



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA-VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS
EMPRESAS HOTELERAS DE CÚCUTA, NORTE DE
SANTANDER, COLOMBIA**

Autor: Econ. Alexander Valero

Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, Junio 2019

c.c Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS
EMPRESAS HOTELERAS DE CÚCUTA, NORTE DE
SANTANDER, COLOMBIA**

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como
requisito parcial para Optar al Título de la Magister Scientiae en
Administración, Mención Gerencia

Autor: Econ. Alexander Valero
Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, Junio 2019

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios, A mis padres, A mis hermanos,
Gracias por estar siempre conmigo.

www.bdigital.ula.ve

RECONOCIMIENTO

Doy gracias a Dios y a la virgen por la bendición de darme la vida y así lograr cumplir sus propósitos eternos en mi existencia. Cada día que pasa es una oportunidad dada para glorificarle y amarle en todo mi estilo de vida.

A mis padres Gustavo Valero Ortiz y Luz Marina Valencia Sanmiguel por haber sido mi guía y ejemplo a seguir, por haber inculcado en mi los valores y la filosofía necesarios para triunfar en la vida. Por haberme dedicado tantos años de su vida, gracias infinitas.

Mi agradecimiento a mis hermanos Yajaira Valero Valencia y Dennys Valero Valencia, a los que le debo gran parte de mi crecimiento personal y profesional, gracias por darme esos consejos en los momentos necesarios. Mil Gracias.

A mis amigos y Compañeros de trabajo quienes creyeron en mí y estuvieron prestos en facilitarme todo lo necesario para culminar esta etapa.

Alexander Valero

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
RECONOCIMIENTO.....	II
Índice General.....	III
Índice de Cuadros.....	V
Índice de Figuras.....	VI
Resumen.....	VII
Introducción.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	5
Justificación de la Investigación.....	5
Limitaciones de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Antecedentes de la Investigación.....	7
Bases Teóricas.....	11
Bases Legales.....	52
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
Tipo de Investigación.....	57
Diseño de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	58
Técnicas de Recolección de Datos.....	60
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
Análisis Descriptivos de las Dimensiones de Expectativas.....	67
Análisis Descriptivos de las Dimensiones de Percepciones.....	73
Análisis de Medias Expectativas.....	80
Análisis de Medias Percepciones.....	80
Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL.....	81
CAPÍTULO V.....	84

LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD del servicio PARA LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA	84
Lineamientos de Gestión de la Calidad del Servicio para las Empresas Hoteleras	84
CONCLUSIONES.....	98
REFERENCIAS	102
ANEXO A-1.....	116
[CUESTIONARIO EXPECTATIVAS]	116
ANEXO A-2.....	118
[CUESTIONARIO PERCEPCIONES]	118

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Operacionalización de Variables</i>	55
<i>Cuadro 2. Expectativas: Dimensión Tangibilidad</i>	67
<i>Cuadro 3. Expectativas: Dimensión Fiabilidad</i>	69
<i>Cuadro 4. Expectativas: Dimensión Responsabilidad</i>	70
<i>Cuadro 5. Expectativas: Dimensión Seguridad</i>	71
<i>Cuadro 6. Expectativas: Dimensión Empatía</i>	72
<i>Cuadro 7. Percepciones: Dimensión Tangibilidad</i>	74
<i>Cuadro 8. Percepciones: Dimensión Fiabilidad</i>	75
<i>Cuadro 9. Percepciones: Dimensión Responsabilidad</i>	76
<i>Cuadro 10. Percepciones: Dimensión Seguridad</i>	77
<i>Cuadro 11. Percepciones. Dimensión Empatía</i>	79
<i>Cuadro 12. Medias Expectativas</i>	80
<i>Cuadro 13. Medias Percepción</i>	81
<i>Cuadro 14. Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL</i>	82
<i>Cuadro 15. Priorización de Procesos</i>	89

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Relación entre calidad y satisfacción de los clientes.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2. Medias de expectativas y percepciones</i>	<i>83</i>

www.bdigital.ula.ve

RESUMEN



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE
CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA**

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito previo para Optar al Título de la Magister Scientiae en Administración, Mención Gerencia

Autor: Econ. Alexander Valero

Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, Junio 2019

www.bdigital.ula.ve

Este trabajo tuvo por objetivo analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. A partir de una muestra de cuatro hoteles ubicados en la ciudad de Cúcuta y, siguiendo un estudio que comprende una fase exploratoria, descriptiva y analítica, se aplicó el modelo SERVQUAL a fin de medir la calidad del servicio y conocer la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a cinco dimensiones del servicio: tangibilidad, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. Los resultados permitieron comprobar que la brecha entre las expectativas y las percepciones es mínima, por lo cual, los hoteles están satisfaciendo las necesidades de los clientes. De esta manera, se puede concluir que las empresas hoteleras están ofreciendo un servicio de calidad.

Palabras clave: Gestión, Calidad, Servicio, Hoteles.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo cambios importantes en las organizaciones; en la actualidad se está dando una feroz competencia entre infinidad de empresas a nivel nacional e internacional como consecuencia de la liberación de los mercados. Hay que entender que no existe un grupo reducido de empresas en el mercado, sino que existen países industrializados que tienen ventajas competitivas sobre otros. Hoy día, la competencia es más compleja que hace algunos años, elementos como la tecnología y la apertura del mercado mundial, ha abierto el camino a la competencia agresiva a nivel internacional (Cooper y Kaplan, 1988).

La entrada en juego de un consumidor más especializado, exige de las empresas productos y servicios con mejores niveles de calidad y especificaciones, a fin de que satisfagan sus necesidades. Por lo tanto, las empresas que quieren sobrevivir deben ser cada vez más competitivas, deben estar a la vanguardia de la innovación, de las tecnologías y del servicio de calidad. Al respecto, gestionar la calidad permite a la empresa gestionar acciones tendentes a mejorar su posición competitiva, permitiendo mejorar el servicio e incrementar la cartera de clientes dada la mejora de la satisfacción de sus necesidades. Es indudable que ofreciendo servicios de calidad se puede lograr una mejor posición en el mercado, por lo que la gestión de la calidad pasa a ser una pieza importante para mantener una posición de liderazgo.

En Colombia, las empresas hoteleras deben profundizar el impacto positivo de ofrecer calidad de servicio a fin de lograr aumentar las ganancias y la captar nuevos huéspedes. Las empresas deben establecer políticas estratégicas orientadas a generar clientes satisfechos y conservar márgenes de ganancias que permitan subsistir a la organización. Una buena política de gestión de calidad, supone el disponer de un buen control e información de los elementos

y actividades necesarios para el funcionamiento de la entidad. Cúcuta es considerada una de las ciudades más comerciales de Colombia, es un destino comercial por excelencia, consolidada como un atractivo para los ciudadanos venezolanos, por la cercanía existente o bien para los turistas de paso, que, tienen como destino otras ciudades de Colombia o el mundo. La ciudad nortesantanderiana tiene todos los elementos de una ciudad comercial, turística y empresarial, sin perder los rasgos autóctonos de la región, por ejemplo, su gente, su arquitectura, su naturaleza y el estilo de vida de los cucuteños.

Es por esto que los establecimientos hoteleros de la ciudad de Cúcuta están siempre en constante modernización y actualización de sus servicios, a fin de poder estar a la vanguardia en la gestión de calidad, para desarrollar de una manera adecuada estándares que aseguren una estadía de calidad. También, se ha dado un avance significativo en la prestación de servicios a empresarios que llegan a la ciudad para realizar negocios o turistas de paso que buscan simplemente un espacio de comodidad y facilidad para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Los hoteles de la ciudad de Cúcuta buscan brindar un servicio de alta calidad a sus visitantes para lograr la total satisfacción de los mismos; por consiguiente, los clientes, cada vez es más exigentes en sus requerimientos, hacen que los hoteles adapten los procesos a fin de lograr la gestión de calidad en el establecimiento y superar con las expectativas de los huéspedes. En calidad, las empresas pueden conseguir satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar la productividad y la competitividad, logrando a la final la confianza y fidelización del cliente. Por lo expuesto anteriormente, el objetivo principal que se ha propuesto con este trabajo de investigación es analizar de la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras del Norte de Santander de Colombia.

Los servicios, en un mercado cada vez más exigente, requieren ser estudiados a fin de medirlos y asegurar la satisfacción de los clientes. Aspectos tales como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, hacen que su estudio sea un poco complejo; sin embargo, muchos investigadores se han visto interesados en desarrollar modelos que faciliten su medición, usando estrategias para la creación de valor del servicio mediante la satisfacción de los clientes.

Uno de los modelos que ha tomado gran importancia en el mundo es el desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998): SERVQUAL. El modelo SERVQUAL se fundamenta en un instrumento representado por un cuestionario a fin de medir la calidad del servicio basado en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a unas dimensiones del servicio. Los resultados pueden permitir crear pautas para mejorar la calidad.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander de Colombia. Para ello, en el capítulo I se expone “El Problema” de la investigación, en el capítulo II se aborda el “Marco Teórico”, en el capítulo III se presenta el “Marco Metodológico”, en el capítulo IV el “Análisis de Resultados”, en el capítulo V se exponen los “Lineamientos de gestión de la calidad del servicio para las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia y, finalmente se presentan las conclusiones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El turismo es una de las principales fuerzas motoras del crecimiento económico de varios países del mundo, al punto que en algunos casos representa un generador importante del Producto Interno Bruto (PIB), contribuyendo a la generación de riqueza y al logro de un mayor desarrollo económico (Deyà Tortella y Tirado, 2011).

En los últimos años, la medición, evaluación y certificación de los hoteles se ha popularizado, tocando aspectos como por ejemplo la calidad ofrecida a los clientes. Pero ha sido con las normas ISO 9.000 (referida a la gestión de la calidad en las empresas) y ISO 14.001 (referida a la gestión ambiental) en los años 90, que se han construido otros sistemas de valoración y certificación de las empresas. La evaluación y certificación turística comprende distintas fases, al respecto, Bien (2000) identifica tres ejes conceptuales:

1. Calidad: en ella se evalúan aspectos tales como comodidad y calidad de planta física (de venerable tradición), calidad de servicio al cliente (desde la promulgación de la serie ISO 9.000), medidas de seguridad para los clientes y empleados, información de los productos ofrecidos y capacitación del personal.
2. Desempeño ambiental: consumo de agua y electricidad, consumo de combustibles fósiles, manejo de aguas servidas, contaminación del aire, manejo de desechos sólidos, reducción de insumos no reutilizables, reducción de impactos de construcción, protección de

flora, fauna y ecosistemas, educación ambiental de empleados, clientes y vecinos.

3. Desempeño sociocultural y económico: resguardo de los recursos arqueológicos e históricos, comportamiento respetuoso de culturas indígenas y locales, reducción de impactos de construcción sobre el patrimonio cultural, arqueológico e histórico, apoyo a la economía local, prácticas laborales justas, educación sobre la cultura e historia local para empleados y clientes y sostenibilidad económica de la empresa.

La permanencia de las empresas hoteleras en los mercados requiere avances en la competitividad que suponen actitudes positivas a la inversión, el uso de las tecnologías de la información y reformas organizacionales que en muchos casos suponen la acreditación de otros Organismos. De ahí que se hace necesario contar con directivos con actitudes a la innovación a fin de prestar un mejor servicio.

La calidad del servicio ha adquirido una importancia progresiva en Colombia dado que el cliente ha evolucionado a tal punto de posicionarse como el destinatario principal de los esfuerzos de las empresas hoteleras. Gestionar la calidad ha supuesto la profundización de la mejora continua de los sistemas de gestión enfocados explícitamente a la satisfacción de las necesidades del cliente. La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de las empresas hoteleras, el cual va estar influenciado por las necesidades, objetivos, procesos, tamaño y estructura de la entidad (International Organization for Standardization, 2008).

Por otra parte, resulta necesario considerar también aspectos sociales y culturales del Norte de Santander, dado que el crecimiento de las empresas hoteleras ha estado muy ligado a las relaciones entre Colombia y Venezuela por la cercanía con el Estado Táchira, lo que traía un gran número de clientes

que provenían de dicho país. En este sentido, las relaciones bilaterales y los problemas económicos y sociales de Venezuela han afectado el número de clientes que se hospedan en los hoteles.

Desde el cierre de la frontera venezolana, a partir del 22 de agosto del año 2015, en el cruce fronterizo entre las Ciudades de Cúcuta y San Antonio del Táchira se produjo un despliegue de seguridad inusitado que produjo el desplazamiento de miles de colombianos a albergues temporales en la ciudad de Cúcuta y sus alrededores, generándose una crisis humanitaria y una confrontación política que hoy día no se le encuentra solución. Cabe destacar que pequeños hoteles ubicados en las cercanías de la línea fronteriza, sirvieron de albergue y se solidarizaron con las personas que no tenían donde dormir.

La intensa actividad económica y la cotidiana movilidad de personas de un país a otro, llevo naturalmente a un cese de la actividad comercial, lo que ha terminado por afectar la ocupación hotelera del norte de Santander. Actualmente, con el cierre de la frontera miles de personas ha quedado sin empleo, y el impacto del cierre continuo ha sido devastador para el comercio fronterizo

Por otra parte, existe otro problema adicional que se suma a la comunidad venezolana que es la política restrictiva de divisas decretada por el Gobierno de Venezuela desde el 2003, lo que restringe drásticamente los dólares de los venezolanos que viajan al extranjero, lo que en definitiva acrecienta más el problema de visitantes al Norte de Santander. El bolívar, la moneda oficial de Venezuela, ha sufrido grandes traspies en los últimos años, sobre todo con el nuevo sistema de control cambiario impuesto este año, que recrudece la crisis económica. A la final, el mayor impacto lo sufren los viajeros y los venezolanos que hagan compras electrónicas, pues estarán obligados a invertir mucho más

dinero para adquirir divisas a un precio “preferencial”, por lo que viajar al extranjero es ahora mucho más caro para los venezolanos.

Teniendo en cuenta la actual crisis fronteriza con Venezuela, el Norte de Santander se ha visto afectado por el flujo de visitantes, notándose un impacto económico perjudicial en el sector hotelero, por lo que se hace propicio presentar al Norte de Santander como un destino asequible en al que el ciudadano colombiano visite la región. El sector hotelero debe fomentar políticas que apunten a elevar el nivel de calidad del servicio como factor clave de competitividad, a fin de desarrollar una dinámica de mejora continua hacia la excelencia.

De este modo, considerando el problema de investigación, se plantea la presente investigación, que tiene como propósito analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras del Norte de Santander Colombia y dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los sistemas de gestión de la calidad?
2. ¿Cuáles son las herramientas para medir los sistemas de gestión de la calidad del servicio?
3. ¿Cuál es la normativa de calidad aplicable al sector hotelero en Colombia?
4. ¿Cómo es la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander de Colombia?
5. ¿Qué lineamientos de gestión de la calidad pueden seguir las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander de Colombia?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander de Colombia.

Objetivos Específicos

1. Explicar los sistemas de gestión de la calidad (SGC).
2. Enunciar las herramientas para medir la gestión de la calidad del servicio.
3. Identificar la normativa de calidad aplicable al sector hotelero en Colombia.
4. Analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
5. Proponer lineamientos de gestión de la calidad para las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Justificación de la Investigación

La presente investigación obedece a una revisión exhaustiva en torno a gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras del Norte de Santander, Colombia. Una de las ventajas de los resultados finales del trabajo es que pueden servir de apoyo a la comunidad universitaria, permitiendo el afianzamiento de conocimientos, y la generación de movimientos académicos que echen una mirada en este tema para dar respuesta a la gestión de la calidad del servicio en este sector, que tan importantes es para la región colombiana como para la venezolana.

En cuanto a la comunidad en general, los resultados empíricos pueden ser de base para conocer lo que están haciendo las empresas hoteleras para fortalecerse y ofrecer empleos en la región, además de dar garantía a los empleados de su permanencia en la empresa, gracias a la captación de nuevos clientes que aseguren su permanencia en el mercado.

De igual manera, este trabajo servirá de base en la elaboración de futuras investigaciones, que pudieran ser de utilidad a beneficiarios tan diversos como son los clientes, empleados, gobierno, empresas del sector, entre otros interesados, al contar con una evidencia del sistema de gestión de la calidad del servicio llevado a cabo por las empresas hoteleras en la región.

Finalmente, este estudio tiene repercusiones prácticas en la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión a fin de afrontar las complejas condiciones del mercado, y contribuirá a fomentar acciones tendentes a promover la implementación de un sistema de gestión de calidad de servicio más acordes a las necesidades de la organización.

Limitaciones de la Investigación

En el presente trabajo de investigación, las limitaciones que se encontraran se centran en el tiempo y los recursos económicos. El primero está relacionado con el tiempo disponible para realizar la investigación lo que supone delimitar bien el trabajo a fin de lograr los objetivos planteados y no verse afectado por los plazos establecidos por el programa de maestría.

En cuanto a los recursos económicos se debe señalar que esta variable juega un papel fundamental a la hora de realizar el estudio, considerando lo costoso que puede suponer la movilidad al lugar donde se encuentran los hoteles y los materiales utilizados para llevar a cabo el análisis de los datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Cuellar Salazar (2009) realizó un trabajo de investigación denominado “RURASERV: un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamientos rurales con autenticidad rural. El objetivo del trabajo fue desarrollar un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamientos turísticos rurales ligado al entorno rural. A partir del análisis de la literatura y siguiendo el modelo SERVQUAL, se seleccionó un listado de atributos que mejor se adaptaran al nuevo modelo denominado RURALSERV.

Los resultados demostraron que la calidad del servicio en el turismo rural y en especial en el subsector de los alojamientos es cada vez más evidente; se evidenció la existencia de algunos desajustes entre la oferta sobredimensionada y la demanda, que se limita a ciertos momentos del año, lo que requiere del sector un cambio del modelo de la oferta del turismo rural más enfocado a la cultura de la calidad.

Benítez Del Rosario (2010) realizó una investigación titulada “La calidad del servicio en la industria hotelera”. Para ello, el autor se planteó como objetivo estudiar la calidad de servicio de los diferentes departamentos que componen un hotel a fin de mejorar la gestión de los gerentes para que establezcan planes integrales de calidad de servicio que tengan un efecto importante en el posicionamiento de la imagen global de la cadena hotelera. Para lograr este objetivo se aplicó un cuestionario a fin de estudiar las dimensiones de los establecimientos hoteleros necesarias para analizar la calidad de servicio de la industria junto con un análisis descriptivo de los resultados obtenidos, por ejemplo, características de la demanda, dimensiones departamentales de los

hoteles estudiados, así como valoración global de cada uno de los hoteles incluidos en el estudio.

Los resultados permitieron concluir que la mayoría de los hoteles realizan sus propios indicadores de productividad o encuestas de satisfacción sobre algunas dimensiones de los servicios que prestan. Los indicadores se basan en el cálculo de algún índice, por ejemplo, ocupación media, precio medio de la habitación, costo medio de restauración por comida servida, o satisfacción global de las diferentes dimensiones departamentales. Según el autor se pudo notar que a pesar de que estos procesos de autoevaluación son útiles, en la mayoría de los casos no resultan válidos para formular políticas que afecten positivamente los resultados. Los estudios de calidad deben basarse no sólo en la fijación de unos ciertos estándares dentro de la industria sino también deben considerar el conjunto de referencia de atributos en el nivel de satisfacción de los clientes.

Por su parte, Castellucci (2011) desarrollo una tesis titulada "Sistemas de calidad en turismo: posibilidades y restricciones posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata". El trabajo tuvo por objetivo objetivos indagar en las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de la ciudad de Mar del Plata (Argentina), el nivel en que se encuentra su cultura de la calidad; e identificar cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Para ello, siguiendo un enfoque cualitativo y el estudio de casos múltiples, se analizaron dieciocho empresas de servicios turísticos, la cultura organizacional, en donde se asienta la cultura de la calidad, y el perfil cultural de la alta dirección, desde la perspectiva teórica del capital social.

Los resultados del estudio evidenciaron que en las empresas marplatenses analizadas aún no está consolidada una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto los componentes del capital social de estas empresas

se limitan al desarrollo de esta cultura, donde el perfil cultural organizacional y el perfil cultural de la alta dirección representan uno de los principales factores condicionantes restrictivos para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

Benavides Chicón (2012) realizó un trabajo de investigación titulado “Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz”. Este trabajo tuvo por objetivo fue estudiar la relación entre productividad y calidad del servicio. Para ello, se partió en principio de investigación documental sobre el tratamiento de la productividad en servicios, la calidad y su tratamiento en el sector hotelero y la relación entre calidad y productividad. Luego se realizó un análisis de 232 establecimientos hoteleros de Andalucía, de categoría igual o superior a tres estrellas, con datos que se obtuvieron a través de cuestionarios semiestructurados a los que fueron sometidos los gestores de los hoteles, para finalmente generar una serie de proposiciones sobre la calidad y productividad del sector hotelero.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que la gestión de la calidad en las actividades de servicios ha resultado ser compleja dados los rasgos distintivos de los mismos, sobre todo por la participación del cliente. La gestión ha estado condicionada por las distintas etapas que ha atravesado el concepto de calidad. En la actualidad, predomina un enfoque estratégico de gestión de la calidad total. Por otra parte, se tiene que los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan en el conjunto de normas ISO 9000, desde un planteamiento basado en procesos. En este sentido, los principios en los que se basa el concepto de calidad total convierten al sistema de calidad total en un método de gestión paradigmático que facilita mejorar la competitividad de la empresa, con su efecto inmediato sobre la productividad.

Joubert (2015) realizó una investigación titulada “Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén”. El presente trabajo de

investigación tuvo como finalidad conocer el potencial y la viabilidad de la implementación y la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en los hoteles de la ciudad de Neuquén. Para ello, el autor llevó a cabo una investigación cualitativa de carácter descriptivo; además, realizó una triangulación de fuentes y de datos, articulada sobre entrevistas en profundidad y observación de actores claves en la problemática estudiada, por ejemplo, establecimientos hoteleros en el proceso de implementación, un organismo certificador.

Los resultados permitieron demostrar que es necesario realizar esfuerzos para sensibilizar a los propietarios y gerentes de hoteles sobre los sistemas de gestión de calidad, debido a los pocos conocimientos que se tienen de ellos. También se demostró una importante brecha en la forma de gestión entre las empresas hoteleras pymes y las de cadena, siendo estas últimas las que poseen más condiciones para implementar un sistema de gestión de calidad.

Zambrano (2015), realizó una investigación titulada "Diseño de un plan para mejorar la calidad de los servicios en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil". La presente investigación tuvo por finalidad evaluar la situación actual de la calidad de servicios en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil para diseñar un plan de mejora. El autor aplicó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), que consistió en el uso de fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información tales como: bibliografía, observación y la encuesta.

