

## LA DETERMINACION DE ATRIBUTOS DEL SERVICIO CON INCIDENCIA NEGATIVA EN LA FASE DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL PROCESO COMERCIAL HOTELERO

**Dra. Zoila Ulacia Oviedo**

Profesora Titular. Facultad de Turismo- Universidad de La Habana  
zoila\_ulacia@ftur.uh.cu

**Lic. José J. Echevarría Arteaga**

Especialista comercial. Agencia de Viajes Cubanacán.

### RESUMEN

El presente trabajo tiene el fin de establecer dos criterios centrales para el desarrollo de un trabajo más integral y coherente, en el área comercial del hotel. El primero, se orienta a reconocer los procesos de prestación de los servicios hoteleros como parte consustancial del proceso comercial de la entidad. El segundo criterio, demostrar la factibilidad del uso del modelo de GAPS o Discrepancias (Parasuraman, 1985) en la evaluación del desempeño del proceso comercial del hotel bajo el enfoque de la gerencia de servicio.

A partir de la evaluación de las discrepancias detectadas en la relación cliente- entidad, se identifican los atributos del servicio con un desempeño negativo frente a un mercado específico (en este caso, el mexicano). La determinación de estos atributos, permite mejorar la práctica de esta fase del proceso comercial y en consecuencia, el proceso en su conjunto.

Con este fin, el trabajo establece un marco teórico referencial que sustenta el papel de los servicios en el proceso comercial hotelero, seguido de un diagnóstico del comportamiento del mismo a partir del cual, se identifican las discrepancias que aparecen en la relación de servicio cliente-entidad. Los resultados obtenidos de todo este trabajo, aportan un conjunto de elementos que permiten establecer, por parte de la entidad, acciones encaminadas a mejorar el servicio y la percepción de los clientes, respecto a los atributos que lo conforman y por consiguiente, mejorar el desempeño del proceso comercial, respecto al mercado en cuestión.

*Descriptorios: Servicio, Calidad del Servicio, Atributos, Discrepancias, Proceso comercial*

### Introducción.-

Hoy en día el turismo se encuentra en un contexto internacional cambiante como resultado de la creciente globalización de las economías desarrolladas y el esfuerzo de los países emergentes para insertarse en una economía mundial caracterizada por la crisis y además, por una demanda en constantes cambios en sus comportamientos y expectativas. En este sentido, las acciones de marketing que las empresas realizan para estudiar estos comportamientos y estimular la demanda y la venta, adquieren un significado trascendente, convirtiéndose, hoy en día, en una herramienta competitiva.

El sector turístico cubano, representado por el Ministerio de Turismo, cuenta en la actualidad, para enfrentar la demanda turística, con 324 instalaciones hoteleras<sup>1</sup>, las que representan un total de 54931 habitaciones físicas, distribuidas fundamentalmente, en diversas compañías hoteleras: *Islazul (10895)*, *Gran Caribe (12354)* y *Cubanacán (16 234)*. Esta última compañía, cuenta con 81 instalaciones, representando el 28,9% del total de habitaciones físicas del país, recibiendo la mayor cantidad de turistas internacionales que visitan Cuba.

La dinámica en el comportamiento de la producción por turoperadores de las entidades hoteleras de esta compañía, en La Habana, muestra una cierta inestabilidad, particularmente en los años 2010 y 2011, aspecto que se pone de manifiesto en las variaciones, dentro de un mismo período, en el comportamiento de llegadas a las instalaciones, de los mercados con que operan habitualmente.

El análisis particular de los indicadores de servicio, medidos y evaluados por la compañía mensualmente, a través de la encuesta corporativa, permite apreciar disminuciones en sus valores, desconociéndose, por lo general, con exactitud, a nivel de los hoteles, donde radican los problemas, es decir, cuales de los atributos del servicio pueden estar incidiendo en el comportamiento de estos resultados generales.

Este comportamiento del servicio, impacta en los resultados del proceso comercial de los hoteles, en tanto constituye una de las fases del mismo, a nivel de la instalación hotelera.

En las condiciones del sector turístico cubano, de las fases del proceso comercial hotelero, es la que responde a la prestación del servicio, aquella donde el hotel puede influir mayormente, de manera directa. Sin embargo, paradójicamente, es una fase que presenta, de manera general, un tratamiento limitado e inconsistente, lo que no facilita una determinación clara de los factores que pueden estar afectando el proceso comercial frente al mercado objeto de estudio.

La necesidad de mejorar el desempeño del proceso comercial hotelero, a partir de la determinación de los atributos del servicio que repercuten negativamente en dicho proceso frente a un mercado específico y la forma de identificar los mismos, motiva el desarrollo del presente trabajo.

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Estadísticas. Habana. Cuba (2011)

Para el estudio, se selecciona un hotel de ciudad, de categoría 3 estrellas del Grupo Cubanacán (Hotel C), con dos años de operación después de diez años sin prestar servicios.

En el caso particular de este hotel, el reporte de producción por turoperadores del año 2010, ubicó como principal mercado a México, con 2526 turistas-días y 1432 habitaciones-días ocupadas, seguido por España y Venezuela. En este período, la instalación trabajó con el 74% de su bloque habitacional (124 habitaciones).

Hasta inicios del año 2011, el mercado mexicano continuó aumentando el número de turistas-días. Sin embargo, del lugar que ocupaba con anterioridad, pasa a un cuarto lugar, al disminuir en 532 turistas-días y 271 habitaciones-días ocupadas, precedido ahora por Alemania, Chile y Panamá.

El análisis del comportamiento de los mercados indicó a México como el mercado a ser objeto de estudio. Lo anterior, junto a la motivación descrita anteriormente para la investigación, permitió justificar el objetivo principal de la investigación, que se formula en los términos siguientes:

*Determinar los atributos de la prestación de servicios que están incidiendo negativamente en el desempeño del proceso comercial del Hotel Copacabana frente al mercado mexicano, a partir de la evaluación de las discrepancias en la relación cliente-entidad.*

Para alcanzar el objetivo fijado, fueron utilizados distintas técnicas e instrumentos de recolección y tratamiento de información de carácter teórico, empírico y estadístico-matemáticos, contemplados en métodos de investigación

## **Desarrollo.-**

### **El enfoque de procesos en la gestión de las entidades.**

En la evolución de las ciencias empresariales, la dirección por procesos ha sido uno de los criterios más recurrentes. En las empresas de servicio, a lo largo de los años, se han producido cambios que han llevado al análisis y el enriquecimiento de teorías que llevan al mayor conocimiento de los clientes, que han sido la premisa para su posterior gestión. Según Hernández y Lemus (2001) la gestión por procesos es la administración de los procesos fundamentales de la empresa y su efectividad.

De las distintas definiciones encontradas en la literatura sobre la gestión por procesos, como las de Trischler (1998), Oropesa (2006), Díaz (2006), Pérez (2010) y otros, puede llegarse a la conclusión de que todas, de una forma u otra, coinciden en el criterio de que es el funcionamiento de la empresa a través de la administración de su procesos (fundamentales o no). Sin embargo, una de las que resulta más interesante, a los fines de este trabajo es la ofrecida por Sebastián (2007). Para este autor, la gestión por procesos significa un total enfoque de la organización, al cliente externo, desplegando al interior de la entidad sus necesidades y expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor al producto o servicio. Esta definición establece la validez de la relación que se establece entre cliente y entidad, aún cuando se deje en un segundo plano, la

presencia de un conjunto de necesidades y expectativas que corresponden a los miembros que la integran y que son reconocidos como “cliente interno”.

Desde la perspectiva del cliente, las ventajas más significativas de una gestión por procesos están dadas por:

- la reducción de tiempos innecesarios de espera, de manera que, el cliente realiza sus actividades en una menor duración.
- la eliminación de actividades que no aportan valor al cliente, manteniendo estrictamente las necesarias para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativas vigentes.
- la inclusión de actividades que incrementan la satisfacción y calidad percibida por los clientes del proceso.

Desde una perspectiva del enfoque de servicios, resulta acertado tomar en consideración, a los fines que persigue este trabajo, la definición de proceso ofrecida por EFQM<sup>2</sup> cuando se lo plantea como una secuencia de actividades que, a partir de sus aportaciones, añaden valor al producto-servicio durante su producción.

El desempeño de las entidades, sobre la base del funcionamiento de los procesos que la componen, conduce a la identificación de las diversas interrelaciones que deben darse entre éstos, así como, el rol de cada uno, en las salidas esperadas, como parte de la responsabilidad social que asume la entidad desde su creación.

El hecho que, dentro de los objetivos económicos de rentabilidad y de crecimiento de la empresa hotelera, se contemplen aspectos como la optimización de la capacidad, la captación de nuevos mercados y fidelización de los existentes, la valorización de la relación calidad-precio y el fortalecimiento de la imagen del producto, permite identificar, como uno de los procesos estratégicos de la entidad hotelera, el proceso comercial.

El valor estratégico de este proceso no sólo descansa en que garantiza la subsistencia de la empresa al transformar los productos-servicios que se ofrecen en flujo de ingresos, a través de la venta. El proceso comercial del hotel, además, genera valor para el cliente, al mismo tiempo que, al ser el primer vínculo que se establece entre la empresa y el mercado, genera un impacto definitivo en el cliente.

### **El proceso comercial de la entidad hotelera desde un enfoque de marketing**

En el proceso comercial se dan por un lado, las demandas de los consumidores reflejadas en el mercado y por otro, los productos-servicios que la empresa pone a disposición de este mercado. Este proceso se desarrolla por otra parte, dentro de un entorno que en la actualidad es muy dinámico.

En el sistema comercial existen una serie de elementos que no son controlables por la entidad: los competidores, el mercado y el entorno (los suministradores e intermediarios pudieran considerarse, en distintos grados, no controlables tampoco).

---

<sup>2</sup> *European Foundation for Quality Model. Organización que se ha dedicado a materializar los principios de la calidad total para su aplicación a las organizaciones.*



Sin embargo, existen a su vez, otra serie de variables del proceso comercial que sí resultan controlables como: El producto-servicio que se ofrece, el precio, la distribución y la promoción.

Para algunos autores y especialistas de la práctica, el proceso comercial hotelero comienza cuando se contratan y venden las capacidades a través de turoperadores y agencias de viaje. Sin embargo, tal consideración presenta la limitación de no asumir el alcance mayor que proporciona un enfoque de marketing aplicado al proceso y que tiene su expresión en la consideración como parte del proceso, los estudios de mercado, el diseño del producto y la promoción. (Figura 1)

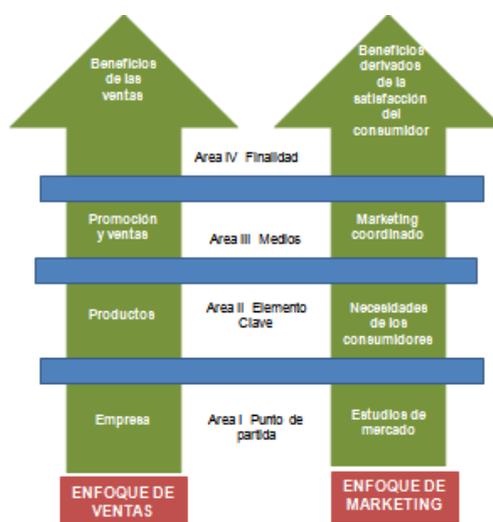


Figura 1. **Contraste entre el enfoque de ventas y el enfoque de marketing del proceso comercial hotelero**  
Fuente: Elaboración propia

En tal sentido, resulta de gran valor, a los fines del trabajo, las consideraciones de Conde (2007), quien incorpora al proceso comercial hotelero, de manera explícita y sin lugar a dudas, la fase de prestación de servicios, portadora de una adecuada orientación al cliente. Considera además, como elementos de este proceso, la posventa y la fidelización, acciones estas, que en la actualidad no sólo se enfocan al cliente, sino también, a las entidades fundamentales dentro de la cadena de valor en que se desarrolla la instalación hotelera. De lo anterior, se desprende el necesario enfoque de marketing al proceso de comercialización hotelera, cuya representación se muestra en la figura 2. Este enfoque es asumido por los autores de este trabajo como guía orientadora de los análisis posteriores que se realizan en el mismo y que, de manera particular, conduce a abordar algunos de los aspectos esenciales de la gestión de servicios asociados a la comercialización hotelera.

### **Los servicios como parte del proceso comercial del hotel.-**

La compra o la obtención de un servicio es una respuesta a dos sensaciones básicas: una necesidad y la satisfacción a partir de la necesidad atendida (Pérez, 2010). Si el servicio,

por definición, está destinado a satisfacer una necesidad, se necesita entonces, algún elemento que permita establecer un punto común sobre el cual, establecer una metodología para el diseño de distintos modos posibles de satisfacer necesidades mediante el servicio.

Hoy en día, existan disímiles definiciones de *servicio* que orientan este concepto desde una perspectiva comercial. En este sentido, se encuentran autores clásicos como Sasser (1997) y Horowitz (1991) quienes lo definen como "...*actividades que tienen valor para el cliente*",<sup>3</sup> y como "...*un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y reputación del mismo*"<sup>4</sup>, respectivamente.

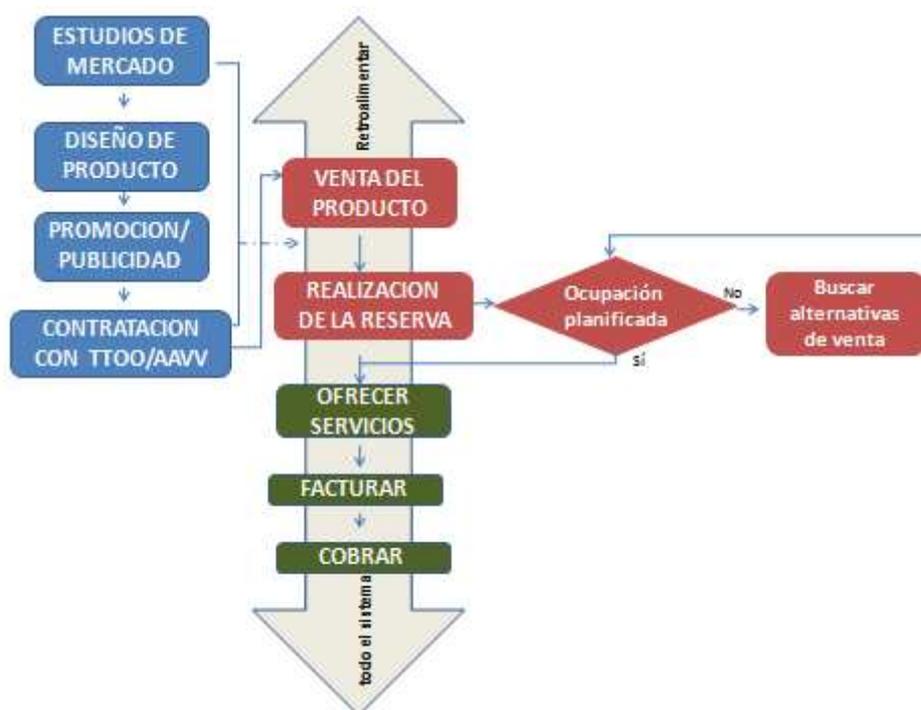


Figura 2. Enfoque de marketing del proceso comercial del hotel

Fuente: Conde Pérez, E.M. Marketing en la gestión hotelera: Una visión de procesos. 2007

En el servicio hotelero, la experimentación de los servicios, por lo general, suele ser posterior a la compra de los mismos, por lo que el cliente, en un inicio, duda en alguna medida, de las afirmaciones que sobre el producto-servicio hace la publicidad. La publicidad genera en el cliente expectativas. Una vez hecha la adquisición, el cliente compara lo experimentado con las expectativas, si la experiencia resulta más pobre que éstas, quedará insatisfecho; en el caso de que la experiencia y expectativas sean

<sup>3</sup> En Ulacia, Z. (2008) *La Experiencia Alojativa. Una alternativa a la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero. Tesis en opción al grado Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.*

<sup>4</sup> En Ulacia, Z. *Ob. Cit.*

iguales o mayores quedará satisfecho. Este proceso tiene su implicación en el servicio pues es a través de esta interacción que se confirman o no, dichas expectativas creadas por la publicidad, derivando, al mismo tiempo, la posibilidad de que repita la compra e incluso, recomiende a otros.

El modelo de calidad del servicio presentado por los autores norteamericanos, Parasuraman, Berry y Zeithaml, sugiere la existencia de tres niveles de servicios: el nivel de servicio ofrecido, el nivel de servicio entregado y el nivel de servicio percibido por el cliente, siendo el objetivo fundamental de cualquier entidad de servicio, hacer coincidir los tres, privilegiando en este esfuerzo, la coincidencia del nivel de servicio entregado y el nivel de servicio percibido por el cliente. No obstante, si los tres beneficios son combinados armónicamente conformaran una experiencia de servicio, por demás satisfactoria (Montano, 2007).

En esta ecuación, el factor determinante recae en la percepción del cliente, en tanto es éste el que determina el paralelismo con sus expectativas. En el caso donde la percepción es superior a las expectativas, se está en presencia de un servicio sobresaliente. De ocurrir esto repetidamente, se estaría en un nivel donde el servicio se califica de excelente, llegándose a un servicio superior, una vez que el cliente es fidelizado este determina al paralelismo con sus expectativas. Cuando la percepción es inferior a las expectativas, el nivel de servicio percibido por el cliente es bajo; de ser iguales, el servicio es aceptable. (Figura 3).



Figura 3 Evaluación del nivel de servicio a partir de la comparación expectativas-percepción  
Fuente: Adaptado de Cía Sol Meliá. Seminario de Servicio al cliente. Alma & Magia (2011)

La capacidad de la empresa para ofrecer productos servicios, que satisfagan las expectativas de beneficios que tienen los clientes, contribuye a su competitividad. Los beneficios que busca el cliente están, de alguna forma, asociados a los componentes de tangibilidad e intangibilidad que están presentes en el servicio. El primer componente aporta al cliente beneficios de carácter material, mientras que el segundo, los beneficios sensoriales y los psicológicos, los que en definitiva, determinan el nivel de satisfacción. La integración de los respectivos beneficios, conforma lo que se conoce, como Paquete de Servicio (PS), conceptualizado como el conjunto combinado de servicios que se brindan para satisfacer las necesidades del mercado con el que opera la entidad. Este conjunto de servicios, se dividen en básicos o centrales y complementarios o periféricos, haciendo de algún modo referencia a la definición ofrecida por Horowitz (1991).

En la actualidad existe una amplia y diversa gama de deseos y necesidades por parte de los clientes, por lo que las empresas no pueden diseñar paquetes de servicio para satisfacer a todos, lo que justifica la segmentación de los mercados y clientes.

### Los atributos del servicio.-

Los segmentos de clientes, son grupos a los que se dirige la oferta de servicio. Esta componen una serie de atributos que en algunos casos están explícitos y en otras, implícitos. Los atributos del servicio varían según los beneficios que esperan los clientes de la oferta de servicio, los que se derivan, a su vez, de las necesidades identificadas. Ello determina, de alguna manera, la importancia que estos tienen para los clientes, así como, lo necesario que se hace la prestación de los mismos en los niveles en que lo exigen el segmento de clientes.

En dependencia del producto servicio que sea o el tipo de cliente al que se le brinde el mismo, existen un conjunto de atributos que resultan universales dada su incidencia en necesidades básicas que son comunes a las personas. En los estudios realizados referido a los servicios, se han identificado los atributos polarizantes, en términos genéricos, sobre los cuales el cliente juzga y evalúa el producto- servicio que recibe. Estos se muestran en la figura 4.

Uno de los autores que asume que los atributos antes mencionados, adquieren una expresión más concreta al momento de diseñar el producto-servicio es Soto (2002), quien además, plantea que la evaluación y medición de los atributos del servicio debe responder a cuáles son los atributos importantes para el cliente y el nivel de importancia de cada una de las necesidades y deseos del cliente.



Figura 4. Atributos polarizantes del servicio  
Fuente: Fisher, R. El Desafío del Servicio, 1994

Los atributos del servicio se corresponden con los modelos de medición de calidad de los servicios, conocidos, ya que, estos últimos conceptualizan, miden y evalúan la calidad del servicio, privilegiando factores psicosociales (expectativas, percepciones,

satisfacción...) y factores internos de la organización. Entre los modelos de calidad del servicio, más reconocidos se pueden mencionar los pertenecientes a la escuela norteamericana de pensamiento relacionado a este tema, constituyendo el modelo de GAPS (conocido también como modelo SERVQUAL), la máxima representación de esta escuela.

Según Gabriel (2003), la premisa esencial de este, es que la calidad del servicio es el grado y dirección de las discrepancias que existen en las organizaciones, entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

En el modelo SERVQUAL, el objetivo esencial es identificar las brechas o discordancias que puedan existir entre los diferentes niveles de servicio y reducirlas al máximo, sino eliminarlas. Las cinco dimensiones que establece el mismo, condicionan las características del servicio. (Anexo 1)

Para los autores de este trabajo, el modelo de Discrepancias constituye un instrumento que ofrece líneas para evaluar no sólo la calidad del servicio, sino además, el comportamiento del servicio hotelero (con las modificaciones pertinentes según características de la instalación y los consumidores), por lo que, se toma en consideración para sustentar el análisis del nivel de servicio que ofrece la entidad hotelera objeto de estudio, respecto al mercado mexicano y el comportamiento de los atributos que lo conforman.

### Trayectoria metodológica de la investigación.

Determinar los atributos que inciden negativamente en la prestación de los servicios es un trabajo que desde el punto de vista metodológico, abarca 4 fases, las que se exponen en la figura 5.

**En la fase 1**, los autores realizan una revisión exhaustiva de la bibliografía relacionada con el estado del arte del tema central de la investigación. También establecen el marco teórico que sustenta el papel de los atributos del servicio dentro del proceso comercial.

**La segunda fase**, consiste en la ejecución del diagnóstico del proceso comercial en el Hotel C, lo cual constituyó una herramienta de singular valor para conocer el enfoque del mismo y la posición que ocupan los servicios en su desarrollo.

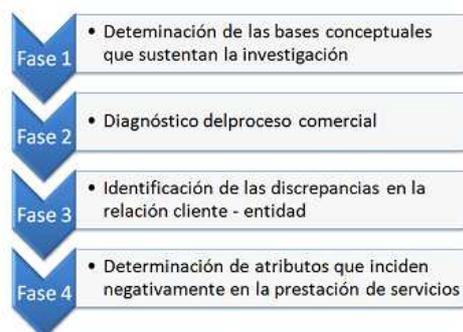


Figura 5. Trayectoria metodológica de la investigación



En esta fase fueron empleados diversos métodos de carácter teórico y empírico como, el analítico-sintético, el lógico-abstracto, la generalización, el inductivo-deductivo y la entrevista en profundidad semiestructurada (al personal del área comercial y el director del hotel). Además, se empleó la observación comparativa entre, los elementos que se exponen en la publicidad del hotel, compuesta por un brochures y los sitios web del Grupo Cubanacán: (<http://www.cubanacan.cu> y <http://www.hotelescubanacan.cu> ) y los servicios que en la actualidad se están ofreciendo en la instalación. Ello con el fin de poder emitir valoraciones puntuales relacionadas con el desarrollo de la prestación de los servicios en el hotel y analizar las brechas entre las comunicaciones externas al cliente y el servicio entregado.

A partir de los elementos tomados en consideración en el diagnóstico, (enfoque del proceso, venta a TTOO y AAVV, comunicaciones externas, la prestación de servicios y retroalimentación), el resultado puso de manifiesto los siguientes aspectos:

### **1. Enfoque del proceso**

Se puso en evidencia la ausencia de un enfoque de marketing en el proceso comercial del hotel objeto de estudio, a favor de un marcado enfoque hacia la venta. Esta conclusión se sustenta fundamentalmente, en lo siguiente:

- La venta del producto constituye el elemento clave de este proceso cuyos resultados se miden teniendo en cuenta el nivel de ventas. En este nivel de ventas, influyen las reservas que se realizan por los TTOOs y AAVV, por la web de reserva del Grupo Cubanacán y las realizadas directamente en el hotel. (Ver proceso comercial del hotel, “tal como es”, en anexo 2).
- La trayectoria del proceso no parte de los necesarios estudios de mercado que, permiten identificar las necesidades básicas de los mercados meta y los potenciales clientes. Estas necesidades básicas, condicionan el diseño del producto, otra de las actividades que no se reflejan en el proceso, además de las vinculadas a la promoción de sus servicios, por parte de la entidad.
- Una actividad de carácter transversal en todo proceso comercial es la retroalimentación. En el caso que se analiza, ésta no se efectúa en todas las actividades, sólo aparece en la fase de servicios y con el único propósito de conocer en qué medida el cliente se siente satisfecho con los servicios entregados (satisfacción). Este subproceso, presenta algunas limitaciones en el orden metodológico que se reflejan en la ausencia de análisis de los principales motivos de insatisfacción con el servicio, por mercado, restringiendo la posibilidad de actuar en función de la mejora continua y de fidelizar al cliente, otra de las funciones principales del área comercial de una entidad hotelera.

### **Comunicaciones externas (promoción, publicidad)**

El hotel C presenta limitaciones para acceder al mercado, en particular, al mexicano, obstaculizando la venta del producto en el mismo y su nivel competitivo en relación a



otros productos que se enfocan a este mismo mercado. Del mismo modo, los resultados llevan a los autores de este trabajo a asumir el criterio, que las publicaciones diseñadas sobre la instalación están afectando negativamente los servicios hoteleros, en tanto crean expectativas de atributos de servicio que el hotel no entrega, lo que crea en los clientes una demanda insatisfecha. Lo anterior se fundamenta en:

- las comunicaciones externas no son una responsabilidad directa del hotel. Estas son diseñadas y ejecutadas por el nivel central, aunque con la participación del hotel y se resumen en dos sitios web del Grupo Cubanacán y un brochour. Sin embargo, existen un conjunto de acciones promocionales que pudieran ser objeto del trabajo interno del hotel. Tal es el caso, por ejemplo, de la promoción de ofertas especiales, invitaciones, entre otras. A través de estos tres medios mencionados, se promocionan los 25 servicios del hotel, sin embargo, sólo el 72% (18) se están entregando en la actualidad. Esto va en detrimento de la credibilidad de la entidad hotelera, lo que conduce a una pérdida de competitividad.  
En dos de los medios analizados (brochours y la página [www.cubanacan.cu](http://www.cubanacan.cu)) se exponen servicios que el hotel no ofrece, (ej. el gimnasio, el restaurante a la carta, el centro nocturno, la lavandería, los servicios médicos, el salón de belleza y el bus turístico gratis, con salidas hacia el centro de la ciudad). Sólo el 85,7% de los servicios de la instalación se encontraban en el brochours y un 28,5% en la página [www.cubanacan.cu](http://www.cubanacan.cu).
- No existe uniformidad en la promoción de los servicios que se entregan (18) por parte de los tres medios estudiados. En el caso del brochours del hotel y la página web corporativa, sólo promocionan 15 (83,4%) de los 18 servicios que se entregan y la página [www.hotelescubanacan.com](http://www.hotelescubanacan.com), sólo muestra el 67% (12) de estos servicios.
- Los servicios ausentes, en un medio u otro, son los siguientes: facilidades de las habitaciones (minibar, TV vía satélite, entre otros.), renta de autos y taxis, animación diurna y nocturna, salones de reuniones, servicio de maletero, parqueo de autos y la entrada gratis a instalaciones para niños.
- El 28% de los servicios entregados, sólo se promocionan en uno de los tres medios, el 11% se publican en dos y el 61% aparecen en los tres medios.

**La identificación de las discrepancias** en la relación de servicio cliente-entidad, **fase 3** de la investigación, tuvo su punto de partida en la aplicación de dos encuestas a tres grupos de análisis (clientes, trabajadores y directivos). Una encuesta estuvo dirigida a los clientes mexicanos, con el propósito de conocer cuáles, de los servicios del hotel tenían mayor significación para ellos y como los evaluaban (Anexo 3). La segunda, fue aplicada a los trabajadores y directivos del hotel, con el fin de conocer cuáles de los servicios ofertados por el hotel, resultaban, según su criterio, más importantes para el mercado mexicano y la evaluación del desempeño de los mismos (Anexo 4).

En el caso de la encuesta dirigida a los clientes, se determinó como universo de estudio, la totalidad de los clientes mexicanos que se alojaron en el hotel en el período enero-abril

del 2011. Dada la imposibilidad de conocer con exactitud, el número de clientes que se hospedarían en cada mes, se tomó como referencia el universo de turistas físicos mexicanos en igual período del año anterior (229), al que se le determinó la muestra probabilística (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

El tamaño muestral se calculó a través de la fórmula planteada por Guerra y col. (2004):

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

Donde:

**n:** *Tamaño de la muestra.*

**N:** *Tamaño de la población o universo. En este caso se utilizó, el promedio de turistas físicos de México, que llegaron al hotel entre enero-abril de 2010, el cual resultó ser de 57.*

**Z:** *Valor crítico de la distribución, asociada al nivel de confiabilidad prefijado. Para un 95% de seguridad, el valor asociado en la tabla correspondiente es 1.96.*

**p:** *Proporción esperada de satisfacción. Se utilizó el 90%; (0.9) dado que, el porcentaje de satisfacción de los clientes resultante de estudios similares realizados a nivel corporativo, es del 90%.*

**q:**  $1 - p = 1 - 0.9 = (0.1)$ .

**e:** *Representa el error máximo admisible. Se utilizó el 5%; (0.05); que se corresponde con un nivel de confianza del 95%.*

Aunque como resultado de la aplicación de la fórmula, el número de clientes a encuestar fue 40, para lograr una información lo más cercana a la realidad, se decidió incrementar en 20 el número de clientes mexicanos a encuestar, por lo que, finalmente, se encuestaron 60 turistas mexicanos, mediante el método aleatorio simple.

Se trabajó además, con la totalidad de los directivos de la instalación (13) y el 90 % de trabajadores de servicios al cliente (personal de contacto) (64).

Las variables de la investigación, (variables cualitativas nominales politómicas), fueron los indicadores que cuantifica mensualmente el corporativo en cada uno de los hoteles. Estas variables, recogen información derivada de la prestación de los servicios dentro de la instalación hotelera y son: *personal, servicio de recepción, servicio de habitaciones, servicio de bares, servicio de comidas y otros servicios.*

Cada una de estas variables fueron desglosadas por atributos o categorías, representados en los instrumentos aplicados, en los que se midió el nivel de importancia (NI) que le confieren los encuestados a los servicios; así como, la evaluación (E) que consideran de los mismos. Estos atributos fueron medidos y analizados desde el punto de vista cualitativo así como cuantitativo, tal como se muestra en la tabla 1.

Para el análisis de los atributos asociados al NI y E, se utilizó la Matriz de Análisis de Desempeño e Importancia (Martilla y James, 1977), la que, fue adaptada por los autores para su aplicación bajo las condiciones de información del hotel. (Figuras 6 y 7).

Tabla 1 Escalas de análisis de los atributos



Nivel de importancia (NI)		Evaluación (E)	
Escala cualitativa	Escala cuantitativa	Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Muy importante	4	Excelente	4
Importante	3	Bueno	3
Poco importante	2	Regular	2
No importante	1	Maló	1

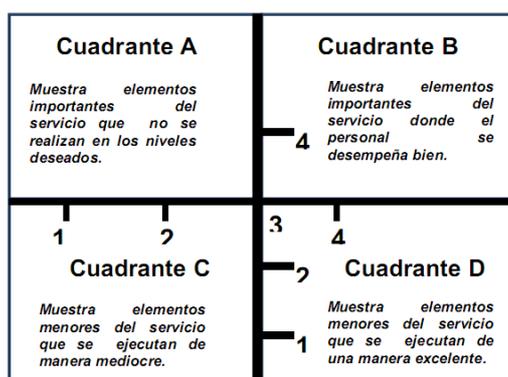


Figura 6 *Matriz de Análisis de Desempeño e Importancia*  
Fuente: John A. Martilla y John C. James;  
"Importance Performance Analysis". *Journal of Marketing*.  
Enero, 1977; pp 77-79.

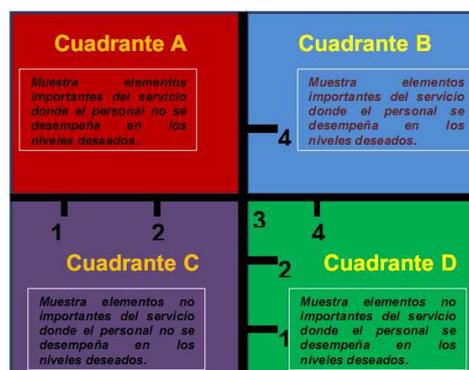


Figura 7 *Matriz de Análisis de Desempeño e Importancia Adaptada*  
Fuente: Elaboración propia

De la adaptación realizada, se derivan las siguientes definiciones:

- **Elementos importantes del servicio:** aquellos atributos del servicio, cuyo nivel de importancia atribuido por el encuestado toma valores mayores que 3. ( $3 < NI \leq 4$ ).
- **Elementos no importantes del servicio:** aquellos atributos del servicio, cuyo nivel de importancia atribuido por él encuestado toma valores entre 1 y 3. ( $1 \leq NI < 3$ ).
- **Niveles de desempeño deseados:** aquellos atributos del servicio, cuyo nivel de desempeño atribuido por el encuestado toma valores mayores que 3 y menores e igual a 4. ( $3 < E \leq 4$ ).
- **Niveles de desempeño no deseados:** aquellos atributos del servicio, cuyo nivel de desempeño atribuido por el encuestado toma valores entre 1 y 3. ( $1 \leq E < 3$ ).

La recolección y procesamiento de la información se descansó en la utilización de diferentes técnicas, asegurándose de las condiciones organizacionales y éticas apropiadas. Los datos fueron analizados utilizando frecuencias absolutas y relativas apoyados en el programa estadístico SPSS v19.0. Los resultados se organizaron y presentaron en tablas sencillas para una mejor comprensión.

Las discrepancias identificadas, a partir del diagnóstico de la prestación del servicio (como parte del diagnóstico del proceso comercial), en cada una de las variables estudiadas, se muestran en el anexo 5.



Los resultados del análisis de los atributos del servicio evaluados por los grupos de análisis, permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

En relación al nivel de importancia:

- De los 28 atributos analizados, el 82,2% (23) de ellos resultaron importantes para los clientes mexicanos. De ellos, los tres más importantes fueron: la Limpieza de las habitaciones (3,99), la Temperatura de las bebidas (3,95) y los Servicios telefónicos (3,94).
- En el 32,1% de los atributos, se observa que la importancia que los clientes mexicanos le atribuyen a los mismos es superior a la de los directivos y la de éstos a su vez, es superior a los de los trabajadores de servicio, observándose la relación contraria en el 10,7% de los resultados obtenidos.
- En el 21,4% de los atributos, se constata que la importancia que los clientes mexicanos le otorgan a los servicios es superior a la considerada por los trabajadores que les brindan el servicio, siendo el criterio de estos últimos superior a lo que los directivos plantean, esto ocurre de forma contraria en el 14,3% de ellos.
- En el 10,7% de los atributos, la percepción de importancia de los trabajadores de servicio fue superior a la de los mexicanos encuestados y a su vez la de estos fue superior a la de los directivos del hotel.

En relación a la evaluación del desempeño:

- De los 28 atributos analizados, en el 67,9% (19) sus desempeños fueron evaluados por los clientes mexicanos como satisfactorios, es decir, que cumplían con sus expectativas. De ellos, los de mejores desempeño, según la percepción de los mexicanos fueron: Temperatura de las bebidas (3,99), Presentación de los platos (3,93) y Tienda de artesanías, tabaco y ron (3,91).
- En el 50% de los atributos, los trabajadores de servicio y los directivos, consideraron que se desempeñaban de forma superior a la evaluación que emitían los clientes mexicanos de su desempeño en la prestación de los servicios.
- En el 25% de los atributos, los trabajadores de servicio evaluaron la prestación de sus servicios de forma superior, a como lo hicieron los mexicanos que visitaron el hotel y éstos a su vez, lo hicieron de forma superior a como lo plantearon los directivos, y de forma inversa en un 3,6%.
- En el 7,1% de los atributos, la percepción de los directivos respecto al desempeño, fue superior a la de los trabajadores de servicio, y la de estos a su vez superior a las de los clientes mexicanos en orden de prestación de los mismos, igual fenómeno ocurrió de forma inversa en el 14,3% de estos.

En resumen, de manera global, las discrepancias identificadas en la relación cliente-entidad hotelera se muestran en la tabla 2.



Discrepancias	Importancia			Desempeño		
	Clients	Directivos	Trabajadores	Clients	Directivos	Trabajadores
Confort	3,93	3,45	3,74	2,90	3,48	3,80
Servicio de TV	3,01	3,50	3,92	2,09	3,53	3,94
Servicio telefónico	3,94	3,98	3,03	2,98	3,96	3,79
Variedad alimentos	3,75	3,60	3,43	2,84	3,45	3,70
Reposición alimentos	3,82	3,75	3,01	2,95	3,77	3,84
Actividades náuticas	3,45	2,58	2,63	1,92		3,45
Servicio de Internet	3,89	3,54	3,15	2,15	3,47	3,74
Cambio de moneda	3,81	2,92				

**Tabla 2** Discrepancias en la relación de servicio cliente-entidad hotelera. Resultados globales

Nota: Lo sombreado representa no discrepancia y evaluación satisfactoria.

Las variables que están generando discrepancias en la relación de servicio en el Hotel C, son Habitaciones, Servicio de comida (específicamente lo relacionado con la mesa buffet) y Otros Servicios. De ellas, la que más atributos discrepantes presenta es la primera (Habitaciones), aún cuando es el atributo Actividades náuticas (Otros servicios), el que más relaciones de discrepancia presenta.

La mayoría de las discrepancias se ponen de manifiesto en la evaluación del desempeño de los atributos, siendo, en este ámbito el peor evaluado por los clientes, las Actividades Náuticas.

Llama la atención que, de los 8 atributos que resultan importantes para el cliente mexicano y que muestran discrepancias, el 87,5% está evaluado en su desempeño, como deficientes.

No fueron tomados en consideración aquellos atributos que resultaban no importantes para el cliente mexicano, en tanto no constituyen una prioridad para los proyectos de mejora. No obstante, deben ser considerados como potencialidades en relación a la satisfacción de estos clientes, para proyectos futuros.

### **Determinación de los atributos que inciden negativamente en la prestación de los servicios.**

Constituye la última fase de la investigación, donde se exponen los resultados de los análisis derivados de la aplicación de los métodos y técnicas seleccionados, implicando la determinación de los atributos que impactan más negativamente en el desempeño de la fase de servicio del proceso comercial.

El análisis se sustenta en la comparación de los atributos que presentan discrepancias en la relación de servicio cliente-entidad hotelera. En este sentido, se observa que de los atributos que presentan discrepancias en esta relación, el único que no impacta negativamente, es el atributo *Cambio de moneda*, en tanto, su desempeño es evaluado satisfactoriamente por los clientes mexicanos. El resto de los atributos muestran un

impacto negativo en la prestación de los servicios, atendiendo a los valores que presenta la evaluación dada por los clientes mexicanos.

Un análisis en mayor grado de detalle de estos atributos, permite identificar, aquellos que mayor impacto negativo tienen en la percepción de los clientes, sobre la base del nivel de importancia que ellos le otorgan a los mismos y la evaluación (percepción) de su desempeño. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 3.

Como se observa en la tabla, a pesar de que son las actividades náuticas el atributo que presenta un peor desempeño, el nivel de importancia es relativamente bajo, al ocupar el séptimo lugar en la importancia del cliente mexicano. Ello indica que su impacto negativo tiene un menor peso en relación a otros atributos analizados.

Atributo	Prioridad en importancia	Atributo	Nivel de desempeño
Servicio telefónico	3,94	Cambio de moneda	3,83
Confort	3,93	Servicio telefónico	2,98
<b>Servicio Internet</b>	3,89	Reposición alimentos	2,95
Reposición alimentos	3,82	Confort	2,90
Cambio de moneda	3,81	Variedad alimentos	2,84
Variedad alimentos	3,75	<b>Servicio Internet</b>	2,15
Actividades náuticas	3,45	Servicio TV	2,09
Servicio de TV	3,01	Actividades náuticas	1,92

Tabla 3 Comparación de atributos con discrepancias en la relación de servicio cliente-entidad hotelera

Del análisis realizado, se concluye que es el atributo Servicio de Internet el que impacta más negativamente en la prestación del servicio atendiendo a que es éste el único presente entre las cuatro primeras posiciones de la matriz, tanto en al ámbito del nivel de importancia (NI) como en el del desempeño (E). Le continúa en orden de significación, el Servicio telefónico que constituye el atributo que resultó más importante para el cliente mexicano, sin embargo, aunque su evaluación se acerca al punto neutro (3), incide negativamente de por cuanto su evaluación es definitivamente, deficiente por parte de estos clientes.

En resumen, los atributos que de forma prioritaria deben ser expuestos a proyectos de mejora por parte de la entidad hotelera, a los fines de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, son: *Servicio de Internet y Servicio telefónico.*

### Conclusiones.-

- El enfoque de marketing en el proceso comercial, determina ventajas para las empresas de servicios, en tanto se centra en las necesidades de los consumidores, para obtener beneficios derivados de la satisfacción del cliente.



- El proceso comercial del Hotel C, presenta un marcado enfoque hacia las ventas lo que se sustenta en los siguientes aspectos:
  - Su esencia radica en la venta del producto.
  - Su punto de partida lo constituye la empresa y no el mercado, lo que implica que se consideran actividades del mismo los estudios de mercado, el diseño/rediseño de productos-servicios, la promoción y la publicidad.
  - Su finalidad son los beneficios derivados de las ventas.
- Los tres grupos de análisis con los que se realizó el estudio, consideran que todos los atributos son importantes y se desempeñan satisfactoriamente, únicamente en las variables recepción y personal.
- Las discrepancias en la relación de servicio cliente- entidad hotelera, para el mercado mexicano, se evidenciaron en atributos de servicio como el confort, servicio de TV, servicio telefónico, variedad y reposición de los alimentos, actividades náuticas, servicio de internet y cambio de moneda.
- Existen ocho atributos de servicio que presentan discrepancias con una incidencia negativa en la prestación de servicios, siendo los más significativos para el mercado mexicano el servicio de internet y el servicio telefónico.

### Referencias bibliográficas.-

- Abreu, P. (2007) *Animación y recreación turística*. Universidad de Argentina. Argentina.
- Barroso, J. (2009). *Diseño preliminar del proceso de Coordinación de Servicios Turísticos en la Sucursal de Ventas Internacionales de la Agencia Viajes Cubanacán S.A.* Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.(inédito)
- Bruguera, M. (2010) *"Multimedia Cubanacán, la mejor forma de conocer Cuba"*. Grupo Cubanacán. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Cámara, D.; Cruz, I.; Grande, I. y Kotler, P. (2004) *Dirección de Marketing*, Tomo II. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Conde, M. (2007) *"Marketing en la gestión hotelera: una visión de proceso"*. Universidad de Sancti Spiritus. Sancti Spiritus. Cuba.
- Díaz, O. (2006) *Gestión por Procesos*. (PPT).Diplomado de Calidad. EAEHT. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Fernández, L. y González, R. (2007) *Propuesta de mejora de los procesos del alojamiento del Hotel Meliá Cohíba desde el patrón de referencia The Leading Hotels of the World*. Tesis de Diploma Economía. UH. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Gabriel, W. (2003) *Medición de la Calidad de los Servicios*. Tesis en opción al grado de Máster en Dirección de Empresas. Universidad del CEMA. México.
- Gallego, J. (2007) *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Editorial Thompson Paraninfo. 3ª reimpresión. Madrid. España.
- Gallego, J. (2010) *La innovación permanente: Escenarios para la próxima década*. Conferencia ofrecida en Ciudad de La Habana, Cuba.
- Hernández, A. y Lemus, H. (2001). *Enfoque por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio*. Tesis de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. Ciudad de La Habana. Cuba.
- ISO 9000:2005. (2005) *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. Suiza.
- Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. (1997). *Marketing para la hotelería y el Turismo*. Ed. Prentice Hall, 1ra edición.



- Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. (2000): *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Editorial Prentice Hall. Décima edición. Pearson Educación, S.A., Madrid,
- Lachos, A. (2006). *Atención al cliente, conocer al cliente: Cultura de Servicio*. Seminario Cultura de Servicio: Pensando en el cliente (1ra edición). EAEHT. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Lujan, D. (2008) "El diseño organizacional basado en proceso en las instalaciones turísticas cubanas". Rev. Turismo y Desarrollo, Vol. 1, Nº 3 Universidad de Málaga, España.
- Maram, L. (2006) "La Mercadotecnia: de las 4P a las 7P y de ahí, a las 5Cs". Disponible en: <http://blog.luismaram.com> (Fecha de acceso: 13.04.11).
- Martilla, John A.; James, John C. (1977) "Importance Performance Analysis". *Journal of Marketing*.
- Matos, H. (2005) *Multimedia Turismo, complete su conocimiento*. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV). Matanzas, Cuba.
- Moliner, B. (2003). *La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. Tesis en opción al grado de Doctora en Dirección de Empresas. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Valencia. España.
- Muñoz, F. (2000). *Marketing Turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A . Segunda reimpresión: octubre 2000, Madrid, España.
- NC-127:2001. *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana. Cuba.
- ONE:(2010). *Turismo. Indicadores por Territorios*, Oficina nacional de Estadísticas, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Oropesa, M. (2006) *Determinación del perfil de competencias del recepcionista hotelero del Gran Hotel de Camagüey, mediante un Enfoque por Procesos*. Tesis. Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo. Universidad de Camagüey. Camagüey. Cuba.
- Perelló, J. L. (2010) *Comunicación Promocional en el Turismo*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
- Pérez, Y. (2010). *El enfoque de procesos en Hoteles Habaguanex: perspectiva metodológica*. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Prado, E. (2009). *Gestión Turística*. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
- Puig Durán, J. (2006) *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Rafá, F. (2010). *Introducción al enfoque por procesos en el Complejo de Servicios Gastronómicos Plaza Vieja de la Compañía Habaguanex S.A*. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Romaní, B., (2005). *Diseño preliminar del Enfoque a Proceso para la mejora de la calidad en el Restaurante Plaza Habana del Hotel Meliá Cohíba*. Tesis en opción al Título de Máster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. IFAL. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Sebastián, J.L. (2007). *La gestión por procesos y el modelo de competitividad*. III Encuentro Nacional de Gestión Hotelera, Ponencia Modalidad Virtual. Universidad Nacional de San Luis: Universidad Nacional de Quilmes. San Luis. Argentina.
- Serra, A. (2006). *Marketing Turístico*. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de las Islas Baleares. Islas Baleares. España.
- Soto, J. (2002). *La satisfacción de los clientes en los servicios de alimentación y bebidas*. Maestría en marketing turístico y hotelero. Escuela profesional de Turismo y Hotelería. Perú.
- Trischler, W. E. (1999). *Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Ulacia, Z. (2007). *La gestión de procesos en la hospitalidad*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Ulacia, Z. (2008). *La experiencia alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero*. Tesis en opción al grado Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba.

Ulacia, Z. (2010). *Servicio y Hospitalidad*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba.

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial. España.