibilidad de cajas de seguridad.

Espacios protegidos:

- Presencia de matafuegos y demás elementos de seguridad.
- Carteles de precaución.
- Barandas de las escaleras firmes y seguras.

Seguridad de la zona:

- Protección policial en la zona.
- Sensación de seguridad.
- Luminosidad de la zona.

Confidencialidad de la información personal:

- Confidencialidad de los datos personales (edad, domicilio, etc).
- Confidencialidad de los datos de tarjetas de crédito y similares.

5.3.2 La muestra.

La muestra se tomó por un lado, a los directivos y empleados con capacidad de toma de decisiones, y por otro lado, a los clientes. A través del personal del hotel se obtiene el valor esperado. Estos cuestionarios se realizaron durante el mes de marzo del 2017. Por aparte, se realizaron las encuestas a los clientes que se alojaron durante los meses de marzo, abril y mayo, y que realizaron el check-out entre las horas 8am y 11am para calcular el valor percibido.

Para la muestra de los clientes, se pidió, al momento del check-out, a uno de los huéspedes de cada habitación que complete el cuestionario. Las encuestas se tomaron en días aleatorios dentro de cada mes. Para determinar su tamaño, se hizo uso del postulado de la Estadística, el cual establece que la media de medias tiende a ser una distribución normal. En la práctica, esta situación se considera alcanzada cuando esta media contempla al menos 30 casos. Independientemente del modelo estadístico que mejor represente a cada encuesta, el valor medio de percepción de calidad proveniente de las medias de cada encuesta, tendrá entonces una distribución normal. En consecuencia, el presente estudio puede ser realizado empleando el tratamiento estadístico para distribuciones normales.

En total se realizaron 38 encuestas entre el 19 de marzo y el 6 de mayo.

5.3.3 Desarrollo del método SERVQUAL.

Se determinan los valores estadísticos de la calidad esperada y percibida (media y desviación estándar), en forma total y en cada uno de los cinco aspectos expuestos en el cuestionario.

Valor Esperado Total – medición realizada sobre la dirección y el personal que toma decisiones en el hotel:

Tabla 7. Valor Esperado Total.

Nro. De Encuesta	Promedio	Desvío Estándar
1	6,73	0,46
2	5,64	1,18
3	6,45	0,60
4	6,55	0,60
5	6,50	0,67
6	5,59	1,10
Valor Esperado Total	6,24	0,92

Valor Esperado por dimensión o aspecto de la calidad:

Tabla 8. Valor Esperado por dimensión.

Dimensión	Promedio	Desvío Estándar	Tamaño de Muestra
Elementos Tangibles	6,25	0,74	24
Fiabilidad	6,23	0,73	30
Empatía	5,97	1,16	30
Capacidad de Respuesta	6,08	0,88	24
Seguridad	6,75	0,85	24

Valor Percibido Total – medición realizada sobre 38 encuestas:

Tabla 9. Valor Percibido Total.

Nro. De Encuesta	Promedio	Desvío Estándar	Nro. De Encuesta	Promedio	Desvío Estándar
1	6,95	0,21	21	6,91	0,29
2	6,18	0,85	22	5,59	1,10
3	6,41	0,50	23	4,82	0,85
4	6,82	0,50	24	5,94	1,51
5	6,91	0,43	25	7,00	0,00
6	6,27	0,70	26	7,00	0,00
7	6,77	0,69	27	6,14	0,48
8	6,07	0,27	28	5,52	1,81
9	6,95	0,23	29	6,47	0,77
10	6,68	0,95	30	6,86	0,35
11	6,86	0,35	31	6,50	0,89
12	6,14	1,28	32	6,81	0,51
13	6,73	0,46	33	6,82	0,85
14	6,86	0,35	34	6,10	0,54
15	6,91	0,29	35	6,45	0,80
16	6,50	0,60	36	6,41	1,50
17	5,64	0,49	37	5,77	1,02
18	6,77	0,87	38	5,68	0,57
19	6,86	0,35	**Valor Percibido Total**	**6,44**	**0,91**
20	6,71	0,56			

Valor percibido por dimensión:

Tabla 10. Valor Percibido por dimensión.

Dimensión	Promedio	Desvío Estándar	Tamaño de Muestra
Elementos Tangibles	6,12	1,30	145
Fiabilidad	6,48	0,76	186
Empatía	6,60	0,63	186
Capacidad de Respuesta	6,54	0,71	144
Seguridad	6,41	1,02	138

Para determinar si los valores percibidos eran distintos o no, de los esperados, se procedió a realizar la prueba T para diferencia de medias (ver Tabla 11 y 12). Esta prueba se emplea para muestras con distribución normal y desviación estándar poblacional desconocida.

Figura 19. Prueba T para diferencia de medias.

6. **Para diferencia de medias:** $\mu_1 - \mu_2$ .Dos muestras, de tamaños **m** y **n,** con distribución normal, independientes entre sí, y con distintas medias μ_1, μ_2 y el mismo σ desconocido

$$T = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{s_p \cdot \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}}$$

$$s_p = \sqrt{\frac{(m-1)\cdot s_x^2 + (n-1)\cdot s_y^2}{m+n-2}}$$

Criterios de rechazo:

A: Ho: $\mu_1 \leq \mu_2$ **T > $t_{\alpha,m+n-2}$**
Ha: $\mu_1 > \mu_2$

En la prueba T, para cada comparación entre dos muestras, cada una con sus respectivos promedio, desviación estándar y tamaño de muestra, se encuentra un estadístico T, empleando la fórmula mostrada arriba. Este valor es comparado, de acuerdo a lo que plantea el Test de Hipótesis, con otro valor T llamado Tcrítico y que proviene de tabla de la distribución T- de Student. Este Tcrítico depende del tamaño total de muestra y del intervalo de confianza que se elija. Siendo consistente con la mayoría de las aplicaciones de ServQual dentro de servicios de hotelería – los cuales se plantearon al final del Capítulo IV de este trabajo, se emplea un intervalo del 95%, es decir un alfa de 0,05.

Tabla 11. Prueba T Valor Percibido Total vs Valor Esperado Total.

Valor Percibido Total (X1)	Valor Esperado Total (X2)
X1:	6,44
X2:	6,24
m: tamaño de X1	799
n: tamaño de X2	132
Sx: desviación en X1	0,91
Sy: desviación en X2	0,92
Sp:	0,911416763
T:	2,33560017
Tcrit	1,65
Resultado (CALIDAD)	X1>X2

Tabla 12. Prueba T Valor Percibido por dimensión vs Valor Esperado por dimensión.

Valor Percibido por Dimensión X1 – Valor Esperado por Dimensión X2	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Empatía	Capacidad de Respuesta	Seguridad
X1:	6,12	6,48	6,6	6,54	6,41
X2:	6,25	6,23	5,97	6,08	6,75
m: tamaño de X1	145	186	186	144	138
n: tamaño de X2	24	30	30	24	24
Sx: desviación en X1	1,3	0,76	0,63	0,71	1,02
Sy: desviación en X2	0,74	0,73	1,16	0,88	0,85
Sp:	1,23800786	0,7560043	0,7248876	0,7359016	0,9973474
T:	-0,47650364	1,68076099	4,41733213	2,83511249	-1,54141686
Tcrit	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	DISTINTO	DISTINTO	DISTINTO	NO DISTINTO

Una vez comprobado que había dimensiones en las que era distinto lo que se percibía de lo que se esperaba, se procedió a analizar si esa diferencia existía de acuerdo a todos los clientes o si respondía a alguna diferencia demográfica.

Tabla 13. Prueba T Valor Percibido Total Nacional vs Valor Percibido Total Extranjero.

Valor Percibido Total Nacional X1 – Valor Percibido Total Extranjero X2	Calidad Percibida
X1:	**6,57**
X2:	**6,17**
m: tamaño de X1	**536**
n: tamaño de X2	**263**
Sx: desviación en X1	**0,79**
Sy: desviación en X2	**1,06**
Sp:	**0,887863733**
T:	**5,984123591**
Tcrit	**1,65**
Resultado (CALIDAD)	**DISTINTO**

Al detectar diferencias entre los clientes nacionales y los extranjeros, se siguió avanzando en la investigación para saber en dónde estaban esas diferencias, comparando los valores esperados con los percibidos por clientes nacionales (ver Tabla 14) y luego con los percibidos por clientes extranjeros (ver Tabla 15).

En los clientes nacionales se puede observar que en los casos que hubo diferencias, todos percibieron una calidad superior a la esperada, por lo que se decidió seguir la investigación sobre clientes extranjeros.

En los clientes extranjeros se observa que, a pesar de no haber diferencias entre la calidad percibida total con la esperada total, sí se encuentran diferencias en la mayoría de las dimensiones. En las dimensiones Empatía y Capacidad de Respuesta, se percibe una calidad superior a la que se espera. En Fiabilidad no existen diferencias entre lo percibido y lo esperado. En Elementos Tangibles y Seguridad, la calidad percibida es inferior a la esperada.

Tabla 14. Prueba T Valor Percibido Nacionales vs Valor Esperado.

	NACIONALES (X1)					
Valor ESPERADO (Total y por Dimensión) (X2)	Valor Percibido Total Nacional	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Empatía	Capacidad de Respuesta	Seguridad
X1:	6,57	6,38	6,63	6,67	6,59	6,56
X2:	6,24	6,25	6,23	5,97	6,08	6,75
m: tamaño de X1	536	97	123	124	96	96
n: tamaño de X2	132	24	30	30	24	24
Sx: desviación en X1	0,79	1,16	0,65	0,54	0,7	0,84
Sy: desviación en X2	0,92	0,74	0,73	1,16	0,88	0,85
Sp:	0,817206	1,091497	0,66611	0,70192	0,738535	0,841958
T:	4,155885	0,52242	2,949045	4,901414	3,025866	-0,98881
Tcrit	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
Resultado (CALIDAD)	DISTINTO X1>X2	NO DISTINTO	DISTINTO X1>X2	DISTINTO X1>X2	DISTINTO X1>X2	NO DISTINTO

Tabla 15. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Esperado.

	EXTRANJEROS (X1)					
Valor ESPERADO (Total y por Dimensión) (X2)	Valor Percibido Total Extranjero	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Empatía	Capacidad de Respuesta	Seguridad
X1:	6,17	5,60	6,19	6,47	6,44	6,07
X2:	6,24	6,25	6,23	5,97	6,08	6,75
m: tamaño de X1	263	48	63	62	48	42
n: tamaño de X2	132	24	30	30	24	24
Sx: desviación en X1	1,06	1,43	0,88	0,76	0,71	1,3
Sy: desviación en X2	0,92	0,74	0,73	1,16	0,88	0,85
Sp:	1,01548	1,246166	0,835128	0,908332	0,770008	1,158579
T:	-0,64624	-2,0864	-0,21592	2,475073	1,87011	-2,29373
Tcrit	1,65	1,67	1,65	1,66	1,67	1,67
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	DISTINTO X2>X1	NO DISTINTO	DISTINTO X1>X2	DISTINTO X1>X2	DISTINTO X2>X1

Esto significa que es necesario seguir avanzando la investigación sobre estas dimensiones, Elementos Tangibles y Seguridad, en donde la calidad percibida es

inferior a la esperada para detectar dónde está el problema. Se decidió seguir segmentando a los clientes extranjeros por rango etario (ver Tablas 16, 17 y 18) y por cantidad de noches de alojamiento (ver Tablas 19, 20 y 21).

Tabla 16. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros 21-35 años.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros 21-35 años (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	5,25	5,75
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	4	4
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	1,71	1,5
Sp:	1,448327	1,314603
T:	0,464355	0,465191
Tcrit	1,68	1,68
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	NO DISTINTO

Tabla 17. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros 35-50 años.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros 35 A 50 Años (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	5,7	5,78
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	10	9
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	1,06	1,48
Sp:	1,377256	1,331051
T:	-0,20888	0,593149
Tcrit	1,67	1,68
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	NO DISTINTO

Tabla 18. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros >50 años.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros >5O AÑOS (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	5,62	6,21
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	34	29
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	1,52	1,24
Sp:	1,467794	1,275992
T:	-0,06079	-0,45444
Tcrit	1,66	1,67
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	NO DISTINTO

En ésta segmentación no se detectó ninguna diferencia. Se avanza con la segmentación por cantidad de noches de estadía

Tabla 19. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros 1-2 noches.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros 1-2 noches (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	5,31	5,69
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	32	29
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	1,53	1,39
Sp:	1,470558	1,337252
T:	0,864105	1,176968
Tcrit	1,66	1,67
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	NO DISTINTO

Tabla 20. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros 3-5 noches.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros 3-5 noches (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	6	7
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	8	5
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	1,07	0
Sp:	1,388608	1,240878
T:	-0,75431	-1,58422
Tcrit	1,67	1,68
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	NO DISTINTO

Tabla 21. Prueba T Valor Percibido Extranjeros vs Valor Percibido Extranjeros >5 noches.

	EXTRANJEROS (X1)	
Extranjeros >5 noches (X2)	Elementos Tangibles	Seguridad
X1:	5,60	6,07
X2:	6,38	6,88
m: tamaño de X1	48	42
n: tamaño de X2	8	8
Sx: desviación en X1	1,43	1,3
Sy: desviación en X2	0,92	0,35
Sp:	1,374605	1,208886
T:	-1,4859	-1,73694
Tcrit	1,67	1,68
Resultado (CALIDAD)	NO DISTINTO	DISTINTO X2>X1

Si bien en esta segmentación se detectó una mínima diferencia en la dimensión Seguridad, ésta no parece ser significativa. En principio, se descarta que la

diferencia en la menor percepción de calidad esté relacionada con el rango etario o con la cantidad de noches de alojamiento.