Los resultados permitieron evidenciar que en la calidad de servicio de hoteles de segunda categoría del sector céntrico de Guayaquil no cumplen las expectativas de los clientes, con efectos negativos en el mantenimiento y captación de nuevos clientes. Entre los factores que incidieron son la falta de profesionalismo del personal y el mal estado de las infraestructuras.

Bases Teóricas

Sistemas de Gestión de la Calidad

Calidad

Concepto de Calidad

El ser humano siempre ha tratado de mejorar las actividades que lleva a cabo por la satisfacción personal que supone; la búsqueda de la calidad conduce a comportamientos que tienden a evitar errores y perfeccionar lo que previamente se había considerado bueno. En las últimas décadas se ha producido un interés generalizado por la calidad; interés que se ve plasmado en la implicación de la comunidad científica en la investigación sobre este tema, así como también, en la implementación de los sistemas de gestión de calidad (García, 2001). En general, se puede decir que uno de los objetivos principales que se persigue con la calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente a fin de aumentar la competitividad organizacional y el rendimiento económico de la misma.

Deming (1989) plantea que la calidad está ligada a la uniformidad y fiabilidad del producto o servicio a un bajo costo. Al mantener la calidad, las organizaciones pueden permanecer en el mercado y asegurar el rendimiento de la inversión. Por lo tanto, la calidad se puede lograr mejorando el producto y servicio a las especificaciones y necesidades de los clientes. Según Juran y Gryna (1993) la calidad se refiere a la adecuación al uso del producto o servicio (diseño). la calidad de diseño está relacionada con las características del producto y las especificaciones esperadas por el cliente. Al respecto, Crosby (1987) plantea que la calidad está relacionada con el cumplimiento de los requisitos.

Desde el punto de vista conceptual se puede encontrar cuatro tipos de definición (Reeves y Bednar, 1994):

1. Calidad como excelencia: desde este punto de vista es lo “lo mejor”. En este caso las empresas deben definir los niveles de exigencias para lograr el nivel deseado.
2. Calidad como valor: la calidad depende del cliente; es decir, depende de aspectos tales como precio, consumidor y costos. La calidad de un producto va a depender del costo y del precio (García, 2001).
3. Calidad como ajuste a las especificaciones: la calidad se obtiene gracias a las normas de producción y a las especificaciones previas. Es así como surge el control estadístico de la producción.
4. Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición considera la percepción del cliente y la satisfacción de sus expectativas. Aquí se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a fin de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Por su lado, Garvin (1988) identifica cinco enfoques para definir la calidad a saber: (a) Enfoque trascendente: la calidad está vinculada con la excelencia; (b) Enfoque basado en el producto: la calidad está vinculada a ciertas características del producto o servicio; (c) Enfoque basado en el cliente: la calidad está vinculada a las preferencias del cliente; (d) Enfoque basado en el proceso de fabricación: la calidad está relacionada con las especificaciones y (e) Enfoque basado en el valor: la calidad está relacionada con la utilidad que tiene el bien o servicio para el usuario.

Por otra parte, la norma UNE-EN ISO 9000:2000 define sostiene que la calidad es el conjunto de características que cumple con los requisitos (Sangüesa, Mateo y Ilzarbe, 2006). Hoy día el concepto de calidad está relacionado con las expectativas y percepción de los clientes; es decir, el concepto se centra en la visión del cliente (García, 2001). También, la calidad

se puede analizar desde el punto de vista de: excelencia, valor, ajuste a las especificaciones, y satisfacción a las expectativas de los clientes.

La calidad como excelencia supone que la organización debe realizar el máximo esfuerzo para obtener los mejores resultados. La calidad sería lo mejor en detrimento de lo mediocre. Desde esta perspectiva interesa que la organización ofrezca productos o servicios excelentes con el aporte y compromiso de los colaboradores. Esta definición de calidad puede llegar a ser un poco abstracta dado que ofrece en forma clara unas directrices a seguir para lograr los niveles de excelencia; asimismo, la excelencia no se podrá corroborar hasta el momento en que los clientes hagan uso del producto o servicio.

La calidad como valor significa lo mejor que se puede ofrecer a cada tipo de consumidor; es decir, el producto -servicio y el precio, se ajustan a las necesidades del consumidor. Desde esta óptica, se consideran las experiencias de los consumidores, de ahí, que las organizaciones deben darse la tarea por conocer los componentes más importantes del producto o servicio y, el grado de importancia que a ellos les da el consumidor.

La calidad como ajuste a las especificaciones está relacionada con las normas según las cuales deben producirse. Bajo este enfoque se realizan medidas estadísticas a fin de valorar el impacto del proceso en la gestión global de la empresa y en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Sin embargo, en esta definición existen algunas desventajas puesto que los consumidores evalúan los productos según su percepción y no en términos de especificaciones.

La calidad como respuesta a las expectativas de los clientes reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a fin de satisfacer las expectativas de forma continuada. La medida de este tipo de calidad permitiría

comparar distintos tipos de productos o servicios del mercado y distinguir las estrategias empleadas por las empresas del sector.

Evolución del Concepto de Calidad

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo. Existen distintos puntos de vista, por ejemplo, la International Organization for Standardization (ISO) en su norma ISO 8402 define la calidad como el conjunto de características de una entidad en su labor por satisfacer las necesidades de los clientes (AENOR, 1995). Esta definición comprende las expectativas del cliente externo (comprador) y del cliente interno (trabajador). La norma ISO 9000:2000 plantea que la calidad está relacionada con las características inherentes al cumplimiento de unos requisitos (ISO FDIS, 2000). En esta definición se hace énfasis en el cumplimiento de los requisitos para alcanzar unos resultados adecuados.

El concepto de calidad a evolucionado con las empresas (Albacete, 2004), esto se puede apreciar con el establecimiento de estándares en la fabricación de productos, por ejemplo, a comienzos de 1920, empresas americanas como Ford Motor Company o American Telephone and Telegraph incorporaron criterios de control basados en la calidad. En esta época, comienza aplicarse también métodos estadísticos (Cuatrecasas, 2005). Después de la segunda guerra mundial surgen las teorías de calidad de Deming y Juran, las cuales se extendieron a Japón y, en el año 1980 Crosby introdujo los programas de mejora de la producción en las empresas americanas. Es así como la filosofía de calidad evoluciona hasta lo que hoy se conoce como Calidad Total.

El término calidad es un concepto complejo y multidimensional. Desde un punto de vista histórico, el concepto de calidad ha ido evolucionando junto a la economía siguiendo conceptos industriales hasta llegar a las empresas de

servicios en general. La calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas (Cantú Delgado, 1999):

- Primera etapa (siglo XIX) - calidad mediante inspección. Esta primera etapa ligada a la revolución industrial, el término calidad entra como una idea en que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado. También, esta primera etapa está ligada a la teoría de la administración, con las contribuciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol sobre las teorías que separan la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo. De ahí es en esta primera etapa se utilizaba la inspección como herramienta de control para la detección de errores a fin de aceptar o rechazar la calidad de un producto.
- Segunda etapa (1930) - control estadístico de la calidad. En esta segunda etapa se demuestra que se debe establecer un control a muestras planificadas, con el uso de métodos estadísticos. Shewhart introduce el concepto de “control” a fin de predecir cómo se puede comportar un fenómeno (Cantú Delgado, 1999). La calidad puede ser controlada mediante la eliminación a tiempo de las causas que pueden obstruirla, de ahí que surge las gráficas de control. Según Edwards Deming (1989) la calidad es predecible y las empresas deben mejorar los productos y el servicio a fin de reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.
- Tercera etapa (1950): aseguramiento de la calidad. La calidad debe planificarse y estar contemplada en toda la organización. La calidad requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las distintas áreas de producción. Para Juran y Gryna, (1993) la calidad es la adecuación al uso, lo que supone un adecuado diseño del producto o servicio (calidad de

diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La concepción económica motivo al surgimiento en 1956 las ideas de Armand Feigenbaum, quién englobó el concepto de control total de calidad como un sistema para la integración de los esfuerzos de los diferentes grupos de una organización para proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios. Posteriormente, en Estados Unidos, Crosby (1987) definió la calidad como el cumplimiento de los requisitos, y productos con cero defectos. En Japón se crearon círculos de calidad resaltando el control estadístico de procesos y el alto involucramiento de la alta administración. Para Ishikawa (1997), el control de la calidad consiste en desarrollar un producto de calidad que sea económico y satisfactorio para el consumidor.

- Cuarta etapa (1980) - la calidad como estrategia competitiva. En esta etapa la calidad surge la idea de que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización y es un factor clave de competitividad. La calidad total busca satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno y externo; es decir, se pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Para lograr un producto de calidad, todos los procesos deben estar enfocados al cliente (Sangüesa, Mateo y Ilzarbe, 2006).

Tipos de Calidad

La calidad puede ser vista desde dos puntos de vista:

- Calidad funcional. La calidad funcional o relacional está relacionada con las actividades que influyen en la entrega del producto al cliente, en ella influyen elementos tales como la confiabilidad y la capacidad

de respuesta (Jay, 2000). Para lograr buenos niveles de calidad debe existir un compromiso en todos los niveles de la empresa a fin de ofrecer productos o servicios a clientes más complejos. Las empresas deben buscar la forma de hacer llegar el producto al cliente de forma adecuada, brindando productos confiables y velozmente.

- Calidad técnica. Esta calidad se relaciona con el desempeño y la confiabilidad del producto. Es importante cumplir con las especificaciones técnicas del cliente (Jay, 2000), a fin de crear credibilidad en lo que la empresa está haciendo.

Servicios

Concepto de Servicio

Los servicios son las actuaciones que se ofrecen a otros individuos de naturaleza intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede estar relacionada con productos físicos o intangibles (Kotler y Armstrong, 2003). Por su lado Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) definen el servicio como “actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona” (p.4). El servicio supone una contraprestación de una actividad entre dos partes en un periodo de tiempo determinado.

Según Lovelock y Wirtz (2009), en el proceso del servicio unos usuarios a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo, esperan un valor en forma tangible o intangible. Un servicio es cualquier actividad que una parte puede ofrecer a otra y su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico (Grande Esteban, 2005).

Características del Servicio

Existen empresas dedicadas a la prestación de servicios, entre las que se encuentra la industria hotelera, dado que combinan una serie de elementos en el momento del consumo. Se pueden identificar las siguientes características del servicio:

- Intangibilidad: existen factores intangibles en los servicios, tales como la atención, el ambiente del lugar, entre otros.
- Inseparabilidad: el servicio, la producción y el consumo son inseparables; es decir, estos elementos permanecen unidos hasta el momento en que el cliente lo use.
- Variabilidad: el servicio es variable, dado que en él participan muchos factores, tales como el desempeño del personal y el estado de ánimo del personal.
- Perecibilidad: existe un tiempo para hacer uso del servicio, de no darse en tiempo acordado se pierde el derecho para su prestación.
- Participación del cliente como recurso productivo: es la participación del cliente en ciertas actividades para que se dé un servicio, por ejemplo, la reserva de una habitación o un spa.

Concepto de Calidad del Servicio

Al hablar de calidad de servicio, hay que hablar de dos fenómenos importantes: expectativas del cliente y percepciones del cliente. Las expectativas del cliente son los estándares de desempeño del servicio, los cuales están en función de lo que el cliente cree que pudiera suceder. Por otro lado, las percepciones del cliente son las evaluaciones que el cliente hace de las experiencias del servicio recibido (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantean que la calidad del servicio es “una evaluación enfocada que refleja la percepción del cliente” (p.15). Surge entonces una brecha debido a la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. El trabajo de las empresas hoteleras es cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que perciben, a fin de potenciar la posición en el mercado. Hay elementos diversos que afectan el servicio de las empresas. Unos son controlados y otros no. Entre los elementos controlados se encuentran:

- Precios.
- Publicidad.
- Promesas de venta.

Entre los elementos no controlados se encuentran:

- Necesidades personales.
- Comunicaciones de boca en boca.

El estado ideal es que las expectativas y las percepciones siempre coincidan; sin embargo, en la práctica estos elementos se distancian y se hace necesario reducir el distanciamiento con la comprensión de los clientes. Los clientes no perciben la calidad en forma unidimensional, sino que depende de múltiples factores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) los criterios utilizados para la evaluación de la calidad del servicio se ajustan a diez dimensiones, pero después de varios estudios han sido reducidos a cinco. Las diez dimensiones son:

1. Fiabilidad: es la capacidad de ejecutar el servicio de manera correcta.
2. Capacidad de respuesta: se refiere a la disposición para ayudar a los usuarios en situaciones imprevistas.
3. Profesionalidad: se refiere a los conocimientos y destrezas para prestar el servicio.
4. Cortesía: es la consideración, respeto y amabilidad del personal del negocio con los clientes.
5. Credibilidad: se relaciona con la veracidad, honestidad y confianza de la empresa.
6. Seguridad: es la ausencia de peligros o riesgos del servicio prestado.
7. Accesibilidad: hace referencia a la facilidad para contactar a la empresa prestadora del servicio.
8. Comunicación: se refiere a la información comprensible para los clientes.
9. Comprensión del cliente: es la disposición para entender las necesidades de los clientes.
10. Elementos tangibles: está relacionado con la apariencia de las instalaciones o evidencias físicas del servicio.

Por otra parte, las cinco dimensiones más importantes adaptadas al caso de los hoteles son:

1. Fiabilidad: es el cumplimiento de los acuerdos de del servicio contratado.

2. Capacidad de respuesta: es la rapidez para atender a los requerimientos de los clientes.
3. Seguridad: es la confianza que siente el cliente de los servicios prestados por la empresa hotelera.
4. Empatía: es el cumplimiento de los requerimientos de los huéspedes tales como información sobre el entorno histórico, social y geográfico.
5. Elementos tangibles: se refiere por ejemplo a la limpieza de las instalaciones y la apariencia física en general del hotel.

En los últimos años el término de calidad ha pasado a usarse en las empresas de servicios, muy en especial en las empresas hoteleras, a fin de garantizar a los clientes una experiencia única al satisfacer sus necesidades como elemento diferenciador del resto de hoteles del sector. Membrado (1996) plantea que el término calidad ha pasado a ser una forma de gestión empresarial aplicable a empresas del sector hotelero; esto se debe a que las empresas de servicios han pasado a ser una fuente generadora de importantes recursos en las economías de todos los países (Gadotti y Franca, 2008).

La industria del turismo ha tenido un impacto positivo en las economías de los países, considerando su aporte en la generación de empleo y en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB). De ahí la importancia de ofrecer servicios de calidad a los clientes con el propósito de reforzar su lealtad y abrir la posibilidad de captar otros nuevos. Según Santomá y Costa (1993) se debe hallar elementos diferenciadores acompañados de una mejor calidad de servicio para lograr ser más competitivos; al respecto, Olorunniwo, Hsu y Udo (2006) sostienen que la calidad del servicio afecta la satisfacción y la intencionalidad de compra.

Puig Durán (2006) plantea que la calidad en el servicio implica que la relación y comunicación con el cliente sea más intensa a fin de mejorar su percepción del servicio prestado. Por ello, las empresas de servicios deben mejorar las relaciones existentes entre las personas a fin de transmitirles confianza del servicio ofrecido. La calidad de servicio va a depender de las impresiones de los clientes sobre el servicio prestado Santomá y Rios (2008). Para lograr un alto nivel de calidad en el servicio hay que superar las expectativas de los clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

La calidad del servicio supone la satisfacción de todas las exigencias del cliente de conformidad a las condiciones convenidas y otros factores tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, entre otros. Asimismo, la calidad del servicio es un factor clave de competitividad, de ahí que las empresas hoteleras deben gestionar las exigencias de los clientes con una visión holística y globalizada. También, deben cumplirse con los estándares requeridos para los servicios hoteleros a fin de ofrecer un servicio comercial adecuado siguiendo un sistema de valores organizacionales orientados a la excelencia.

El estudio de la calidad del servicio ha sido abordado en los distintos sectores de la economía a fin de determinar la importancia de la calidad de los servicios. En este sentido, la calidad del servicio se ha estudiado desde el punto de vista de las expectativas, por ejemplo, conocer la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva (Zeithaml, 1988 y Dodds, Monroe y Grewal, 1991). Holbrook y Corfman (1985) plantea que la calidad objetiva está relacionada con las características técnicas de una cosa; mientras que, la calidad percibida es la opinión que el cliente tiene de los objetos. Garvin (1984) propone cinco enfoques para definir la calidad, de los cuales dos de ellos se refieren a la calidad objetiva (producto y fabricación) y una que se refiere a la calidad percibida (experiencia del usuario). relaciona ambos conceptos al definir la calidad de un servicio está relacionada con la percepción de los

clientes del cumplimiento de una serie de atributos (Crosby (1990: 30) y Buzzel y Gale (1987: 111)). De ahí que las organizaciones deben mirar las propiedades del servicio que son valoradas por los clientes.

Bitner (1990) ubica tres fases en el proceso de formación de la calidad percibida: comparación de expectativas y experiencias, análisis causal, satisfacción y calidad percibida. La primera fase coincide con la idea de calidad percibida de Grönroos (1984) y Lewis y Booms (1983), en el que la calidad percibida es producto de un proceso de evaluación de las percepciones y las expectativas de los clientes. La segunda fase analiza las causas de conformidad o disconformidad del cliente (Smith y Houston 1982); es decir, se estudia la satisfacción de los clientes (Carman 1990). La tercera fase se centra en el estudio de la calidad percibida por el cliente (Zeithaml, 1988). En cuanto a la calidad experimentada por un cliente, se ha abordado desde el punto de vista de la calidad del bien o de los atributos tangibles (Garvin, 1983); y la calidad del servicio o atributos intangibles (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Dimensiones de la Calidad

En los años 80 surgieron los primeros estudios sobre las dimensiones de la calidad del servicio. Se pueden identificar: El nivel de las instalaciones o de los tangibles físicos de las empresas (Flipo, 1989); Los encuentros con el personal de contacto (Solomon, Surprenant, Czepiel y Gutman, 1985). y la calidad institucional o la imagen corporativa (Lehtinen y Lehtinen 1991).

Parasuman et al. (1985), siguiendo un análisis exploratorio, llegaron a identificar diez dimensiones de la calidad: (1) elementos tangibles (instalaciones, equipos, personal, medios de comunicación, entre otros); (2) fiabilidad al ejecutar el servicio eficazmente; (3) capacidad de respuesta ante una demanda de servicio de un cliente; (4) profesionalidad y conocimiento; (5)

cortesía y amabilidad; (6) credibilidad en el servicio que se presta; (7) seguridad o falta de riesgos; (8) accesibilidad; (9) publicidad y marketing; (10) conocimiento del cliente.

Posteriormente Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) en otro estudio desarrollaron la metodología SERVQUAL, el cual es un instrumento de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que puede ser utilizado para conocer las expectativas y percepciones del servicio por los clientes. La metodología SERVQUAL utiliza un cuestionario con preguntas estandarizadas y a partir de los resultados, se conoce el nivel de calidad. El cuestionario lo comprenden cinco factores a saber: (a) la fiabilidad (capacidad para realizar el servicio); (b) tangibilidad (aparición física de las instalaciones, equipos, personal y publicidad) (c) responsabilidad (disposición de ayudar y prestar al cliente un servicio diligente); (d) seguridad (capacidad para infundir credibilidad y confianza); y (e) empatía (provisión de un servicio individualizado).

Relación entre Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente y Lealtad del Cliente

En el gráfico 1 puede apreciarse que existe una relación causal entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la lealtad. Al respecto Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sostienen que la calidad del servicio es “una evaluación enfocada que refleja la percepción del cliente” (p.15). La percepción del cliente puede estar enfocada a la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, entre otros elementos tangibles del servicio.

La satisfacción del cliente es un concepto muy amplio, que llega a involucrar a la calidad del servicio, no sólo se ve afectada por las percepciones de los clientes de factores situacionales, sino también factores relacionados con la calidad del producto y el precio (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

Por otra parte, la satisfacción del cliente está relacionada con la lealtad del cliente. Al respecto Heskett, Sasser y Schlesinger (1997), sostienen que en la medida en que la satisfacción del cliente crece, la lealtad crece en forma exponencial y sólida.

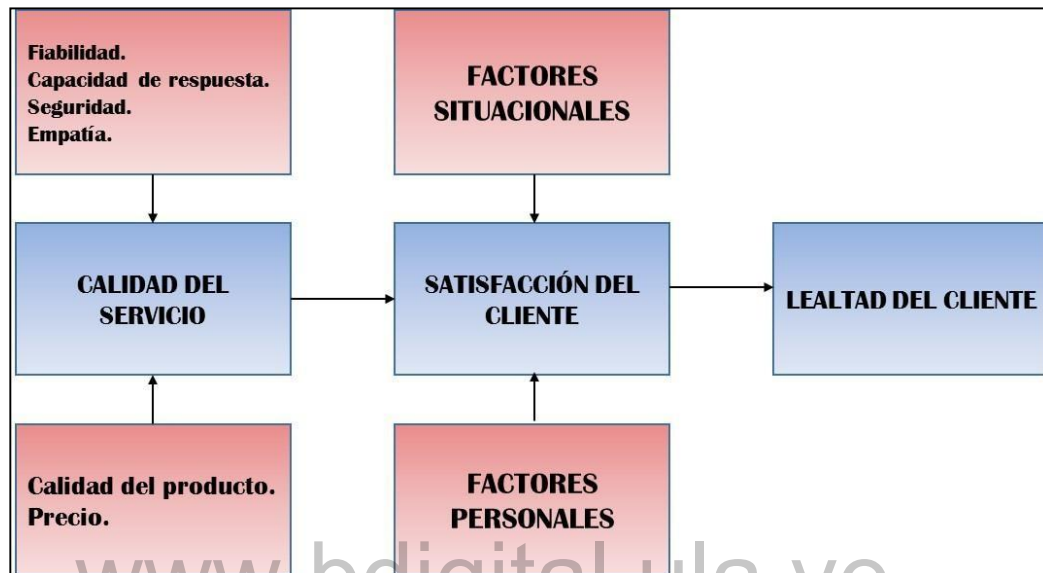


Figura 1. *Relación entre calidad y satisfacción de los clientes*

Fuente: Elaboración Propia

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es el juicio que hace el cliente sobre el servicio recibido y demuestra su nivel de complacencia (Oliver, 2010). También puede entenderse como la evaluación del cliente de un servicio en función de que se hayan cumplido con sus necesidades y expectativas (Zeithaml et al, 2009). La satisfacción del cliente puede verse afectada por sus percepciones respecto a la calidad del servicio, el precio, factores personales (estado de ánimo) o factores situacionales (opiniones de amigos).

La satisfacción del cliente es dinámica dado que el cliente puede tener distintas experiencias, positivas o negativas, que a la final impactan en su satisfacción. Al respecto, Arnould, Price y Zinkhan (2004) señalan que la

satisfacción puede estar asociada al cumplimiento de las propias necesidades o a otros sentimientos, tales como:

1. **Contento:** es la respuesta pasiva de los consumidores a servicios que se reciben de manera rutinaria.
2. **Placer:** es la satisfacción asociada a una sensación de felicidad.
3. **Deleite:** la satisfacción se relaciona con la respuesta positiva del consumidor al servicio prestado.
4. **Alivio:** se relaciona con la eliminación de aspectos negativos que afectan la satisfacción.
5. **Ambivalencia:** está asociado a la mezcla de experiencias positivas y negativas para el consumidor.

La satisfacción es el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (Zeithaml et al, 2009). Al no cumplirse con las necesidades y expectativas del cliente surge la insatisfacción con el servicio. Por ello, las empresas deben trabajar en mejorar de la calidad del servicio y atender el servicio deseado a fin de aumentar el comportamiento favorable del cliente. Al respecto, Spreng, MacKenzie y Olshavsky (1996), señalan que la satisfacción de la información como una nueva variable que mejora la satisfacción general.

Existen distintos factores que afectan los niveles de satisfacción de los clientes. Entre los factores está la calidad del servicio, de ahí que actividades tales como comunicación, promoción, los tangibles en el hotel y el contacto con el personal, pasan a ser atributos que influyen en las expectativas de los clientes. Otras actividades están relacionadas con el sistema de garantía, la imagen del hotel y los valores culturales. Giese y Cote (2000) con relación a la satisfacción del cliente sostienen que: (1) la satisfacción es una respuesta

emocional; (2) el foco es la respuesta del cliente; y (3) el momento de la respuesta.

Por su lado, Yi (1990) habla de la satisfacción producto del resultado obtenido tras la experiencia de consumir y, la satisfacción basada en un proceso intrínseco en el que el consumidor hace una evaluación de las expectativas y los resultados. Al respecto, Martínez Tur, Peiró y Ramos (2001) plantea que los economistas les han interesado el estado final de la satisfacción y se han centrado en determinar la correspondencia entre los factores que proporcionan la información y la elección, analizando todo el proceso de toma de decisión; mientras que a los psicólogos les ha interesado el proceso de evaluación de la satisfacción, entender la naturaleza de los elementos que intervienen en la decisión y como se interrelacionan.

Lealtad del Cliente

La satisfacción del cliente es un factor determinante para que se genere la posibilidad de que se repita un consumo (Dick y Basu, 1994 y Zeithaml y Bitner, 2003). A medida que crecen los niveles de satisfacción del cliente puede crecer la lealtad del cliente y las ganancias de la empresa (Heskett et al, 1997); es decir, puede encontrarse una relación importante entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente, aumentado esta última a medida en que se tienen clientes satisfechos. Al respecto, Ruiz, Vázquez y Díaz (1995) indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos” (p.19).

La lealtad puede ser conductual y actitudinal. La lealtad conductual no supone necesariamente una lealtad mientras que la actitudinal supone un comportamiento favorable hacia la empresa (Vásquez-Párraga y Alonso, 2000). Por su parte, Oliver (1999) plantea que la lealtad está influenciada por

factores psicológicos que van a determinar la repetición de un servicio. Los factores psicológicos pueden ser cognoscitivos, afectivos, evaluativos y de disposición. En el caso de los hoteles, los empresarios deben estudiar la manera de atraer clientes comprometidos con la empresa, que recomienden y comuniquen a otros las experiencias positivas obtenidas con el servicio que se les prestó (Reichheld, 2003).

Hay que tener en cuenta que también existe una relación entre la insatisfacción del cliente y la deslealtad; en otras palabras, la lealtad del cliente puede caer bruscamente cuando sus expectativas del servicio son insatisfechas (Anderson y Mittal, 2000). Se tiene que hay una relación importante entre lealtad y satisfacción dado que una mayor satisfacción del cliente supondrá una mayor propensión de repetir la compra. Sin embargo, existen opiniones que sostienen que la repetición de compra no es un indicador de lealtad del cliente y, existen otros factores determinantes para contratar el servicio, tales como los precios bajos, promociones, entre otros (Jacoby y Chestnut, 1973).

Vásquez Párraga y Alonso (2000) sostiene que la repetición de compra está determinada por elementos cognitivos y afectivos. Los autores propusieron el modelo de cadena explicativa V-A, que argumenta que la lealtad es producto de la confianza y el compromiso que el cliente establece con su proveedor, por medio de distintas experiencias satisfactorias. En este sentido, la confianza pasa a ser un elemento importante para crear generar lealtad (Morgan y Hunt, 1994).

Turismo

Concepto de Turismo

comprende las diversas actividades que realizan las personas durante un viaje, tales como paseos, visitas y ocio. Asimismo, incluye las estancias en

lugares distintos al entorno habitual donde se vive, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año. El turismo tiene amplias repercusiones económicas y sociales en los países y, es un sector que se encuentra en una continua expansión, que genera ingresos importantes a las organizaciones y al Estado, que se puede apreciar por los aportes a la balanza de pagos, inversiones y, en general, a la generación de empleo.

La calidad es de vital importancia en la actividad turística, puesto que, ante clientes tan diversos, las organizaciones y en especial las empresas hoteleras deben procurar atender las necesidades y exigencias demandadas.

Turismo de Negocios

los cambios que se han dado a nivel mundial en cuanto a las prácticas de negocios ha hecho que las personas ligadas a las organizaciones se conviertan en los clientes potenciales de los hoteles y los receptores de los productos y servicios. Los viajes de negocios por naturaleza no involucran el lucro, dado que los profesionales se desplazan de un lugar a otro en representación de las organizaciones a fin de intercambiar ideas, adquirir experiencias o cerrar acuerdos, cuyos resultados van a repercutir en la organización.

Modelos de Gestión de la Calidad

Modelo EFQM

El modelo European Foundation Quality Management fue desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Según Cámara, Berzosa y Correa (2005) este modelo se basa en la “evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora” (p.17).

Desde finales de la década de los 80 las organizaciones europeas públicas o privadas enfrentaron nuevos retos debido a la globalización. En este panorama surge el modelo EFQM que busca un marco que incentiva la cooperación, colaboración e innovación a fin de lograr la excelencia. El Modelo EFQM es “un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora” (Gobierno de la Rioja y ADER, 2016, p.6).

El modelo puede ser aplicado a distintas organizaciones sin importar el tamaño, sector o madurez. El modelo EFQM se basa en nueve criterios, cinco de ellos se denominan Agentes Facilitadores y los otros cuatro se basan en los resultados. Los agentes facilitadores son: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y, procesos. Mientras que los criterios de resultados se refieren a lo que la organización consigue, estos son: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave. Respecto al criterio de innovación y aprendizaje, éste permite potencializar el trabajo de los agentes facilitadores, para permitir una mejora en los resultados.

Según el Gobierno de la Rioja y ADER (2016), el Modelo de Excelencia EFQM se sustenta en ocho principios:

1. Orientación a los resultados: este principio se basa en alcanzar los resultados esperados por la organización, los cuales deben ser especificados, medibles y verificables. A fin de examinar los resultados la empresa debe disponer de un sistema de información adecuado que facilite la toma de decisiones. La información que se puede obtener es variada, por ejemplo, grupos de interés o colectivos con los que la empresa interactúa (Moreno, 2007).

2. Orientación al cliente: las organizaciones excelentes deben conocer a sus clientes y comprender sus expectativas a fin de atenderlas. El saber anticipadamente cuales son las necesidades permite a las organizaciones tener ventajas competitivas, mantener y captar un mayor mercado.
3. Liderazgo y Coherencia: las empresas deben ejercer un liderazgo con visión, en un sistema de gestión eficaz que oriente a todos los miembros de la organización en la misma dirección. Para ello, las organizaciones deben tener claro su misión, visión y valores.
4. Gestión por procesos y hechos: las organizaciones deben contar con procesos claros y definidos a fin de garantizar la correcta implementación de políticas, estrategias y planes. Según Berzosa, Cámara y Correa (2005), los procesos deben permitir agilizar la comunicación entre departamentos.
5. Desarrollo e implicación de las personas: las organizaciones deben contratar al personal idóneo y desarrollarlo profesionalmente, para ayudarles a adaptarse a cualquier cambio; esto permite que los miembros de la organización compartan unos mismos objetivos y este motivado.
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: las empresas deben realizar mejoras que creen valor a fin de alcanzar mayores niveles a través de la innovación. De igual forma las empresas deben aprender de sus resultados para mejorar.
7. Desarrollo de Alianzas: las alianzas son una posibilidad de colaboración entre las organizaciones, en las que pueden beneficiarse gracias al intercambio de conocimientos.

8. Responsabilidad social: las buenas prácticas en las actividades de la empresa, siguiendo una conducta ética y acorde a la ley puede asegurar su existencia en el tiempo. Por ejemplo, la colaboración en proyectos con la sociedad puede generar una imagen positiva de la empresa en el ámbito público.

Álvarez García, Fraiz Brea y Del Río Rama (2012) señalan que el modelo de EFQM de excelencia de la calidad es un modelo que permite a las organizaciones conocer su posición actual haciendo una autoevaluación y así establecer las mejoras continuas. Según Membrado (1996) es recomendable analizar los siguientes criterios del modelo:

1. Liderazgo: es recomendable tener un Comité de calidad, presidido por el director, subdirector, jefes de departamento y demás áreas. El Comité de calidad estará encargado de liderar el programa estratégico de calidad total (PECT) a cargo del coordinador de calidad total (CCT) a fin de que lleve las actividades. Todos los directivos deberán estar comprometidos con la calidad a fin de ofrecer un excelente servicio. La formación sobre el tema de calidad total juega un papel fundamental, así como también la difusión de los logros tanto a nivel individual como colectivos. En definitiva, la gestión debe estar orientada al cliente y los, manejando quejas y e proveedores.
2. Política y Estrategia: estos elementos deben seguir la misión, visión y valores de la empresa, todos ellos basadas en los principios de calidad. Al hacer un diagnóstico interno, se podrán establecer planes de acción para lograr los objetivos y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.
3. Gestión y satisfacción del personal: se deben diseñar estrategias enfocadas al recurso humano a fin de motivarlos e integrarlos a la

organización; además, es recomendable escuchar las ideas del personal para aprovechar los conocimientos de sus áreas de trabajo.

4. Recursos: gestionar los recursos es muy importante. Hay que prever los recursos financieros tanto de ingresos, debido a la captación de nuevos clientes, como egresos, relacionado con los pagos personal y gastos de operación. El saber gestionar los recursos, permitirá reducir los costos que no aportan calidad, lo que se traducirá en beneficios económicos para la empresa. El contar con un sistema automatizado permitirá integrar todos los datos y dar una respuesta acertada al cliente. También. Los recursos involucran a las instalaciones y la tecnología, dado que estas deberán estar acorde a los requerimientos y expectativas del cliente para prestar un mejor servicio.
5. Procesos: las empresas deben definir sus procesos a fin de tener una descripción detallada de los pasos a seguir para realizar una tarea. Normalmente se tiene un manual de normas con el propósito de realizar las tareas adecuadas para cumplir con los estándares de calidad; por ejemplo, en un hotel se deben establecer las características que deben tener los materiales y los servicios. Tanto los estándares físicos como de servicios se subdividen en críticos y no críticos. El primero hace referencia a elementos que son claves para la satisfacción del cliente. Mientras que los no críticos son los que no tienen incidencia en la satisfacción del cliente. Para evaluar la calidad en los procesos, se deberá asignar un peso a cada parámetro que va de una puntuación entre 5 y 1. La evaluación permitirá medir el logro de los objetivos; en caso de mostrarse deficiencias, se deberá establecer planes de mejora.

6. Satisfacción del cliente: este elemento juega un papel importante en las empresas de servicios, dado que repercute en la imagen del hotel y la fidelidad del cliente. Para lograr la satisfacción del cliente es importante conocer las necesidades y expectativas de los clientes, tener un personal capacitado, asegurar un servicio de calidad y gestionar las quejas.
7. Impacto Social: se debe contar con un programa de actuaciones a fin de mejorar el impacto social, por ejemplo, participar en programas de ayuda para la comunidad y el medio ambiente. Estos programas ayudan a mejorar la imagen de la empresa y a la captación de nuevos clientes.
8. Resultados Empresariales: este criterio permite conocer los logros según los objetivos económicos-financieros planificados. El cumplimiento de los programas ayudará a controlar los costos y aumentar del volumen del negocio. La evaluación de los resultados puede realizarse a través de indicadores económicos-financieros, por ejemplo, indicadores de capital y financiación.

Por otra parte, la evaluación del modelo de EFQM de excelencia de la calidad puede realizarse a través de una autoevaluación interna o una evaluación externa. Según Moreno Alego (2007) la autoevaluación puede apoyarse en un cuestionario y por medio de la matriz de puntuación REDER. El cuestionario lo comprenden preguntas específicas que permite determinar los puntos fuertes como aquellos puntos que se necesitan mejora. Por su parte, la matriz de Puntuación REDER es una herramienta para valorar cuantitativamente la actuación de una organización a través de una serie de atributos, estos son: resultados u objetivos a conseguir, enfoques o sistemas definidos, despliegues para la implantación, evaluación y revisión de los enfoques a través de los resultados, y mejora implantadas.

Para la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003) conocida por sus siglas en inglés EFQM, existen diferentes tipos de niveles en la búsqueda de la excelencia y todas las organizaciones pueden participar en estos niveles, a excepción del Premio Europeo a la Calidad que va dirigido solo a empresas europeas. Así, se tienen tres escalones:

1. Premio Europeo a la calidad: es el premio más prestigioso en el que las empresas deberán demostrar que cumplen con los estándares de calidad internacional.
2. Reconocimiento a la excelencia: este premio destaca los esfuerzos por implementar los conceptos de la excelencia y buenas prácticas y, se deberá obtener una puntuación igual o mayor a 400 puntos para considerarse organizaciones bien gestionadas.
3. Compromiso con la excelencia: este premio destaca el actual rendimiento y el nivel de mejoras que las organizaciones deberán considerar para caminar a la excelencia. Las empresas deberán autoevaluarse y compararse con las empresas modelos para determinar las áreas de mejora y los planes a seguir.

Según Álvarez et. al. (2012) la implementación del modelo EFQM permite entre otras cosas: determinar las fortalezas y debilidades de las empresas y generar un mayor compromiso del personal con la calidad.

Norma ISO 9000: 2000

La norma ISO 9000:2000 se fundamenta en la norma ISO 9000:1994 (aseguramiento de la calidad) y se orienta a la gestión de calidad total con énfasis en la gestión de procesos. Para Evans y Lindsay (2008), las normas ISO 9000:2000 se centra en el desarrollo, documentación y ejecución de

procedimientos a fin de que exista consistencia entre el proceso de producción y la prestación de servicios.

La organización Internacional de Normalización (International Standard Organization o ISO) creada en 1947, es un organismo que cuenta con 149 estados miembros y para 1987 estableció un sistema normalizado de gestión de calidad llamadas las normas ISO 9000 (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). Las normas ISO 9000 describen las especificaciones a seguir por una organización a fin de implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) que se encuentre normalizado y satisfaga a sus clientes. La familia de normas ISO están compuestas por una serie de documentos entre los que se encuentran:

- ISO 9000:2000. Se basa en los fundamentos, vocabularios y definiciones utilizadas en las normas. Esta norma sustituye la norma ISO 8402 (“Vocabulario”) y parte de la norma 9000-1:1994 (“Directrices para la implantación de sistemas”). Debe quedar claro que esta norma no es certificable.
- ISO 9001:2000. Aquí se establecen los requisitos específicos las organizaciones deben adoptar a fin de obtener la certificación del sistema. Esta norma describe los requisitos del SGC que se deben cumplir a fin de ofrecer productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes. Esta norma sustituye las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994.
- ISO 9004:2000. Comprende los lineamientos para la mejora del desempeño. Esta norma indica directrices, mas no describe requisitos, por este motivo no tiene certificación. Esta norma reemplaza las normas ISO 9004-1/2/3/4:1994.

- ISO 19011: esta norma es la guía para realizar las auditorías de la gestión de la calidad y de la gestión medioambiental. Esta norma sustituyó a las normas ISO 10011 (“Auditorías de calidad”) e ISO 14010/11/12 (“Auditorías ambientales”).

A la norma ISO 9000 se les ha hecho unas revisiones que sustituyen a las anteriores, estas son:

- ISO 9000:2000. Reemplazada el 22 de diciembre de 2005 por la ISO 9000:2005. En esta última se introducen algunos cambios en la terminología.
- ISO 9001:2008. Creada el 15 de noviembre de 2008, comprende aclaraciones de la versión 2000; además, es compatible con la ISO 14001 (norma de gestión ambiental).
- ISO 9004:2000. Es sustituida por la versión 9004:2009 y, tiene por objetivo ser una guía de aplicación de la norma ISO 9001.
- ISO 19011:2002. Se le realizó una revisión en 2011. Esta norma es una guía del sistema de gestión y contribuyen a mejorar las auditorías a los sistemas y a las organizaciones.

Norma ISO 9001: 2008

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización. Esta norma establece los requisitos para diseñar un SGC para las organizaciones a fin de obtener una certificación o para fines contractuales. La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos. Los tres primeros capítulos son de carácter introductorio y establecen las declaraciones de principios, estructura,

descripción de la empresa, requisitos generales, entre otros aspectos. Los capítulos del cuatro al ocho establecen los requisitos para implantar el SGC; por lo tanto, están orientados a los procesos.

La norma ISO 9001 promueve un enfoque basado en procesos dentro de la organización a fin de producir el resultado deseado. Según este enfoque el cliente juega un papel importante al momento de definir los procesos y de evaluar la satisfacción del mismo para determinar si se cumplieron sus expectativas. Según la Secretaría Central de la ISO (2008) y Según Padrón (2002) los requisitos que se deben tener en cuenta para la implementación de la norma ISO 9001:2008 son:

1. Objeto y campo de aplicación: aquí se especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando la organización quiere demostrar su capacidad para generar productos que satisfagan los requerimientos del cliente y aspira a aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma es aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tamaño, sector o producto suministrado.
2. Referencias normativas: son los documentos indispensables para la aplicación de este documento.
3. Términos y definiciones: se encuentran definidos en la Norma ISO 9000.
4. Sistema de gestión de calidad: la organización debe establecer un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisitos de esta Norma cumpliendo con la documentación y procedimientos respectivos para el control y aprobación de los mismos.
5. Responsabilidad de la dirección: debe existir un compromiso de la dirección para el desarrollo e implementación del sistema de

gestión de la calidad a fin de aumentar la satisfacción del cliente. Para ello se establecen políticas de la calidad y se definen objetivos e indicadores, para comunicarlos dentro de la organización. El sistema de gestión de la calidad debe ser revisado a fin de retroalimentarlo y tomar acciones correctivas.

6. Gestión de los Recursos: la organización debe determinar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad. Los recursos pueden ser recursos humanos, infraestructura, y equipos.
7. Realización del producto. la organización debe planificar los procesos para la realización del producto, según los requerimientos del cliente. Para ello, se deben elaborar planes de diseño, producción y prestación del servicio.
8. Medición, análisis y mejora: la organización debe hacer seguimiento, medición, análisis de los procesos a fin de determinar el cumplimiento de los requisitos especificados.

Norma Q de Calidad

Las normas de calidad turística española (Q) están orientadas al sector turístico y son de carácter voluntario para las empresas del sector (Álvarez García et. al., 2012). En este sentido, la certificación Marca de Calidad Turística Q da un valor agregado al establecimiento turístico que la obtenga; para que una empresa logre la certificación deberá cumplir con las normas de calidad de servicio relacionadas la prestación del servicio y con las técnicas utilizadas con el fin de conseguir la calidad de los mismos. Esta norma se basa en las normas ISO 9000 y el modelo de Excelencia EFQM.

Según Padrón (2002), las normas Q de calidad para hoteles y apartamentos turísticos se dividen en 8 partes, estas partes son: dirección, recepción, limpieza, restauración, animación, mantenimiento, aprovisionamiento y almacenamiento, y eventos especiales. A su vez, estas partes se estructuran de la siguiente forma:

- Objeto: Objetivos de acuerdo al servicio.
- Alcance: se detallan los servicios y ámbitos del hotel.
- Responsabilidades: compromisos de cada área de acción.
- Requisitos del servicio: son las características del servicio y el proceso.
- Mecanismos de control: son las actividades que periten evaluar el servicio ofrecido.

Por otra parte, esta norma exige cumplir los siguientes requisitos para evaluar el establecimiento:

Criterio de evaluación del sistema de calidad: en un rango que va de 1 a 10 se evalúa el sistema de calidad y los procedimientos.

Criterio de evaluación estándares de calidad: se evalúan los procesos llevados a cabo para prestar el servicio y el cumplimiento de los estándares de calidad. Aquí, se puntúa la respuesta y en caso de no poder dar una puntuación se utilizará otro método de calificación.

Criterio de evaluación comprobación física: Se evalúa la parte externa de la empresa, por ejemplo, la limpieza; también se evalúa la parte interna, por ejemplo, el funcionamiento de los procesos.

Esta norma trae una serie de beneficios para el cliente, tales como: contar con un personal capacitado y ofrecer servicios acordes a las expectativas de los clientes. En el caso de los beneficios para las empresas, se puede señalar las mejoras en los productos y la motivación del personal.

Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)

Concepto de Sistema de SGC

El SGC es el conjunto de elementos que están relacionados entre sí y buscan proporcionar unos lineamientos de mejora para la empresa a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. El SGC guía las actividades que se realizan en las organizaciones a fin de lograr una madurez que le permite alinear los esfuerzos en la misma dirección estratégica (Laudoyer, 1995). El SGC facilita orientar los esfuerzos considerando la visión de la empresa; es decir, los lineamientos profundizan a donde la empresa quiere llegar.

Un SGC es un método que permite asegurar que los productos y servicios se entreguen según las especificaciones (ISO 9001:2001); además, permite utilizar el proceso como principio básico para obtener adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Rivas y Tejedor, 2009). El SGC supone el uso de manuales y procedimientos de calidad, planes de capacitación, control de la calidad, documentación de la calidad, entre otros elementos, a fin de generar resultados eficientes. Para Rojas Vásquez (2000), un SGC debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Promover la responsabilidad de la dirección, la cual debe tener un compromiso en el diseño, desarrollo e implementación del SGC. La dirección está obligada a difundir en toda la organización la importancia de atender los requerimientos del cliente como cumplir con los estamentos legales y reglamentarios.

- Gestionar los recursos, supone que la organización determine el capital humano, la infraestructura, el ambiente de trabajo y, en general todos aquellos elementos que se precisan para llevar a cabo para establecer los requisitos del cliente, realizar el diseño del producto y establecer los procedimientos para prestar el servicio.
- Analizar las mejoras, implica hacer un seguimiento, en todo momento del producto o servicio para conocer su efectividad, y cuando corresponda, tomar las medidas de control a fin de mejorar la política de la calidad y los resultados.

Aportaciones a la Gestión de la Calidad

Aportaciones de Deming

Para Deming (1989), la calidad permite mejorar la productividad y la competitividad en la organización, la baja calidad supone altos costos y puede llevar a perder la posición competitiva. Gracias a la calidad los procesos se pueden reducir los errores y el desperdicio de tiempo, materiales y recursos. Al respecto, Deming sugiere seguir cuatro acciones (Cuatrecasas, 2005): (a) Plan (P), Planificar: consiste en identificar las necesidades del cliente y establecer las acciones necesarias para atenderlas; (b) Do (D), Hacer: consiste en llevar a cabo las acciones establecidas; (c) Check (C), Comprobar: consiste en la medición de los resultados; (d) Act (A), Actuar: consiste en analizar los resultados obtenidos.

Para lograr la calidad, Deming propone 14 principios (Alonso, Barcos y Martín, 2006) a saber: (a) Crear y difundir la visión, propósito y misión; (b) Adoptar la nueva filosofía; (c) Dejar de depender en la inspección; (d) Dejar de hacer negocios basándose en precios bajos; (e) Mejorar el sistema de producción; (f) Formar a los trabajadores; (g) establecer nuevos métodos de supervisión; (h) erradicar el miedo; (i) eliminar las barreras entre los departamentos; (j) Eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores; (k)

Eliminar los cupos numéricos para los trabajadores; (l) aumentar el autoestima; (m) establecer programas de formación individual y (n) promover el compromiso en la alta dirección.

Aportaciones de Ishikawa

Para lograr la calidad se establece una estrategia que va desde el principio hasta el final del ciclo de vida del producto (Badía, 1998). El control de calidad comprende el desarrollo, diseño y producción del producto (Alonso *et al*, 2006) y, este debe ser aprendido por todos los trabajadores de la organización; para ello, sugiere los círculos de calidad y el diagrama causa-efecto (Krüger, 2001).

Los círculos de calidad permiten crear un espacio para los trabajadores a fin de que participen de forma creativa en su trabajo y dar sugerencias sobre su desarrollo. Por su lado, el diagrama causa-efecto sostiene que toda causa genera un determinado efecto; así, se busca solucionar los problemas cuando hay poca información (Badía, 1998).

Aportaciones de Feigenbaum

A Feigenbaum se le debe el concepto de “calidad total”, considerándola como una filosofía corporativa que es responsabilidad de todos en la organización y afecta a todas las actividades. Feigenbaum identifica 10 clave para lograr la calidad (Alonso *et al*, 2006): (a) La calidad involucra a toda la organización; (b) La calidad considera la opinión del cliente; (c) La calidad y los costos van de la mano; (d) La calidad requiere la participación de todos los empleados; (e) La calidad es responsabilidad de la alta dirección; (f) La calidad e innovación se interrelacionan; (g) La calidad debe ser aplicada en toda la organización (h) La calidad supone una mejora continua; (i) La calidad permite ser más productivo y (j) La calidad conectado a clientes y proveedores.

Beneficios del SGC

El SGC requiere del compromiso y la capacitación del personal en todos los niveles de la organización (Cuatrecasas, 2001). Los beneficios que se pueden obtener al contar con un SGC son diversos, algunos de ellos son:

- Facilita el mejoramiento continuo de la organización.
- Promueve la motivación de los colaboradores y, en general, la cultura organizacional.
- Contribuye a la reducción de los costos de los procesos.
- Garantiza la calidad del servicio.
- Permite mejorar la imagen de la empresa y ganar la confianza de los clientes.
- Contribuye al uso de nuevos canales de promoción de los productos y servicios.
- Ofrece alternativas para lograr la seguridad de la organización a fin de evitar riesgos imprevistos.
- Permite asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Ayuda a adaptar la estructura de la organización a las propuestas estratégicas.
- Facilita la promoción de la mejora continua
- Fomenta la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Permite la reducción de gastos por desperdicios de materiales o quejas de los clientes.

- Fortalece la imagen de la empresa y la percepción de los clientes.

Implantación del SGC

Para implantar un SGC es necesario considerar una serie de factores que son determinantes para su instalación. Algunos de estos factores son:

- Capacitación del personal.
- Mantenimiento de los equipos existentes y adquisición de otros.
- Reorganización de los procesos actuales de la organización.
- Documentación de los procesos.

Los requisitos para implantar un SGC puede requerir también de otros elementos (Friedmann, 2004), por lo que hay que conocer sobre la cultura organizacional y el clima organizacional a fin de favorecer un sistema de calidad. Algunos de estos elementos son:

- Disponer de una buena estructura organizativa.
- Considerar la política de la calidad existente.
- Comprender los procesos internos.
- Conocer los documentos de los procedimientos estandarizados.
- Existe una buena estructura financiera.
- Existe un personal motivado y comprometido.

Estructura de los SGC

Los SGC tienen una estructura que comprende cinco etapas que orientan a la organización al momento de plantear los objetivos. Estas etapas son:

Política. En esta etapa se definen

En esta etapa se definen las estrategias en un todo de acuerdo a las actividades, productos o servicios de la organización.

Planificación. En esta etapa se define el qué, cómo y dónde se van hacer las actividades. Para definir las actividades se toma muy en cuenta las políticas de la organización a fin de seleccionar las estrategias adecuadas.

Implantación. En esta etapa se define una estructura organizativa adecuada a las actividades planificadas. También, se establece un calendario de actividades y unos procedimientos para lograr el uso eficaz de los recursos. Otras actividades que se hacen en esta etapa son el uso de las hojas de control, la documentación y archivo del SGC.

Control. En esta etapa se aplican los métodos adecuados para hacer seguimiento a los procesos del SGC. Para ello, se investiga el impacto de las acciones aplicadas.

Auditoría. Esta etapa supone el examen del SGC. La auditoría es una evaluación periódica del SGC para comprobar el cumplimiento de la legislación y los objetivos planteados.

Bases para la implementación de un SGC

Los hoteles que llevan un SGC aplican acciones de Responsabilidad Social Corporativa que supone la fijación de objetivos que promuevan valores de calidad en el servicio a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Aplicar

un buen liderazgo en apoyo a la planeación estratégica facilita orientar el camino de la organización hacia el éxito (Fuentes, Albacete, Fernández y Bojica, 2009). Así como el liderazgo, debe existir también normas adecuadas que aporten las pautas que permitan a las organizaciones ser mejores; además, ayuden a promover la cultura de la calidad (Martínez y Rosenfeld, 2012).

A través del SGC los hoteles pueden establecer pautas de actuación que contemple la gestión de forma holística a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. La transparencia hace su presencia como un elemento que refuerza la mejora continua en favor de los grupos de interés (Lizcano, 2005). En algunos casos, la gerencia también debe con otros grupos de interés a fin de cooperar conjuntamente en el logro de los objetivos de calidad. Esta cooperación se le llama integrativa, dado que, las relaciones se dan de forma intensa por la movilización de recursos y profunda por el nivel de confianza.

El trabajo que realizan los hoteles para fomentar la ética favorece en el corto y mediano plazo la posición en el mercado y la búsqueda de la excelencia. Los SGC permiten a las organizaciones alcanzar un desarrollo empresarial sostenible en el tiempo y les permiten obtener externalidades positivas. Así que, los gerentes tienen una labor importante para afianzar las acciones que permitan transformar la cultura organizacional en pro del SGC.

La sinergia que los hoteles tengan con el exterior, beneficia la cultura organizacional y permite la construcción de una buena imagen corporativa. El recurso humano es una fuente de energía imprescindible (González García, 2007), que alimentan la cultura de la entidad a través de los valores, la interacción, las acciones, entre otros aspectos. El SGC puede ayudar a desarrollar una cultura organizacional acorde con los valores y compromisos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes (Iglesias, 2008).

La calidad del servicio supone el reconocimiento de la importancia de los empleados en los hoteles para que aporten sus conocimientos en el desarrollo

de las actividades empresariales. Un personal motivado, es fuente de creatividad e ideas novedosas para emprender nuevas acciones en el SGC. La capacitación, es un camino para motivar a los colaboradores y proveerlos de competencias suficientes para desempeñar el trabajo de forma adecuada y, influenciar positivamente en su conducta.

En el proceso de gestión de los empleados (Friedmann, 2004), se debe considerar aspectos tales como:

- **Gestión de la calidad:** consiste en promover la mejora continua en toda la organización con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente; por lo tanto, la organización debe conocer al cliente para ofrecer productos y servicios acorde a sus necesidades.
- **Gestión para el cambio:** promueve el cambio organizacional a través del desarrollo de los puestos de trabajo, de la gerencia y la forma de llevar a cabo las actividades. Los gerentes deben lograr la colaboración del personal y saber entusiasmarlos a fin de que participen con los nuevos retos.
- **Gestión del conocimiento y la creatividad:** el conocimiento cada día cobra más importancia, por lo tanto, las organizaciones deben saber gerenciar los saberes de los colaboradores a través de espacios de comunicación y el establecimiento de acciones adecuadas. En cuanto a la creatividad, se tiene que esta va a depender mucho del individuo y su entorno. La idea es que los colaboradores participen en los cambios organizacionales aportando ideas innovadoras que transformen los procesos y la forma como se trabaja.

Herramientas para Medir la Gestión de la Calidad

Guía SERVQUAL

Consiste en un cuestionario que fue elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), que se derivó de los trabajos de varios investigadores de la calidad del servicio, entre los que se pueden destacar Sasser, Olsen y Wyckoff (1978); Lehtinen y Lehtinen (1982); Grönroos (1983;1988).

La escala SERVQUAL busca medir la brecha que se da entre las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio y las percepciones una recibida la prestación del servicio. La escala SERVQUAL es considerado un referente para medir la calidad del servicio ya que se puede aplicar en diversas empresas tales como las pertenecientes al sector de la salud, banca y educación. La medida de la medida de la calidad de servicio se obtiene a partir de la opinión del cliente sobre el servicio recibido y la comparación con el servicio esperado. La calidad percibida comprende tres grandes aspectos: la calidad técnica (representada por el Qué), la calidad funcional (representada por el cómo) y la percepción de la calidad de servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) creadores del modelo SERVQUAL, diseñaron un modelo de calidad de servicio. En principio, determinaron una primera lista de diez aspectos necesarios en la prestación del servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993), estos son:

1. Tangibilidad: se refiere a la apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. Fiabilidad: se refiere a fiabilidad y cuidado en la prestación del servicio.
3. Capacidad de Respuesta: disposición de ayudar a los clientes.

4. Profesionalidad: destrezas y conocimiento en la prestación del servicio.
5. Cortesía: respeto y amabilidad con los clientes.
6. Credibilidad: honestidad en la prestación del servicio.
7. Seguridad. inexistencia de riesgos.
8. Accesibilidad: facilidad para llegar al lugar.
9. Comunicación: ofrecer información clara a los clientes.
10. Comprensión del cliente: conocimiento del cliente.

La calidad del servicio se determina a partir de las diferencias entre las expectativas previas del servicio y la percepción del servicio una vez se ha disfrutado de este.

Zeithaml *et al* (1993) después de hacer un análisis estadístico de los 10 criterios encontraron correlaciones altas y, decidieron agruparlos en 5 atributos de calidad de servicio: (a) Elementos tangibles; (b) Fiabilidad; (c) Capacidad de respuesta; (d) Seguridad y (e) Empatía.

El cuestionario en cuestión está compuesto por veinte y dos (22) preguntas estandarizadas, para ser evaluadas en una escala de Likert de 7 puntos, la cual se divide en dos partes completamente diferenciadas que son la calidad esperada y calidad percibida. Además, las preguntas buscan medir el nivel de importancia que se le atribuye a cada una de las cinco dimensiones de la calidad, distribuyendo entre ellas un total de 100 puntos y preguntando además cuál es la característica más importante, la segunda más importante y la menos importante.

Las mediciones pueden dar tres posibilidades:

- Que la percepción sea superior a la expectativa (calidad positiva).
- Que la expectativa supera la percepción (calidad negativa).
- Que las expectativas sean iguales a las percepciones (el cliente recibe aquello que esperaba).

Modelo SERVPERF

Cronin y Taylor (1994) desarrollaron el modelo SERVPERF. El nombre de este modelo deriva de enfoque en la valoración del desempeño para medir la calidad de servicio (SERVicePERFormance). Este modelo está compuesto por las mismas dimensiones que el SERVQUAL, la diferencia con el modelo SERVQUAL radica en que el modelo SERVPERF excluye la sección de las “expectativas del cliente”.

Cronin y Taylor (1994) elaboraron varios estudios sobre la calidad del servicio en distintas empresas, señalando que el modelo SERVQUAL no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio dado que el concepto de expectativa genera problemas de interpretación; además, el concepto de expectativas es variable durante la prestación del servicio y resulta ser redundante respecto a las percepciones.

La escala SERVPERF comprende exclusivamente el nivel de las percepciones y excluye las expectativas, esto supone una reducción de las preguntas a la mitad de las propuestas por el modelo SERVQUAL.

Indicador Net Promoter Score o NPS

Considerando que las encuestas de satisfacción de clientes suelen ser largas y complicadas, con bajos porcentajes de respuesta se han desarrollado nuevos indicadores (Reichheld, 2003). Así surge el indicador Net Promoter Score o NPS que reduce la metodología a una sola pregunta que mide la

fidelidad de los clientes a fin de ajustar las respuestas de éstos a su comportamiento real.

Al respecto Reichheld (2003) propone realizar una encuesta a una muestra válidamente estadística con la siguiente pregunta: “¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende [marca o compañía] a su amigo o colega?”. Asimismo, sugiere utilizar una escala para las respuestas que va de cero a diez, donde cero significa ninguna probabilidad, cinco es neutral y diez muy probable. Los resultados del NPS permite dar un diagnóstico del servicio prestado por la empresa. Por ejemplo, un NPS negativo supone una falencia en la calidad del servicio, mala comunicación o incumplimiento de las promesas.

Bases Legales

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001

Esta Norma proporciona los requisitos para organizar las actividades y operación de equipos y elementos de trabajo establecidos para los establecimientos hoteleros y, es aplicable a los alojamientos y hospedajes. En este sentido, se establecen los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades, los requisitos operar con equipos y elementos de trabajo según los parámetros establecidos.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002

Esta norma indica los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones para los clientes de los establecimientos hoteleros y es aplicable a todo tiempo de empresa de alojamiento. Así, se especifican los requisitos para atender las sugerencias de los clientes según el protocolo de servicio y los requisitos para brindar información según las necesidades de los clientes.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 003

Esta norma establece los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente según los procedimientos establecidos para los hoteles. Así, se establecen los requisitos para realizar el check in y el check out de los huéspedes, los requisitos para establecer productos y servicios al cliente y los requisitos para reservar habitaciones.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 004

Esta norma establece los requisitos para prestar el servicio a los huéspedes y todo lo concerniente a las habitaciones, para ser aplicada a los hoteles. Así, se establecen los requisitos para realizar las labores de servicio a los clientes del establecimiento, como también los lineamientos para hacer la entrega y recibo de habitaciones según los procedimientos establecidos.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 005

Esta norma establece los requisitos para el manejo de valores y realizar el cobro a los establecimientos y, es aplicables a las personas que están asignadas en el área de caja y facturación de los hoteles. Así, se establecen los requisitos para cumplir con los procedimientos para el manejo de valores y para realizar el cobro de conformidad con los procedimientos establecidos.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006

Esta norma establece las condiciones de calidad de infraestructura y servicio que deben cumplir los hoteles para tener su certificado de calidad turística, para ser aplicada a los hoteles.

Ley No 1558

Esta ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, siguiendo unos mecanismos para aprovechar los recursos turísticos nacionales. Así, pensando en el desarrollo sostenible y sustentable, se busca lograr la calidad, a partir de mecanismos de participación del sector público y privado.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicador	Técnica	Item
1. Explicar los sistemas de gestión de la calidad (SGC).	Sistemas de gestión de la calidad (SGC)	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de calidad. • Tipos de calidad. 	Investigación Documental	
		Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servicio. • Características de servicio. • Concepto de calidad de servicio. • Dimensiones de la calidad del servicio. • Relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente. • Satisfacción del cliente. • Lealtad del cliente. 		
		Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de turismo. • Turismo de negocios. 		
		Modelos de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo EFQM. • Norma ISO 9000: 2000. • Norma ISO 9001: 2008. • Norma Q de calidad. 		
		Sistema de gestión de la calidad (SGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de SGC. • Aportaciones a la gestión de la calidad. • Beneficios del SGC. • Implantación del SGC. • Estructura de los SGC. • Bases para la implementación de un SGC. 		

2. Enunciar las herramientas para medir la gestión de la calidad del servicio.	Herramientas para medir la gestión de la calidad del servicio	Herramientas de medición de la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Guía SERVQUAL • Modelo SERVPERF • Indicador Net Promoter Score o NPS 	Investigación Documental	
3. Identificar la normativa de calidad aplicable al sector hotelero en Colombia.	Normativa de calidad aplicable al sector hotelero en Colombia	A nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • NTSH 001. • NTSH 002. • NTSH 003. • NTSH 004. • NTSH 005. • NTSH 006. • Ley No 1558. 	Investigación Documental	
4. Analizar la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras en Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	Gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	Expectativas de la calidad del servicio	• Tangibilidad	Cuestionario	1-4
			• Fiabilidad		5-9
			• Responsabilidad		10-13
			• Seguridad		14-17
		Percepción de la calidad del servicio	• Empatía		18-22
			• Tangibilidad		1-4
			• Fiabilidad		5-9
			• Responsabilidad		10-13
• Seguridad	14-17				
• Empatía	18-22				
5. Proponer lineamientos de gestión de la calidad para las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	lineamientos de gestión de la calidad para las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Importancia. • Consideraciones previas. • Ventajas de los lineamientos. • Alcance • Objetivos. • Lineamientos de gestión de la calidad del servicio. 	Investigación analítica	

Fuente. Elaboración Propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El trabajo es de conocimiento descriptivo y analítico, ya que se realizará un estudio de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia, aplicando en principio un cuestionario para luego, procesar y evaluar los datos.

La investigación descriptiva consiste en especificar las propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno, además de describir la tendencia de un grupo de población (Hernández Sampieri, 2010). El nivel descriptivo supone la exposición del contexto de la investigación y de las características de la calidad del servicio en las empresas hoteleras. A partir del diseño de la investigación descriptivo se caracterizan los hechos, con el fin de establecer su estructura. De este modo, se pretende describir el contexto de los SGC.

La investigación analítica es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer el objeto de estudio en partes, a fin de estudiarlas en forma individual (Bernal, 2010). Para ello, se pasa por una fase exploratoria y descriptiva, para luego llegar a la fase analítica.

Diseño de la Investigación

Un diseño de la investigación es el esquema para llevar a cabo el proyecto de investigación y, contempla los procedimientos y aspectos prácticos necesarios para obtener la información y estructurar los problemas de investigación (Malhotra, 2008).

En principio se llevará a cabo una investigación exploratoria, para obtener datos de primera mano, por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros, entre otros. El objetivo de la investigación exploratoria es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador (Hesse-Biber y Leavy, 2006), a fin de identificar toda la información posible y aportes tentativos. La investigación exploratoria permitirá examinar una situación obtener conocimientos que permitan una mejor comprensión del contexto de los hoteles en el Norte de Santander Colombia; además, de ayudar a formular y definir el problema con mayor precisión (Malhotra, 2008).

Luego se recurre a la aplicación del cuestionario, que una vez procesado, permitirá entrar en una fase analítica. El cuestionario es usado para medir la satisfacción del cliente en hoteles ubicados en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Según Malhotra (2008), la encuesta es un método para obtener datos primarios cuantitativos en la investigación descriptiva, el cual requiere un procedimiento a fin de que la información obtenida sea consistente y facilite el tratamiento de los datos.

Población y Muestra

Población

El Departamento del Norte de Santander es uno de los 32 departamentos de Colombia y está ubicado en la zona nororiental de Colombia sobre la frontera con Venezuela. Debido a sus recursos naturales y su ubicación geográfica, se ha convertido en un importante centro económico y comercial. El departamento del Norte de Santander se divide en 40 municipios repartidos en 6 subregiones: Oriente, Norte, Occidente, Centro, Suroccidente y Suroriente; sin embargo, los municipios más importantes son Cúcuta, Ocaña, Pamplona y Chinacota.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernandez Sampieri, 2010). En esta investigación la población está conformada por las empresas hoteleras cuatro y tres estrellas de la ciudad de Cúcuta, del Norte de Santander, Colombia. En este sentido, la población está integrada por los siguientes hoteles a saber:

1. Hotel Bolivar (4 estrellas).
2. Holiday (4 estrellas).
3. Hotel Casino Internacional (3 estrellas).
4. Hotel Tonchala (3 estrellas).
5. Ramada (3 estrellas).
6. Hotel Mio Boutique (3 estrellas).
7. Hotel B'Quin Plaza (3 estrellas).
8. Atlantis Plaza Hotel (3 estrellas).
9. Hotel Arizona Suites (3 estrellas).
10. Hotel Casablanca (3 estrellas).
11. Hotel Zaraya (3 estrellas).
12. Hotel Villa Antigua (3 estrellas).
13. Hotel Chucarima (3 estrellas).
14. Hotel Quinta Avenida (3 estrellas).

Muestra

La muestra es un subgrupo de la población; es decir, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernandez Sampieri, 2010).

En la presente investigación se ha utilizado el muestreo no probabilístico, que consiste en que el investigador selecciona la muestra más representativa, utilizando un criterio subjetivo y en función de la investigación que se vaya a realizar. Para ello, es estudio se centró en cuatro hoteles de los principales

hoteles de la ciudad de Cúcuta, a fin de aplicar un instrumento a los clientes a fin de determinar la calidad del servicio de las empresas hoteleras analizadas. Los hoteles son: Tonchalá, Arizona, Casino Internacional y Quinta Avenida.

Técnicas de Recolección de Datos

Instrumento de recolección de datos

Con la intención de medir la calidad del servicio y saber si se están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes se seleccionó la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988. El modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones que caracterizan a un servicio, las cuales están representadas en un cuestionario de 22 preguntas. De esta manera, los datos obtenidos, permitirán identificar y cuantificar las 5 brechas entre las expectativas y las percepciones de los clientes y, por lo tanto, determinar el grado de satisfacción en los clientes.

El instrumento de recolección de datos utilizado está compuesto por preguntas cerradas. El cuestionario analiza las diferentes dimensiones de la calidad del servicio. Para ello, se diseñaron dos cuestionarios, uno que se aplica momento de llegada del cliente al hotel y el otro a la salida del cliente del hotel. Los cuestionarios se aplicaron en el mes de marzo de 2018 en el periodo de semana santa (del 26 de marzo al 01 de abril).

Los cuestionarios están divididos en cinco partes claramente diferenciadas, estas son: tangibilidad (4); fiabilidad (5); responsabilidad (4); seguridad (4); empatía (5). En total se examinan 22 ítems en la escala de Likert. Para el primer cuestionario (ver anexo 1), aplicado a la llegada del cliente, la escala es: 1.- Muy importante; 2.- Importante; 3.- Algo importante; 4.- Un poco importante y 5.- Nada importante. Para el segundo cuestionario (ver anexo 2), aplicado a la salida del cliente, la escala usada es: 1.- Totalmente de acuerdo; 2.- De acuerdo; 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4.- En desacuerdo y 5.-

Totalmente en desacuerdo. En este sentido, las cinco dimensiones examinadas presentan las siguientes características:

- Tangibilidad: está relacionada con las características físicas y apariencia del hotel: instalaciones, equipos, personal y otros elementos.
- Fiabilidad: está relacionada con las habilidades del hotel en la ejecución del servicio.
- Responsabilidad: está relacionada con la disposición de ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio oportuno.
- Seguridad: está relacionado con aspectos tales la confianza, la credibilidad y la protección ofrecida al cliente.
- Empatía: está relacionado con atención ofrecida a los clientes.

Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos son presentados a través de tablas de frecuencia y gráficos de líneas, tabulados a través del programa estadístico SPSS.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con relación al objetivo 1, relacionado con la descripción de los sistemas de gestión de la calidad (SGC), se tiene que, considerando el actual escenario económico de la Ciudad de Cúcuta, este ha experimentado una crisis debido a los problemas bilaterales con Venezuela, donde la demanda por productos y servicios cayeron debido al deterioro del poder adquisitivo de los venezolanos a niveles tan bajos, que los negocios de la ciudad, incluyendo el hotelero fueron afectados por tales desequilibrios. Gestionar la calidad del servicio para ser una necesidad inminente, porque ante un mercado de clientes reducido y una competencia hotelera latente, las empresas deben desarrollar estrategias adecuadas para manejar la competitividad y la sostenibilidad.

Calidad y servicio van de la mano a la hora de innovar y reinventar los modelos tradicionales sobre los que se apoyaba la estructura hotelera nortesantandariana. La estrategia competitiva basada solo en el precio ya no es el camino, porque es posible que surjan otros costos, por ejemplo, los costos sociales, que pueden llegar a afectar el desarrollo sostenible de la organización.

Factores como el gusto de los consumidores, están cada vez más orientada a la calidad y el servicio y, este factor es determinante en la competitividad y el éxito de las empresas hoteleras. De ahí, que las empresas hoteleras deben realizar mejoras continuas sobre la calidad de servicio enmarcado dentro de un SGC (Camisón, 1996). Es así como la gestión de la calidad desde los años 80 ha ido evolucionando en la búsqueda de la excelencia y de mejores organizaciones; esto ha quedado demostrado con los trabajos de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1984), Feigenbaum (1991), Taguchi (1986) e Ishikawa (1984).

Ishikawa (1990) propone seis etapas para el SGC: (1) fijar políticas y objetivos usando datos estadísticos; (2) se analizar los procesos por medio de diagramas de causa y efecto; (3) formar al recurso humano; (4) libertad a los empleados para realizar el trabajo; (5) verificar el cumplimiento de los objetivos; (6) establecer planes correctivos. Por otra parte, Ishikawa (1994) habló de los círculos de calidad, que son grupos pequeños que buscan la calidad y un lugar de trabajo adecuado. Se basan en cuatro aspectos: (1) promover la idea especialización del trabajador; (2) hacer énfasis en el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; (3) fortalecer el trabajo en grupo; (4) hacer referencia a temas laborales.

A la par de la instalación del SGC las empresas deben cumplir con las normas nacionales e internacionales que versan sobre el tema de calidad y que facilitan su implantación. Las normas de calidad son elaboradas por distintos agentes interesados y son aprobadas por instituciones reconocidas. La aplicación de las normas permite hacer un seguimiento de la calidad a fin de impedir ofrecer productos o servicios que no cumplen con las especificaciones debidas. En algunos casos, las normas establecen unos estándares mínimos para el funcionamiento de los establecimientos hoteleros; de ahí, que la gerencia debe evaluar los requerimientos exigidos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Los sistemas de normalización se caracterizan por: (1) tener un enfoque al cliente; (2) promueven el liderazgo; (3) posibilitar la participación de los colaboradores; (4) elaborar planes basados en procesos; (5) establecer sistemas para la gestión; (6) incentivar las mejoras continuas del desempeño; (7) ayudar a tomar decisiones; (8) Crear valor en la organización (Juliá, Porsche, Giménez y Verge, 2002). En términos generales, las normas de calidad llegan a determinar lo que se debe hacer en distintas áreas del hotel, por ejemplo: recepción, mantenimiento, almacenaje, servicios, entre otras.

El SGC también considera los reconocimientos que se otorgan a las empresas hoteleras por ofrecer servicios de calidad. Para ello, las empresas deben hacer un seguimiento a la planificación estratégica, los sistemas de información y el liderazgo llevado a cabo y, compartir la visión y los objetivos del SGC a todos los niveles de la organización. En la medida en que la organización aplique el SGC y cumpla con los requisitos de calidad exigidos logran tener un reconocimiento regional, nacional o internacional. Las empresas hoteleras deben procurar tener una perspectiva más amplia del SGC y difundirlo a todas las áreas de la empresa. Algunos premios internacionales son el Premio Deming en Japón, el Premio Malcolm Baldrige de EE.UU, el Premio Europeo de Calidad Total y el Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad Industrial.

En cuanto al objetivo 2, relacionado con las herramientas para medir la gestión de la calidad del servicio (GCS) se tiene que a lo largo de estos últimos años se ha evaluado la GCS de los hoteles considerando diferentes dimensiones, entre ellas, las dimensiones departamentales. Dada la variedad de servicios que se ofrecen en los hoteles, por ejemplo, alojamiento, recepción, restaurante, bares, habitaciones, entre otros: la medición de la GCS se obtiene a partir de la percepción individual de los clientes, de ahí que los cuestionarios examinan distintas dimensiones.

La GCS en la actualidad es una de las mejores herramientas para lograr niveles adecuados de competitividad. De ahí que existen herramientas diversas que se están aplicando para conocer la GCS y dar la oportunidad a las empresas hoteleras mejorar su posición respecto a sus competidores. Dale, Shaw y Owen (1990) señalan que factores tales como los requerimientos de calidad; pérdida de la cuota de mercado; nuevos planes de calidad; casos de estudio de calidad del servicio, debe ser considerados al momento de realizar las mediciones.

Ante la competencia cada vez más creciente, las empresas hoteleras están buscando la manera de ofrecer servicios más adecuados. Los hoteles están centrando su atención en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. La calidad del servicio la comprenden atributos tangibles (habitaciones, restaurante, entre otros) y atributos intangibles (seguridad, tranquilidad, entre otros) los cuales son estudiados a través de herramientas de medición.

La evaluación de la calidad de servicio permite lograr obtener estándares de calidad adecuados y, facilita a la gerencia identificar aquellas áreas o servicios que se alejan de los estándares establecidos. Dubé y Renaghan (1999) identificaron algunos atributos de los hoteles muy bien valorados por los clientes, estos son: (1) Calidad y variedad de los servicios; (2) la calidad del personal; (3) la calidad de las habitaciones; (4) la marca; y (5) el valor percibido. Los hoteles atienden a clientes de distintos estratos sociales, de ahí que, dependiendo del cliente, este le dará un valor mayor a menor a ciertos atributos; por ejemplo, mientras unos hacen énfasis en el confort, otros hacen énfasis en la amabilidad del personal.

Determinar la calidad de servicio, permite conocer las expectativas de los clientes; al respecto, Parasuraman et al. (1985) sostienen que se puede conocer el margen de diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido. Es muy común, que las herramientas de medición usen los cuestionarios apoyados en una escala Likert a fin de medir las expectativas o percepciones de los clientes sobre los distintos atributos. Normalmente, el peso de los atributos está asociado con la importancia que los consumidores otorgan a cada atributo; por lo tanto, el valor de los atributos va a depender del contexto y de los servicios examinados.

La calidad de servicio permite diseñar políticas que den ventajas competitivas y lograr un posicionamiento comprendiendo al cliente y sus necesidades. La medición de la calidad se suele hacer, por ejemplo, con la escala desarrollada

por servqual que se basa en un conjunto de dimensiones; sin embargo, existen también otras metodologías, lo importante es poder medir y entender cómo se aproxima la calidad del servicio en los hoteles e identificar las dimensiones, a fin de ayudar a la gerencia a mejorar el desempeño.

Hay investigaciones que miden la calidad del servicio considerando el estudio de los incidentes o de los atributos (Stauss y Weinlich, 1997), para ello, utilizan la experiencia acumulada por los clientes con el hotel. De otro lado, hay investigaciones que miden la calidad considerando diversidad de información a fin de evaluar de forma global el comportamiento de los hoteles, por ejemplo, tasa de ocupación, precio medio por habitación contratada, entre otras.

En cuanto al objetivo 3, relacionado con la normativa hotelera en Colombia se tiene en principio que un hotel es un establecimiento turístico que presta servicio de hospedaje el cual cumple determinadas condiciones y servicios complementarios dependiendo de la categoría (de una a cinco estrellas). La normativa hotelera prevé una serie de derechos para las hoteleras, tales como: (a) Adoptar las medidas necesarias para que los clientes respeten las normas de régimen interno de los establecimientos; (b) Adoptar las medidas necesarias para garantizar el cobro de los servicios prestados; (c) Difundir información del establecimiento en los catálogos, directorios o guías turística; (d) Acceder a las acciones de promoción turística llevadas a cabo por el Estado; (e) poderse beneficiar de programas para el fomento turístico por parte del Estado.

Por otra parte, los hoteles también tienen una serie de deberes que la ley colombiana contempla, entre estos deberes se cabe destacar los siguientes: (a) Presentar información relacionada con la apertura, reforma, cambio de titularidad o cese de las actividades; (b) Cumplir con los requisitos exigidos en la normativa turística vigente para su funcionamiento; (c) Cumplir con la documentación exigida para la apertura y funcionamiento del establecimiento hotelero; (d) Poner en conocimiento del público las normas de utilización y

precios aplicables a los servicios ofertados y las formas de pago aceptadas; (e) Prestar los servicios en los términos contratados, cumpliendo con lo establecido en las reglamentaciones de las actividades turísticas. (f) Facturar los servicios prestados según los precios establecidos y entregar a los clientes los documentos acreditativos de dichos servicios; (g) Tener a disposición del público las hojas de reclamaciones; (i) Mantener actualizada la página Internet.

Con respecto al objetivo 4 relacionado con el análisis de la gestión de la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cúcuta, Norte de Santander de Colombia, en los siguientes apartados se presentan los resultados del estudio.

Análisis Descriptivos de las Dimensiones de Expectativas

En el cuadro 2 se puede apreciar los resultados del examen de la dimensión de las expectativas con respecto a la “Tangibilidad”. En esta dimensión puede apreciarse que existe en términos generales un interés por parte de los clientes a que las instalaciones y los equipos del hotel sean adecuados. Así, se demuestra por ejemplo en el examen de la variable “Deben tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna”, en la que es “Muy importante” para los clientes del Hotel Casino Internacional (23,08%) y el Hotel Arizona (15,38%). Por su lado, la variable “Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas” muestra un comportamiento parecido al anterior, dado que para los clientes del Hotel Casino Internacional (20,00%) y Hotel Arizona (13,85%) es “Muy importante” la comodidad en el hotel.

Cuadro 2. Expectativas: Dimensión Tangibilidad

		Hotel					
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total	
Deben tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna	Muy importante	f	15	9	10	6	40
		%	23,08%	13,85%	15,38%	9,23%	61,54%
Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas	Importante	f	5	4	4	4	17
		%	7,69%	6,15%	6,15%	6,15%	26,15%

	Algo importante	f	3	1	1	0	5
		%	4,62%	1,54%	1,54%	0,00%	7,69%
	Un poco importante	f	2	1	0	0	3
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%
	Nada importante	f	0	0	0	0	0
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas	Muy importante	f	13	6	9	6	34
		%	20,00%	9,23%	13,85%	9,23%	52,31%
	Importante	f	7	6	5	3	21
		%	10,77%	9,23%	7,69%	4,62%	32,31%
	Algo importante	f	4	3	1	0	8
		%	6,15%	4,62%	1,54%	0,00%	12,31%
Un poco importante	f	1	0	0	1	2	
	%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	3,08%	
Nada importante	f	0	0	0	0	0	
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Sus empleados deberían tener apariencia pulcra	Muy importante	f	12	7	4	5	28
		%	18,46%	10,77%	6,15%	7,69%	43,08%
	Importante	f	10	6	10	3	29
		%	15,38%	9,23%	15,38%	4,62%	44,62%
	Algo importante	f	3	2	1	1	7
		%	4,62%	3,08%	1,54%	1,54%	10,77%
Un poco importante	f	0	0	0	1	1	
	%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	1,54%	
Nada importante	f	0	0	0	0	0	
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Los elementos materiales como los documentos relacionados con el servicio que ofrecen estos hoteles deberían ser visualmente atractivos	Muy importante	f	11	4	3	5	23
		%	16,92%	6,15%	4,62%	7,69%	35,38%
	Importante	f	7	9	10	4	30
		%	10,77%	13,85%	15,38%	6,15%	46,15%
	Algo importante	f	6	1	1	1	9
		%	9,23%	1,54%	1,54%	1,54%	13,85%
Un poco importante	f	0	1	1	0	2	
	%	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%	3,08%	
Nada importante	f	1	0	0	0	1	
	%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	

Fuente. Elaboración Propia.

En el cuadro 3 se confirma que los clientes dan un alto grado de importancia a las variables evaluadas de la dimensión de “Fiabilidad”. Así, se sucede con la variable “Deberían prestar habitualmente bien el servicio” valorada como “Importante” en el Hotel Casino Internacional (24,62%) y el Hotel Quinta Avenida (13,65%). De otro lado, la variable “Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado” fue valorada “Importante” en el Hotel Casino Internacional (23,08%) y el Hotel Quinta Avenida (10,77%).

Cuadro 3. Expectativas: Dimensión Fiabilidad

		Hotel				Total	
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida		
Cuando estos hoteles ofrecen servicios en cierto tiempo, deberían hacerlo	Muy importante	f	9	3	3	3	18
		%	13,85%	4,62%	4,62%	4,62%	27,69%
	Importante	f	11	10	9	6	36
		%	16,92%	15,38%	13,85%	9,23%	55,38%
	Algo importante	f	4	1	2	1	8
	%	6,15%	1,54%	3,08%	1,54%	12,31%	
	Un poco importante	f	1	1	1	0	3
	%	1,54%	1,54%	1,54%	0,00%	4,62%	
Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo	Muy importante	f	8	6	4	1	19
		%	12,31%	9,23%	6,15%	1,54%	29,23%
	Importante	f	14	6	7	9	36
		%	21,54%	9,23%	10,77%	13,85%	55,38%
	Algo importante	f	3	2	4	0	9
	%	4,62%	3,08%	6,15%	0,00%	13,85%	
	Un poco importante	f	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	
Deberían prestar habitualmente bien el servicio	Muy importante	f	8	5	6	1	20
		%	12,31%	7,69%	9,23%	1,54%	30,77%
	Importante	f	16	6	7	9	38
		%	24,62%	9,23%	10,77%	13,85%	58,46%
	Algo importante	f	1	2	2	0	5
	%	1,54%	3,08%	3,08%	0,00%	7,69%	
	Un poco importante	f	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Nada importante	f	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	
Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado	Muy importante	f	7	5	7	2	21
		%	10,77%	7,69%	10,77%	3,08%	32,31%
	Importante	f	15	6	6	7	34
		%	23,08%	9,23%	9,23%	10,77%	52,31%
	Algo importante	f	3	3	2	1	9
	%	4,62%	4,62%	3,08%	1,54%	13,85%	
	Nada importante	f	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	
Deberían mantener sus registros y Deberían informar puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Deberían informar puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio in errores	Muy importante	f	6	6	5	2	19
		%	9,23%	9,23%	7,69%	3,08%	29,23%
	Importante	f	13	5	6	6	30
		%	20,00%	7,69%	9,23%	9,23%	46,15%
	Algo importante	f	5	3	4	2	14
	%	7,69%	4,62%	6,15%	3,08%	21,54%	
	Un poco importante	f	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Nada importante	f	1	0	0	0	1
	%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	

Fuente. Elaboración Propia.

Con respecto a los resultados del examen de las expectativas y la dimensión de “Responsabilidad” se tiene que los clientes de los hoteles se interesan por la puntualidad y el servicio rápido (ver cuadro 4). así lo confirman el 36,92% de los clientes como “Muy importante” y 44,62% como “Importante” respecto a la variable “Deberían informar puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio” De otro lado, en cuanto a la variable “Los consumidores esperan un servicio rápido y ágil de los empleados de estos hoteles”, el 35,38% de los clientes lo consideran como “Muy importante” y el 39,23% como “Importante”.

Cuadro 4. Expectativas: Dimensión Responsabilidad

		Hotel						
		Casino		Quinta				
		Internacional	Tonchalá	Arizona	Avenida	Total		
Deberían informar puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio	Muy importante	f	10	5	7	2	24	
		%	15,38%	7,69%	10,77%	3,08%	36,92%	
	Importante	f	9	6	6	8	29	
		%	13,85%	9,23%	9,23%	12,31%	44,62%	
	Algo importante	f	4	4	2	0	10	
		%	6,15%	6,15%	3,08%	0,00%	15,38%	
Un poco importante		f	1	0	0	0	1	
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Nada importante	f	1	0	0	0	1	
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Los consumidores esperan un servicio rápido y ágil de los empleados de estos hoteles	Muy importante	f	12	3	6	2	23
			%	18,46%	4,62%	9,23%	3,08%	35,38%
Importante		f	8	8	8	8	32	
		%	12,31%	12,31%	12,31%	12,31%	49,23%	
Algo importante		f	2	3	1	0	6	
		%	3,08%	4,62%	1,54%	0,00%	9,23%	
Un poco importante		f	2	0	0	0	2	
		%	3,08%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%	
	Nada importante	f	1	1	0	0	2	
		%	1,54%	1,54%	0,00%	0,00%	3,08%	
	Los empleados siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a sus clientes	Muy importante	f	10	4	5	3	22
			%	15,38%	6,15%	7,69%	4,62%	33,85%
Importante		f	9	10	10	5	34	
		%	13,85%	15,38%	15,38%	7,69%	52,31%	
Algo importante		f	4	0	0	2	6	
		%	6,15%	0,00%	0,00%	3,08%	9,23%	
Un poco importante		f	2	1	0	0	3	
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%	
	deberían responder rápidamente a las preguntas de sus clientes	Muy importante	f	8	4	6	3	21
			%	12,31%	6,15%	9,23%	4,62%	32,31%
		Importante	f	11	8	9	7	35

	%	16,92%	12,31%	13,85%	10,77%	53,85%
Algo importante	f	4	1	0	0	5
	%	6,15%	1,54%	0,00%	0,00%	7,69%
Un poco importante	f	2	0	0	0	2
	%	3,08%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%
Nada importante	f	0	2	0	0	2
	%	0,00%	3,08%	0,00%	0,00%	3,08%

Fuente. Elaboración Propia.

Para evaluar la dimensión de “Seguridad” de las expectativas se indagó la opinión de los clientes en cuatro variables. Los resultados obtenidos muestran que los clientes dan mucha importancia a cuestiones como la confianza y la seguridad. Así se demuestra, por ejemplo, “Muy importante” (40,00%) con la variable “Los clientes deberían ser capaces de tener confianza con los empleados del hotel” en la categoría e “Importante” (38,46%) con la variable “Los clientes deberían ser capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empleados del hotel”, asimismo, en esta categoría, el Hotel Arizona aparece por el mayor puntaje (15,38%).

Cuadro 5. Expectativas: Dimensión Seguridad

		Hotel					
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total	
Los clientes deberían ser capaces de tener confianza con los empleados del hotel	Muy importante	f	8	4	10	4	26
		%	12,31%	6,15%	15,38%	6,15%	40,00%
	Importante	f	11	8	4	5	28
		%	16,92%	12,31%	6,15%	7,69%	43,08%
	Algo importante	f	5	1	1	1	8
		%	7,69%	1,54%	1,54%	1,54%	12,31%
Los clientes deberían ser capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empleados del hotel	Un poco importante	f	1	2	0	0	3
		%	1,54%	3,08%	0,00%	0,00%	4,62%
	Muy importante	f	6	4	10	5	25
		%	9,23%	6,15%	15,38%	7,69%	38,46%
	Importante	f	15	7	3	4	29
		%	23,08%	10,77%	4,62%	6,15%	44,62%
	Algo importante	f	3	3	2	1	9
		%	4,62%	4,62%	3,08%	1,54%	13,85%
	Un poco importante	f	1	1	0	0	2
		%	1,54%	1,54%	0,00%	0,00%	3,08%
	Muy importante	f	6	6	7	4	23
		%	9,23%	9,23%	10,77%	9,23%	38,46%

Los clientes deberían sentirse seguros en el hotel		%	9,23%	9,23%	10,77%	6,15%	35,38%
	Importante	f	13	6	5	4	28
		%	20,00%	9,23%	7,69%	6,15%	43,08%
	Algo importante	f	4	2	3	2	11
		%	6,15%	3,08%	4,62%	3,08%	16,92%
Los clientes deberían ser capaces de confiar en estos hoteles	Un poco importante	f	2	1	0	0	3
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%
	Muy importante	f	6	6	2	4	18
		%	9,23%	9,23%	3,08%	6,15%	27,69%
	Importante	f	13	3	10	3	29
	%	20,00%	4,62%	15,38%	4,62%	44,62%	
	Algo importante	f	4	5	3	3	15
		%	6,15%	7,69%	4,62%	4,62%	23,08%
	Un poco importante	f	2	1	0	0	3
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%

Fuente. Elaboración Propia.

El comportamiento de las variables de la dimensión “Empatía” de las expectativas muestra similitud en comparación con los resultados de las cuatro dimensiones anteriores, dado que, los clientes dan un alto grado de importancia a la atención personalizada y la atención de los intereses personales. Al respecto, los resultados, por ejemplo, de la variable “Se espera que los empleados de estos hoteles conozcan cuales son las necesidades específicas de sus clientes”, la categoría “Importante” alcanzó un 50,77%; siendo el Hotel Arizona el de mayor puntuación (15,38%).

Otro caso, puede apreciarse con la variable “Se espera que los hoteles ofrezcan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes”, un 47,69% de los clientes la valoran como “Muy importante”, siendo el Hotel Casino el que presenta el mayor porcentaje (18,46%).

Cuadro 6. Expectativas: Dimensión Empatía

		Hotel				
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total
Muy importante	f	7	6	4	5	22
	%	10,77%	9,23%	6,15%	7,69%	33,85%

De estos hoteles se espera una atención individualizada para cada cliente	Importante	f	13	4	11	5	33
		%	20,00%	6,15%	16,92%	7,69%	50,77%
	Algo importante	f	3	3	0	0	6
		%	4,62%	4,62%	0,00%	0,00%	9,23%
	Un poco importante	f	1	2	0	0	3
		%	1,54%	3,08%	0,00%	0,00%	4,62%
Se espera que los empleados ofrezcan una atención personalizada a los clientes	Nada importante	f	1	0	0	0	1
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%
	Muy importante	f	7	6	5	3	21
		%	10,77%	9,23%	7,69%	4,62%	32,31%
	Importante	f	11	6	10	6	33
		%	16,92%	9,23%	15,38%	9,23%	50,77%
Se espera que los empleados de estos hoteles conozcan cuales son las necesidades específicas de sus clientes	Algo importante	f	6	2	0	1	9
		%	9,23%	3,08%	0,00%	1,54%	13,85%
	Un poco importante	f	1	1	0	0	2
		%	1,54%	1,54%	0,00%	0,00%	3,08%
	Muy importante	f	6	6	6	3	21
		%	9,23%	9,23%	9,23%	4,62%	32,31%
Se esperar que los empleados de estas empresas busquen lo mejor para los intereses de sus clientes	Importante	f	13	5	8	7	33
		%	20,00%	7,69%	12,31%	10,77%	50,77%
	Algo importante	f	5	2	1	0	8
		%	7,69%	3,08%	1,54%	0,00%	12,31%
	Un poco importante	f	1	2	0	0	3
		%	1,54%	3,08%	0,00%	0,00%	4,62%
Se espera que los hoteles ofrezcan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes	Muy importante	f	10	7	5	3	25
		%	15,38%	10,77%	7,69%	4,62%	38,46%
	Importante	f	11	5	8	5	29
		%	16,92%	7,69%	12,31%	7,69%	44,62%
	Algo importante	f	4	1	2	2	9
		%	6,15%	1,54%	3,08%	3,08%	13,85%
Se espera que los hoteles ofrezcan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes	Un poco importante	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%
	Nada importante	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%
	Muy importante	f	7	6	7	3	23
		%	10,77%	9,23%	10,77%	4,62%	35,38%
Se espera que los hoteles ofrezcan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes	Importante	f	12	5	7	7	31
		%	18,46%	7,69%	10,77%	10,77%	47,69%
	Algo importante	f	4	3	1	0	8
		%	6,15%	4,62%	1,54%	0,00%	12,31%
	Un poco importante	f	2	0	0	0	2
		%	3,08%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%
Se espera que los hoteles ofrezcan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes	Nada importante	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%

Fuente. Elaboración Propia.

Análisis Descriptivos de las Dimensiones de Percepciones

En el análisis de las percepciones se analizaron las cinco dimensiones de la técnica *SERVQUAL* (Tangibilidad, Fiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y

Empatía). En el cuadro 7 puede apreciarse los resultados de la dimensión “Tangibilidad”. Al examinar las cuatro variables se puede notar que los clientes las han valorado positivamente, por ejemplo, en cuanto a la variable “Las instalaciones físicas son cómodas y realmente atractivas” el 43,08% de los clientes están completamente de acuerdo. Igualmente sucede con la variable “Los elementos materiales como la documentación relacionada con el servicio fueron atractivos”, para este caso, el 38,46% de los clientes están totalmente de acuerdo.

Cuadro 7. Percepciones: Dimensión Tangibilidad

			Hotel				
			Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total
Los equipos y las nuevas tecnologías tienen apariencia moderna	Totalmente de acuerdo	f	12	4	7	4	27
		%	18,46%	6,15%	10,77%	6,15%	41,54%
	De acuerdo	f	12	7	7	6	32
		%	18,46%	10,77%	10,77%	9,23%	49,23%
Las instalaciones físicas son cómodas y realmente atractivas	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	1	4	1	0	6
		%	1,54%	6,15%	1,54%	0,00%	9,23%
	Totalmente de acuerdo	f	13	5	7	3	28
		%	20,00%	7,69%	10,77%	4,62%	43,08%
La apariencia de los empleados del hotel es pulcra	De acuerdo	f	11	8	6	5	30
		%	16,92%	12,31%	9,23%	7,69%	46,15%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	1	2	2	1	6
		%	1,54%	3,08%	3,08%	1,54%	9,23%
Los elementos materiales como la documentación relacionada con el servicio fueron atractivos	En desacuerdo	f	0	0	0	1	1
		%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	1,54%
	Totalmente de acuerdo	f	10	4	6	3	23
		%	15,38%	6,15%	9,23%	4,62%	35,38%
	De acuerdo	f	14	5	7	6	32
		%	21,54%	7,69%	10,77%	9,23%	49,23%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	1	6	2	1	10
		%	1,54%	9,23%	3,08%	1,54%	15,38%
	Totalmente de acuerdo	f	7	6	7	5	25
		%	10,77%	9,23%	10,77%	7,69%	38,46%
	De acuerdo	f	15	6	6	3	30
		%	23,08%	9,23%	9,23%	4,62%	46,15%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	3	2	2	10
		%	4,62%	4,62%	3,08%	3,08%	15,38%

Fuente. Elaboración Propia.

En cuanto a la dimensión de fiabilidad, a partir de los resultados obtenidos, se desprende que los clientes tienen una opinión favorable, en términos generales de las variables examinadas (Ver cuadro 8). Por ejemplo, los clientes de los hoteles están totalmente de acuerdo con: “El hotel ofreció el servicio en el tiempo acordado” (32,31%) y “Los registros se realizaron correctamente durante su estancia” (38,46%). Asimismo, son los clientes del Hotel Casino Internacional los que tienen una mayor participación 12,31% y 13,85% respectivamente.

Cuadro 8. Percepciones: Dimensión Fiabilidad

		Hotel					
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total	
El hotel ofreció el servicio en el tiempo acordado	Totalmente de acuerdo	f	8	4	4	5	21
		%	12,31%	6,15%	6,15%	7,69%	32,31%
	De acuerdo	f	13	7	8	4	32
		%	20,00%	10,77%	12,31%	6,15%	49,23%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	2	2	1	8
		%	4,62%	3,08%	3,08%	1,54%	12,31%
El nivel de atención de algún problema fue resuelto	En desacuerdo	f	0	2	1	0	3
		%	0,00%	3,08%	1,54%	0,00%	4,62%
	Totalmente en desacuerdo	f	1	0	0	0	1
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%
	Totalmente de acuerdo	f	6	4	4	3	17
		%	9,23%	6,15%	6,15%	4,62%	26,15%
Los servicios prestados fueron adecuados	De acuerdo	f	17	8	10	4	39
		%	26,15%	12,31%	15,38%	6,15%	60,00%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	2	2	1	3	8
		%	3,08%	3,08%	1,54%	4,62%	12,31%
	En desacuerdo	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%
El tiempo de los servicios fueron acordes a los que usted requería	Totalmente en desacuerdo	f	0	0	0	0	0
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	f	8	3	7	1	19
		%	12,31%	4,62%	10,77%	1,54%	29,23%
	De acuerdo	f	14	7	7	7	35
		%	21,54%	10,77%	10,77%	10,77%	53,85%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	4	1	1	9
		%	4,62%	6,15%	1,54%	1,54%	13,85%
	En desacuerdo	f	0	1	0	1	2
		%	0,00%	1,54%	0,00%	1,54%	3,08%
	Totalmente en desacuerdo	f	0	0	0	0	0
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	f	9	2	8	3	22
		%	13,85%	3,08%	12,31%	4,62%	33,85%
	De acuerdo	f	12	8	6	6	32
	%	18,46%	12,31%	9,23%	9,23%	49,23%	

Los registros se realizaron correctamente durante su estancia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	4	4	1	1	10
		%	6,15%	6,15%	1,54%	1,54%	15,38%
	En desacuerdo	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%
	Totalmente en desacuerdo	f	0	0	0	0	0
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	f	9	4	7	5	25
		%	13,85%	6,15%	10,77%	7,69%	38,46%
	De acuerdo	f	11	7	6	3	27
		%	16,92%	10,77%	9,23%	4,62%	41,54%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	4	4	2	1	11
		%	6,15%	6,15%	3,08%	1,54%	16,92%
	En desacuerdo	f	0	0	0	0	0
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Totalmente en desacuerdo	f	1	0	0	1	2	
	%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%	3,08%	

Fuente. Elaboración Propia.

Las variables examinadas de la dimensión de responsabilidad han tenido una buena valoración por parte de los clientes. Como puede observarse en el cuadro 9, que variables tales como “Las condiciones del servicio fueron informadas con antelación” (36,92%) y “Sus servicios fueron atendidos por los empleados de manera oportuna” (27,69%), tuvieron una alta puntuación en totalmente de acuerdo en los hoteles. Apenas un grupo pequeño de clientes estuvo en desacuerdo, así lo confirman el 3,08% y el 1,54% respectivamente.

En cuanto a las demás variables examinadas, han tenido un comportamiento parecido; es decir, una tendencia positiva. Estos resultados dejan en evidencia los esfuerzos que hacen los hoteles por mantener un servicio responsable, que, a la final, termina por favorecer la imagen corporativa y deja abierta las puertas a fin de que los clientes regresen en otra oportunidad.

Cuadro 9. Percepciones: Dimensión Responsabilidad

	Totalmente de acuerdo	de f	Hotel				Total
			Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	
Las condiciones del servicio fueron			9	3	8	4	24
		%	13,85%	4,62%	12,31%	6,15%	36,92%

informadas con antelación	De acuerdo	f	11	5	7	3	26
		%	16,92%	7,69%	10,77%	4,62%	40,00%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	5	5	0	3	13
		%	7,69%	7,69%	0,00%	4,62%	20,00%
	En desacuerdo	f	0	2	0	0	2
		%	0,00%	3,08%	0,00%	0,00%	3,08%
Los requerimientos de los servicios fueron atendidos por los empleados de manera rápida y ágil	Totalmente de acuerdo	de f	7	3	8	3	21
		%	10,77%	4,62%	12,31%	4,62%	32,31%
	De acuerdo	f	14	7	6	5	32
		%	21,54%	10,77%	9,23%	7,69%	49,23%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	4	5	1	2	12
		%	6,15%	7,69%	1,54%	3,08%	18,46%
La disposición de los empleados al momento de requerir de sus servicios fue acorde a sus expectativas	Totalmente de acuerdo	de f	7	4	9	3	23
		%	10,77%	6,15%	13,85%	4,62%	35,38%
	De acuerdo	f	14	9	5	6	34
		%	21,54%	13,85%	7,69%	9,23%	52,31%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	2	1	1	7
		%	4,62%	3,08%	1,54%	1,54%	10,77%
	En desacuerdo	f	1	0	0	0	1
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%
Sus servicios fueron atendidos por los empleados de manera oportuna	Totalmente de acuerdo	de f	8	4	6	0	18
		%	12,31%	6,15%	9,23%	0,00%	27,69%
	De acuerdo	f	11	9	6	7	33
		%	16,92%	13,85%	9,23%	10,77%	50,77%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	6	1	3	3	13
		%	9,23%	1,54%	4,62%	4,62%	20,00%
	En desacuerdo	f	0	1	0	0	1
		%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	1,54%

Fuente. Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos de la dimensión de seguridad, se desprende que todas las variables son valoradas de forma positiva, lo que indica que las percepciones del cliente están muy cerca o igual a las expectativas, por lo tanto, los clientes obtienen lo que esperan del servicio; así mismo se puede observar que los clientes se encuentran satisfechos con la seguridad de los hoteles.

En la tabla 10 se puede corroborar que variables tales como “Sintió seguridad al tratar con los empleados del hotel” (35,38%) y “Al momento de realizar las contrataciones sintió seguridad con la empresa” (33,85), tuvieron la más alta puntuación en totalmente de acuerdo. Se puede notar que un pequeño porcentaje de cliente dan la más baja puntuación, 1,54% y 3,08%.

Cuadro 10. Percepciones: Dimensión Seguridad

			Hotel					
			Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida	Total	
Sintió seguridad al tratar con los empleados del hotel	Totalmente de acuerdo	f	11	3	7	2	23	
		%	16,92%	4,62%	10,77%	3,08%	35,38%	
	De acuerdo	f	11	11	7	5	34	
		%	16,92%	16,92%	10,77%	7,69%	52,31%	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	1	1	1	3	6	
		%	1,54%	1,54%	1,54%	4,62%	9,23%	
En su estadía en el hotel se sintió seguro	En desacuerdo	f	1	0	0	0	1	
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Totalmente en desacuerdo	f	1	0	0	0	1	
		%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	
	Al momento de realizar las contrataciones sintió seguridad con la empresa	Totalmente de acuerdo	f	12	2	7	1	22
			%	18,46%	3,08%	10,77%	1,54%	33,85%
De acuerdo		F	11	8	7	7	33	
		%	16,92%	12,31%	10,77%	10,77%	50,77%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		f	2	4	1	1	8	
		%	3,08%	6,15%	1,54%	1,54%	12,31%	
Siente confianza de regresar a este hotel	En desacuerdo	f	0	1	0	1	2	
		%	0,00%	1,54%	0,00%	1,54%	3,08%	
	Totalmente de acuerdo	f	11	0	5	3	19	
		%	16,92%	0,00%	7,69%	4,62%	29,23%	
	De acuerdo	f	12	9	7	6	34	
		%	18,46%	13,85%	10,77%	9,23%	52,31%	
Siente confianza de regresar a este hotel	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	1	4	2	1	8	
		%	1,54%	6,15%	3,08%	1,54%	12,31%	
	En desacuerdo	f	1	2	1	0	4	
		%	1,54%	3,08%	1,54%	0,00%	6,15%	
	Totalmente de acuerdo	f	8	2	5	2	17	
		%	12,31%	3,08%	7,69%	3,08%	26,15%	
Siente confianza de regresar a este hotel	De acuerdo	f	10	10	8	5	33	
		%	15,38%	15,38%	12,31%	7,69%	50,77%	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	5	2	2	3	12	
		%	7,69%	3,08%	3,08%	4,62%	18,46%	
	Totalmente en desacuerdo	f	2	1	0	0	3	
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%	

Fuente. Elaboración Propia.

En el cuadro 11 se puede observar que empatía fue la dimensión muy bien valorada en las variables analizadas, lo cual indica que el cliente está satisfecho con la empatía de los hoteles y, estos ofrecen atención y satisfacción del servicio en forma satisfactoria.

Existe una valoración alta respecto a las variables “La atención que se le dio en el hotel fue individualizada” y “Los empleados le ofrecieron una atención personalizada” que coinciden con el 30,77%. Por su lado, las bajas valoraciones

tienen poca presencia, por ejemplo, en la variable “Los empleados satisficieron sus necesidades” (1,54%).

Cuadro 11. Percepciones. Dimensión Empatía

		Hotel					Total
		Casino Internacional	Tonchalá	Arizona	Quinta Avenida		
La atención que se le dio en el hotel fue individualizada	Totalmente de acuerdo	f	9	2	8	1	20
		%	13,85%	3,08%	12,31%	1,54%	30,77%
	De acuerdo	f	13	10	6	6	35
		%	20,00%	15,38%	9,23%	9,23%	53,85%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	2	1	3	9
		%	4,62%	3,08%	1,54%	4,62%	13,85%
Los empleados le ofrecieron una atención personalizada	Totalmente de acuerdo	f	9	3	6	2	20
		%	13,85%	4,62%	9,23%	3,08%	30,77%
	De acuerdo	f	14	10	8	6	38
		%	21,54%	15,38%	12,31%	9,23%	58,46%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	2	1	0	1	4
		%	3,08%	1,54%	0,00%	1,54%	6,15%
Los empleados satisficieron sus necesidades	Totalmente de acuerdo	f	9	3	7	5	24
		%	13,85%	4,62%	10,77%	7,69%	36,92%
	De acuerdo	f	14	9	7	3	33
		%	21,54%	13,85%	10,77%	4,62%	50,77%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	2	2	1	2	7
		%	3,08%	3,08%	1,54%	3,08%	10,77%
Los empleados le ofrecieron lo mejor para sus intereses	Totalmente de acuerdo	f	9	2	7	5	23
		%	13,85%	3,08%	10,77%	7,69%	35,38%
	De acuerdo	f	12	11	6	1	30
		%	18,46%	16,92%	9,23%	1,54%	46,15%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	1	2	4	10
		%	4,62%	1,54%	3,08%	6,15%	15,38%
Los horarios de los servicios fueron flexibles y adaptativos	Totalmente de acuerdo	f	8	3	6	4	21
		%	12,31%	4,62%	9,23%	6,15%	32,31%
	De acuerdo	f	12	10	7	5	34
		%	18,46%	15,38%	10,77%	7,69%	52,31%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	f	3	1	2	1	7
		%	4,62%	1,54%	3,08%	1,54%	10,77%
	En desacuerdo	f	2	1	0	0	3
		%	3,08%	1,54%	0,00%	0,00%	4,62%

Fuente. Elaboración Propia.

Análisis de Medias Expectativas

En el cuadro 12 se presentan las medias y las desviaciones estándar de las expectativas de las cinco dimensiones examinadas para medir la calidad del servicio. Los resultados de la desviación estándar muestran la postura de los clientes en relación con la calidad de servicio de los hoteles.

A la vista de los resultados, se puede notar que existe dispersión en algunas variables. Por ejemplo, en el Hotel Casino Internacional, la dimensión de responsabilidad (3,69) y empatía (3,77) presentan la más alta dispersión; por tanto, la menor apreciación, según los clientes. Por su lado, la dimensión de seguridad, la menor dispersión lo que puede denotar el mayor consenso de los clientes en cuanto al servicio prestado por los hoteles.

Sin embargo, en las dimensiones examinadas vista por cada hotel en forma general, muestran altos niveles de desviación estándar, lo que denota posibles sesgos en la muestra, a causa de las opiniones de los clientes.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 12. Medias Expectativas

Hotel		Expectativa- tangibilidad	Expectativa- fiabilidad	Expectativa- responsabilidad	Expectativa- seguridad	Expectativa- empatía
Casino Internacional	Media	6,96	9,32	7,76	8,08	9,92
	Desviación estándar	3,08	3,02	3,69	2,69	3,77
Tonchala	Media	7,00	10,00	8,20	8,07	9,87
	Desviación estándar	2,78	4,11	3,28	3,26	4,42
Arizona	Media	6,67	9,40	6,60	6,67	8,47
	Desviación estándar	2,35	3,02	1,81	2,55	2,26
Quinta Avenida	Media	6,40	9,50	7,20	7,00	8,60
	Desviación estándar	2,95	1,96	1,55	2,00	2,01
Total	Media	6,82	9,52	7,51	7,58	9,37
	Desviación estándar	2,78	3,12	2,97	2,73	3,43

Fuente. Elaboración Propia.

Análisis de Medias Percepciones

En el cuadro 13 se pueden observar el comportamiento de las dimensiones respecto a las percepciones. Las filas muestran las medias y las desviaciones estándar y las columnas las percepciones. Los resultados de la desviación

estándar completan la postura de los clientes en relación con la satisfacción por la calidad del servicio mediante los elementos evaluados de las distintas dimensiones del instrumento.

En cuanto a los valores de las desviaciones estándar revelaron que la dispersión de los datos es muy elevada, con valores que llegan a 3,20 (Hotel Arizona, percepción de empatía) y 3,33 (Hotel Tonchalá, percepción de fiabilidad); estos resultados denotan una baja apreciación por parte de los clientes. A la vista de los resultados, la desviación estándar de los Hoteles quinta Avenida 1,52 (percepción de responsabilidad) y Hotel Casino Internacional 1,90 (percepción de tangibilidad) presentan la menor dispersión; por tanto, la máxima apreciación, según los clientes.

Cuadro 13. Medias Percepción

Hotel		Percepción- tangibilidad	Percepción- fiabilidad	Percepción- responsabilidad	Percepción- seguridad	Percepción- empatía
Casino Internacional	Media	6,56	9,28	7,56	7,20	9,00
	Desviación estándar	1,90	3,12	2,50	3,00	2,96
Tonchalá	Media	7,73	10,60	8,33	8,87	10,33
	Desviación estándar	2,49	3,33	2,74	2,48	2,82
Arizona	Media	6,67	8,60	6,27	6,93	8,27
	Desviación estándar	2,16	2,97	2,28	2,58	3,20
Quinta Avenida	Media	7,10	9,50	7,90	8,20	9,60
	Desviación estándar	2,23	2,88	1,52	2,10	2,80
Total	Media	6,94	9,46	7,49	7,68	9,23
	Desviación estándar	2,16	3,11	2,45	2,72	2,98

Fuente. Elaboración Propia.

Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL

Para obtener el Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL, se procedió a calcular la diferencia de los promedios de cada dimensión (percepción-expectativas) (Ver cuadro 14). En ésta tabla se observan los resultados obtenidos del índice de calidad en servicio con respecto al promedio general de cada ítem por dimensión por lo tanto quiere decir el número negativo entre más se acerque a cero es mayor la calidad en el servicio y, si el número es positivo,

mientras más alto, es mejor, dado que supera las expectativas que tenía en cliente.

En el cuadro 14 se evidencia que en algunos casos la expectativa supera la percepción; es decir, la calidad del servicio no fue satisfecha, tal y como sucede con la dimensión de fiabilidad (-0,06) y la dimensión de empatía (-0,012). Sin embargo, en otros casos, se comprueba que la calidad del servicio fue satisfecha, dado que la percepción del cliente supera la expectativa, esto ocurre con la dimensión de tangibilidad (0,12) y la dimensión de seguridad (0,10).

Cuadro 14. Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL

	Tangibilidad	Fiabilidad	Responsabilidad	Seguridad	Empatía
Expectativa	6,82	9,52	7,51	7,58	9,37
Percepción	6,94	9,46	7,49	7,68	9,23
Promedio	0,12	-0,06	-0,02	0,10	-0,14
ICS General	0,00				

Fuente. Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

En la figura 1 se pueden observar los resultados de las medias del estudio. El comportamiento del promedio de las calificaciones de expectativas y percepciones dadas por los clientes muestra que la brecha que existe entre lo que el cliente espera (expectativas) y lo que el cliente percibe (percepciones) es baja. Al analizar el grafico se observa que la dimensiones están cerca de las expectativas o las superan, como es el caso de con la dimensión de tangibilidad y la dimensión de seguridad.

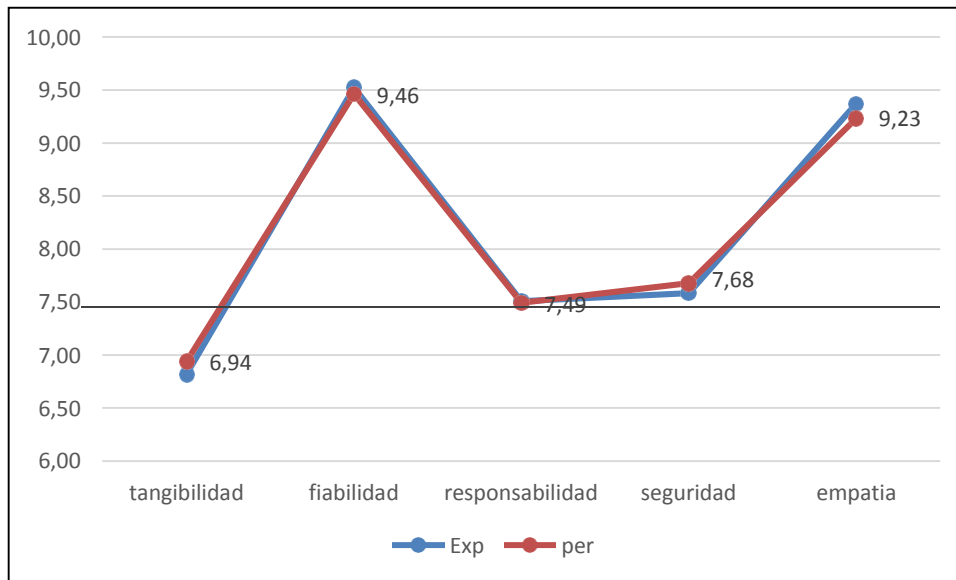


Figura 2. Medias de expectativas y percepciones

Fuente. Elaboración Propia.

A partir de los resultados, se deriva la importancia que los clientes dan a cada una de las dimensiones de calidad de SERVQUAL. Las dimensiones en las que más se necesita poner atención son las dimensiones de fiabilidad, responsabilidad y empatía, dado que, al cliente no le parece que fue atendido al momento adecuado, con las condiciones y requerimientos del servicio pertinentes y la atención esperada.

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA

Lineamientos de Gestión de la Calidad del Servicio para las Empresas Hoteleras

Introducción

Los hoteles de la ciudad de Cúcuta experimentaron un asombroso crecimiento económico en el pasado, producto de la visita de los ciudadanos venezolanos que venían a la ciudad por razones de negocios o turismo, quedando plasmado el carácter comercial de la ciudad. En la actualidad, por los problemas bilaterales, las empresas hoteleras del Departamento están realizando grandes esfuerzos por posicionar nuevamente los hoteles y la ciudad de Cúcuta, como destino de negocios y comercio con la ayuda de los entes gubernamentales por medio de la propuesta de ferias nacionales e internacionales de comercio, congresos, convenciones y eventos especiales.

La ciudad ofrece también posibilidades para hacer turismo, por lo tanto, los hoteles también deben estar preparados para asumir nuevos retos y articular entre las actividades y accesibilidades para aquellos nuevos visitantes. De este modo, resulta interesante mejorar las propuestas actuales o desarrollar otras nuevas, para posibilitar un mayor incentivo en la prolongación de las estadías de los clientes acompañada con una buena calidad del servicio. Al respecto, los hoteles deben mejorar la articulación y comunicación con las agencias turísticas de la ciudad para posibilitar un mayor incentivo para los prolongar la estadía de los turistas a través del ofrecimiento de actividades atractivas.

Cúcuta sigue siendo una ciudad comercial, de servicios y administrativa y, su crecimiento está originado fundamentalmente por el sector comercial y textil. Los esfuerzos de los hoteles deben estar orientados a mejorar la calidad de los servicios y a satisfacer las demandas de los clientes. Con el tiempo, a través de la inversión y el desarrollo de la infraestructura física, se puede dar un salto importante de ser solo una “ciudad de paso” a una ciudad comercial y turística. Considerando la importancia de la calidad de los servicios en las siguientes líneas se exponen algunos lineamientos que pueden seguir las empresas hoteleras a fin de garantizar un estándar de servicios de calidad.

Importancia

Los lineamientos de gestión de la calidad del servicio constituyen unas pautas a seguir con la finalidad de optimizar los resultados en algunas áreas de los hoteles con respecto a la calidad en los servicios que se ofrecen. Para establecer los lineamientos, se tomó como referencia los resultados del estudio expuesto en el Capítulo IV en el que se midió la calidad del servicio de los hoteles.

Los lineamientos van a permitir reducir las posibles fallas en que se incurran y, ayuda a erradicar los costos por no prestar un servicio de calidad; asimismo, el cliente tendrá la plena seguridad de que sus expectativas van a ser cumplidas. Al respecto, a fin de cumplir con las expectativas del cliente, la empresa debe conocer los atributos del servicio que son valorados por el cliente, por ejemplo, el trato de los colaboradores y la atención prestada. De ahí que los lineamientos darán el camino a seguir a fin de que todos los elementos que intervienen en el servicio puedan ser controlados.

Consideraciones Previas

- Las empresas hoteleras abordadas en esta investigación deben estar conscientes de que los lineamientos propuestos requerirán algún tipo de cambio en la cultura organizacional o en los procesos, dado que, la finalidad es adoptar nuevas maneras para asegurar la calidad del servicio. Al respecto, se sugiere considerar lo siguiente:
- Los cambios pueden generar dudas al comienzo de su implementación, pero con el tiempo se vuelven parte integral de la gestión empresarial.
- La implementación de las mejoras en los procesos se hace con miras a lograr la excelencia.
- Seguir los lineamientos supondrá la definición de las tareas del personal y determinar los factores claves de éxito en cada una de las tareas. Para ello, el personal deberá conocer las propuestas de mejoras y la importancia de su aplicación.
- Es recomendable promover el trabajo en equipo, puesto que, las actividades dependen una de las otras; así, que hay que trabajar por una misma meta.
- Hacer que los canales de comunicación sean sencillos, a fin de que fluya la información de forma rápida entre las unidades y se dé pronta respuesta a los requerimientos.
- El personal que tiene contacto directo con el cliente debe dar una solución de inmediata a los requerimientos solicitados. De ahí, la importancia de la formación académica y cursos afines, para poder atender satisfactoriamente los requerimientos del cliente.
- Disponer de manuales de función para estandarizar las tareas y llevar un mejor registro de las mismas.

- Es recomendable disponer de un comité de calidad, que integre al personal del hotel en todas las acciones referentes a la calidad, a fin de que las actividades realizadas estén acordes a los lineamientos planteados.

Ventajas de los Lineamientos

- Se puede llegar a conocer con mayor profundidad las necesidades de los clientes e identificar la mejor forma de satisfacer las mismas.
- Conocer la situación actual del hotel en relación al servicio prestado y las falencias existentes a fin de emprender las mejoras pertinentes. Ser competitivos con servicios de calidad es un objetivo primordial, que permite ganar la confianza y fidelidad de los clientes en el hotel.

Alcance

Los lineamientos de gestión de la calidad del servicio para las empresas hoteleras del Norte de Santander de Colombia abordan algunas acciones para la mejor atención del cliente. Los lineamientos se encuadran dentro de los esfuerzos para mejorar continuamente e incentivar a los establecimientos hoteleros a orientar los productos y servicios hacia la calidad.

Objetivo

El objetivo de las estrategias es vincular cada una de las actividades de los hoteles a fin de cumplir con la calidad y mejora de la percepción de los clientes del servicio brindado.

Lineamientos de Gestión de la Calidad del Servicio

Los lineamientos son un conjunto de acciones con secuencia lógica, que buscan asegurar la calidad en los servicios hoteleros, las cuales son de fácil comprensión y ejecución y, están alineados con los diferentes aspectos de la

gestión de los hoteles. La Alta Gerencia son los responsables de velar el cumplimiento de las acciones emprendidas e implementar un marco de referencia de calidad de servicio que involucre a todos los colaboradores.

Comité de Calidad

Se sugiere seleccionar un jefe y un empleado para que formen el Comité. Para ello, se debe definir las funciones del Comité, considerando las actividades a desarrollar a fin de incidir en la satisfacción de los clientes. Al respecto, entre las funciones del comité se encuentran:

- Realizar reuniones de trabajo considerando los objetivos propuestos.
- Establecer los procesos y subprocesos considerando los impactos en los clientes.
- Definir los factores claves de éxito y estándares de calidad.
- Establecer las actividades que se van a desarrollar en cada proceso.

Se deben seleccionar los procesos claves a través de la priorización de los procesos usando una escala de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto)". En el cuadro 15, se presentan algunos procesos y subprocesos, los cuales pueden ser ampliados dependiendo de las necesidades.

Cuadro 15. Priorización de Procesos

Proceso	Subproceso	Impacto en el cliente (A)	Repercusión en el cliente (B)	Total A y B
Estratégico	Dirección			
Servicio	Check in Habitaciones Restaurante Check out			
Apoyo	Talento humano Mantenimiento Seguridad Calidad			

Fuente. Elaboración Propia.

Check in. Las actividades que componen este subproceso es esencial, dado que es el primer contacto con el cliente. En este subproceso hay que procurar ser muy puntual con la reserva y entrega de la habitación en un tiempo adecuado. El personal de recepción debe preguntar al cliente si dispone de alguna reserva de habitación, en caso de disponer de la reserva se cogerán los datos del cliente, así como también la forma de pago.

Habitación. La habitación reservada debe contar con los parámetros de calidad pertinentes. El personal de limpieza podría utilizar una lista de chequeo a fin de verificar las actividades relacionadas con la habitación. Aspectos tales como el estado del mobiliario, la iluminación, métodos de limpieza y la dotación de complementos en la habitación deben ser considerados en el momento de la limpieza. El supervisor debe revisar la limpieza en las habitaciones de manera aleatoria, con el fin de verificar el cumplimiento de todas las actividades en el trabajo realizado y calificarlo. Los resultados de la evaluación deben ser informados al colaborador e indicarle si hubo alguna discrepancia con los estándares establecidos, para que considere las mejoras pertinentes.

Restaurante. La calidad del servicio de los restaurantes es fundamental para lograr la calidad integral del hotel. La satisfacción del cliente principalmente por la calidad de la comida y de las instalaciones. Factores tangibles e intangibles

entran en juego en la calidad del servicio de los restaurantes. Por un lado, la tangibilidad puede estar relacionado con el sabor y olor de los alimentos, presentación, frescura, consistencia, higiene, entre otros aspectos. Por otro lado, la intangibilidad, viene dado por la cortesía, trato del personal, ambiente del restaurante, la atención, entre otros aspectos. Los aspectos tangibles e intangibles pueden constituir un determinante importante para satisfacer las expectativas de los clientes del hotel. Al respecto, hay que identificar las áreas que hay que poner mayor atención, para diseñar estrategias que pongan atención a aspectos tales como abundancia de los alimentos, aspecto del restaurante, ambiente del restaurante, atención del adecuada del personal y, en general, la buena prestación del servicio.

Check out. La salida del hotel, también es importante; en ella se debe procurar agilizar la facturación de la estada, así como ofrecer servicio de taxis. Este subproceso se hace al finalizar la estancia del cliente en el hotel, por lo que el recepcionista deberá elaborar la factura y asistir la salida del cliente. En el check out se puede conocer la opinión del cliente sobre el servicio recibido, para ello, se puede utilizar un cuestionario para medir la satisfacción. Los resultados pueden revelar reclamos a los que se les debe poner atención y solucionarlos.

Talento humano. Los subprocesos de servicios expuestos están muy relacionados con el personal del hotel. Los colaboradores deberán tener las habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo y, tener la mejor disposición para atender a los clientes.

La formación y capacitación que la empresa promueve entre los colaboradores, abre un camino hacia la prestación de un mejor servicio y la realización de actividades de manera eficiente.

El buen ambiente de trabajo y las condiciones bajo las cuales se realiza, son también importantes. Factores tales como los físicos y ambientales, ejercen una

influencia en el personal y, va a determinar el desarrollo su máximo potencial en el desarrollo de sus actividades.

Seguridad. Una de las claves para lograr una seguridad satisfactoria en instalaciones hoteleras es la realización de una buena inversión y la gestión correcta de la seguridad. Los encargados del área de seguridad deben mantener una coordinación con todas las áreas del hotel, con el objetivo común de lograr una seguridad integral de calidad, a fin de proteger a los clientes, los trabajadores y, las instalaciones del hotel. Al respecto, se debe analizar los riesgos y elaborar planes de seguridad, gestionar el personal del departamento de seguridad, supervisar los medios y sistemas de seguridad y mantener colaboración con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Cámaras, vigilancia las 24 horas y sistema de control de acceso, son solo algunos de los medios para aumentar el nivel de seguridad de las instalaciones. La Dirección del hotel debe estar consciente de la importancia que tiene la seguridad y la inversión que se debe realizar. Una seguridad eficaz y eficiente permite mejorar la calidad del servicio del hotel y, da la oportunidad al cliente de sentirse seguro como en su casa. La Dirección debe contratar personal cualificado, crear un departamento de Seguridad y, gestionar la seguridad con los medios humanos y técnicos adecuados y seguir protocolos y procedimientos para saber cómo actuar en determinados momentos.

Calidad. La calidad busca satisfacer las necesidades del cliente con un mejor servicio. Para llevar a cabo la calidad, hay que establecer objetivos a fin de determinar los factores clave de éxito. Algunos de los objetivos que se pueden establecer son:

- Cumplir con los estándares de servicios.
- Comprometer a los directivos y a todos los colaboradores con los lineamientos de calidad.

- Promover la calidad en todas las actividades del hotel, a fin de buscar la mejora continua y sustentable.
- Focalizarse en fidelización de los clientes.
- Asignar autoridad y responsabilidad de forma clara para que los procedimientos a seguir conlleven a la prestación de un buen servicio.
- Llevar un control de los responsables de las actividades a fin de que se cumpla con los estándares establecidos.

Indicadores de gestión de la calidad. Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, que pueden ser de carácter tangible y cuantificable, a fin de evaluar la calidad del servicio. En este sentido, permiten conocer el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad. Los indicadores de gestión de calidad, facilitan la medición del resultado final de las actividades de la empresa a partir de un estándar que se desea alcanzar. Los indicadores tienen como objetivo de mejorar los procesos y el uso de los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los indicadores permiten entre otras cosas clarificar los objetivos estratégicos, centrar el esfuerzo en el logro de los objetivos y controlar su grado de cumplimiento. A continuación, se especifican algunos de los estándares a seguir:

- Check in. Determinar el promedio de minutos transcurridos que el cliente pasa en recepción hasta la entrega de la habitación. Los colaboradores deben estar presto a resolver cualquier eventualidad que se le presente al cliente. El tiempo de servicio es un insumo del cliente que se debe prestar de forma adecuada para que el cliente quede satisfecho.

- Check out. Determinar el promedio de minutos transcurridos por el cliente desde el aviso de salida hasta la cancelación de la factura.
- Amabilidad. Tanto en el check in como en el check out la amabilidad del personal es un atributo indispensable para atender al cliente con cordialidad y verdadera actitud de servicio. La amabilidad supone brindar toda la información que pueda colaborar con la estadía del cliente. Mantener una actitud comunicativa y escuchar con atención las inquietudes del cliente, sabiendo brindar soluciones ágiles para que asegure un cliente contento y satisfecho.
- Talento humano. Determinar el nivel de satisfacción y capacitación del personal. Gestionar adecuadamente el talento humano supone definir los perfiles de los colaboradores en base a los puestos a fin de que desarrollen las destrezas y habilidades necesarias para comunicarse y trabajar en equipo. Para lograr un buen desenvolvimiento de los colaboradores los gerentes deben facilitar a los empleados las herramientas necesarias para que cumplan sus actividades. Aspectos tales como los uniformes, la capacitación o el ambiente de trabajo, influyen en el desempeño de los colaboradores y en la calidad en los servicios prestados.
- Satisfacción del cliente. Determinar el porcentaje de satisfacción de los clientes, por ejemplo, con la técnica Servqual. El sistema de evaluación para medir la satisfacción de los clientes, se puede hacer a través de un cuestionario a fin de valorar el servicio prestado. A través de esta herramienta se obtienen datos importantes sobre las opiniones de los clientes por el servicio prestado.
- Sistema de reclamos. Establecer un mecanismo para canalizar las quejas y reclamos de los clientes a fin de atenderlas oportunamente.

- Análisis financiero. En este punto se pueden usar algunos indicadores financieros a fin de medir el comportamiento de los hoteles. Uno de los indicadores más usados es el Retorno de la Inversión (ROI). La idea, es que los indicadores permitirán llevar un mejor control de los factores claves de éxito de los hoteles.
- Auditoría de la calidad. Periódicamente la gerencia o un organismo externo, debe realizar una revisión del cumplimiento de los lineamientos de calidad y, emitir un informe que contenga los resultados de la revisión y las sugerencias pertinentes sobre los problemas identificados.
- Seguridad. en este punto, las empresas hoteleras deberán disponer de todos los medios necesarios para prevenir los riesgos y asegurar la integridad física de los colaboradores y los clientes. Aspectos como la iluminación, limpieza, vigilancia, son elementos que dan confianza al cliente y suma puntos positivos en el servicio. También, es importante que los hoteles cuenten con los permisos necesarios para su funcionamiento y cumplir con las regulaciones impuestas por la ley en materia de seguridad, por ejemplo, salidas de emergencia, suficientes extinguidores, entre otros aspectos. La seguridad hotelera considera los medios técnicos y medidas organizativas para prevenir acciones delictivas y proteger las personas y bienes, esto es determinante para que el cliente en otra oportunidad se decante por el hotel. Gracias a la seguridad se logra tranquilidad del cliente y, por ende, el servicio.
- Mantenimiento. Los hoteles deben contar con el personal en los puestos claves para el mantenimiento del hotel, por ejemplo, ama de llaves y camareras, a fin de asegurar el óptimo desempeño las funciones. Asimismo, la limpieza de los bienes materiales del hotel es

importante para influir en la percepción de calidad del servicio. Por lo tanto, la gerencia deberá coordinar las normas de limpieza y las exigencias mínimas para velar el óptimo estado de las instalaciones.

- Gestión medioambiental. Las prácticas medioambientales van en beneficio de la sociedad, los clientes y la misma empresa. Las prácticas son diversas, entre ellas pueden estar todas aquellas medidas para el ahorro de luz y agua, para el tratamiento de los residuos y desechos orgánicos, entre todas aquellas actividades que aseguren el desarrollo ambiental sostenible de los hoteles.
- Lineamientos de mejoras. Es recomendable implementar mejoras continuas en las actividades realizadas en el hotel a fin de logra la calidad. Al respecto, hay que identificar los posibles problemas, evaluarlos, encontrar soluciones y, seguir un plan correctivo para mejorar los resultados.
- Comercialización. Es recomendable contar con estrategias de promoción de los hoteles, haciendo uso de las redes sociales, por ejemplo, *Facebook*, *twiter*, *Instagram* y *Whassap*. También, el gerente debe ofrecer información fiable de la oferta, de esta manera, las agencias de viajes o páginas de turismo difundirán datos claros de las ofertas o promociones que se ofrezcan. Uno de los métodos utilizados por los hoteles es ofrecer sus productos y servicios a través del correo electrónico y la página web, desde el cual envían a los clientes promociones y los clientes pueden gestionar con facilidad una reserva online.
- Reservas. Los clientes cada día más están usando las tecnologías de información para reservar la habitación. Al respecto, los hoteles deben esforzarse por comercializar directamente con los clientes a través de

Internet haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación a fin de prestar un servicio más personalizado.

- Alimentos y comidas. Este indicador es importante cuidar la calidad de los alimentos ofrecidos al cliente. Al respecto, hay que hacer un seguimiento desde el proceso de compra, hasta el almacenamiento y servicio prestado, de manera que los alimentos, estén en buenas condiciones. Asimismo, es importante, contar con cocineros y camareros prestos al aseguramiento de la calidad ofrecida en el bar y restaurant.

Documentación de los lineamientos. Los lineamientos establecidos, para que tengan efecto, en principio se establecen por escrito y de forma ordenada a fin de que los gerentes dispongan de un respaldo de la información de las actividades a desarrollar y, poder hacer un seguimiento de los mismos para garantizar la calidad en el servicio de los hoteles. A partir de los lineamientos, con miras a contar con un mejor documento, los hoteles pueden diseñar un plan más detallado o un manual que contenga a detalle, los procedimientos que se deben llevar a cabo.

Sistema de gestión de calidad. Es recomendable que las empresas hoteleras desarrollen e implementen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con la ayuda de empresas especializadas que ayuden a instalar, desarrollar y auditar en sistema a fin de emprender un camino hacia el éxito. Los SGC a implementar dependen de las necesidades de las empresas hoteleras; estos pueden ser: BPM (Buenas Prácticas en Manufactura), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), ISO 9001, ISO 14.000 o ISO 18.000. las empresas consultoras preparan a las empresas hoteleras a cumplir con la norma en cuestión y atender cualquier modificación del procedimiento, a menos que requieran de algún cambio relevante que requiera de la presencia de los consultores.

La norma ISO 9001, en los últimos años ha sufrido transformaciones importantes en los últimos años, sobre todo, en lo relacionado con las actividades de servicios y la atención al cliente y se acerca cada vez más sector hotelero, lo que hay que considerar es que cada empresa adapta la norma a la medida de cada empresa. Debe quedar claro que la instalación de un SGC es una inversión para el futuro (imagen, calidad de servicios, satisfacción al cliente, mejora continua, nuevos mercados, entre otros aspectos).

El SGC significa una mejora continua de los procesos; con el propósito de ser más eficiente y competitiva en el corto plazo gracias al ofrecimiento de un servicio de calidad. De esta manera entre los cambios internos que se podrán apreciar están relacionados con la mejora continua de la calidad y en desarrollo de una cultura organizacional alienada con la calidad del servicio. Elementos como la capacitación, asignación de recursos y de responsables para llevar adelante el proceso, como también los procedimientos estandarizados, ayudan a que el desarrollo de los lineamientos de calidad se lleve a cabo en pro de las buenas prácticas y la optimización de tiempos y recursos.

La implementación de un SGC ayuda a las empresas hoteleras a tener una estructura acorde a la norma ISO 9001 y genera una cadena de valor que les da una ventaja competitiva. Asimismo, les ayuda compartir una visión sobre cómo hay que hacer las cosas mejor con el apoyo del talento humano y los recursos para llevarlo a cabo. En el proceso de instalación del SGC la comunicación escrita y verbal es fundamental, se sugiere que sea clara y fluida en todos los niveles a fin de integrar a los gerentes y los colaboradores al nuevo modelo de trabajo con los nuevos hábitos y procedimientos seguidos para lograr la calidad.

CONCLUSIONES

El estudio ofrece un panorama de la situación hotelera de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia; así como de las percepciones de los clientes acerca de la calidad del servicio. La ciudad de Cúcuta se ha caracterizado por ser un centro de referencia comercial, que alberga empresas en el ramo de la producción, comercio y servicios. Asimismo, por ser una ciudad de paso, por su posición geográfica, ha propiciado el servicio a aquellos clientes requieren un servicio de “pernocte” con estadías de una noche, además de otros servicios que se pueden ofrecer como alimentos, bebidas y entretenimiento.

En cuanto al objetivo 1 se tiene que la calidad de servicio es un factor clave para lograr el éxito de las empresas hoteleras. Los SGC amplían el horizonte de acción de los gerentes, dado que, pueden enriquecer los diagnósticos y las decisiones a fin de mejorar los procesos. Algunos hoteles elaboran encuestas de satisfacción para tratar sobre algunas dimensiones de los servicios. El análisis de las dimensiones deriva en el cálculo de índices y en la formulación de políticas de mejora; sin embargo, hace falta considerar el conjunto total de atributos para conocer con exactitud el nivel de satisfacción de los clientes. Por su parte, otros hoteles escuchan con más atención las necesidades de los clientes, poniendo especial énfasis en las variaciones que se dan en el sector hotelero a consecuencia de las tecnologías de la información.

Un SGC requiere que se involucren todas las áreas del hotel, la idea es atender la mayor cantidad de dimensiones que conforman la calidad del establecimiento hotelero. Al respecto, debe existir un Departamento o Unidad encargada de evaluar la calidad de servicio por áreas a fin de establecer las políticas de mejora y estándares de calidad. El compromiso de todos los colaboradores y gerentes es fundamental para llevar a cabo un SGC. Por ello,

es necesario que se establezcan adecuados sistemas de incentivos que vaya de la mano con las políticas de mejora que se quiera hacer.

Considerando que las preferencias de los clientes son heterogéneas respecto al servicio, los hoteles deben formular acciones concretas para atenderlas y establecer políticas más acertadas. Entre las políticas a aplicar pueden figurar el establecimiento de cursos de formación o el diseño de manuales de procedimientos. El SGC permite generar un cambio sustancial en la calidad de la prestación del servicio e incide positivamente en la actitud tanto del cliente con respecto a la organización.

En la actualidad resulta importante para las empresas conocer un poco más sobre los SGC para descubrir los beneficios que se pueden obtener con la implementación y certificación, por ejemplo, el valor agregado y la mejora continua que supondría para la organización. A pesar de que la implementación de un SGC podría resultar costoso, las empresas hoteleras pueden obtener ventajas competitivas en el corto y largo plazo en el clima organizacional, al crear unas bases sólidas que descansen sobre la confianza y trabajo en equipo; además, de poder aumentar los beneficios.

En relación al objetivo 2 hay que considerar en principio que el servicio de calidad es de suma importancia en la actualidad dado que, en el mercado, los productos y servicios ofrecidos por los hoteles con características fiables son valorados por los clientes actuales y ayudan a la captación otros mercados. Las nuevas condiciones económicas, políticas y sociales, hace que las empresas hoteleras creen una cultura organizacional orientada al servicio, por lo tanto, los esfuerzos realizados manteniendo una visión de calidad, será un factor clave para la prosperidad de la organización.

Las herramientas para medir la GCS se tiene que se pueden usar en cualquier tipo de organización y, los resultados pueden ser una guía importante para establecer políticas de mejoras continuas de los procesos. La auto evaluación está presente en los análisis de los resultados, dado que se puede apreciar cómo lleva la GCS. Un hotel que conozca cómo se encuentra la GCS puede tener grandes ventajas a mediano plazo puesto que permite implementar soluciones rápidas ante cualquier eventualidad.

Gracias a las herramientas de medición GCS se puede llegar a conocer las necesidades y del grado de satisfacción que poseen los clientes. Los instrumentos de medición de GCS permiten determinar de forma objetiva las percepciones de los clientes y, en definitiva, las fortalezas y debilidades del servicio. De esta manera, se puede lograr profundizar lo que realmente necesitan y desean los clientes.

www.bdigital.ula.ve

Con respecto al objetivo 3, relacionado con la normativa hotelera existen en Colombia, se tiene que existe una norma que conduce a la gestión de la calidad en los hoteles, a fin de trabajar de manera adecuada y satisfacer las necesidades de los clientes, siguiendo un esquema de trabajo que guie al equipo de trabajo y las medidas que promuevan la calidad.

El cumplimiento de las normas permite lograr una gestión de calidad, ocasiona que los procesos que se desarrollan en el hotel sean estandarizados y, facilita cumplir con las expectativas de los clientes. De esta manera, se crea una idea acertada en la mente del cliente sobre la percepción del servicio gracias a los conceptos de calidad adoptados, que, a la final, permitirá continuar con un proceso de constante actualización, innovación y profesionalismo de las organizaciones.

Del cumplimiento del objetivo 4, se tiene que se ha podido conocer la importancia que los clientes dan a las cinco dimensiones de calidad de SERVQUAL. Los resultados permitieron conocer que, en términos generales, todas las dimensiones son cubiertas dado que la brecha entre las expectativas y las percepciones son mínimas, por lo que la calidad del servicio es satisfactoria.

A través del cuestionario SERVQUAL se conocieron las opiniones de los clientes que servirán de base para otros estudios, enfocados a detectar el nivel de satisfacción del cliente con base a la calidad en el servicio. SERVQUAL es una herramienta de medida de la calidad en los servicios que permite medir las expectativas y las percepciones de los clientes cuyos resultados, buscan concienciar a la gerencia que la calidad de los servicios es una tarea de toda la organización.

www.bdigital.ula.ve
Como futuras líneas de investigación se proponen las siguientes:

- Contrastar de resultados entre los distintos hoteles de la ciudad de Cúcuta a fin de implantar acciones concretas.
- Establecer un modelo de gestión de la calidad para los hoteles de la Ciudad de Cúcuta.
- Comparar los resultados obtenidos con otros obtenidos a partir de otros estudios.
- Realizar el mismo estudio en otro tipo de hoteles: hoteles pequeños o rurales.

REFERENCIAS

- AENOR. (1995). Gestión de la calidad y aseguramiento de calidad. Vocabulario (ISO 8402:1994). Madrid: AENOR.
- Albacete, C.A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Granada: Universidad de Granada.
- Alonso, M; Barcos, L. y Martín, J.I. (2006). Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Madrid: Síntesis.
- Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A. y Del Río Rama, M. (2012). Nivel de implementación de la calidad en sector turístico gallego. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 10(3) 253-263.
- Arnould, E., Price, L. y Zinkhan, G. (2004). Consumers. Nueva York: McGrawHill.
- Badía, A. (1998). Calidad: enfoque ISO 9000. Bilbao: Deusto.
- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Rivas, M. y Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos [Documento en línea]. Instituto Andaluz de Tecnología, Sevilla. Disponible: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesoscompleta.pdf> [Consulta: 2018, Enero 15].
- Benavides Chicón, C. G. (2012). Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Málaga, España.
- Benítez Del Rosario, J. M. (2010) La calidad del servicio en la industria hotelera. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación México: Pearson Educación.

- Bien, A. (2000). Estrategia de certificaciones turísticas en Centroamérica. San José: Fodetur.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Buzzel, R. D. y Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles. Linking strategy to performance*. New York, NY: The Free Press.
- Cámara, L., Bersosa, B. y Correa, E. (2005). *La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo.
- Camisón, C. (1996). La empresa turística un análisis estratégico. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor), *Introducción a la economía del turismo en España*. Madrid: Editorial Civitas, pp. 217-45.
- Cantú Delgado, H. (1999). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality. an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 35-55.
- Castellucci, D. L. (2011). *Sistemas De Calidad En Turismo: Sistemas De Calidad En Turismo: posibilidades y restricciones posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional del Mar de Plata, Argentina.
- Cooper, R. y Kaplan, R. S. (1998). Measure cost right: Make de right decisions. *Harvard Business Review*, 66, 96-103.

- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 125-131.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Cecsa.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Compañía Editorial Continental.
- Crosby, P. B. (1990). *Hablemos de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación*. 2º ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cuellar Salazar, M. S. (2009). *RURASERV: un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamientos rurales con autenticidad rural*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Girona, España.
- Dale, B. G., Shaw, P. y Owen, M. (1990). SPC in the motor industry. an examination of implementation and use. *International Journal of Vehicle Design*, 11(2), 115-131.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deyà Tortella, B. y Tirado, D. (2011). Hotel water consumption at a seasonal mass tourist destination. the case of the island of mallorca. *Journal of Environmental Management*, 92(10), 2568-2579.

- Dick, A. y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99-113.
- Dodds, W. B.; Monroe, K. B. y Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Dubé, L. y Renaghan, L. M. (1999). Building Customer Loyalty - Guests Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices. Part I. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 78-88.
- Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad*. Mexico: Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
- Flipo, J. P. (1989). *Gestión de empresas de Servicios*. Barcelona: Gestión 2000
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI. La aventura postmoderna*. Chile: Editorial RIL.
- Fuentes, M.; Albacete, C. Fernandez, V.; Bojica, A. (2009). Gestión de la calidad a través del compromiso de la dirección: apertura al cambio y prioridades estratégicas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), 127-142.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2003). *Introducción a la excelencia*. Bélgica: EFQM.

- Gadotti, S. y Franca, A. (2008). La medición de la calidad del servicio: Una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Síntesis.
- Garvin, D. A. (1983). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Giese, J. L. y Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 1-24.
- Gobierno de la Rioja, y ADER. (2016). Modelo de Exclencia EFQM [Documento en línea]. Disponible: <http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modeloefqm.pdf> [Consulta: 2016, Noviembre 04].
- González García, I. (2007). Responsabilidad social y empresaria bien entendida empieza por casa. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.iarse.com.ar> [Consulta: 2018, Marzo 05].
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute,
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge. Massachusetts: Marketing Science Institute, pp. 83-104.

- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*, 9, pp. 10-13.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Heskett, J., Sasser, W. y Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit chain*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Hesse-Biber, S. N. y Leavy, P. (2006). *The practice of qualitative research*. United States of America: Sage Publications.
- Holbrook, M.R. y Corfman K.P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. En: Jacoby, J., Olson, J. (Eds.), *Perceived quality*. Lexington MA: Lexington Books, pp. 31-57.
- Iglesias, C. (2007, Junio). Criterios para medir la competitividad de los destinos turísticos: base de partida para impulsar políticas públicas orientadas hacia el desarrollo sustentables. [Documento en línea]. Ponencia presentada en las VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación Acción en Turismo, 2007, Universidad Nacional de Misiones y Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la Enseñanza del Turismo(CONDET). Disponible: <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/criterios-para-medir-lacompetitividad-de-los-destinos-turistic-070702195133.pdf> [Consulta: 2018, Marzo 08].
- International Organization for Standardization. (2008). ISO 9001: 2008. Sistema de gestión de la calidad, requisitos [Documento en línea]. Disponible: <http://www.iso.org/iso/home.htm> [Consulta: 2016, febrero 14].
- Ishikawa, K. (1984). Quality and standardization program for economic success. *Quality Progress*, 17(1), 16-20

- Ishikawa, K. (1990). Introduction to Quality Control. Tokio: 3A Corporation.
- Ishikawa, K. (1997). Que es el control total de calidad; la modalidad japonesa. Madrid: Norma.
- ISO 9001:2001. Sistema de Gestión de la Calidad, Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- ISO FDIS (2000). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario. Madrid: AENOR.
- Jay, R. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. Colombia: Mc Graw Hill.
- Joubert, E. G. (2015). Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Juliá, M.; Porsche, F.; Giménez, V. y Verge, X. (2002). Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. Madrid: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1992). Juran on quality by design: the new steps for planning into goods and services. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993). Manual de control de la calidad. Madrid: McGraw Hill.
- Juran, J. y Gryna, F. (1993). Manual de control de la calidad. Madrid: Reverté.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- Krüger, V. (2001). Main schools of TQM: the big five. The TQM Magazine, 13(3), 146-155.

- Laudoyer, G. (1995). La certificación ISO 9000. Un motor para la calidad. México: Compañía Eitorial Continental.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J. (1982). Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Helsinki: Service Management Institute.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. The Service Industries Journal, 11(3), 287-303.
- Lewis, R. C. y Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. En: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G. (Eds.), Emerging perspectives on services marketing. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 99-107.
- Ley No 1558. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996-Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. (2012, Julio 10). República de Colombia.
- Lizcano, J. (2005). Pilares básicos de la de RSE. Transparencia y responsabilidad social. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ucm.es/info/icei/pdf/Lizcano.pdf> [Consulta: 2018, Marzo 21].
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson Educación.
- Martínez Tur, V.; Peiró, J. y Ramos, J. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente. Madrid: Síntesis Psicología.
- Martínez, A. y Rosenfeld, A. (2012). Turismo: normas voluntarias y competitividad. Palermo Business Review, 199-206.
- Membrado, J. (1996). Modelo Europeo de Calidad Total para Empresas Hoteleras. Instituto de Estudios Turísticos, 132, 7-29.

- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta.
- Moreno Alego, J. L. (2007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Cuaderno de Gestión 2. España: Fundación Luís Vives.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 003. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 004. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 005. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003, Febrero 24). República de Colombia.
- Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R. y Pons, F. (2002). 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument. *Cuadernos de Difusion*, pp. 101-107.
- Oliver, R. L. (2010). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Nueva York: M. E. Sharpe.

- Olorunniwo, F., Hsu, M. K. y Udo, G. J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service Factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K. and Udo, G.J. (2006), "Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 1, pp. 59-72
- Padrón, V. (2002). Sistemas de calidad aplicados a los establecimientos hoteleros. [Documento en línea]. Disponible: http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4373/MODULO_3.pdf [Consulta: 2016, Noviembre 15].
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Puig Duran, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. España: Díaz de Santos.
- Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reichheld, F. (2003) El único número que necesita hacer crecer. *Harvard Business Review*, 81 (12), pp. 1-12.
- Rojas Vásquez, G. (2000). ¿Cuánto conocemos de las normas ISO 9000? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.scribd.com/doc/2453049/normas-iso-9000> [Consulta: 2018, Febrero 23].
- Ruiz, A., Vásquez, R. y Diaz, A. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, 19, pp. 17-34.
- Sangüesa, M., Mateo, R., y Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Thomson.
- Santomà, R. y Ríos, J. (2008). Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. *Management & Empresa*, 1-12.
- Sasser, W., Olsen, R. y Wyckoff, D. (1978). *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.

- Secretaría Central de la ISO. (2008). Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos. Norma Internacional ISO 9001. [Documento en línea]. Disponible: http://www.implementacionsig.com/documentos/iso_9001/ISO%2090012008.pdf [Consulta: 2016, Noviembre 09].
- Smith, R. A. y Houston, M. J. (1982). Script-based evaluations of satisfaction with services. En: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G. (Eds.), *Emerging perspectives of services marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 59-62.
- Solomon, M. R.; Surprenant, C.; Czepiel, J. A. y Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Spreng, R., MacKenzie, S. y Olshavsky, R. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 15-32.
- Stauss, B. y Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality: applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing*, 31 (1), 3355.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering designing quality: into products and processes*. White Plains, NY: UNIPUB.
- Vásquez-Párraga, A. y Alonso, S. (2000). Antecedents of Customer Loyalty for Strategic Intent. En *Marketing Theory and Applications*, John P. Workman, Jr. and William D. Perrault, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 82-83.
- Zambrano Camacho, N. R. (2015). *Diseño de un plan para mejorar la calidad de los servicios en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector*

céntrico de la ciudad de Guayaquil. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price quality: and value a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Nueva York: McGrawHill.

Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: McGrawHill.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO

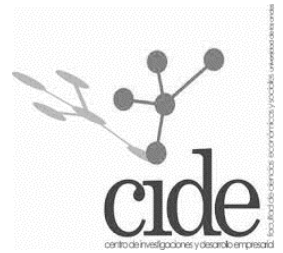
www.bdigital.ula.ve

ANEXO A-1

[CUESTIONARIO EXPECTATIVAS]



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez – Táchira
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial
Maestría en Administración Mención Gerencia



Instructivo para el llenado del cuestionario.

Estimado Profesor:

A continuación, se presenta un cuestionario que tiene como propósito analizar las expectativas en cuanto a la calidad del servicio de las empresas hoteleras de, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Este cuestionario recoge las inquietudes, opiniones y argumentaciones que han surgido a lo largo de la extensa serie de reuniones que hemos mantenido en los últimos meses en el marco del desarrollo de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

El cuestionario está dividido en cinco partes, las cuales presentan preguntas cerradas, cuyas respuestas requieren que se seleccione sólo una de las alternativas dadas. Para ello, debe colocarse, en la casilla correspondiente, una (X) en el número que usted considere pertinente en función de la escala presentada.

Agradecemos de antemano la dedicación que usted tenga a bien dispensar para responder el formulario, demás está decir que está garantizada la confidencialidad de sus respuestas durante el procesamiento de los resultados.

Los Autores,

Tutor:

Dr. Rolando Eslava Zapata.

Tesista:

Econ. Alexander Valero

Parte 1. Expectativas de los clientes

A continuación, encontrará una serie de preguntas a las cuales debe responder seleccionando solo una en función de las siguientes escalas.

- 1.- Muy importante
- 2.- Importante
- 3.- Algo importante
- 4.- un poco importante
- 5.- Nada Importante

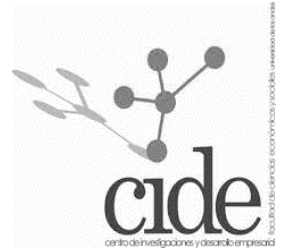
		1	2	3	4	5
Indicador: Tangibilidad						
1	Deben tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna					
2	Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas					
3	Sus empleados deberían tener apariencia pulcra					
4	Los elementos materiales documentos relacionada con el servicio que ofrecen estas empresas deberían ser visualmente atractivas					
Indicador: Fiabilidad o confiabilidad						
5	Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, deberían hacerlo					
6	Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo					
7	Deberías prestar habitualmente bien el servicio					
8	Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado					
9	Deberían mantener sus registros sin errores					
Indicador: Responsabilidad o capacidad de respuesta						
10	No cabría esperar que informen puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio					
11	No es realista para los consumidores esperar un servicio rápido y ágil de los empleados de estas empresas					
12	Los empleados no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a sus clientes					
13	No importa si están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de sus clientes					
Indicador: Seguridad						
14	Los clientes deberían ser capaces de tener confianza con los empleados de estas empresas					
15	Los clientes deberían ser capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empleados de las empresas					
16	Sus empleados deberían ser siempre amables					
17	Sus empleados deberían recibir el apoyo adecuado de estas empresas para desarrollar bien su trabajo					
Indicador: Empatía						
18	De estas empresas no se debe esperar que ofrezcan una atención individualizada a cada cliente					
19	De los empleados de estas empresas no se debe esperar que ofrezcan atención personalizada a sus clientes					
20	No es realista esperar que los empleados de estas empresas conozcan cuales son las necesidades específicas de sus clientes					
21	No es realista esperar que los empleados de estas empresas busquen lo mejor para los intereses de sus clientes					
22	No se debe esperar de ellas que tengan horarios flexibles y adaptativos a los diversos clientes					

ANEXO A-2

[CUESTIONARIO PERCEPCIONES]



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez – Táchira
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial
Maestría en Administración Mención Gerencia



Instructivo para el llenado del cuestionario

Estimado Profesor:

A continuación, se presenta un cuestionario que tiene como propósito analizar las percepciones en cuanto a la calidad del servicio de las empresas hoteleras de, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Este cuestionario recoge las inquietudes, opiniones y argumentaciones que han surgido a lo largo de la extensa serie de reuniones que hemos mantenido en los últimos meses en el marco del desarrollo de la investigación.

El cuestionario está dividido en cinco partes, las cuales presentan preguntas cerradas, cuyas respuestas requieren que se seleccione sólo una de las alternativas dadas. Para ello, debe colocarse, en la casilla correspondiente, una (X) en el número que usted considere pertinente en función de la escala presentada.

Agradecemos de antemano la dedicación que usted tenga a bien dispensar para responder el formulario, demás está decir que está garantizada la confidencialidad de sus respuestas durante el procesamiento de los resultados.

Los Autores,

Tutor:

Dr. Rolando Eslava Zapata.

Tesista:

Econ. Alexander Valero

Parte 2. Percepciones de los clientes

A continuación, encontrará una serie de preguntas a las cuales debe responder seleccionando solo una en función de las siguientes escalas.

- 1.- Muy bueno
- 2.- Bueno
- 3.- Algo bueno
- 4.- un poco Bueno
- 5.- Nada bueno

		1	2	3	4	5
Indicador: Tangibilidad						
1	Tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna					
2	Sus instalaciones físicas son cómodas y realmente atractivas					
3	Sus empleados tienen apariencia pulcra					
4	Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio que ofrecen estas empresas son visualmente atractivos					
Indicador: Fiabilidad o confiabilidad						
5	Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen					
6	Cuando el cliente tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo					
7	Habitualmente presta bien el servicio					
8	Prestan el servicio en el tiempo acordado					
9	Insisten en no cometer errores en sus registros					
Indicador: Responsabilidad o capacidad de respuesta						
10	No informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio					
11	Los empleados no ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes					
12	Los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes					
13	Los empleados están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de sus clientes					
Indicador: Seguridad						
14	El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes					
15	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa					
16	Sus empleados deberían ser siempre amable con sus clientes					
17	Sus empleados reciben apoyo adecuado de la empresa para desarrollar bien su trabajo					
Indicador: Empatía						
18	No ofrece una atención individualizada a cada cliente					
19	Los empleados de esta empresa no ofrecen atención personalizada a sus clientes					
20	No sabe cuáles son las necesidades específicas de sus clientes					
21	No buscan lo mejor para los intereses de los clientes					
22	No tienen horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes					