

# *Indicadores de gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida*

Morillo M., Marysela C.

Recibido: 21-06-2010 - Revisado 17-11-2010 - Aceptado: 25-03-2011

Morillo M., Marysela C.  
Lcda. Administración  
Lcda. Contaduría Pública  
M.Sc. en Administración  
Magíster en Economía Aplicada  
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Los Andes, Venezuela  
morillom@ula.ve

La actividad turística venezolana, pese a los esfuerzos realizados, no ha logrado grandes dimensiones, sin embargo, constituye una alternativa para el desarrollo económico sectorial. El estudio de la competitividad del sector turístico es pertinente, donde la calidad y los servicios de alojamiento son componentes fundamentales. Por ello, se analizó la calidad de los servicios de alojamiento del estado Mérida, a partir del modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio, a los fines de contribuir con el diseño de normas y estándares para servicios de calidad. Mediante una investigación analítica, con un muestreo aleatorio estratificado, en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios se evidenciaron varias brechas; aún cuando los proveedores del servicio diseñan estándares de acuerdo a las expectativas del usuario, incumplen con los mismos. Sin embargo, se insiste en el diseño de estrategias hacia estándares e indicadores del servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

**Palabras claves:** Calidad del servicio, turismo, alojamientos, indicadores de gestión.

**RESUMEN**

Tourist activity in Venezuela, despite efforts, has failed to a great extent; however, it is an alternative to the region's economic development. The study of the competitiveness for the tourism sector is relevant, where quality and accommodation services are key components. Therefore, the quality of accommodation services in Mérida State is analyzed, from integrated gaps model of service quality, in order to contribute to the design of rules and standards for quality services. Through analytic research and a stratified random sampling, users' expectations showed several gaps, even when service providers design standards according to the user's expectations, they fail to comply with them. Nevertheless, the emphasis in the design of strategies to service standards and indicators according to customer expectations must be done.

**Keywords:** Service quality, Tourism, Accommodation, Management indicators.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

El turismo como actividad económica ha experimentado, durante las últimas décadas, un desarrollo considerable con sorprendentes ritmos de crecimiento que superan incluso a sectores tradicionales en algunos lugares del mundo pese a las múltiples turbulencias que amenaza el desplazamiento de visitantes (OMT, 2008).

Venezuela requiere diversificar su actividad económica, pues a partir del año 1946 y hasta la actualidad, la economía venezolana ha estado sujeta a los cambios internacionales debido a la persistente dependencia petrolera. Una de las actividades económicas alternas es la actividad turística, gracias a la multiplicidad de beneficios que reporta (efecto de arrastre y generador de divisas), y que junto con la agropecuaria, manufactura y otras, impulsaría la generación de empleo y la distribución de renta (Manduca, 2003). El país posee inmensas potencialidades en atractivos turísticos, pese a sus dotes e infraestructura, el sector turístico no ha sido eficiente dado que posee escasas ventajas competitivas y trayectoria como destino turístico internacional y, por el contrario, posee elevados niveles de turismo emisor (INE, 2009 y 2009a). Según Francés (2003), para potenciar la actividad turística se debe enfatizar en la calidad como elemento clave para la competitividad; para Poon (1993), el énfasis en la calidad del servicio turístico es producto del cambio en los patrones y valores de consumo.

En la región andina venezolana se encuentra ubicado el estado Mérida, cuya estructura económica ha estado sustentada en las últimas décadas por los ingresos del sector público, lo que la hace dependiente del presupuesto público. Por ello, también el estado Mérida requiere una

urgente diversificación económica, siendo el desarrollo ordenado de la actividad turística una alternativa de diversificación, y más aún cuando, la evolución de los sectores comercio, transporte y comunicaciones y parte de los servicios privados han dependido del incremento de la actividad turística (Graterol, 1999).

Por otra parte, los servicios de alojamiento son componentes fundamentales de la actividad turística (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001). Éstos tienen gran influencia en la percepción del turista hacia la ciudad o país visitado; igualmente de la cantidad y tipo de alojamientos ofrecidos depende la duración de la estadía y la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en la ciudad y a actuar como efecto multiplicador en sus lugares de origen. Además de la duración de la estadía depende que el visitante utilice y disfrute de otra clase de servicios que componen la actividad turística (recreación, restauración y comercio) y, a su vez, el ingreso reportado a la economía receptora con los correspondientes niveles de empleo y de calidad de vida de la comunidad. Por ello Oreja (2000), destaca que el servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de importancia en la actividad turística y, su situación actual es vital para determinar y abordar problemas de toda la actividad.

Según Morillo (2007), el tipo de alojamiento seleccionado obedece a los consejos de familiares y amigos de los turistas, por encima de los operadores turísticos y de otros medios de comunicación, por lo cual la comunicación de boca en boca o las experiencias propias, de familiares y amigos, tiene alta participación en las expectativas de alojamiento; considerando además, que la frecuencia de visitas al destino turístico es elevada, es recomendable que en los alojamientos turísticos se aboquen a la calidad del servicio ofrecido. No obstante Mila (1999), afirma que los servicios hoteleros merideños deben mejorar su calidad, para aumentar la captación de nuevos clientes y mantener los actuales, estos último a su vez promocionarán de manera gratuita los servicios del hotel y de todo el destino turístico en beneficio de la economía del estado. También Cartay (1999), indica que algunos de las limitaciones, son la falta de control de calidad en los alojamientos turísticos, y problemas de especialización de recursos humanos.

Con base en los aspectos señalados, se requiere mejorar la calidad en el servicio de alojamiento. Y, más aún cuando la calidad en el servicio turístico es un elemento competitivo, como una cadena o círculo virtuoso, donde si la calidad de cualquiera de los prestadores de servicio

turístico (transportistas, restaurantes, centros de recreación y hoteles) se deteriora ello también afectará las expectativas o la disposición del turista, inclusive de todo su círculo social, de regresar al destino.

Una forma de obtener información constante para elevar y mantener la calidad del servicio prestado en los establecimientos de alojamiento turístico es mediante el uso de indicadores, normas y estándares de servicio, que actúen como sistema de control de calidad del servicio prestado, que pudieran ser calculados y observados continuamente, desde los dos aspectos básicos que, según Roca, Escrig, Bou y Beltrán (2005), conforman la dirección de la calidad: Lo técnico, y lo social o humano; de esta forma se pueden generar una serie de acciones y estrategias que coadyuvarán y optimizarán los niveles de calidad, y elevarán la productividad de las operaciones. Según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), los indicadores de gestión de calidad del servicio, no sólo determinarán la calidad del servicio prestado sino también las razones de la supuesta inexistencia de calidad en el servicio, y de ser utilizados de forma periódica o continua permitirá generar estrategias para elevar la calidad y mantenerla, apreciar la evolución de las variables en el mejoramiento de los procesos y hacer comparaciones con otras empresas del sector. Sin embargo, dichos indicadores de gestión de calidad podrán ser aplicables, válidos y útiles sólo para la realidad específica de los servicios de alojamiento turístico, dada las características particulares y complejas de los múltiples servicios.

## **2. Objetivo general e hipótesis de la investigación**

Analizar el diseño de sus estándares y normas de servicio, con la finalidad de identificar algunos indicadores de gestión de calidad de servicios que contribuyan a medir y a controlar la calidad durante y después de la prestación del servicio.

De cara al alcance del objetivo trazado, y a partir de la revisión de la literatura existente sobre el tema de la calidad del servicio, se formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** La mayor parte de proveedores de los servicios de alojamiento turístico diseña estándares de servicio orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Hipótesis 2.** La mayoría de proveedores de los servicios de alojamiento turístico cumple con los estándares de servicio diseñados.

Con la finalidad de conocer el diseño y cumplimiento de los

estándares y normas de servicio en los diversos tipos de alojamiento turístico del estado Mérida, se formularon las siguientes sub-hipótesis:

**H.1.1.** La proporción de proveedores que diseña estándares de servicio orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios es mayor en los establecimientos de categoría alta frente al resto.

**H. 2.1:** La proporción de proveedores que cumple con los estándares de servicio es mayor en los establecimientos de categoría alta frente al resto.

### **3. Metodología de la investigación**

De cara a la recolección de datos se definieron tres poblaciones objeto de estudio: Alojamientos turísticos, empleados de atención al usuario y usuarios de los establecimientos. En cada una de éstas se llevó a cabo la selección de una muestra de acuerdo al criterio de la varianza máxima, y un muestreo probabilístico estratificado. Para determinar el tamaño de la muestra en la primera población, se halló que el número mínimo de unidades de análisis que garantizó un error estándar menor o igual a 5%, para una población de 346 establecimientos de acuerdo a Cormetur (2005a), fue 186 establecimientos. Considerando que la población estudiada consta de distintos subgrupos de establecimientos con características particulares representados por el tipo de establecimiento (hoteles de turismo no categorizados, de una a cuatro estrellas, posadas, moteles, establecimientos especiales y campamentos), se identificaron diversos estratos poblacionales. A su vez, dentro de cada uno de los estratos se identificaron subestratos, por cuanto cada uno de los tipos de establecimiento de alojamiento turístico (estratos) se hallaron localizados en los diversos municipios del estado Mérida.

Respecto al tamaño y selección de muestra de los empleados del servicio de alojamiento, se determinó que el número mínimo de unidades de análisis necesarios para conformar una muestra (n) que garantizara un error estándar menor o igual a 5%, es de 312 empleados, considerando que la cantidad de unidades que integra la población (N) es igual a la cantidad de (trabajadores) empleados y obreros indicada por el inventario de establecimientos de alojamiento de la Corporación Merideña de Turismo (2005) (1423 trabajadores). Finalmente, para determinar el tamaño de muestra de usuarios de los establecimientos se consideraron dos periodos temporada alta baja; durante la temporada turística baja, en virtud de que la cantidad de turistas que visitan el

estado Mérida es inferior a 100 mil personas la misma fue considerado finita (conocido el número de usuarios). En este sentido, el número mínimo de unidades de análisis que se necesitó para conformar una muestra (n) que garantizará un error estándar menor e igual a 5%, es de 397 usuarios, para una población (N) en promedio de 52.083 turistas. Dado que la población de turistas que ingresan al Estado Mérida durante las temporadas altas (carnaval, semana santa, vacaciones escolares y navidad), según Cormetur (2005, 2006 y 2007), es superior a 100 mil visitantes, la población se consideró desconocida por lo que el número mínimo de unidades de análisis que se necesitó para conformar una muestra (n), con el mismo error estándar, es de 400 usuarios.

Las muestras de usuarios a ser estudiadas en la temporada alta (400) y baja (397) fueron distribuidas en cada uno de los establecimientos de alojamiento seleccionados, en proporción al número de camas, como capacidad máxima de servicio de cada establecimiento; es decir, de forma proporcional al número de usuarios que podrían alojarse en cada establecimiento (capacidad máxima de servicio) seleccionado al azar; de esta forma, el tamaño de muestra de usuarios fue distribuido en todos los estratos y substratos de la muestra de establecimientos. Igualmente, los 312 empleados de servicio, fueron distribuidos proporcionalmente según el número de trabajadores presentes en cada establecimiento seleccionado al azar.

Para recoger información se acudieron a fuentes primarias, por una parte realizando entrevistas personales no estructuradas dirigidas a expertos en materia turística, y por otra, se utilizó la encuesta personal dirigida a los participantes del proceso (gerentes, empleados y usuarios). Los instrumentos que apoyaron las encuestas fueron sometidos a pruebas y procedimientos que aseguran la fiabilidad y validez, con el fin de asegurarse de que midieran lo que tienen que medir, y que no se desviaran de las variables en estudio o que no se obtuvieran respuestas diversas en el mismo grupo en estudio. Para valorar la fiabilidad, como propiedad métrica de los instrumentos y de las escalas incluidas en los mismos, y utilizadas para medir diversas variables, se utilizó un enfoque de fiabilidad relativa de consistencia interna basado en el estadístico de *Alfa* o modelo de consistencia interna de Cronbach. Posteriormente a través del programa SPSS, se obtuvo el número de ítems analizados en cada escala, así como el valor del coeficiente de confiabilidad *Alfa*, superior a 0,80 en todas las escalas analizadas, razón por la cual se

considera que las escalas que conformaron cada uno de los instrumentos son fiables, con niveles aceptables y elevados en algunas de éstas (Cuadro 1). Para realizar tal análisis fue necesario recalcular el *Coefficiente de Alfa*, y cuando el estadístico descendía indicaba que el ítem de la escala era redundante y de baja consistencia interna, y por tanto, era conveniente su erradicación de la escala. De esta manera se alcanzó la simplicidad de cada escala, o su parametrización, por cuanto cada una debe contener sólo el número de ítems portadores de información relevante, excluyendo los ítems redundantes que complican la escala.

**Cuadro 1**

**Valores del Coeficiente Alfa de Cronbach**

Escala	Alpha	Alpha estandarizado
Fiabilidad de la escala de autoridad delegada a los empleados, desde el punto de vista de los gerentes	0,869	0,869
Fiabilidad de la escala para medir la satisfacción de los empleados de los establecimientos	0,886	0,887
Fiabilidad de la escala para medir la relación de los empleados de los establecimientos con los usuarios	0,847	0,850
Fiabilidad de la escala para medir la actitud de los empleados en temporadas altas	0,880	0,886
Fiabilidad de la escala: Cambios en la actitud del usuario por el ambiente físico	0,85	0,839
Fiabilidad de la escala de actitud del proveedor para diseñar estándares de servicio	0,992	0,994
Fiabilidad de la escala de conflictos en empleados	0,962	0,965

**Fuente:** Elaboración propia con datos recolectados y procesados con el Programa SPSS, versión 15.

En esta investigación la validez de los instrumentos de recogida de datos se basó en la evidencia del contenido, por cuanto la misma consistió en una evaluación subjetiva sistemática del contenido de cada escala. También se realizaron entrevistas personales de tipo no-estructurada libre, dirigidas a gerentes de empresas de alojamiento en el estado Mérida y con algunas personalidades vinculadas a la actividad

turística del estado en particular y del país en general (Presidente de la Cámara de Turismo, el Presidente de la Corporación Merideña de Turismo y miembros de la Federación de Hoteles de Venezuela –Fenahoven-), así como investigadores en materia turística de la Universidad de Los Andes (Venezuela), del Hotel Escuela de Los Andes (Venezuela), y de la Universidad de La Laguna (España), seleccionados de forma intencional, los cuales ayudaron a la consideración de todas las dimensiones posibles sobre el fenómeno en estudio a ser incluidos en los instrumentos de recogida de datos. Una vez contruidos cada uno de los instrumentos, fueron evaluados por expertos como parte de lo que se conoce como validez de expertos. Posteriormente, se realizaron los ajustes y observaciones que los expertos sugirieron, y se practicó una prueba piloto o pretest de cada cuestionario aplicado a personas que tuvieron características similares a las identificadas en la población objeto de estudio, en un tamaño no superior a 10% de cada muestra, lo que permitió continuar ajustando la redacción, el lenguaje, los términos, las instrucciones y alternativas de respuesta de los instrumentos.

#### **4. Resultados**

Con la finalidad de conocer la medida en la que los proveedores del servicio diseñan normas y estándares según las expectativas de los usuarios, se practicó el siguiente contraste unilateral, con el estadístico para muestras de tamaño elevado (distribución normal estándar  $Z$ ). Con el mismo se pretende inferir la proporción de proveedores de servicio que diseñan estándares de servicio orientados a las necesidades de los usuarios, en el estado Mérida, y probar la hipótesis 1. Tomando como tamaño de muestra ( $n$ ) 186 establecimientos, un nivel de significancia de 5% ( $\alpha$ ), una proporción de población asignada de 90% ( $\pi$ ), y que la proporción de la muestra ( $p$ ) observada en los datos recolectados es de 94,1% (porción de establecimientos donde se manifestó estar totalmente y moderadamente en desacuerdo con la afirmación “generalmente los procedimientos y actividades realizadas no reúnen las expectativas de los huéspedes”) (Cuadro 2); se obtiene un valor del estadístico  $Z$  de 1,863, ubicado fuera de la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $Z > -1,65$ ), por lo cual se infiere con 95% de confianza que una porción igual o mayor a 90% de establecimientos de alojamiento turístico en el estado Mérida diseñan estándares de acuerdo a las necesidades y expectativas del usuario (Gráfico 1).

## Cuadro 2

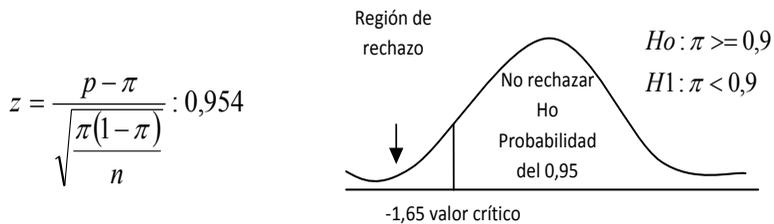
### Resumen del comportamiento de las variables que inciden en el diseño de estándares en el servicio

<b>VARIABLES:</b>	<b>Comportamiento:</b> (Alternativa de respuesta)	<b>Proporción:</b> (%)
Estándares definidos en función del Cliente		
Persona o instancia que define las tareas y procedimientos para prestar el servicio del establecimiento	Gerencia El cliente	85,2% 11,5%
Mis sugerencias, comentarios, experiencia y vivencia sobre el servicio prestado son escuchados por la gerencia y puestos en práctica en las políticas y procedimientos de la empresa	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo	39,4% 52,2%
Generalmente se adapta el servicio para cumplir con los requerimientos de los huéspedes	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo	80,4% 11,9%
Incompatibilidad de los requerimientos y expectativas de los huéspedes con las normas y procedimientos de la empresa	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo	67,9% 20,5%
<b>Actitud de los proveedores del servicio a diseñar estándares y procedimientos según las expectativas de los clientes:</b>		
Las actividades, tareas y procedimientos establecidos formalmente están basadas en los momentos de encuentro con los huéspedes.	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo	61,3% 36%

Las actividades, tareas y procedimientos establecidas formalmente, son aquellas en las cuales existe la tendencia cometer errores u omisiones.	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo	68,1% 18,4%
Generalmente los procedimientos y actividades realizadas no reúnen las expectativas de los huéspedes	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo	75,8% 18,3% 2,2% 3,8%
Los estándares y medidas sobre el desempeño del personal apuntan a la rentabilidad de la empresa, según los empleados	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo	55,1% 27,6%
Tipos de parámetro de desempeño de los empleados, según los gerentes o propietarios.	Puntualidad	83%
Indicadores usados para evaluar el desempeño del servicio	Número de huésped Número de quejas	47% 17,5%
Instrucciones, normas y recomendaciones para la comodidad y satisfacción del usuario, según éste último	Si No	79,3% 11,9%
Tipos de normas para los clientes fijadas por el establecimiento	Normas para fumadores	25,9%
	Formas y condiciones de pago	25,9%
	Para consumir bebidas y comidas	16,2%
Medios usados para realizar las reservaciones de los servicios	Teléfonos y fax Medios electrónicos	44,8% 33,3%
<b>Evidencia Física del Ambiente de Servicio</b>		

Cambios ocasionados por el ambiente del establecimiento	Escala de Likert	
Cambios en la actitud y el estado de ánimo del cliente generados por el ambiente del establecimiento	Muy favorables	42,8%
	Favorables	28%
	Ningún cambio	28,1%
Cambios en la salud del cliente generados por el ambiente del establecimiento	Muy favorables	21,6%
	Favorables	21,1%
	Ningún cambio	54,7%
Cambios en las comunicaciones con el grupo y demás personas generados por el ambiente del establecimiento	Muy favorables	42,3%
	Favorables	20,2%
	Ningún cambio	37%

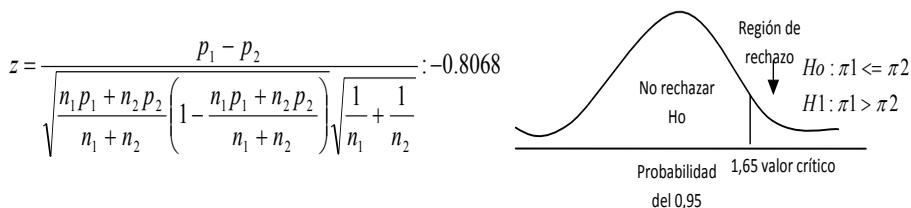
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recolectados por el investigador.



**Gráfico 1. Cálculo del estadístico de la prueba y regla de decisión, para la hipótesis 1.**  
 Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de Lind, et al. (2005).

Con el objeto de indagar sobre la proporción de establecimientos de categoría alta que diseñan estándares de servicio de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios, y contrastar la hipótesis 1.1.; se practicó un contraste unilateral izquierdo, como una prueba para diferencia de proporciones muestrales de dos poblaciones independientes (establecimientos de elevada categoría: hoteles de 3 y 4 estrellas, y resto de establecimientos), para inferir si las proporciones de muestras que provienen de estas dos poblaciones son iguales. Para esta prueba el tamaño de muestra de establecimientos de elevada categoría ( $n_1$ ) es de 8, el tamaño de muestra del resto de establecimientos ( $n_2$ ) es de 178, el nivel de significancia es de 5% ( $\alpha$ ), la proporción de la  $n_1$  ( $p_1$ ) es de 87,5% (7/8), y que la proporción de la  $n_2$  ( $p_2$ ) es de 94,38% (168/178) observada en los datos recolectados (Cuadro 2). El valor del estadístico Z obtenido es de

-0,8068, lo cual se ubica dentro de la zona de aceptación de la hipótesis nula ( $Z < 1,65$ ), por lo que se concluye con 95% de confianza que una porción menor o igual de establecimientos de elevada categoría diseñan estándares de servicio de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Cálculo del estadístico de la prueba y regla de decisión, para la Hipótesis H.1.1.1.** Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de Lind, et al. (2005).

Practicada la revisión teórica sobre el diseño de estándares de servicio, se midió el comportamiento de otras variables (Cuadro 2) relacionadas con el diseño de estándares de servicio. Aún cuando se acepta la hipótesis de que la mayor parte de establecimientos de alojamiento diseñen estándares de servicio adaptados a las necesidades y expectativas de los usuarios, descriptivamente en la gráfico 2, se hallan factores que limitan o amenazan los diseños de acuerdo a dichos requerimientos. Lo anterior obedece, a la mayor parte de establecimientos encuestados fija sus estándares a partir de las consideraciones de los gerentes, no de empleados y clientes; la mayoría de empleados perciben que sus sugerencias y experiencias no son considerados; existe una escasa actitud de la gerencia a fijar sus estándares a partir de los requerimientos de los clientes y en los momentos de su encuentro; la mayoría de usuarios reciben normas para fumadores y para pagar el servicio; la mayor parte de empleados y gerentes manifestaron que sus medidas de desempeño apuntan a la rentabilidad y la puntualidad, mientras que las medidas usadas para evaluar la calidad del servicio se basan en la cantidad de clientes recibidos en lugar de los que regresan. Adicionalmente, los aspectos físicos de las instalaciones de los establecimientos no causan cambios favorables de actitud y de ánimo en los usuarios. Se considera que las anteriores características y prácticas obstaculizan o imposibilitan a los proveedores del servicio a satisfacer las expectativas que el usuario se formula sobre el servicio, lo cual está asociado con los niveles de calidad del servicio.

Considerando que el modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio propuesto por los investigadores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), indica que la igualdad de expectativas y percepciones del usuario (Calidad del servicio) también depende del cumplimiento del proveedor del servicio con las normas y estándares, las cuales a su vez van a depender fundamentalmente del manejo del recurso humano, de la sincronización de la demanda y oferta del servicio, de la participación del usuario en el servicio y de la intermediación; a continuación se presenta el comportamiento de estas variables en los establecimientos de alojamiento del estado Mérida, para contrastar la hipótesis 2. En este sentido, se practicó una prueba de hipótesis unilateral para una muestra, con el estadístico para muestras de tamaño elevado (distribución normal estándar Z). Con esta prueba se infiere la proporción de proveedores de servicio que cumple o prestan el servicio de acuerdo a los estándares de servicio diseñados, calculada a partir de una variable compuesta de las proporciones favorables de todas las variables presentadas en la gráfica 3, relacionadas con el cumplimiento de los estándares del servicio, exceptuando las variables edad y cargo de los empleados de atención al usuario. Para realizar el referido contraste, se consideró como tamaño de muestra (n) 186 establecimientos, un nivel de significancia de 5% ( $\alpha$ ), una proporción de población asignada de 50% ( $\pi$ ), y que la proporción de la muestra ( $p$ ) observada en los datos recolectados es de 28,48% (porción promedio de las variables cuyo comportamiento se considera que contribuye al cumplimiento de los estándares diseñados para prestar el servicio) (Cuadro 3); se obtiene un valor del estadístico Z de -5,86, ubicado dentro de la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $Z < -1,65$ ), por lo cual se rechaza la hipótesis nula planteada, y se infiere con 95% de confianza que una porción menor a 50% de los establecimientos de alojamiento turístico en el estado Mérida cumplen con los estándares diseñados para prestar los servicios (Gráfico 3).



**Gráfico 3. Cálculo del estadístico de la prueba y regla de decisión, para la hipótesis 2.3.**  
 Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de Lind, et al. (2005).

Para contrastar la hipótesis 2.1., se practicó una prueba para diferencia de proporciones muestrales de dos poblaciones independientes (establecimientos de elevada categoría: hoteles de 3 y 4 estrellas, y resto de establecimientos), un contraste unilateral; con la finalidad de inferir si las proporciones de muestras que provienen de estas dos poblaciones son iguales. Para esta prueba el tamaño de muestra de establecimientos de elevada categoría ( $n_1$ ) es de 8, el tamaño de muestra del resto de establecimientos ( $n_2$ ) es de 178, el nivel de significancia es de 5% ( $\alpha$ ), la proporción de la  $n_1$  ( $p_1$ ) es de 31,52%, y que la proporción de la  $n_2$  ( $p_2$ ) es de 28% observadas en la variable compuesta de los establecimientos que presentan características que contribuyen a cumplir con los estándares de servicio (Cuadro 3). El valor del estadístico Z obtenido es de 0,2165, lo cual se ubica dentro de la zona de aceptación de la hipótesis nula ( $Z > 1,65$ ), por lo que se infiere con 95% de confianza que la porción de establecimientos de elevada categoría que cumple con los estándares es menor o igual a la del resto de establecimientos (Gráfico 4).

A partir del análisis estadístico descriptivo de las variables del cuadro 3, se puede afirmar que existen comportamientos o condiciones que propician en los establecimientos de alojamiento turísticos a cumplir con sus estándares y normas para prestar el servicio. En cuanto a la gestión de recursos humanos practicada en los establecimientos la misma se considera satisfactoria, por cuanto los proveedores otorgan gran importancia a los empleados en la prestación del servicio, la mayoría de empleados son contratados por tiempo indeterminado o indefinido, con referencias de otros trabajos similares y con pruebas de selección; adicionalmente el nivel de instrucción de la mayoría de empleados encuestados es alto, lo cual compensa en parte el escaso nivel de entrenamiento recibido en la empresa. Tales prácticas se reflejan en la satisfacción y el nivel de conflicto en los empleados, los cuales se consideran favorable y mínimo, respectivamente; a excepción de su escasa percepción sobre la autoridad conferida para resolver reclamos y problemas de los clientes, tal como lo manifestaron los mismos gerentes o propietarios del establecimiento, y a la insatisfacción manifestada por la mayoría de empleados respecto a su remuneración y posibilidades de ascenso, tal como se evidencia en los bajos niveles de ingreso y en los escasos incentivos recibidos (propinas de clientes, sin recompensa por cumplir normas de servicio). Igualmente se considera que las estrategias para modificar la demanda y la oferta cuando las mismas no se igualan,

**Cuadro 3**

**Resumen del comportamiento de las variables que inciden en el cumplimiento del proveedor con los estándares y normas del servicio**

Variables:	Tipo de variables:	Comportamiento: (Alternativa de respuesta)	Proporción:		Resto
			Total	Elevada categoría	
Gestión de recursos humanos	Escala de Likert:				
La insatisfacción del empleado causa insatisfacción al huésped	Cualitativa-Nominal	Totalmente de acuerdo	67,7%	87,5%	66,85%
		Moderadamente de acuerdo	24,7%	12,5%	25,28%
		Indiferente	7,5%	0%	7,87%
Los empleados de la empresa son el servicio a los ojos del cliente	Cualitativa-Ordinal	Totalmente de acuerdo	60,2%	87,5%	58,99%
		Moderadamente de acuerdo	34,9%	12,5%	35,95%
		Indiferente	4,8%	0%	5,05%
Cargo que desempeñado en el establecimiento	Cualitativa-Nominal	Cargos múltiples o cruzados	42,9%	35,6%	44,19%
		Recepcionista	33%	44,4%	31,09%
Condición laboral de acuerdo a la duración del contrato	Cualitativa-Nominal	Tiempo indeterminado	56,5%	56,8%	56,42%
		Tiempo definido o por temporadas	43,5%	43,2%	43,58%
Edad (agrupada)	Cualitativa-Ordinal	Menor a igual a 35 años	83,3%	82,2%	83,52%
		Mayor a 35 años de edad	16,7%	17,8%	16,48%

Nivel de instrucción (agrupada)	Cualitativa-Ordinal	Educación superior universitaria y de postgrado	51%	48,9%	51,31%
		Educación Técnica Medio o Superior Técnica	16, %	24,4%	14,6%
		Educación básica, media y diversificada	33%	26,7%	34,08%
Nivel de ingreso mensual en el empresa (agrupada)	Cualitativa-Ordinal	Inferior e igual a Bs. 1.000	94,9%	95%	94,85%
		Superiores a Bs. 1.000,00	5,1%	5%	5,15%
Capacitación recibida en la empresa	Cualitativa-Nominal	No reciben entrenamiento	76,3%	48,9%	80,9%
		Idiomas	7,1%	24,4%	4,11%
		Para mayor cantidad de oficios	9,9%	11,1%	9,74%
		Para observar la interacción entre los clientes	2,9%	8,9%	1,87%
		Expresión oral y corporal	1,6%	2,2%	1,5%
		Manejo de nuevas tecnologías	0,6%	2,2%	0,37%
		Para ser más rápidos	0,6%	2,2%	0,37%
Para sensibilizar ante problemas del cliente	1%	0%	1,12%		
Frecuencia con la que reciben el entrenamiento	Cualitativa-Nominal	Anual	18,1%	40%	14,39%
		Bianual	1,6%	2,2%	1,51%
		Esporádicamente	4,2%	8,9%	3,4%
		No respondió	76,1%	48,9%	80,68%

Entrenamiento para atender a clientes problemáticos	Cualitativa-Ordinal	Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	3,5%	4,4%	3,37%
			62,2%	68,9%	61,05%
			34,3%	26,7%	35,58%
Tipos de Incentivos a los empleados de atención al cliente	Cualitativa - Nominal	No reciben Propinas de los clientes Reconocimientos públicos y propinas Posibilidades de ascenso, entrenamiento, educación y propinas	14,5%	0%	15,17%
			76,9%	0%	80,33%
			3,8%	37,5%	22,5%
Soy recompensado cuando obedezco a estándares, reglas y procedimientos de la empresa	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	46,2%	48,9%	45,7%
			35,6%	4,4%	40,8%
			7,7%	2,2%	8,6%
Satisfacción laboral de los empleados	Escala de Likert:	Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	6,7%	17,8%	4,87%
			3,8%	26,7%	0%
			2,6%	13,3%	0,75%
Me gusta mi trabajo, porque siento que estoy colaborando con otras personas y a que las operaciones sean exitosas (rentables y eficientes)	Cualitativa-Ordinal	Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	3,8%	6,7%	3,37%
			29,2%	37,8%	27,7%
			64,4%	42,2%	68,16%
Estoy satisfecho con mi remuneración actual, con mis posibilidades de ascenso y demás beneficios.	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente	94,6%	95,6%	94,38%
			4,8%	4,4%	4,87%
			0,6%	0%	0,75%

El ambiente de trabajo y el trabajo en equipo alivian las tensiones y el agotamiento	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	0,3% 0,3% 3,2% 8% 88,1%	0% 0% 4,4% 4,4% 91,1%	0,3% 0,3% 2,99% 8,61% 87,64%
Me agrada servir a las personas y me gusta tomar decisiones relacionadas con la mejor forma de lograrlo	Cualitativa-Ordinal	Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	1,6% 4,5% 18,9% 75,0%	8,9% 13,3% 35,6% 42,2%	0,37% 2,99% 16,10% 80,52%
<b>Algunas fuentes de conflicto en los empleados</b>		Escala de Likert:			
En mi trabajo, nunca experimento conflictos entre lo que me piden que haga y mi personalidad (autoestima e imagen)	Cualitativa-Ordinal	Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	1,3% 6,4% 60,3% 32,1%	2,2% 6,7% 64,4% 26,7%	1,12% 6,36% 59,55% 32,96%
Generalmente siento que tengo dos jefes (el huésped y la empresa) con imposibilidades de atender los requerimientos de ambos	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo	78,4% 16,5% 3,5% 1,6%	53,3% 15,6% 20% 11,1%	82,64% 16,6% 0,75% 0%
Las actividades, tareas y procedimientos establecidos formalmente no son aceptados plenamente por sus empleados	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente	57,5% 36% 6,5%	100% 0% 0%	55,62% 37,64% 6,74%

Autoridad de los empleados para resolver problemas y reclamos del cliente, desde el punto de vista del empleado	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	49,7% 28,2% 10,9% 9,6% 1,6%	13,3% 20% 6,7% 48,9% 11,1%	55,8% 29,58% 11,61% 2,99% 0%
<b>Participación del cliente en la prestación del servicio</b>					
Comunicó en todo momento al empleado del establecimiento sus necesidades el tipo y demás especificaciones sobre el servicio requerido, según el usuario	Cualitativa-Nominal	Si No No respondió	76,7% 10,5% 12,8%	83,6% 3,6% 12,7%	75,56% 11,59% 9,89%
Siempre se especifica y se explica claramente al cliente su papel y participación para prestarle el servicio	Cualitativa-Ordinal	Totalmente de acuerdo Moderadamente de acuerdo Indiferente Moderadamente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo	76% 16,7% 6,7% 0,3% 0,3%	75,6% 15,6% 8,9% 0% 0%	76,02% 16,85% 6,36% 0,37% 0,37%
Generalmente los clientes siguen las instrucciones y recomendaciones dadas para su mayor comodidad y satisfacción, y contribuyen o colaboran para prestar un mejor servicio	Cualitativa-Ordinal	Totalmente en desacuerdo Moderadamente en desacuerdo Indiferente Moderadamente de acuerdo Totalmente de acuerdo	7,4% 35,3% 2,9% 31,7% 22,8%	4,4% 26,7% 4,4% 44,4% 20%	7,86% 36,7% 2,62% 22,09% 23,22%

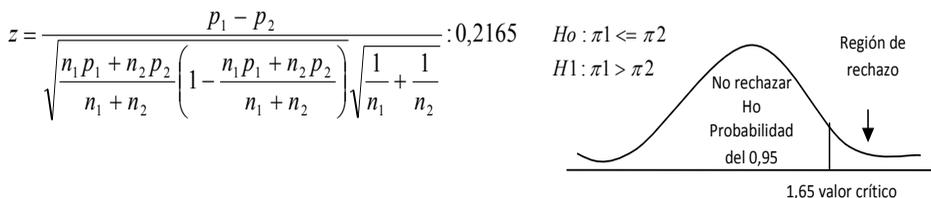
Cuando la oferta no iguala la demanda					
Modificaciones de la demanda para enfrentar las fluctuaciones en las cantidades de huéspedes recibidos	Cualitativa-Nominal	Varían precios y descuentos	50%	0%	52,3%
		Varían los servicios y beneficios	8,8%	12,5%	8,62%
		Comunican los periodos de alta demanda	2,2%	12,5%	1,72%
		Incentivan las reservaciones	13,7%	75%	10,9%
		Atraen a otros clientes	25,3%	0%	26,43%
				8,6%	0%
Modificaciones de la oferta para enfrentar las fluctuaciones en las cantidades de huéspedes recibidos	Cualitativa-Nominal	Rentan o comparten instalaciones	2,7%	0%	2,82%
		Subcontratan actividades	25,4%	0%	26,55%
		Tiempo extra de los empleados	21,1%	0%	22,03%
		Empleados a medio tiempo	11,4%	37,5%	10,16%
		Empleados con entrenamiento cruzado	21,1%	0%	22,03%
		Despiden y contratan empleados	3,8%	0%	3,95%
Tiempo de espera experimentado por los clientes en el establecimiento	Cualitativa-Nominal	Programan vacaciones a empleados	1,6%	0%	1,69%
		Programan entrenamiento para empleados	4,3%	62,5%	1,69%
		Programan vacaciones y entrenamiento			
		Si	63,3%	67,3%	48,53%
		No	26,5%	20%	21,34%
		No respondió	10,3%	12,7%	7,64%

Actitud y acciones percibida por el cliente en el personal del establecimiento durante el tiempo de espera en el servicio	Cualitativa-Nominal	No respondieron porque no experimentaron espera	36,8%	32,7%	28,98%
		Actuaron con mayor rapidez	47,5%	45,5%	37,07%
		Distinguieron a los clientes por su importancia	4,5%	10,9%	2,69%
		Informaron sobre la duración o motivo de espera	6,8%	1,8%	5,84%
		Trataron que la espera fuera divertida	1,8%	5,5%	0,89%
		Pasaron a una sala cómoda	0,5%	0%	0,45%
		Ninguna de las anteriores	2,3%	3,6%	1,57%
		Rediseño de las operaciones	8,4%	62,5%	5,84%
		Distinguen a los clientes por su importancia o urgencia	7,3%	12,5%	7,01%
		Actuar con rapidez	53,1%	25%	54,38%
Estrategias usadas para enfrentar o aliviar los tiempos de espera o colas en los servicios prestados a los huéspedes	Cualitativa-Nominal	Informan la duración y los motivos al cliente	17,3%	0%	18,12%
		Tratan de que la espera sea divertida o agradable	4,5%	0%	4,67%
		Alguna atención para que el huésped se sienta importante y no olvidado	9,5%	0%	9,94%
<b>Satisfacción y motivación del empleado ante gran afluencia de clientes</b>		Escala de diferencial semántico:			

Satisfecho y motivado con su trabajo	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	3,9%	2,2%	4,17%
		Moderadamente	75,1%	80%	74,24%
		Indiferente	9,1%	8,9%	9,1%
		Moderadamente insatisfecho	10%	8,9%	10,22%
		Totalmente insatisfecho	1,9%	0%	2,27%
Con tiempo para dar una atención cuidadosa e individualizada	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	0,6%	0%	0,75%
		Moderadamente	64,6%	64,4%	64,66%
		Moderadamente sin tiempo	12,2%	6,7%	13,15%
		Totalmente sin tiempo	22,5%	28,9%	21,42%
Apariencia personal y vestimenta impecable	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	73,1%	83,3%	71,42%
		Moderadamente	14,9%	9,5%	15,79%
		No experimentó	12%	7,1%	12,78%
Amable y cortés	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	88,1%	95,6%	86,84%
		Moderadamente	10,3%	4,4%	11,27%
		No experimentó	1,6%	0%	1,88%
De buen humor	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	7,1%	13,3%	5,99%
		Moderadamente de buen humor	61,2%	66,7%	60,3%
		Indiferente	7,7%	4,4%	8,24%
		Moderadamente malhumorado	24%	15,6%	25,47%
Enérgico	Cualitativa-Ordinal	Totalmente	2,9%	6,8%	2,26%
		Moderadamente enérgico	65,4%	68,2%	64,9%
		Indiferente	8,7%	6,8%	9,05%
		Moderadamente agotado	1,3%	0%	1,51%
		Totalmente agotado	21,7%	18,2%	22,26%

<b>Participación de los intermediarios</b>					
Problemas o inconvenientes al trabajar con las agencias u operadores de viajes	Cualitativa-	No ofrecen servicios a través de operadores	47,3%	0%	49,43%
	Nominal	No se han presentado	41,9%	87,5%	39,89%
		Falta de contactos o clientes en temporadas bajas	10,8%	12,5%	10,67%
<b>Proporción promedio del comportamiento favorable (excepto la edad y el cargo del empleado)</b>			<b>28,48%</b>	<b>31,52%</b>	<b>28,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados por el investigador.



**Gráfico 4. Cálculo del estadístico de la prueba y regla de decisión, para la hipótesis 2.3.1.** Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de Lind, *et al.* (2005).

son variadas y aceptables, así como las estrategias para atenuar los tiempos de espera.

Por otra parte, se aprecia que los usuarios contribuyen favorablemente con la prestación del servicio, al manifestar la mayoría de éstos que comunican sus requerimientos, y que los empleados indican claramente las instrucciones. Sin embargo, según la mayoría de empleados los usuarios no siguen totalmente las instrucciones. Tampoco se considera que existan interferencias en la entrega del servicio por parte de intermediarios, dada la ausencia de operadores o agentes de turismo en la mayoría de establecimientos.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

A partir de los análisis practicados, en los establecimientos de alojamiento turístico del estado Mérida, se evidenció que aún cuando la mayor parte de establecimientos estudiados afirman diseñar normas y estándares de servicio orientadas a las expectativas y necesidades de los usuarios, menos de 50% cumplen con los mismos. La proporción de establecimientos de elevada categoría (hoteles de turismo de tres y cuatro estrellas) que diseñan y cumplen los estándares de servicio según las expectativas del cliente, es menor a la del resto. En los establecimientos se hallaron ciertas circunstancias que obstaculizan tal diseño. Por ello, a continuación se formulan algunas estrategias para mejorar la formulación de estándares definidos por los usuarios a partir de la secuencia de encuentros, de acuerdo a especialistas como Evans y Lindsay (2007), Hoffman y Bateson (2002), Kotler, Bowen y Makens (2005), Lovelock y Wirtz (2008), Zeithaml y Bitner (2002) y Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), como paso previo y en conjunto al desarrollo de indicadores de gestión para la calidad del servicio.

En primer lugar, según Zeithaml, *et al.* (1993), los establecimientos requieren una predisposición a nuevas y diferentes formas de estructurar,

medir y controlar el servicio, para superar la actitud de la inviabilidad y de la perspectiva interna o de rentabilidad a corto plazo. Para Zeithaml y Bitner (2002), la evaluación de calidad por el usuario es una acumulación de evaluaciones en sus experiencias del servicio, por ello, los encuentros con los usuarios deben ser componentes de los estándares del servicio. De acuerdo al gráfico 5 el primer componente de la presente estrategia es definir lo que el usuario puede ver, a lo largo de todos los contactos.

Dado que, según Ramírez (2002), la dispersión de los elementos asociados a la calidad (personas, métodos e instalaciones) dificulta

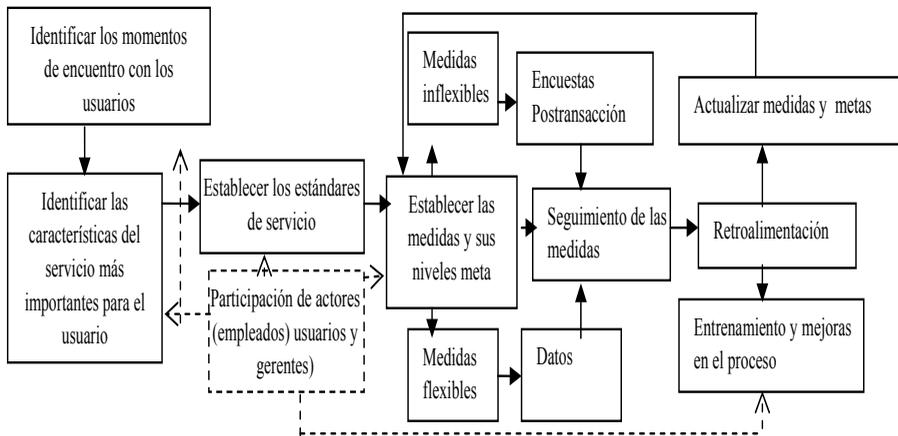
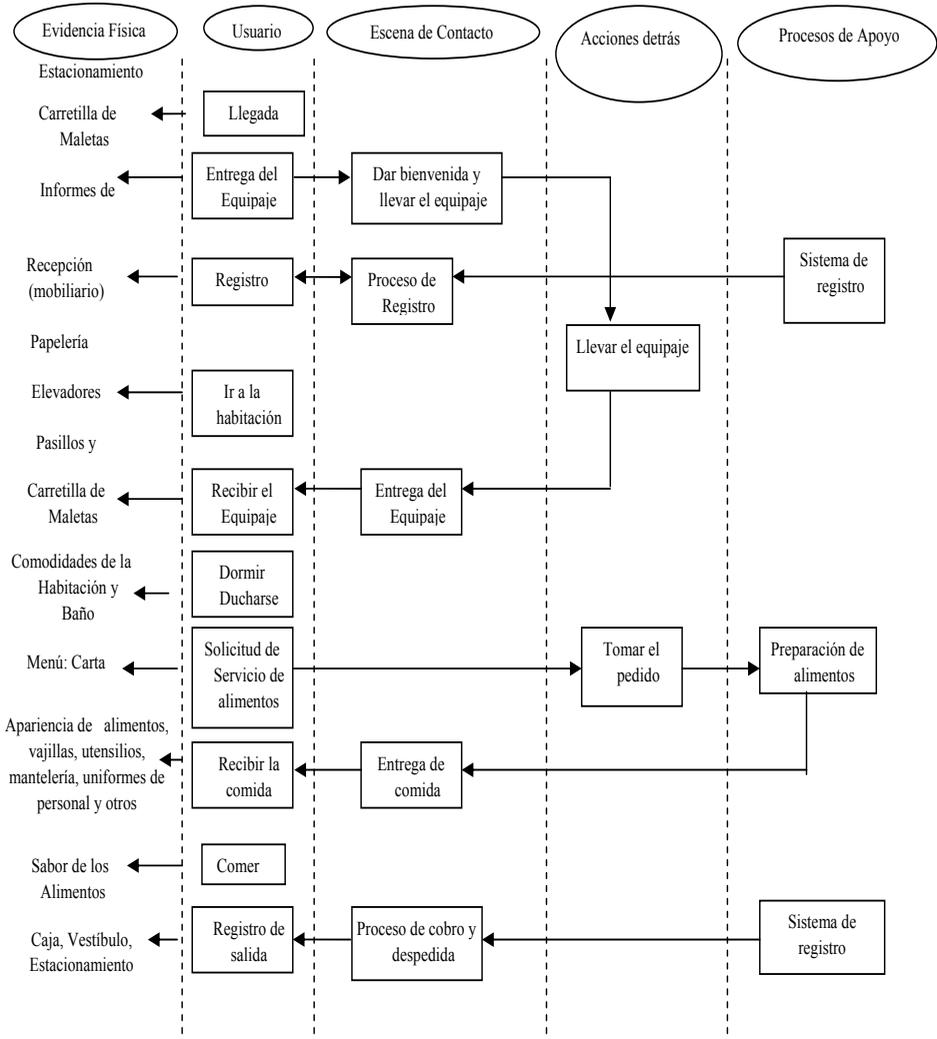


Gráfico 5. Estrategia de establecimiento de estándares definido por el usuario. Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Lovelock y Wirtz (2008), Zeithaml y Bitner (2002) y Zeithaml, et al. (1993).

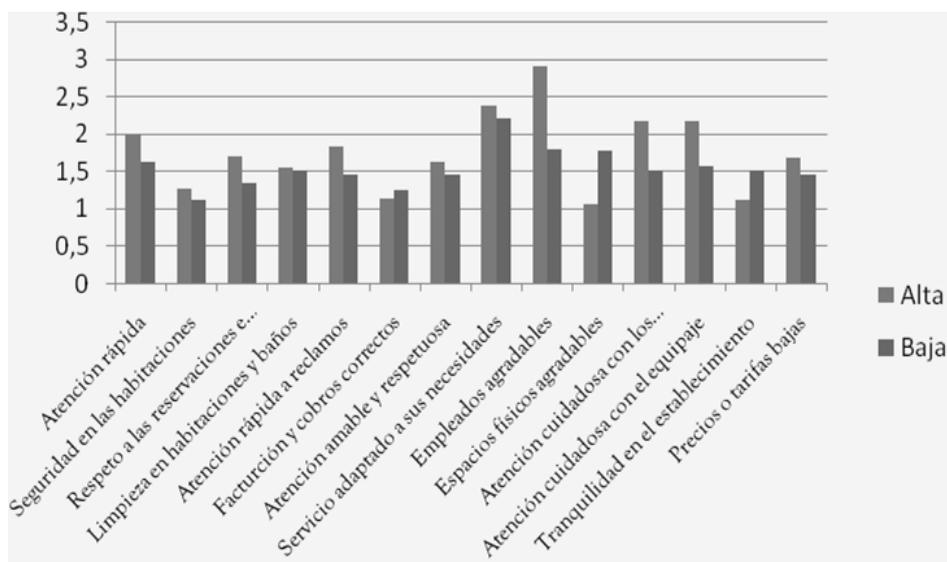
el establecimiento de normas y controles, y según Kotler, *et al.* (2005), es usual que los gerentes por trivialidad descuiden los puntos de encuentro con el usuario, volviéndose invisibles. Numerosos autores como Albercht (1992), Ginebra y Arana (1999), Díaz, Álvarez, González, Jiménez, Bethencourt, Vera, Fernández, Clivaz y Matos-Wasem (2006), Evans y Lindsay (2007) y Lovelock y Wirtz (2008), proponen un estudio minucioso del ciclo del servicio como un diagrama de flujo o de procesos claves, *mapa de los momentos de la verdad* o de contactos que pone en evidencia momentos claves en el cual la subjetividad del usuario es fundamental. Este estudio del ciclo del servicio, según Walker (1991), es una revisión crítica desde la perspectiva del usuario, quien acompaña al gerente del servicio y al empleado ayudando a percibir a estos últimos

lo que realmente sucede y lo que no debería pasar en su encuentro. Se trata, según Ginebra y Arana (1999) y Díaz et al. (2006), de un mapa para identificar y describir los contactos con el usuario (personal o telefónico), desde la solicitud de información hasta la despedida como momentos importantes para la percepción de la calidad de los servicios, relacionándolos con los procesos y el personal interno. Para Zeithaml y Bitner (2002), los componentes del mapa son las acciones de los usuarios y los empleados en escena, la interacción entre usuarios, las acciones tras el escenario, los procesos de apoyo y la evidencia física. El gráfico 6, ilustra lo que podría ser un mapa para el servicio de alojamiento turístico, en una estadía de vacaciones de una semana. Además para planificar quienes interactúan y brindan evidencia física, que tan eficiente es el proceso, y que opciones se le pueden presentar al usuario. Esta técnica también ayuda a la participación de los empleados (sugerencias y opiniones) para descubrir donde existe la mayor vulnerabilidad, o atascos; además ayuda a que los empleados y gerentes entiendan su papel en la prestación del servicio, como instrumento educativo, para alcanzar sentido de pertenencia, acuerdos y compromisos. Es decir, el esquema de servicio es útil, para diseñar lo percibido por el usuario para tener programas de gestión y todo un plan de detalles inesperados y de capacitación a los empleados; es de especial interés para todos los tipos de establecimientos de alojamiento, los cuales están en desacuerdo con que los procedimientos y tareas se basan en los momentos de encuentro con el usuario.



**Gráfico 6. Esquema de servicio para establecimientos de alojamiento turístico.** Fuente: Tomado de Zeithaml y Bitner (2002, p. 258).

Un segundo paso es desglosar las prioridades de los usuarios (Gráfico 7), a lo largo de toda la secuencia de los encuentros a través de técnicas de investigación de mercado, en los establecimientos estudiados. A partir de las características del servicio más importantes para los usuarios los estándares de servicio deben apuntar hacia la seguridad y limpieza en las habitaciones, respeto a las reservaciones, y otros aspectos presentados en el gráfico 7.



**Gráfico 7. Valor promedio de las variables importantes para el usuario por temporadas de turismo.** Fuente: Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15.

El tercer paso consiste en fijar los estándares y medidas de desempeño de forma deliberada sobre las características que el usuario valora. Para Zeithaml y Bitner (2002) y Zeithaml, et al. (1993), dichas medidas deben ser cuantificables y mensurables, visibles para el usuario, desafiantes pero realistas, previsivas en vez de reactivas y cubrir comportamientos que pueden ser mejorados; deben ser aceptadas por los empleados y capaces de especificar y guiar para entregar lo que se debe al usuario; ello se logra con la participación de todos los actores en el proceso del gráfico 6. Las medidas pueden ser de tipo inflexible o flexible; las primeras son cuantificables y de observación precisa (velocidad de las entregas, tiempo de espera, cantidad de quejas, y otros), recolectadas en la operatividad por los empleados, o con ayuda de la tecnología. Las segundas se documentan a partir de las percepciones de los usuarios y empleados (tono de voz al teléfono, grado de cortesía o de preocupación) en encuestas de postransacción o llamadas de seguimiento, y según Zeithaml, et al. (1993), son usadas en tareas poco repetitivas (atención a reclamos o solicitudes especiales), en circunstancias o fases de la prestación del servicio con dificultad para normalizarlas.

Según lo anterior, en el cuadro 4 se sugiere un grupo de medidas deducidas de las exigencias más importantes del usuario en cada punto de encuentro, descendiendo en grado de abstracción y a partir de los cinco factores determinantes de la calidad del servicio. Éstos deben ser los indicadores de las acciones o comportamientos correctos e incorrectos, a ser tabuladas con ayuda de la tecnología para la evaluación del desempeño (Gráfico 5). Para ello, se debe hacer una recolección y seguimiento de cada una para hallar la causa de su comportamiento y los correctivos oportunos (corregir procesos, entrenar, o actualizar la meta), así como reuniones informales periódicas entre empleados y gerentes, con el fin de presentar los informes de seguimiento y hallar participativamente la mejora del servicio.

Cuadro 4.  
 Algunas medidas de desempeño o estándares de servicio

Etapa de la Prestación del Servicio:	Dimensión de la Calidad del Servicio:	Necesidad o exigencia específica y prioritaria para el usuario:	Estándar de servicio:	Medida de servicio:
Desde su arribo hasta el desalojo	Seguridad		Uso y entrega de llaves	% de entrega de llaves incorrectas % de llaves extraviadas
			Cerraduras con clave	% de cambio de cerraduras
	Seguridad en las habitaciones		Uso de cámaras de seguridad en la entrada de las habitaciones	Tiempo de grabación
			Rotación de empleados con acceso a las habitaciones	% Rotación de empleados con acceso a las habitaciones
			Ausencia de pérdidas de pertenencia de los usuarios	% de reclamos por pérdidas de pertenencias en las habitaciones

Registro de llegada y Confiabilidad solitud de servicios	Prontitud en la toma de pedidos	Tiempo de espera del usuario para ser atendido
	Confirmación de reservaciones e instrucciones	Número de llamadas de recordatorio y confirmación
	Entrega a tiempo, cuando se ofrece	Tiempo de espera del usuario
Respeto a las reservaciones e indicaciones o solicitudes	Devolver las llamadas rápido	Tiempo para devolver la llamada
	Mantener informado al usuario	Número de llamadas o conversaciones con el usuario que reportó falla
	Aseo diario	Número de llamadas o conversaciones con el usuario que solicitó el servicio
Desde su arribo hasta el desalojo	Limpieza en habitaciones y baños	Número de cambio de lencería
	Tangibilidad	Cantidad de veces de limpieza de pisos, alfombras y baños
	Verificación diaria del aseo y orden	Número de verificaciones

Al momento de cobro de servicios	Confiabilidad	Verificación de cobros, sin sorpresas	Número de reclamos sobre cobros
		Facturación y cobros correctos	Cantidad de dudas o interrogantes expuestas por el usuario
Desde su llegada hasta su despedida	Seguridad	Saludo al usuario por su nombre	Percepción cualitativa del usuario
		Atención amable y respetuosa	Percepción cualitativa del usuario
Desde su llegada hasta su despedida	Tangibilidad y Empatía	Espacios físicos agradables y Tranquilidad en el establecimiento	Cantidad de plantas y otros elementos decorativos por área
			Percepción cualitativa de empleados y usuarios
Desde su llegada hasta su despedida	Empatía	Tendencia de tarifas	Percepción cualitativa del usuario
		Precios o tarifas bajas	% de incremento de tarifas
		Seguimiento del comportamiento de las tarifas de la competencia	% de diferencia entre tarifas del establecimiento y su competencia

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos tomados de Lovelock y Wirtz (2008) y Zeithaml y Bitner (2002).

## 5. Referencias

- Albercht, K. (1992). *La excelencia en el servicio*. México: Ed. Norma.
- Álvarez, J., Díaz, F. y Álvarez, I. (2001). *El Sistema Canario de Innovación y el Sector Turístico*. España: Fundación FYDE- Caja Canarias.
- Cartay, Rafael. (1999). *La situación actual y análisis del turismo en el estado Mérida*. En *Mérida Estado Competitivo 2020*. Venezuela: Universidad de Los Andes y PDVSA).
- Corporación Merideña de Turismo, - CORMETUR- (2005). *Encuestas de flujo turístico, Año 2005*. Sub-Unidad de Estadística. Venezuela.
- Corporación Merideña de Turismo, - CORMETUR- (2005a). *Integrantes del Sistema Turístico Nacional del estado Mérida*. Gerencia de Promoción y Mercadeo. Venezuela.
- Corporación Merideña de Turismo, -CORMETUR- (2006). *Informe Estadística del Turismo. Año 2006*. Gerencia de Promoción y Mercadeo. Sub-Unidad de Estadística. Venezuela.
- Corporación Merideña de Turismo, -CORMETUR- (2007). *Informe Estadístico del Turismo, Año 2007*. Sub-Unidad de Estadística, CORMETUR, Venezuela.
- Díaz, F., Álvarez, J., González, O., Jiménez, V., Bethencourt, M., Vera, J., Fernández, C., Clivaz, C. y Matos-Wasem, R. (2006). *Política turística: La competitividad y sostenibilidad de los destinos*. España: Ed. Tirant Lo Blanch.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2007). *La administración y el control de la calidad*. (7ma. ed). México: Thomson Editores.
- Francés, A. (2003). *Turismo: Competitividad y estrategia*. Caracas: IESA.
- Ginebra, J. y Arana, R. (1999). *Dirección por servicios*. México: Limusa Noriega Editores.
- Graterol, A. (1999). *Estructura Económica del estado Mérida*. En *Mérida Estado Competitivo 2020*, Instituto de Investigaciones Económicas. Venezuela: Universidad de Los Andes y PDVSA.
- Hoffman, K y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de servicios*. Conceptos, estrategias y casos. (2ª. ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Estadística – INE- (2009). *Turismo internacional. Encuesta de turismo receptivo, principales indicadores*. Informe Técnico: I, II, III, y IV del 2008. Gerencia General de Estadísticas Económicas. Venezuela.
- Instituto Nacional de Estadística – INE- (2009a). *Turismo internacional. Encuesta de turismo emisor, principales indicadores*. Informe Técnico: I, II, III, y IV del 2008. Gerencia General de Estadísticas

Económicas. Venezuela

- Kotler, F., Bowen, J. y Makens, J. (2005). *Marketing para hotelería y turismo*. (3ª. ed.) México: Prentice -Hall.
- Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2005). *Estadística: Aplicada a los negocios y a la economía*. (12da. ed). México: Mc Graw Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios*. (6ta. Ed.) México: Pearson Educación.
- Manduca, R. (2003). *Venezuela bajo tres escenarios*. En Manero, F. y Pastor, L. (Eds.) *El Espacio Latinoamericano*. (pp. 325-356). Universidad de Valladolid.
- Mila, C. (1999). *Los servicios de los hoteles tres estrellas y su influencia en el retorno del turista*. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad de Los Andes. Venezuela.
- Morillo, M. (2007). *Análisis de turismo receptivo venezolano*. *Revista Contaduría y Administración*. 222. México, pp. 115 – 135.
- Organización Mundial del Turismo (2008). **Barómetro OMT del turismo mundial**. Vol. 6, (1), Enero del 2008. Disponible en: [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_excerpt\\_ps.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_excerpt_ps.pdf) Consultado el 22 de abril del 2009.
- Oreja, J. (2000). *Análisis estratégico de la empresa hotelera en Canarias*. En M. Melchior (Ed.), *Turismo en Canarias*, (pp. 195-235). España: Gobierno de Canarias y ULL.
- Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: McGraw Hill.
- Ramírez, C. (2002). *Calidad total en las empresas turísticas*. México: Trillas.
- Roca, V., Escrig, A., Bou, J. y Beltrán, I. (2005). *Elementos básicos de la dirección de la calidad*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 14, (1), pp 28-32.
- Walker, D. (1991). *El cliente es lo primero*. (2ª. Ed.) Madrid: Díaz de Los Santos.
- Zeithaml, V. y Bitner, L. (2002). *Marketing de servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. (2a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas*. España: Díaz de Santos.