Por ello, se continuó la investigación analizando los valores de percepción de la calidad en clientes extranjeros, respecto a cada tema que componen las dimensiones en observación, Elementos Tangibles (ver Tabla 22) y Seguridad (ver Tabla 23).

Recordando, los temas acordados para elementos tangibles son:

- Degustaciones de vino.
- Ambientación temática.
- Cercanía puntos de interés.
- Comodidad de las habitaciones.

Los temas de Seguridad son:

- Disponibilidad de cajas de seguridad.
- Presencia de matafuegos y demás elementos de seguridad.
- Sensación de seguridad.
- Confidencialidad de la información personal.

Este análisis arroja que las menores percepciones de calidad de los clientes extranjeros se fundamentan en el tema "Degustaciones de Vino" del aspecto Elementos Tangibles y en el tema "Disponibilidad de Cajas de Seguridad" del aspecto Seguridad.

En forma global, queda establecido que para los clientes nacionales, la calidad percibida es igual o superior a la esperada tanto a nivel general como en cada aspecto de la calidad. En cambio, para los clientes extranjeros, la calidad percibida está en el mismo orden que la esperada a nivel general, pero resulta inferior en algunos aspectos, Elementos Tangibles y Seguridad. Se llega a determinar que

esta inferior percepción está relacionada, en ambos casos, con un tema en particular dentro de cada aspecto.

Tabla 22. Prueba T Valor Percibido Extranjeros por Tema vs Valor Percibido Extranjeros Elementos Tangibles.

	TEMAS (X1)			
EXTRANJEROS ELEMENTOS TANGIBLES (X2)	Degustaciones de vino.	Ambientación temática	Cercanía a puntos de interés.	Comodidad de las habitaciones.
X1:	4,18	6,09	6,08	5,92
X2:	5,60	5,60	5,60	5,60
m: tamaño de X1	11	11	13	13
n: tamaño de X2	48	48	48	48
Sx: desviación en X1	1,83	1,14	0,95	0,86
Sy: desviación en X2	1,43	1,43	1,43	1,43
Sp:	1,50787	1,383527	1,346309	1,333947
T:	-2,81719	1,059497	1,140313	0,767253
Tcrit	1,67	1,67	1,68	1,68
Resultado (CALIDAD)	DISTINTO	NO DISTINTO	NO DISTINTO	NO DISTINTO

Tabla 23. Prueba T Valor Percibido Extranjeros por Tema vs Valor Percibido Extranjeros Seguridad.

	TEMAS (X1)			
EXTRANJEROS SEGURIDAD (X2)	Disponibilidad de cajas de seguridad.	Presencia de matafuegos y demás.	Sensación de seguridad.	Confidencialidad de información personal.
X1:	5,00	5,78	6,46	6,73
X2:	6,07	6,07	6,07	6,07
m: tamaño de X1	9	9	13	11
n: tamaño de X2	42	42	42	42
Sx: desviación en X1	2,00	1,20	0,66	0,47
Sy: desviación en X2	1,30	1,30	1,30	1,30
Sp:	1,437756	1,284205	1,185742	1,184036
T:	-2,02609	-0,61479	1,036309	1,645743
Tcrit	1,68	1,68	1,67	1,68
Resultado (CALIDAD)	DISTINTO	NO DISTINTO	NO DISTINTO	NO DISTINTO

5.4 Análisis de resultados y recomendaciones

Lo que permite este trabajo, es obtener, a través de un fundamento estadístico, la posibilidad de observar la diferencia entre la calidad esperada del hotel (ver Anexo 2) y la percibida (ver Anexo 3). Con ayuda de los cálculos realizados, se puede ver claramente donde están tanto los puntos débiles como los puntos fuertes del hotel.

Durante los cálculos de la prueba T para comparar dos valores, se obtuvieron tres tipos de resultados:

- Distinto Mayor (X1>X2)
- Distinto Menor (X1<X2)
- No Distinto

El primero significa que la calidad del concepto asignado a X1 es mayor a la del concepto X2. El segundo resultado es lo contrario, significa que la calidad de X1 es menor a la de X2. El tercer resultado, significa que a pesar de haber diferencias en los promedios, la calidad de X1 no es distinta a la de X2.

Ahora se procede a realizar un análisis total y en cada dimensión, partiendo de los resultados obtenidos y comparando los valores percibidos contra los esperados.

Elementos Tangibles:

Si bien el promedio de valor esperado (6,25 – cuya escala va de 1 a 7) es mayor al del valor percibido (6,12), el análisis de varianza (s^2) comprueba que no es diferente la calidad esperada de la calidad percibida.

El promedio es un valor alto y se debe principalmente a la arquitectura y la ambientación temática del hotel. Esto indica que los clientes suelen tener una gran apreciación del decorado de todos los ambientes del hotel.

Otro motivo es la ubicación del mismo. El hotel está ubicado a una cuadra y media del paseo Balcarce, uno de los lugares preferidos por los turistas. Otro punto a favor es que se encuentra en zona céntrica, cerca de la mayoría de los puntos de interés.

En un escalón más abajo para la percepción del cliente, está la comodidad de la habitación. Claramente para los clientes que se alojan en este hotel, el confort de la habitación se ve opacada por los temas mencionados anteriormente.

Descendiendo en la apreciación, aparecen las degustaciones de vino. Probablemente esté existiendo una falla en la comunicación en este evento social. Para la Dirección era una fortaleza del hotel, pero con este trabajo se demostró que al menos se percibe de esa manera.

Fiabilidad:

En esta dimensión, la calidad percibida es levemente superior a la esperada. El promedio percibido (6,48) es mayor al de Elementos Tangibles, lo que significa que esta dimensión es percibida con mayor calidad que la primera.

Este elevado promedio en la calidad percibida se debe en gran parte a la excelente atención del personal. Más allá de esperarse una atención personalizada por ser un hotel boutique, la percepción de calidad supera lo esperado.

Otros aspectos destacados por los clientes son la armonía que existe en los espacios comunes del hotel y el excelente funcionamiento de las instalaciones durante toda la estadía. El ambiente brindado por el hotel es un ambiente cálido, según el propio personal "lleno de paz", excelente para que los clientes puedan relajarse y descansar. Las instalaciones dicen ser de primer nivel y tecnología avanzada, que permitiría un correcto funcionamiento de las mismas. Sin embargo, se observa que el valor de calidad esperada del funcionamiento de las

instalaciones es inferior al valor de calidad percibida, lo que presupondría que el personal conociera la existencia de ciertas fallas en las mismas.

Dentro de esta dimensión, también es elevada la percepción de la calidad de los desayunos. Los clientes destacan que los desayunos cuentan con productos frescos y elaborados artesanalmente, situación que no se vería en la mayoría de los hoteles.

El tema menor puntuado en esta dimensión es la relación costo/beneficio. Si bien se obtiene un promedio elevado (6,28), queda en último lugar respecto a los demás temas de esta dimensión.

Empatía:

Este es el aspecto del modelo ServQual en el que existe la mayor diferencia entre lo percibido de lo esperado. El promedio de calidad percibida (6,6) es el más alto de las cinco dimensiones, pero así también el promedio de calidad esperada (5,97) es el menor de todas las dimensiones de calidad esperada. Se esperaba que este aspecto sea la dimensión más débil del hotel pero resulto ser la más fuerte.

El tema de la mayor calidad percibida dentro de esta dimensión por los clientes sería debido a la presencia del personal. El personal del hotel, sobre todo de recepción, cuenta con una presencia adecuada para el tipo de servicios que se ofrecen.

La cantidad de personal para cumplir con los servicios ofrecidos por el hotel es otro tema muy bien visto por los clientes. Nuevamente sucede que, a pesar que el promedio de calidad esperada para este tema es el más bajo junto al del tema presencia del personal (5,67), el promedio de calidad percibida por los clientes es mucho mayor (6,71). Esto significaría que el hotel cuenta con una adecuada

cantidad de personal y que los mismos son capaces de cumplir correctamente los servicios que se ofrecen.

La predisposición del personal es también destacada por los clientes. Esto va de la mano con el tema anterior. Así como para brindar un buen servicio se necesita de una cantidad suficiente de personal, para brindar un servicio personalizado es necesario también de una buena predisposición del mismo.

Una buena puntuación es asignada por los clientes a la comodidad de los espacios comunes. Con un promedio de 6,55, implicaría que las personas se mueven en un lugar espacioso, sin dificultades para desplazarse, lo que les generaría una sensación de comodidad.

La menor puntuación en esta dimensión se la lleva la percepción que tienen los clientes respecto al compromiso del hotel con el medioambiente. Si bien tiene un buen promedio (6,35), queda relegado por el excelente promedio de calidad percibida que los clientes asignaron a los otros temas en esta dimensión.

Capacidad de respuesta:

En esta dimensión también se presenta una gran diferencia en los promedios de la calidad percibida (6,54) y la calidad esperada (6,08). Es la segunda mayor brecha de valores entre la calidad percibida y esperada después de la dimensión "Empatía".

Los clientes le asignaron mayor puntuación a esta dimensión en el tema referido al tiempo dedicado por el personal para atender sus inquietudes. Esto sería algo fundamental a la hora de brindar un servicio, de manera que la persona atendida sienta que el personal le está dedicando todo el tiempo posible para resolverle hasta la más mínima duda. El personal de Delvino Boutique Hotel se caracterizaría por este tipo de atención.

Otro elemento sumamente necesario para atender las inquietudes de los clientes es la disponibilidad de las herramientas adecuadas. Los clientes que se alojaron en el hotel percibieron que el hotel sí contaría con dichas herramientas, asignándole en promedio una excelente puntuación de 6,56.

También fue percibido por los huéspedes que los servicios se prestaron con puntualidad. Se conoce que el tiempo que disponen los clientes es reducido y que buscan aprovechar al máximo su estadía. Es por eso que la puntualidad se vuelve un aspecto importantísimo, que el personal debe tener en cuenta al momento de atenderlos.

Avanzando en otro tema de esta dimensión, se conoce que las soluciones brindadas a los clientes y las respuestas a sus preguntas, no sólo se aprecian en la cantidad, sino en su calidad. Los clientes del hotel se muestran satisfechos con las soluciones que les ofrece el personal, fuera un restaurante donde ir a almorzar o un lugar para visitar, situación que se ve reflejada en el promedio de 6,42 que los clientes le dieron a las soluciones brindadas por el hotel.

Seguridad:

En esta dimensión, al igual que en elementos tangibles, el promedio de la calidad percibida (6,41) es inferior al de la calidad esperada (6,75), pero a pesar de esto, se trata de un mismo valor de calidad de acuerdo al análisis de varianzas.

La confidencialidad de los datos personales junto a la presencia de elementos de seguridad son los temas con mayor valor de calidad esperada. No obstante y respecto a la percepción, el tema que se lleva el mayor puntaje es la sensación de seguridad en el hotel y sus alrededores. Esto sería principalmente por la ubicación del hotel, con constante presencia policial y una zona donde existe mucho movimiento tanto de día como de noche.

En cuanto a la presencia de elementos de seguridad y la confidencialidad de datos personales, son percibidos en promedio con valores de elevada calidad pero estadísticamente se encuentran al nivel que se esperaba.

La disponibilidad de cajas de seguridad es el tema con menor valor tanto en la calidad esperada como en la percibida. Si bien ambos valores superan los 6 puntos, aparentemente habría una situación conocida por el personal y asimismo, percibida por los clientes.

Se ha terminado de exponer el análisis de resultados y se pasa a exponer las recomendaciones.

La primera recomendación sería sobre el tema con menor valor de calidad percibida (5,03) y con mayor variabilidad en sus respuestas (s=1,88), las "Degustaciones de Vino". Probablemente esté existiendo un vicio en la comunicación sobre este evento social, tanto en la publicidad del hotel en páginas web como en la comunicación interna. Debería brindarse con exactitud los días y horarios en que se realizarán las degustaciones de vino, de modo tal que el cliente llegue al hotel sabiendo si va a tener la posibilidad de participar o no de este evento; o en caso de no tener un conocimiento previo, informársele al llegar al establecimiento. No es la misma expectativa, la que tiene un cliente que ingresa al hotel esperando disfrutar de este servicio, que la de un cliente que ingresa conociendo de antemano si podrá o no participar del mismo. Y como las expectativas que se generan no son iguales, tampoco lo es el valor de calidad que se percibe. Este evento social le aportaría un gran valor agregado al hotel, es un elemento distintivo respecto al resto de los hoteles de la ciudad, y justamente por eso, la Dirección debería hacer hincapié en buscar la forma de mejorar su difusión y así elevar el valor de calidad percibida.

El segundo tema con menor valor de calidad percibida (6,16) es "Disponibilidad de las Cajas de Seguridad". De acuerdo a mi observación también como encuestador, sugiero que en este caso, uno de los motivos es un error de comunicación. La persona que ingresa al hotel debería tener conocimiento sobre la existencia y disponibilidad de estas cajas de seguridad, dicha información debería ser comunicada por el personal. Al parecer esto o no se realiza en todos los casos, o si se lo hace, se lo hace de manera ineficaz. A pesar de que se percibe un valor elevado de calidad, es un tema que podría aumentar de valor de manera muy sencilla. Es por eso que se aconseja a la Dirección que también mejoren la comunicación al respecto. De esta manera, al momento que un cliente llegue al hotel y conozca su habitación, el personal le comunique que cuenta con este servicio, que lo tiene a su disposición para usarlo durante toda su estadía y explicarle su funcionamiento.

En cuanto a los temas más destacados por los clientes, los cuales superan los 6,7 de valor de calidad percibida, son tres temas referidos al personal: "Disponibilidad de personal y cumplimiento de servicios acordados", "Presencia del personal" y "Velocidad para atender a los clientes". Estos temas quedan expresados en las siguientes preguntas:

- Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.
- El personal tiene una presencia apropiada.
- Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.

Con los valores de calidad percibida tan altos asignados a estos ítems por los clientes, se puede inferir que la característica principal del hotel boutique, la

atención personalizada, se cumpliría de excelente manera en Delvino Boutique Hotel.

Si la atención del personal es lo que de mayor calidad perciben los clientes, sugeriría que la Dirección debiera realizar acciones, junto a sus empleados, para que este nivel de atención no se pierda, y si es posible, se siga mejorando. Definitivamente constituye una ventaja competitiva, de modo que Delvino Boutique Hotel debería cuidar y procurar continuamente su mejora.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo me permitió conocer el Modelo ServQual, el cual se puede adaptar a cualquier empresa de servicio para medir su calidad. No sólo permite obtener una calidad general del servicio, sino también la calidad de cinco dimensiones que lo componen. De esta manera se puede tener una visión general y particular para facilitar la toma de decisiones.

La herramienta aplicada queda en manos de la Dirección del hotel, para que puedan seguir desarrollandola. En el rubro hotelero se debe tener en cuenta que la demanda varía de acuerdo a la época del año, y por eso las exigencias serán distintas dependiendo de la época en que se realice el trabajo. En julio o en verano es mucho mayor el turismo nacional que en otras épocas. Con los datos obtenidos se puede seguir avanzando en la investigación, analizando las diferentes percepciones de calidad de acuerdo a otros segmentos no evaluados como variaciones de acuerdo al tipo de habitación o según la recurrencia al hotel.

ServQual es una herramienta útil para la medición de la calidad de un servicio. Ofrece como resultado un mapa de la situación de la empresa respecto a la satisfacción de sus clientes. Es una manera de cuantificar la calidad subjetiva percibida por los clientes y obtener así un respaldo numérico para la toma de decisiones.

Con el paso de los años, la calidad fue adquiriendo importancia en la rentabilidad de las empresas. De ella depende la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores tan importantes como la frecuencia de compra o contratación, la fidelidad del cliente, el boca a boca, entre otros.

Debido a la subjetividad de los servicios es difícil determinar exactamente los niveles de calidad y su impacto en los resultados de la empresa. Es por ello que gran parte de las decisiones tomadas por la Dirección sobre calidad se basan en la

intuición. El modelo ServQual permite obtener resultados más representativos de lo que se percibe en el presente y así poder realizar comparaciones con resultados futuros, de manera de determinar el impacto de las acciones realizadas en la satisfacción de los clientes.

En cuanto al ante-proyecto de tesis, pude responder a muchos interrogantes planteados en este trabajo. A pesar de la subjetividad que hay en la percepción de la calidad, llego a la conclusión que sí puede medirse, y uno de los métodos para hacerlo es este modelo ServQual. Este modelo permitió además generar una herramienta personalizada a la realidad de Delvino Boutique Hotel, la cual servirá, como se mencionó anteriormente, para que puedan seguir realizando la medición en los momentos que consideren oportunos.

La bibliografía mencionada en el ante-proyecto parecía en un principio suficiente, pero a medida que fui avanzando en la tesis fui necesitando información y tuve que recurrir a otras fuentes, las cuales se mencionan en el capítulo siguiente.

La hipótesis: "El modelo ServQual permite a la gerencia del hotel comprender, a través de sus resultados, la demanda de los clientes y sus percepciones de la calidad del servicio que recibieron, para poder así realizar las mejoras correspondientes" se confirmó con la realización de este trabajo y con el informe presentado a la Dirección del hotel. Los resultados arrojados por esta herramienta permiten conocer en cuáles de los aspectos que conforman la calidad del servicio, se necesitan implementar mejoras y en cuáles se obtiene una percepción mayor a la esperada por la Dirección.

Anexos

Anexo 1: Modelo de Encuesta

ENCUESTA SERVQUAL

A continuación se pretende medir la calidad del servicio de Delvino Boutique Hotel.

Datos Demográficos

Marque una **X** donde corresponda

1. Habitación:

Suite Executive

Suite Junior

Doble Superior

Triple Superior

2. Edad:

Menor de 21 años

De 21 a 35 años

De 35 a 50 años

Mayor de 50 años

3. Sexo:

Masculino

Femenino

4. Recurrencia al hotel:

Primera vez

He venido antes

5. Origen:

Nacional Indicar provincia de procedencia:

Extranjero Indicar país de procedencia:

6. Motivo del Viaje:

Placer

Negocios

Otro

7. Personas con que viaja:

Solo

En pareja

Familia

Amigos

Otros

8. Cantidad de noches de estadía:

1 a 2

3 a 5

Más de 5

Cuestionario

Instrucciones: El siguiente cuestionario SERVQUAL contiene una serie de preguntas relativas a lo que UD percibe sobre el servicio de Delvino Boutique Hotel. Por cada una por favor indique, hasta qué punto considera que el Hotel cuenta con la característica en cuestión. Trace un círculo alrededor del número que más represente su apreciación, en donde 1 indicaría que UD está en total desacuerdo y 7 que está totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo interesa conocer el número que refleje con precisión la percepción que UD tiene sobre el servicio del Hotel.

Respecto al servicio del Delvino Boutique Hotel	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1. Considero que las Degustaciones de Vino son un factor relevante para hospedarme aquí.	1	2	3	4	5	6	7
2. He llegado a apreciar de gran valor agregado la arquitectura y ambientación temática del hotel.	1	2	3	4	5	6	7
3. Considero que el hotel se encuentra ubicado apropiadamente respecto a mis puntos de interés.	1	2	3	4	5	6	7
4. Estoy satisfecho con la comodidad de mi habitación.	1	2	3	4	5	6	7
5. Durante toda mi estadía las instalaciones funcionaron correctamente.	1	2	3	4	5	6	7
6. Durante toda mi estadía percibí armonía en los espacios comunes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Desde mi llegada hasta mi salida recibí un excelente servicio por el personal de recepción.	1	2	3	4	5	6	7
8. En referencia al Costo/Beneficio, estimo que mi estadía fue más beneficiosa respecto a lo esperado.	1	2	3	4	5	6	7
9. Haciendo un balance de los desayunos durante mi estadía, percibo como un valor agregado los productos caseros consumidos.	1	2	3	4	5	6	7
10. Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.	1	2	3	4	5	6	7
11. El personal se destaca por su predisposición.	1	2	3	4	5	6	7
12. Percibo que el hotel se gestiona comprometidamente con el medioambiente.	1	2	3	4	5	6	7
13. El personal tiene una presencia apropiada.	1	2	3	4	5	6	7
14. Estoy satisfecho con la comodidad en los espacios comunes del hotel.	1	2	3	4	5	6	7

Respecto al servicio del Delvino Boutique Hotel	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
15. Percibo que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para atender mis inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Percibo que los servicios son prestados con puntualidad.	1	2	3	4	5	6	7
17. Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Estoy satisfecho con las soluciones que el hotel brindó a mis inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las cajas de seguridad han estado disponibles y funcionales en mi estadía.	1	2	3	4	5	6	7
20. Destaco la presencia de matafuegos, señales y demás elementos para mi seguridad.	1	2	3	4	5	6	7
21. Me siento seguro en el hotel y en sus alrededores.	1	2	3	4	5	6	7
22. Siento que el hotel resguarda con confidencialidad mis datos personales.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2: Resultados de Empleados (Valor Calidad Esperada)

Cuestiones sobre Delvino Boutique Hotel	Enc. 1	Enc. 2	Enc. 3	Enc. 4	Enc. 5	Enc. 6
□1. Considero que las Degustaciones de Vino son un factor relevante para hospedarme aquí.	6	6	7	5	7	7
2. He llegado a apreciar de gran valor agregado la arquitectura y ambientación temática del hotel.	7	7	7	6	6	6
3. Considero que el hotel se encuentra ubicado apropiadamente respecto a mis puntos de interés.	6	6	7	7	7	6
4. Estoy satisfecho con la comodidad de mi habitación.	6	4	6	6	6	6
5. Durante toda mi estadía las instalaciones funcionaron correctamente.	7	5	6	6	5	6
6. Durante toda mi estadía percibí armonía en los espacios comunes.	7	6	6	7	5	5
7. Desde mi llegada hasta mi salida recibí un excelente servicio por el personal de recepción.	7	6	7	6	7	7
8. En referencia al Costo/Beneficio, estimo que mi estadía fue más beneficiosa respecto a lo esperado.	7	6	6	7	6	6
9. Haciendo un balance de los desayunos durante mi estadía, percibo como un valor agregado los productos caseros consumidos.	6	6	7	7	7	5
10. Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.	7	3	7	7	6	4
11. El personal se destaca por su predisposición.	7	5	7	7	7	6
12. Percibo que el hotel se gestiona comprometidamente con el medioambiente.	6	6	7	6	7	4
13. El personal tiene una presencia apropiada.	6	3	6	6	7	6
14. Estoy satisfecho con la comodidad en los espacios comunes del hotel.	7	6	6	6	6	5
15. Percibo que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para atender mis inquietudes.	7	6	5	6	6	5
16. Percibo que los servicios son prestados con puntualidad.	7	5	6	7	6	5
17. Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.	7	5	7	7	7	5
18. Estoy satisfecho con las soluciones que el hotel brindó a mis inquietudes.	7	5	6	7	7	5
19. Las cajas de seguridad han estado disponibles y funcionales en mi estadía.	7	7	6	7	7	3
20. Destaco la presencia de matafuegos, señales y demás elementos para mi seguridad.	7	7	7	7	7	7
21. Me siento seguro en el hotel y en sus alrededores.	7	7	6	7	7	7
22. Siento que el hotel resguarda con confidencialidad mis datos personales.	7	7	7	7	7	7

Anexo 3: Resultados de Clientes 1 (Valor Calidad Percibida)

	DOM 19/03/2017				MAR 21/03/2017					JUE 30/03/2017		
Cuestiones sobre Delvino Boutique Hotel	**Enc. 1**	**Enc. 2**	**Enc. 3**	**Enc. 4**	**Enc. 5**	**Enc. 6**	**Enc. 7**	**Enc. 8**	**Enc. 9**	**Enc. 10**	**Enc. 11**	**Enc. 12**
1. Considero que las Degustaciones de Vino son un factor relevante para hospedarme aquí.	7	6	7	7	5	4	6	--	--	3	6	3
2. He llegado a apreciar de gran valor agregado la arquitectura y ambientación temática del hotel.	7	7	6	7	7	6	7	--	7	7	7	5
3. Considero que el hotel se encuentra ubicado apropiadamente respecto a mis puntos de interés.	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6
4. Estoy satisfecho con la comodidad de mi habitación.	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7
5. Durante toda mi estadía las instalaciones funcionaron correctamente.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	5	7	7
6. Durante toda mi estadía percibí armonía en los espacios comunes.	7	6	7	7	7	7	4	6	7	7	7	7
7. Desde mi llegada hasta mi salida recibí un excelente servicio por el personal de recepción.	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7
8. En referencia al Costo/Beneficio, estimo que mi estadía fue más beneficiosa respecto a lo esperado.	7	7	6	7	7	7	7	--	7	6	7	6
9. Haciendo un balance de los desayunos durante mi estadía, percibo como un valor agregado los productos caseros consumidos.	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	4
10. Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7
11. El personal se destaca por su predisposición.	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	5
12. Percibo que el hotel se gestiona comprometidamente con el medioambiente.	6	5	6	6	7	6	7	--	7	7	7	--
13. El personal tiene una presencia apropiada.	7	5	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7
14. Estoy satisfecho con la comodidad en los espacios comunes del hotel.	7	5	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7
15. Percibo que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para atender mis inquietudes.	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7
16. Percibo que los servicios son prestados con puntualidad.	7	6	6	7	7	6	7	--	7	7	7	7
17. Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7
18. Estoy satisfecho con las soluciones que el hotel brindó a mis inquietudes.	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7
19. Las cajas de seguridad han estado disponibles y funcionales en mi estadía.	7	6	7	7	7	6	7	--	--	7	7	4
20. Destaco la presencia de matafuegos, señales y demás elementos para mi seguridad.	7	7	7	7	7	6	6	--	--	7	6	5
21. Me siento seguro en el hotel y en sus alrededores.	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7
22. Siento que el hotel resguarda con confidencialidad mis datos personales.	7	4	6	5	7	7	7	--	7	7	7	7
23. ¿Cómo califica su satisfacción global del servicio hotelero recibido?	9	9	8	9	10	9	10	8,5	10	10	10	9

	JUE 06/04/2017	DOM 16/04/2017							MIE 19/04/2017			
Cuestiones sobre Delvino Boutique Hotel	**Enc. 13**	**Enc. 14**	**Enc. 15**	**Enc. 16**	**Enc. 17**	**Enc. 18**	**Enc. 19**	**Enc. 20**	**Enc. 21**	**Enc. 22**	**Enc. 23**	**Enc. 24**
1. Considero que las Degustaciones de Vino son un factor relevante para hospedarme aquí.	7	7	7	6	6	3	6	6	7	2	4	1
2. He llegado a apreciar de gran valor agregado la arquitectura y ambientación temática del hotel.	7	7	6	7	6	7	7	7	7	4	5	--
3. Considero que el hotel se encuentra ubicado apropiadamente respecto a mis puntos de interés.	6	7	7	7	6	7	7	5	7	5	4	6
4. Estoy satisfecho con la comodidad de mi habitación.	6	6	7	7	5	7	7	7	7	6	6	5
5. Durante toda mi estadía las instalaciones funcionaron correctamente.	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	4	6
6. Durante toda mi estadía percibí armonía en los espacios comunes.	7	7	7	6	6	7	6	7	7	5	5	5
7. Desde mi llegada hasta mi salida recibí un excelente servicio por el personal de recepción.	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	5	7
8. En referencia al Costo/Beneficio, estimo que mi estadía fue más beneficiosa respecto a lo esperado.	6	7	7	7	5	6	7	6	7	6	4	5
9. Haciendo un balance de los desayunos durante mi estadía, percibo como un valor agregado los productos caseros consumidos.	7	7	7	6	5	7	7	7	6	5	4	--
10. Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7
11. El personal se destaca por su predisposición.	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7
12. Percibo que el hotel se gestiona comprometidamente con el medioambiente.	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	5	5
13. El personal tiene una presencia apropiada.	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7
14. Estoy satisfecho con la comodidad en los espacios comunes del hotel.	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	4	7
15. Percibo que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para atender mis inquietudes.	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	5	7
16. Percibo que los servicios son prestados con puntualidad.	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	5	7
17. Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.	7	7	7	5	6	7	7	7	7	7	5	7
18. Estoy satisfecho con las soluciones que el hotel brindó a mis inquietudes.	6	7	7	6	5	7	7	6	7	5	5	--
19. Las cajas de seguridad han estado disponibles y funcionales en mi estadía.	7	7	7	6	5	7	7	--	7	5	3	--
20. Destaco la presencia de matafuegos, señales y demás elementos para mi seguridad.	7	7	7	7	5	7	6	7	7	5	4	5
21. Me siento seguro en el hotel y en sus alrededores.	7	7	7	7	5	7	7	7	7	6	5	6
22. Siento que el hotel resguarda con confidencialidad mis datos personales.	7	7	7	7	5	7	7	7	7	6	6	7
23. ¿Cómo califica su satisfacción global del servicio hotelero recibido?	8	10	9	10	7,5	8	10	9	10	8	7	8

	DOM 30/04/2017						VIE 05/05/2017				SAB 06/05/2017			
Cuestiones sobre Delvino Boutique Hotel	**Enc. 25**	**Enc. 26**	**Enc. 27**	**Enc. 28**	**Enc. 29**	**Enc. 30**	**Enc. 31**	**Enc. 32**	**Enc. 33**	**Enc. 34**	**Enc. 35**	**Enc. 36**	**Enc. 37**	**Enc. 38**
1. Considero que las Degustaciones de Vino son un factor relevante para hospedarme aquí.	--	7	--	1	--	7	4	7	3	5	5	4	3	4
2. He llegado a apreciar de gran valor agregado la arquitectura y ambientación temática del hotel.	7	7	6	6	5	7	7	7	7	7	5	7	7	6
3. Considero que el hotel se encuentra ubicado apropiadamente respecto a mis puntos de interés.	7	7	6	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	5
4. Estoy satisfecho con la comodidad de mi habitación.	7	7	7	3	6	7	5	7	7	6	6	4	6	6
5. Durante toda mi estadía las instalaciones funcionaron correctamente.	7	7	7	5	7	7	6	7	7	6	6	7	6	6
6. Durante toda mi estadía percibí armonía en los espacios comunes.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6
7. Desde mi llegada hasta mi salida recibí un excelente servicio por el personal de recepción.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6
8. En referencia al Costo/Beneficio, estimo que mi estadía fue más beneficiosa respecto a lo esperado.	--	7	5	4	6	6	6	7	7	6	6	7	6	6
9. Haciendo un balance de los desayunos durante mi estadía, percibo como un valor agregado los productos caseros consumidos.	--	7	6	7	6	7	7	7	7	6	5	6	6	6
10. Percibo que el hotel cuenta con el personal suficiente para cumplir con los servicios acordados.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	5
11. El personal se destaca por su predisposición.	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6
12. Percibo que el hotel se gestiona comprometidamente con el medioambiente.	7	7	6	6	--	7	--	7	7	5	5	7	6	5
13. El personal tiene una presencia apropiada.	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
14. Estoy satisfecho con la comodidad en los espacios comunes del hotel.	7	7	6	6	5	7	7	7	7	6	7	7	6	6
15. Percibo que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para atender mis inquietudes.	--	7	6	7	7	7	--	7	7	6	7	7	6	5
16. Percibo que los servicios son prestados con puntualidad.	--	7	6	3	7	7	--	6	7	6	7	7	7	6
17. Percibo que el personal le dedica el tiempo adecuado a mis inquietudes.	--	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6
18. Estoy satisfecho con las soluciones que el hotel brindó a mis inquietudes.	--	7	6	4	7	7	7	6	7	6	7	7	5	6
19. Las cajas de seguridad han estado disponibles y funcionales en mi estadía.	7	7	7	--	7	7	--	5	7	6	6	1	5	6
20. Destaco la presencia de matafuegos, señales y demás elementos para mi seguridad.	7	7	6	4	7	7	--	--	7	--	7	7	4	5
21. Me siento seguro en el hotel y en sus alrededores.	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6
22. Siento que el hotel resguarda con confidencialidad mis datos personales.	7	7	6	4	--	7	--	7	7	7	7	7	4	6
23. ¿Cómo califica su satisfacción global del servicio hotelero recibido?	10	10	8	8	9	9	9	8	10	9	9	9	8	8

4. Resultados de clientes 2 (Datos Demográficos)

DATOS DEMOGRÁFICOS	Habitación	Edad	Sexo	Recurrencia al hotel	Origen	Motivo del viaje	Personas con que viaja	Cantidad de noches de estadía
Enc. 1	Doble Superior	35-50	F	He venido antes	Nacional - Formosa	Placer	Pareja	1-2
Enc. 2	Doble Superior	35-50	M	Primera vez	Nacional - Tucumán	Placer	Familia	1-2
Enc. 3	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Nacional - Corrientes	Placer	Pareja	1-2
Enc. 4	Doble Superior	35-50	F	He venido antes	Nacional - Corrientes	Placer	Pareja	1-2
Enc. 5	Doble Superior	35-50	F	Primera vez	Nacional - Bs As	Negocios	Solo	1-2
Enc. 6	Doble Superior	21-35	F	Primera vez	Nacional - Bs As	Placer	Pareja	3-5
Enc. 7	Suite Executive	35-50	F	He venido antes	Nacional - Río Negro	Negocios	Solo	1-2
Enc. 8	Doble Superior	35-50	M	Primera vez	Extranjero - Alemania	Placer	Amigos	1-2
Enc. 9	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Extranjero - Alemania	Placer	Pareja	1-2
Enc. 10	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Nacional - Bs As	Placer	Pareja	1-2
Enc. 11	Triple Superior	35-50	F	Primera vez	Nacional - Tucumán	Negocios	Pareja	1-2
Enc. 12	Doble Superior	21-35	M	Primera vez	Extranjero - Reino Unido	Placer	Pareja	1-2
Enc. 13	Doble Superior	35-50	M	Primera vez	Extranjero - Chipre	Placer	Pareja	3-5
Enc. 14	Doble Superior	21-35	M	Primera vez	Nacional - Jujuy	Placer	Pareja	1-2
Enc. 15	Suite Executive	35-50	F	Primera vez	Nacional - CABA	Placer	Amigos	1-2
Enc. 16	Triple Superior	<21	M	Primera vez	Nacional - CABA	Placer	Familia	3-5
Enc. 17	Estándar	35-50	F	Primera vez	Nacional - CABA	Placer	Pareja	3-5
Enc. 18	Triple Superior	35-50	M	Primera vez	Nacional - Tucumán	Placer	Familia	1-2
Enc. 19	Triple Superior	>50	M	Primera vez	Nacional - Sgo del Estero	Placer	Familia	1-2

DATOS DEMOGRÁFICOS	Habitación	Edad	Sexo	Recurrencia al hotel	Origen	Motivo del viaje	Personas con que viaja	Cantidad de noches de estadía
Enc. 20	Triple Superior	35-50	M	Primera vez	Nacional - Chubut	Placer	Familia	3-5
Enc. 21	--	>50	M	He venido antes	Nacional - Chaco	Placer	Familia	1-2
Enc. 22	Triple Superior	>50	M	Primera vez	Extranjero - Alemania	Placer	Familia	1-2
Enc. 23	Doble Superior	35-50	F	Primera vez	Extranjero - Alemania	Placer	Pareja	1-2
Enc. 24	Estándar	>50	F	Primera vez	Extranjero - Bélgica	Placer	Amigos	1-2
Enc. 25	Triple Superior	>50	F	He venido antes	Nacional - Jujuy	Placer	Pareja	1-2
Enc. 26	Doble Superior	>50	F	Primera vez	Extranjero - Alemania	Placer	Amigos	>5
Enc. 27	Doble Superior	35-50	F	Primera vez	Nacional - CABA	Placer	Pareja	1-2
Enc. 28	Triple Superior	21-35	M	He venido antes	Nacional - Santa Fe	Placer	Pareja	1-2
Enc. 29	Triple Superior	35-50	M	Primera vez	Nacional - Bs As	Placer	Pareja	1-2
Enc. 30	Doble Superior	>50	F	Primera vez	Nacional - Bs As	Placer	Familia	3-5
Enc. 31	Triple Superior	>50	M	Primera vez	Extranjero - Francia	Placer	Familia	3-5
Enc. 32	Triple - Superior	>50	F	Primera vez	Nacional - Santa Fe	Placer	Pareja	1-2
Enc. 33	Doble Superior	>50	F	Primera vez	Nacional - Bs As	Placer	Familia	1-2
Enc. 34	Doble Superior	>50	F	Primera vez	Extranjero - Brasil	Placer	Familia	1-2
Enc. 35	Suite Junior	>50	M	He venido antes	Extranjero - Estados Unidos	Placer	Pareja	>5
Enc. 36	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Extranjero - Nueva Zelanda	Placer	Pareja	1-2
Enc. 37	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Nacional	Placer	Amigos	1-2
Enc. 38	Doble Superior	>50	M	Primera vez	Extranjero - Nueva Zelanda	Placer	Familia	1-2

Bibliografía

Alexander, A. G. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México: Pearson Educación.

Asociación Americana de Marketing (AMA) (2009). *Definición de marketing.* Recuperado de www.marketingpower.com

Cadrazco Parra, W. y Santamaría Escobar, A. E. (s.f.). *Matriz de Inteligencia Hotelera - MIH Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero*. Revista científica Pensamiento y Gestión Nº 31.

Colunga Dávila, C. (1995). *Administración para la calidad*. México: Panorama editorial.

Crosby Philip B. (1988). *La organización permanece exitosa.* México: Editorial McGraw-Hill.

Decreto Nacional 1.818. Decreto Nacional de la Ley 18.828 sobre Alojamiento Turísticos. Buenos Aires, Argentina, 25 de agosto de 1976.

Decreto Provincial Nº 1125. Salta, Argentina, 14 de agosto de 1980.

Decreto Provincial Nº 4764. Salta, Argentina, 8 de noviembre de 2011.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de Servicios.* Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España.

Gonzáles de Cruz, B. C. (2003). *Curso de la Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Sociales*. Salta, Argentina: Virtudes Editorial Universitaria.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gutiérrez Cuauhtémoc (1995). *Administración y calidad.* México: LIMUSA Noriega editores.

Heckeman, G. (2003). *Medición de la calidad de servicios*. Buenos Aires, Argentina.

Hernandéz Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Colombia: Editorial norma.

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad.* Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.

Lambin, J.J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Levitt, T. (1969). *The marketing mode*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Ley Nº 18.828. Ley Nacional de Hotelería. Buenos Aires, Argentina, 6 de noviembre de 1970.

Ley Nº 5155. Boletín Oficial de Salta Nº 10.277. Salta, Argentina, 14 de julio de 1977.

Mateo, R. J. (2010). Sistema de Gestión de Calidad. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/

McCarthy, E.J. y Perreault, W.D. (1984). *Basic Marketing*. Irwin, Homewood. 8ª edición.

Mohr-Jackson, I. (1998). Conceptualizing total quality orientation. *European Journal of Marketing, vol. 32*, nº 1, pp. 13-22.

Narver, J.C. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, nº 54, pp. 20-35.

Oviedo, Z. U. (2012). *Determinación de Factores para la Medición y Evaluación de la Calidad del Servicio Hotelero*. La Habana, Cuba: Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado.

Parasuraman, Zeithaml y Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, vol 28,* nº1, pp. 41-50.

San Miguel Osaba, E. (2011). *Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores* (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco. San Sebastián, España.

Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. España: Pirámide .

Varela, J.A. y Calvo, A. (1998). Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: una investigación empírica. *Información Comercial Española,* nº 774, pp. 37-56.

Viveros Pérez, J. A. (2002). *Apuntes de Principios y modelos de calidad.*

Wilensky, A. (2004). *Política de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Zardini, M. (2004). *Calidad en Hoteles de San Martín de los Andes, Patagonia, Argentina*. Neuquén, Argentina: Anuario de Estudios en Turismo, Facultad de Turismo – Universidad Nacional de Comahue.

Hoja de Evaluación

TRIBUNAL EXAMINADOR

_____

_____

_____

_____

_____

Nota:

Fecha: