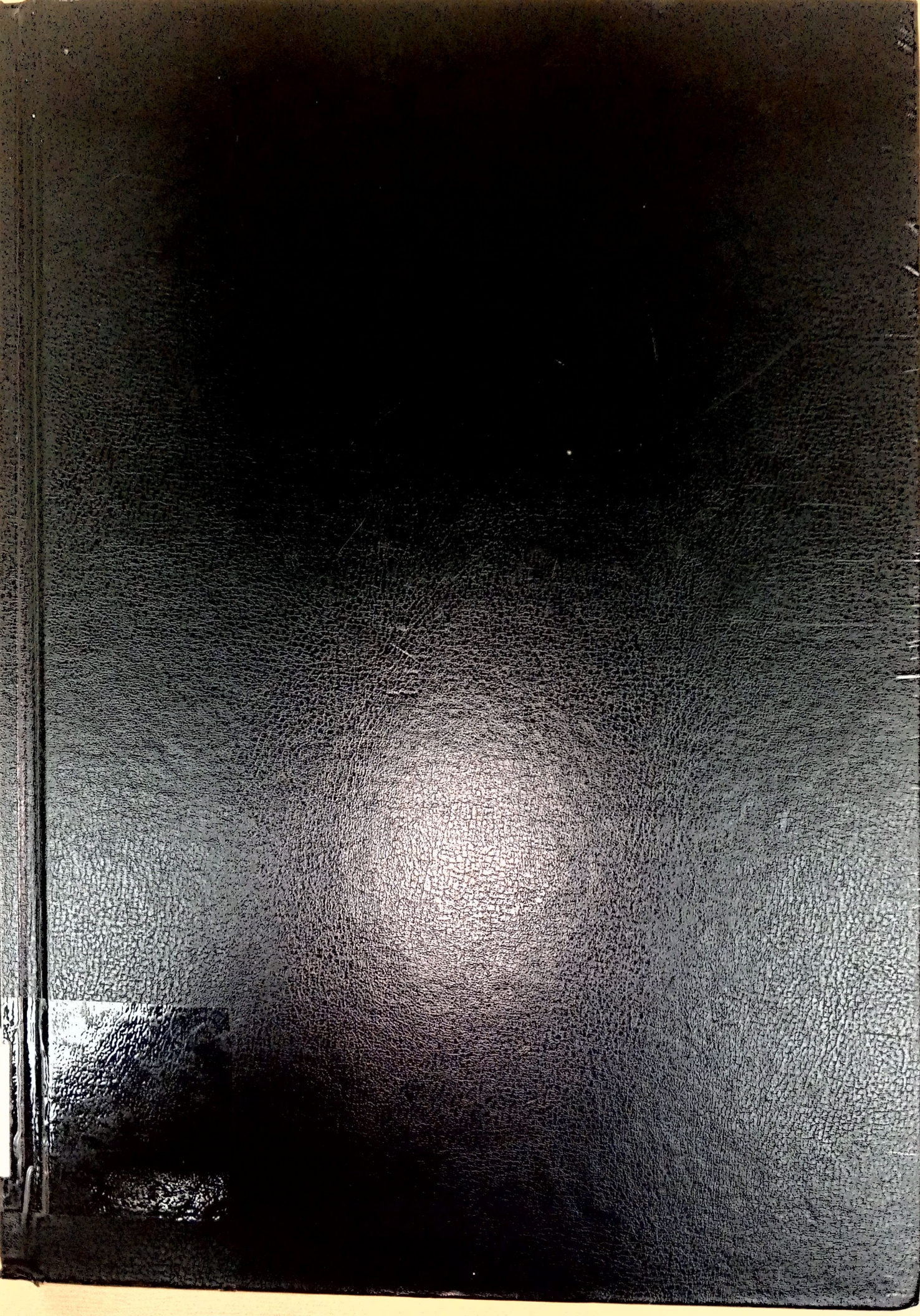


Biblioteca UCEM - 12/03/01

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**
**U.C.E.M**

**TURISMO Y ADMINISTRACION HOTELERA**

BIBLIOTECA
U C E M

# LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LOS PRINCIPALES HOTELES DEL PAIS

María Gabriela Chavarría Cajina
Hetty Molina Amador

Tesis para optar al título de Licenciadas en Turismo y Administración Hotelera

Septiembre 2000
Managua, Nicaragua

Rep. 0170/01 e.2

# INDICE GENERAL


| CONTENIDO | PAGINA |
|---|---|
| AGRADECIMIENTOS | |
| DEDICATORIAS | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I | |
| Tema de Investigación | |
| 1.1 Descripción del Problema | 6 |
| 1.2 Justificación | 9 |
| 1.3 Objetivos | 12 |
| 1.3.1 Objetivos Específicos | 12 |
| CAPITULO II | |
| Marco Teórico | |
| A. ANTECEDENTES | |
| 2.1.Generalidades de la Industria Hotelera | 13 |
| 2.2 Antecedentes Históricos de la Hotelería | 14 |
| 2.3. Antecedentes de la Industria Hotelera en Nicaragua | 17 |
| B. INFORMACION GENERAL | |
| 2.4 Tipos, Categorías y Clasificación de los Hoteles | 19 |
| 2.4.1 Dimensión | 19 |
| 2.4.2 Tipo de Clientela | 20 |
| 2.4.3 Clasificación | 21 |
| | 23 |

2.5 Servicio Hotelero

2.5.1 Los Hoteles como Industrias prestadoras de servicios 32
2.5.2 Naturaleza de los servicios hoteleros y sus productos 33
2.5.3 Elementos del servicio hotelero 34
2.5.4 Estacionalidad y Temporalidad 35
2.5.5 Ciclo de Vida Comercial 36
2.5.6 Conceptos de Vida Util y Vida Comercial 36

2.6 Servicio al Cliente 39

2.6.1 Conceptos de Servicio 40
2.6.2 Características de los Servicios 43
2.6.3 Clasificación de los Servicios

2.7 Calidad en el Servicio 44

2.7.1 Enfoques de la Calidad 56
2.7.2 Concepto de la Calidad en la Industria Turística 56
2.7.3 Concepto de Calidad en la Industria de los Servicios 57
2.7.4 Determinantes de la Calidad 58
2.7.5 Factores de la que favorecen la Calidad del Servicio 59
2.7.6 Métodos de Investigación para determinar la Calidad 60
2.7.7 Relación entre Calidad en el Servicio y Satisfacción del cliente

**CAPITULO III**

**Metodología**

3.1 Tipo de estudio 61

3.2 Generación de la Información 61

3.3 Universo y Muestra 63

3.4 Formas de analizar la información 63

3.4 Operacionalización de las Variables 64

**CAPITULO IV**

**Análisis de Resultados**

4.1 Diagnóstico de la situación actual de los Hoteles en estudio 66

4.2 Causas que provocan la deficiencia en el servicio 75

4.3 Evaluación de la satisfacción del cliente 80

**CAPITULO V**

**Conclusiones y Recomendaciones** 87

**GLOSARIO** 91

**BIBLIOGRAFIA** 95

**ANEXOS** 98

# AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este trabajo monográfico requirió de mucho esfuerzo y tiempo, por lo cual queremos agradecer a todas aquellas personas, al Instituto de Turismo y establecimientos hoteleros que nos brindaron su valiosa colaboración, comentarios y opiniones que dieron forma final a este trabajo.

En particular, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestros profesores que con todas sus enseñanzas y el material proporcionado pudimos desarrollar y demostrar el papel tan importante que juega un esquema de Calidad Total y el significado que tiene en la modernización las estructuras del negocio turístico.

Finalmente, de igual manera agradecemos a nuestro tutor quien no estimando su tiempo, tuvo la paciencia de asesorarnos y transmitirnos toda su confianza y experiencia para poder llevar a cabo este trabajo con éxito.

## DEDICATORIAS

***"Quiero dedicar este trabajo a mi hijo Gabriel***
***que ha venido a llenar mi vida de aliento y de mucha felicidad.***
***A mis padres por brindarme todo su apoyo"***

***Ma. Gabriela Chavarría C.***

***"Dedico este estudio a mi familia, que junto a Dios,***
***fuente de Aliento y Sabiduría han hecho posible,***
***mi propósito al brindarme siempre su apoyo***
***contribuyendo así a mi formación académica".***

***Hetty Molina Amador***

# INTRODUCCION

Este diseño de tesis para optar a la Licenciatura en Turismo y Administración Hotelera, se basa en la importancia que tienen el brindar servicios de calidad en la Industria Hotelera.

Las razones que nos motivaron a elegir este tema es el reciente crecimiento de la hotelería en Nicaragua, principalmente en la ciudad Capital.

Por lo tanto, hemos seleccionado a los tres hoteles de más renombre en la actualidad en nuestro país como son:

- Hotel Inter Continental Managua
- Hotel Camino Real
- Hotel Princess Managua

¿Hoteles de Lujo?, ¿Quién no ha soñado alguna vez con dormir en una suite presidencial equipada hasta con un piano de cola? , ¿O alojarse en una habitación frente a una marina privada adornada de góndolas y yates?, ¿O simplemente disfrutar de una piscina rodeada de palmeras frente a una cancha de golf?. Esto y muchos más pueden hacerse realidad si usted opta por hospedarse en un hotel de lujo.

Imagínese entrando por una gigantesca puerta tallada a mano, con una resplandeciente lámpara de lágrimas de cristal que cubre casi todo un pasillo y acompañado por un personal

que desde el instante que pisa el edificio conoce su nombre y está dispuesto a ayudarlo en todo lo que usted necesita.

Alguno de ellos lo esperan hasta con una canasta de frutas y una botella de vino de excelente calidad.

Si usted es un viajero frecuente y su objetivo es primeramente de negocios estos lugares están habilitados para facilitar su trabajo y aún más hacerlo sentir que también está de vacaciones de seguro que en estos hoteles usted encontrará en su habitación conexiones especiales para utilizar su computadora portátil, un televisor en cada ambiente, una caja de seguridad de cerrado en clave para sus pertenencias personales y hasta tres teléfonos distribuidos en su escritorio, baño y dormitorio.

También si necesita enviar un fax o comunicarse vía Internet, la mayoría de estos hoteles ofrecen un centro de negocios que lo ayudará a realizar por lo menos las operaciones básicas para sus necesidades de trabajo más urgentes.

Además puede encontrar variados restaurantes de comida internacional que ofrecen estos hoteles como uno de sus más importantes servicios, muchos de estos restaurantes se complementan con un sofisticado bar, cafetería y hasta salones para fumar puros o disfrutar de alguna banda musical, bebidas y licores finos, junto con ritmo suave de música donde encuentra las más variadas opciones que podrá disfrutar al lado de gente linda.

Aún más para un huésped exigente ofrecen a su alrededor un par de tiendas exclusivas con productos de calidad para toda la familia. Hay alguno de estos hoteles que han creado artículos con el logotipo del hotel especialmente para sus huéspedes.

Cada uno de estos hoteles ha sido seleccionados cuidadosamente por sus excepcionales estándares de lujo y servicio, aún manteniendo un estilo propio y característico. Pero, para la realidad de Nicaragua ¿están realmente a la altura de ellos, en servicios, lujo y calidad?

Le invitamos a que descubra más a fondo lo que pudimos encontrar en el interior de estos grandes hoteles...

Estos hoteles se caracterizan por hospedar a turistas de negocio, el cual consideramos que es un tipo de cliente exigente y conocedor, debido a que es un viajero frecuente y puede comparar con el resto de hoteles en los que se aloja alrededor del mundo.

Con este estudio logramos realizar un diagnóstico de la situación actual en cada uno de los hoteles, identificamos las causas que provocan las deficiencias y evaluamos la satisfacción de los clientes utilizando las herramientas de calidad para un mejoramiento continuo.

De acuerdo a las proyecciones del Ministerio de Turismo el crecimiento en las llegadas de turistas a Nicaragua a fines del presente año 2000 superará a los 521,640 (quinientos veintiún mil seiscientos cuarenta) turistas.

Aún más para un huésped exigente ofrecen a su alrededor un par de tiendas exclusivas con productos de calidad para toda la familia. Hay alguno de estos hoteles que han creado artículos con el logotipo del hotel especialmente para sus huéspedes.

Cada uno de estos hoteles ha sido seleccionados cuidadosamente por sus excepcionales estándares de lujo y servicio, aún manteniendo un estilo propio y característico. Pero, para la realidad de Nicaragua ¿están realmente a la altura de ellos, en servicios, lujo y calidad?

Le invitamos a que descubra más a fondo lo que pudimos encontrar en el interior de estos grandes hoteles...

Estos hoteles se caracterizan por hospedar a turistas de negocio, el cual consideramos que es un tipo de cliente exigente y conocedor, debido a que es un viajero frecuente y puede comparar con el resto de hoteles en los que se aloja alrededor del mundo.

Con este estudio logramos realizar un diagnóstico de la situación actual en cada uno de los hoteles, identificamos las causas que provocan las deficiencias y evaluamos la satisfacción de los clientes utilizando las herramientas de calidad para un mejoramiento continuo.

De acuerdo a las proyecciones del Ministerio de Turismo el crecimiento en las llegadas de turistas a Nicaragua a fines del presente año 2000 superará a los 521,640 (quinientos veintiún mil seiscientos cuarenta) turistas.

No es el primer estudio que se lleva a cabo de esta índole, por lo que nos atrevemos a decir que nuestro país puede lograr en un 100% la satisfacción de los clientes, con solo capacitar y reforzar al recurso humano que labora en los hoteles, aplicando las nuevas herramientas para mejorar cada día la calidad de los servicios prestados.

En algunos países donde la actividad turística ya está consolidada, y en otros donde el turismo ya constituye el primer recurso de su economía, nos hace reflexionar que para que Nicaragua pueda entrar a la competitividad en este campo y sobre todo en el sector hotelero que es nuestro tema debe dar capacitación profesionalmente, a lo que llamamos el factor humano que es el que juega el papel más importante en esta industria, para poder tener verdaderos servicios de primera clase, y así lograr cambios productivos para mejor la calidad de los servicios en este sector.

Esta tesis consta de tres partes que pretenden abarcar los pasos que todo profesional de Turismo y Hotelería debe conocer para el logro de un perfecto desarrollo de su actividad:

En la primera parte: Se realiza una investigación profunda sobre todo lo relacionado a los servicios hoteleros, en este apartado, se describe la naturaleza de los servicios, sus productos, elementos y como afecta la temporalidad y estacionalidad del tiempo en los servicios hoteleros.

En la segunda parte: Se identifica el papel del servicio al cliente, según los diferentes enfoques, así como sus características y la clasificación de los mismos. Identificar esta

parte fue necesaria, ya que nos ayudó a descubrir las causas que provocan la deficiencia que existe actualmente en este campo.

En la tercera parte: Se hizo referencia y especial énfasis, a la calidad, su concepto dentro de la actividad turística, determinantes y factores que la favorecen, así como identificar la relación de calidad en el servicio y satisfacción del cliente, sobre las bases de lo que tiene que ser la calidad total en la industria hotelera, para lo cual y en primer lugar siempre lo más importante es: " La Satisfacción del Cliente".

Con este recorrido se intenta cubrir una carencia importante dentro del estudio de los temas abarcados para enriquecer y fortalecer los conocimientos en la rama de esta importante industria y el papel que juega la calidad de los servicios para mantener la competitividad y entrar al mercado internacional.

# CAPITULO I

# CAPITULO I

**Tema de Investigación:**

***"LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO:***

***SECTOR HOTELERO NICARAGÜENSE".***

## 1.1 Descripción del Problema

Es indudable que el turismo ha llegado a constituir uno de los sectores económicos estratégicos para consolidar el desarrollo económico y social de los países.

Principalmente en los últimos diez años se ha manifestado como uno de los tres primeros sectores en orden de importancia, para la economía de las naciones en América Latina y el Caribe, gracias a lo cual varios de estos estados lo han incluido entre sus grandes prioridades nacionales, y lo han incorporado a sus proyectos nacionales como un sector de actividad de primer orden y como un efectivo dinamizador de otros sectores económicos.

No obstante, su importancia manifestada en la región de Centro América, el turismo ha tenido un lento e inestable desarrollo comparativamente con los índices de crecimiento que han manifestado otros países del área latinoamericana o caribeña, lo que ha retardado el impacto positivo de todas las potencialidades de esta actividad en los campos, económicos, políticos, culturales y sociales.

Probablemente uno de los renglones más delicados en este sentido y que ha sido escasamente atendido en esta región, es lo relativo al de aquellos que lo atienden y que está

íntimamente ligado a la calidad de los servicios que se prestan y por consiguiente, a la competitividad de estos países en los mercados turísticos internacionales.

En el presente la calidad del servicio al cliente en los hoteles de Nicaragua, es deficiente y no cumple los requisitos indispensables para satisfacer todas aquellas necesidades que el huésped requiere tales como, un alto grado de comunicación, coordinación entre los empleados y los huéspedes.

Muchas veces las deficiencias en el servicio son provocadas por la falta de consistencia que existe internamente en el hotel, debido a que el personal, tanto ejecutivos como el resto de los empleados no tienen la misma visión e interpretación de lo que para ellos significa el prestar un buen servicio.

Existe un consenso general respecto a que los niveles de eficiencia y de calidad que se logren en el desarrollo en la actividad hotelera en Nicaragua, dependerán fundamentalmente de la actuación profesional del personal que actualmente atiende la prestación de los servicios y de la capacitación y formación de los nuevos recursos humanos que, en todos sus niveles, se tendrán que ir incorporando de acuerdo al crecimiento que vaya experimentando esta importante actividad.

La hospitalidad es una consideración muy importante, tanto para el huésped como para el hotel como empresa. Cada huésped involucra no sólo la positiva actitud del personal sino una gama de servicios de calidad que hagan la estancia más agradable.

El éxito o fracaso en proveer hospitalidad usualmente determina el éxito o el fracaso del hotel. Las oportunidades para proveer un buen servicio son muchas y hay que aprovechar ya que afecta directamente a las finanzas de un hotel.

Para el empresario hotelero la hospitalidad significa que si un cliente ha sido tratado bien, en el futuro tendrá y generará más ganancias en sus negocios. Tendrá más ventajas con la competencia, ya que cualquier comentario negativo de parte de un cliente será desventaja para su negocio y una ventaja para la competencia.

El problema del mal servicio en nuestro país, radica en que los nicaragüenses que trabajan en la industria hotelera no han logrado identificarse con esta misión, ya que no ha existido una verdadera cultura del servicio en los últimos años debido a los diferentes ambientes políticos, económicos y sociales que ha vivido nuestro país. Recordemos que el turismo y la hotelería son actividades que están en auge en la actualidad.

Es por este motivo por lo que se estan intensificando los esfuerzos tendientes al logro de un mejor conocimiento de la actividad hotelera, con el propósito de que éstos permitan establecer los fundamentos para una más adecuada orientación y al óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, los cuales cada día se hacen más patentes.

La hospitalidad a los clientes debe ser más que una obligación, una opción elegida en el ámbito operativo como un concepto adoptado por la organización.

La industria hotelera nicaragüense debe presentar una imagen positiva e idónea para facilitar la cooperación internacional y de esta manera se mejorarán todos en los ámbitos para desarrollar más oportunidades en este rubro.

Lenta y tardíamente, el mundo vuelve a descubrir una gran tarea: "la calidad" para toda una vida, lo cual es de suma importancia para propiciar la satisfacción de las expectativas de los huéspedes, turistas o visitantes que llegan a un hotel.

## 1.2 Justificación

A medida que ha ido aumentando el turismo en nuestro país, la demanda hotelera ha crecido y logramos ver como la clientela insiste con toda razón en obtener un servicio de calidad que responda sus más altas expectativas.

El desarrollo explosivo del turismo ha desencadenado una fuerte competencia tanto a nivel nacional como internacional por la obtención de divisas generadas por el gasto que realiza el turista en su viaje, ingresos fiscales, generación de empleos y un desarrollo considerable en la infraestructura económica y social; y es aquí donde la calidad en el servicio juega un papel primordial para el turista, éste quedará satisfecho y contento por los servicios brindados en el hotel, solamente así regresará y lo recomendará a sus amigos para que se hospeden en él. (Promoción de boca en boca).

Es imprescindible mejorar los niveles de servicio y garantizarlos, ya que en todos los casos los clientes emiten un juicio y deciden si continuar o no, siendo clientes del hotel.

El personal que trabaja en un hotel necesita una visión en la que pueda creer; una cultura que le desafíe a dar lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime, determinadas normas y reglas que le muestren el camino que debe seguir.

Los hoteles como prestadores de servicio deben considerar ciertos aspectos importantes para desempeñarse con éxito.

La presente tesis tiene la finalidad de recalcar la importancia que tiene el ofrecer y prestar servicios de calidad en los hoteles nicaragüenses, y el elemento humano es indispensable para contribuir al éxito de esta gran tarea.

La experiencia de los hoteles con éxito y de renombre ha demostrado, que es posible lograr la mayor satisfacción de sus huéspedes y visitantes contando con un equipo altamente capacitado, lo cual ayuda a aumentar sin grandes inversiones la calidad y la productividad, a través de la creación de estrategias de servicios que les permita valorar los puntos fuertes y débiles de la industria, comprender la gama de iniciativas y actividades que han de llevarse a cabo para establecer una diferencia que puedan percibir tanto los clientes como sus empleados. La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes.

El aumento de la inversión nacional y extranjera en nuestro país propiciará la creación, remodelación de infraestructura, así como, la capacitación del elemento humano ya que requiere de profesionales especialistas en la rama del turismo y la hotelería capaces de

administrar a éstos organismos prestadores de servicios, logrando así la confianza de los inversionistas.

Nuestros países hermanos de Centro América, llamados equívocamente del tercer mundo por el hecho de no tener grandes industrias y encontrarse en el desarrollo y en la búsqueda del mejoramiento de su forma de vida, poseen la virtud de tener a su alcance toda una gama de bellezas naturales, climas benignos y su gente hospitalaria lo que facilita el propósito de este tema.

En síntesis, podemos afirmar que la calidad del servicio en el sector hotelero está basado en su mayor parte por la formación universitaria y capacitación técnica de sus recursos humanos y en la alta motivación que pueda derivarse de estos procesos.

## 1.3 Objetivo General

- *Elaborar un diagnóstico de la calidad del servicio en los hoteles: Inter Continental Managua, Camino Real y Princess Managua, en un período de nueve meses comprendido de Septiembre de 1999 a Junio 2000, principalmente en las áreas de:*

- *Administración*
- *Recepción*
- *A&B (excluyendo control de costos y cocina en la producción de alimentos)*
- *Ama de LLaves*
- *Mantenimiento*
- *Seguridad*
- *Comercialización y ventas*
- *Recursos Humanos*

CAPITULO II

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- *Realizar un diagnóstico de la situación actual de los servicios prestados en los hoteles Inter Continental Managua, Camino Real y Princess Managua.*

- *Identificar cuales son las causas que provocan la deficiencia en el servicio en los hoteles Inter Continental Managua, Camino Real y Princess Managua.*

- *Evaluar la satisfacción de los clientes en los hoteles Inter Continental Managua, Camino Real y Princess Managua.*

# CAPITULO II

# CAPITULO II

## MARCO TEORICO

### A. ANTECEDENTES

#### 2.1 Generalidades de la industria hotelera

El pasado, el presente y el futuro de la industria de la hospitalidad están íntimamente ligados. Las industrias actuales del hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje se consideró alguna vez privilegio exclusivo de los ricos, pero el surgimiento de la industria y la expansión de la democracia, la hospitalidad se hizo accesible al ciudadano común. El progreso en la transportación permitió a más gente viajar distancias más largas a un costo más bajo, y el turismo se desarrolló en todo el globo.

Desde sus humildes inicios, la hospitalidad y el Turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el Mundo. Muchos estados y naciones dependen en gran manera de los dólares que genera el turismo para proveer empleos a los ciudadanos y propiciar el bienestar de ellos. Un mundo sin espacio y servicios relacionados a los viajes es impensable en el contexto de la vida moderna.

Actualmente, la industria del hospedaje es compleja y diversa de entender por qué esto es así, requiere un viaje breve a través de la historia. Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos Resorts Modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha

influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

## 2.2 Antecedentes históricos de la hotelería

Cuando los antiguos hombres se aventuraron a salir por primera vez de sus asentamientos tribales, no había, desde luego, hoteles en los cuales pudieran alojarse. Muy probablemente, estos primeros viajeros fueron guerreros o comerciantes. Los conquistadores armaban sus tiendas donde lo deseaban: en cambio, los mercaderes como buscaban hacer trueques con herramientas vestidos y ganados en las nuevas tierras, daban un alto valor a la hospitalidad.

Los primeros viajeros intercambian mercancías por hospedaje. Indudablemente, hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero.

Las posadas de los tiempos bíblicos ofrecían apenas un poco más que una cama o una banca en el rincón de un cuarto o del establo. La mayoría de estos establecimientos no eran sino moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Los huéspedes quedaban en cuartos comunales de gran tamaño donde no existía higiene ni privacidad. Las tarifas eran razonables, pero la compañía era ruda; los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado.

En el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor. Para conveniencia de los

viajeros, se construyó una cadena de alojamientos a las orillas de las principales vías públicas, desde España hasta Turquía.[1]

No fue sino hasta la Revolución Industrial en el siglo XVIII cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida. A pesar de ello, la higiene recibió poca atención.

Los viajeros todavía tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones y las tarifas eran altas. Como las posadas y tabernas europeas donde los mercaderes y soldados pasaban la noche eran inadecuadas para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Los nuevos y elegantes establecimientos adaptaron la palabra francesa *Hôtel*, y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes.

Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de tabernas europeas, en las que dos o más huéspedes compartían las habitaciones.

A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. La mayoría de tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas, pero la tendencia viajera del estadounidense produjo una constante inspiración en

[1] L. Foster ,Dennis, "Introducción a la Industria de la hospitalidad", McGraw-Hill interamericana de Mexico, S.A, marzo1994 pgs, 3.

las casas de hospedajes. Ningún otro factor influyó tanto como el espíritu democrático de la nación para desarrollar un hospedaje cómodo e higiénico, accesible al ciudadano común.[2]

Entre tanto en Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la aristocracia. En cambio en los Estados Unidos, los alojamientos limpios y cómodos estaban a la disposición de cualquier trabajador o familia de clase media.

En la edad dorada de los hoteles, 1829, el arquitecto Isaíah Rogers emprendió la construcción de un gran hotel en Boston. Su creación la Tremonto House, fue el primer hotel de primera clase y el hito hacia la revolución de la hospitalidad. Tremonto House fue el primer hotel que ofreció habitaciones con llave. Cada habitación tenía un lavado, una jarra y una barra de jabón. Otra de sus innovaciones fue emplear personal de tiempo completo, incluyendo un portero uniformado para saludar y atender a los huéspedes. Tremont House fue la precursora de una nueva generación de prestigiosos establecimientos del hospedaje.

A principios del siglo XIX, un nuevo tipo de viajero entró en escena – el hombre de negocios – para quien el alojamiento era un dilema: los grandes hoteles eran muy caros y las posadas al estilo antiguo, antihigiénicas. Para alojar a este tipo nuevo de huéspedes, Ellworth M. Statler inventó un nuevo tipo de establecimiento para hospedaje: **el hotel**

[2] L. Foster, Dennis, "Introducción a la Industria de la hospitalidad" "La edad Dorada de loshoteles" McGraw-Hill interamericana de Mexico, S.A marzo 1994, pgs, 5

**comercial**. El primer Statler Hotel se inauguró en Buffalo, Nueva York, en enero de 1908. Tomó el concepto de cuartos privados e higiénicos y le añadió el baño privado.[3]

## 2.3 Antecedentes de la Industria Hotelera en Nicaragua

El desarrollo hotelero en Nicaragua data desde los años 1800, cuando el Sr. José Lupone de origen italiano y establecido en Nicaragua construyó el gran Hotel en el mismo lugar donde hoy existen las Ruinas del Gran Hotel y que pertenecen al Ministerio de Cultura.
Su arquitectura propia de aquella época era de estilo colonial, casa de grandes balcones, tejas de barro, paredes de adobe, espaciosas habitaciones, amplios ventanales y ventilación natural. Se destacó por recibir a toda la alta sociedad de la época, y a hospedar a famosos artistas y grandes personalidades.

Todo el romántico ambiente de aquella casa quedó sepultado en el terremoto de marzo de 1931, y luego fue reconstruido entre 1935 y 1940. Hasta año 1972 fue el mejor hotel de Managua, y en ese mismo año fue destruido nuevamente por otro terremoto que destruyó la ciudad Capital.

Otros establecimientos antiguos que merecen mención son: Hotel Reisell, Hotel Balmoral, Hotel Lido Palace, Hotel Nicaragua, Hotel Mac Arthur, Hotel Estrella y Hotel Colón, estos hoteles existieron entre los años 1940 a 1972 y fueron destruidos por el terremoto en ese

[3] OCEANO, "Nueva Enciclopedia Práctica de turismo, hoteles y Restaurantes, océano Editorial barcelona 1995.

mismo año. Cabe mencionar que aun existen el Hotel Estrella y Hotel Colón ubicados en diferentes áreas de la capital.

En 1967 se inició la construcción del Hotel Inter Continental Managua y en 1969 abrió sus puertas al público. Con la apertura de este hotel se inició en nuestro país la tradición de un hotel de cadena de servicio formal, ya que los mencionados anteriormente, eran de servicio artesanal. El Hotel Inter Continental cambió el concepto hotelero en Nicaragua, así mismo, se inició el concepto del vocablo "cinco estrellas". Este hotel vino ha ser el más moderno, el mejor, con más número de habitaciones y brindando una gama de servicios propios de la industria hotelera y que los demás hoteles no ofrecían.

A pesar del lento desarrollo de la Industria Turística, se ha podido notar, especialmente durante los últimos tres años la apertura de nuevos y pequeños establecimientos hoteleros.

En 1997, se inició la ejecución de 25 proyectos turísticos de desarrollo turístico lo que representa una inversión superior a los U$$ 109,4 millones de dólares, para la construcción de nuevos hoteles en diferentes lugares como son: Managua, Isla de Ometepe, Sapoá, San Marcos, Catarina y la Región del Atlántico Sur. En Managua los proyectos que se destacan son el Hotel Hampton Inn que tendrá un total de 84 habitaciones, el Hotel Holiday Inn, Plaza Real Inter Continental Managua y finalmente Hotel Princess Managua, actualmente abierto al público. Todos ellos pertenecientes a Cadenas Internacionales.

Con éstas construcciones, la oferta hotelera en Managua se incrementará, disponiendo así, demás de 1000 habitaciones adicionales a las ya existentes.

En Nicaragua podemos mencionar dos hoteles de cadena Internacional como: Hotel Inter Continental que remodeló sus instalaciones, mobiliarios y decoración en general y el Hotel Camino Real con la construcción de su Centro de Convenciones han logrado destacarse dentro de la oferta hotelera con su actual imagen y gama de servicios exclusivos para hombres de negocios principalmente.

## B. INFORMACION GENERAL

### 2.4 Tipos, Categorías y Clasificación de los hoteles

#### 2.4.1 Dimensión

Los hoteles atendiendo su dimensión se clasifican en:

- Pequeños: Hoteles de menos de 50 habitaciones
- Medianos: Hoteles de 50 a 100 habitaciones
- Grandes : Hoteles de 100 habitaciones a más

El 21% de los hoteles del mundo pueden considerarse de tamaño no pequeños, es decir, de más de 100 habitaciones en Estados Unidos o de más de 50 habitaciones en el resto del mundo, según la Enciclopedia Océano/Centrum, (Barcelona, 1995).

### 2.4.2 Tipo de clientela

En general, la clientela de los hoteles puede dividirse en tres categorías, cada una de las cuales representa un segmento diferente del mercado:

- Clientela de Negocios
- Clientela de Familias
- Clientela de Resorts

*Clientela de Negocios*: La Industria hotelera, igual que las de los viajes en general, depende en gran parte de los viajes comerciales. Mientras que los viajes de placer son primordialmente de temporada y están sujetos a fluctuaciones radicales, los viajeros de negocios le proporcionan a la mayoría de los establecimientos que ofrecen alojamiento un flujo constante de clientes a todo lo largo del año.

*Clientela de Familias*: La clientela familiar de vacacionistas le proporciona un impulso muy importante a la industria hotelera, en particular en los meses de verano.

*Clientela de Resorts*: Un segmento particular en la industria hotelera atrae a los clientes que no viajan por negocios ni salen de vacaciones con la familia. En consecuencia, sus necesidades son diferentes. El individuo que viaja solo constituye una categoría especial de quienes viajan por placer y a menudo desean un ambiente único y servicios especiales, como programas de salud y actividades deportivas.

### 2.4.3 Clasificación

Los sistemas de clasificación más comunes incluyen tres, cuatro o cinco niveles de alojamiento y servicios. Algunos métodos de clasificación incluyen la concesión de una o más estrellas, conforme a la clasificación comparativa de los establecimientos.

Las siguientes clasificaciones son ampliamente reconocidas en la industria:

*De Lujo* *****: Esta clasificación denota el estándar más alto en el nivel de lujo y comodidad del lugar; limpieza y eficiencia; personal especializado, competente y cortés; y diversidad en calidad de servicios de alimentos y bebidas. Un típico hotel de lujo tiene por lo menos el 10% de su espacio dedicado a suites de lujo y dos o más salones comedor: por lo común un restaurante de especialidades y un restaurante de estilo familiar, ambos clasificados como restaurantes de clase superior. Todas, o casi todas las habitaciones, tienen un excelente vista, ubicación y ambiente. Los precio pueden variar de 100 a 2000 dólares por noche, dependiendo del mercado, la ubicación y el tipo de alojamiento.

*Primera Clase* ****: Los hoteles de esta clase son casi lujosos, con comodidad y decoración sobresaliente, personal altamente capacitado y competente y excelentes instalaciones para el servicio de alimentos y bebidas. Un típico hotel superior cuenta con por los menos una suite de lujo, restaurante y un bar. Muchas de las habitaciones tienen una vista excelente, y servibar muy bien provisto. Las tarifas típicamente de 60 a 300 dólares por noche, dependiendo del mercado, la ubicación y el tipo de alojamiento.

*Clase Turista* ***: El hotel de clase turista cuenta con todas las características tradicionales de un hotel moderno, incluyendo la comodidad y el lujo de los anteriores, una decoración excepcional y algún tipo de servicio de alimentos y bebidas. Algunas habitaciones tienen excelente vista o una ubicación ventajosa. La escala de precios por lo general de 50 a 200 dólares por noche, dependiendo del mercado, la ubicación y el tipo de alojamiento.

*Clase Económica* **: El establecimiento económico ofrece habitación eficientes e higiénicas, con baño privado. El mobiliario y la decoración son adecuados y por lo común las habitaciones cuentan con televisión y teléfono. En su mayoría no hay servicio alimentos y bebidas. Las tarifas pueden variar de 50 a 70 dólares.

*No Clasificados* *: Por supuesto, hay una clase de establecimiento de hospedaje que esta por debajo de los cuatro niveles. En esta otra clase "no clasificada" la componen hoteles y moteles en donde no les importaría pasar una noche a muchas personas que viajan por placer o por negocios, en particular quienes inspeccionan y clasifican los establecimientos de hospedaje.

Las clasificaciones de los alojamientos son relativas de un mercado a otro.

### 2.4.4 Otros tipos de alojamientos

Además de los clásicos hoteles existen muchos otros tipos de alojamientos, los cuales según Dennis L. Foster [4]los describe a continuación:

*Motel:* Los servicios que proporciona este establecimiento, hacen alusión a su nombre este vocablo se deriva de Motor y motel, en consecuencia este establecimiento ofrece acomodo tanto para las personas como para sus automóviles. Su estructura es construida horizontalmente están ubicados a lo largo de la carretera.

*Motor Hotel:* Este establecimiento es otra modalidad del Motel es decir alojamiento con establecimiento integrado y sus estructuras están construidas verticalmente y están ubicadas tanto en las ciudades como fuera de éstas.

*Condominio*: Son edificios o grupos de edificios en los que los condominios compran unidades por separado, convirtiéndose así en copropietarios de las instalaciones públicas y de la estructura y de sus áreas de recreo. Son utilizados como segundo hogar para vacacionar y además son rentados durante épocas del año que no son utilizadas por sus dueños.

*Pensiones o Casa de Huéspedes*: Son muy populares en Europa. Constan por lo general de 10 habitaciones aproximadamente. Algunos ofrecen pensión completa, aunque la mayoría ofrece alojamiento con desayuno continental.

*Apartamentos*: Son unidades amuebladas con cocina integrada a un edificio, las cuales prestan servicio de alojamiento. Se rentan por semana, quincena o mes.

*Bungalows*: Unidades semejantes a los apartamentos ya que se rentan amueblados y con cocina, solo tienen independencia entre sí. Se localizan en carreteras o playas.

*Cabañas:* Están unidades suelen ubicarse cerca de los lagos, playas o bosques y son unidades semejantes a los apartamentos, por rentarse amueblados y con cocina.

### 2.4.5 Puestos y Funciones

El tipo de organización y puestos varía en cada empresa dependiendo de objetivos y planteamientos particulares pero deben ser flexibles. Sin embargo podemos destacar algunas funciones que se consideran principales en un hotel:

*Gerencia General:* El liderazgo del Gerente General es sin duda alguna la cualidad más importante que esta persona debe tomar en cuenta en su posición. El o ella dirige a los varios jefes de división para conseguir las metas financieras de las empresas a través de los empleados esta persona debe poner en práctica todas las habilidades ejecutivas como son la Planeación, toma de decisiones, organización, contratación, controles internos, dirigir y comunicar para desarrollar en equipo eficiente. Su tarea es juzgada de acuerdo a los resultados financieros y no por lo bien que las tareas han sido efectuadas.

---

[4] - L. Foster, Dennis, "Introducción a la Industria de la hospitalidad", McGraw-Hill,1994,Cops. Págs 24.

Los reportes, estadísticas e informes que recibe la Gerencia General son extensos pero el Gerente eficiente debe conocer cuales son las estadísticas claves que reflejan la productividad y eficiencia de la operación.

Dar ideas, plantear objetivos y hacer recomendaciones para mejorar las operaciones son atribuciones que el gerente general debe practicar. El gerente general es el jefe principal en el sistema de comunicación. Cada jefe de departamento actúa según las instrucciones recibidas o no recibidas. Las sesiones periódicas del comité ejecutivo o jefes de departamentos promueven una buena comunicación.

*Vice-Gerencia:* La Vice-Gerencia en un hotel tiene la responsabilidad de desarrollar y ejecutar los planes dictados por la junta de accionistas, Gerencia General y otros miembros del comité ejecutivo. La relación de este con la Gerencia General debe ser de confianza y comunicación fluida. La vice gerencia trabaja con los jefes de área para lograr sus respectivas metas y objetivos de una manera eficiente.

Cuanto más involucrado esté en la toma de decisiones, podrá orientar mejor a los jefes de área esta posición debe dar seguimiento a los planes de trabajo y asegurarse que se cumplan, también involucra la recopilación y análisis de reportes estadísticos los que se comparten con el Gerente general. El Vice Gerente está en todo el hotel revisando la operación, dando orientaciones y asistiendo según las necesidades.

*Gerente de Alimentos y Bebidas:* En esta posición se tiene la responsabilidad de la operación de la cocina, el restaurante, servicio de banquetes, servicio de habitación (Room

Service) y bares. Su trabajo incluye la dirección junto con sus supervisores de una variedad de situaciones. Calidad de la comida, higiene, inventarios, control de costos capacitación, presentación, atención al cliente, etc... .

Regularmente el Gerente de alimentos y Bebidas se apoya en un asistente, Chef Ejecutivo, Encargado de banquetes y de bares, y los meseros.

*Chef:* El Chef del hotel está bajo la supervisión del Gerente de alimentos y Bebidas, y tiene bajo su responsabilidad todo el equipo de la cocina. Vela porque los alimentos suministrados estén preparados con los ingredientes de mejor calidad, y que lleven un excelente sabor y presentación al cliente.

Tiene bajo su cargo la responsabilidad de coordinar la elaboración de las comidas que se brindan, tanto en los restaurantes como en los distintos eventos de banquetes dentro y fuera del hotel.

*Contralor:* Contralor General es el nombre de la posición en el hotel equivalente al Gerente Financiero. El o ella es responsable de concebir controles internos, revisión de las operaciones contables y relaciones fiscales, y el procesamiento de indicadores financieros.

En un hotel la información financiera diaria como el Daily (resumen diario de ventas), disponibilidad de bancos, cuentas por pagar, y por cobrar, es de suma importancia para la toma de decisiones. Tiene a su cargo el departamento de compras, almacén, cómputos cajeras de ambiente, auditores, créditos.

*Costos:* El Gerente de Costos está bajo la supervisión del contralor y es la persona encargada de determinar el valor que el hotel cobrará por sus servicios de acuerdo al costo en el cual adquirieron los insumos.

Este también debe presentar un reporte de costos, el cual es esencial para evaluar si se está cumpliendo con el presupuesto estipulado para cada departamento.

*Gerente de Compras:* El Gerente de compras es el encargado de realizar todas las compras que solicite cada departamento, y debe velar por que estas compras se realicen al menor costo posible sin sacrificar calidad. Para ello, debe solicitar al menos tres cotizaciones para elegir la más favorable y así realizar la compra. La aprobación de la compra deberá ser realizada por el contralor.

*Jefe de Almacén:* El Jefe de Almacén está bajo la supervisión del gerente de compras, y tiene bajo su responsabilidad el almacenamiento de todos los alimentos y artículos que se compran, cuidando que el sitio donde se almacenan preste las condiciones necesarias para su óptimo mantenimiento.

El jefe de almacén debe realizar un reporte de entradas y salidas del almacén lo que le permitirá notificar cuando es necesario el abastecimiento de nuevos productos.

*Mercadeo y Ventas:* El nombre de esta posición hace énfasis en mercado. La persona en esta posición juega un papel esencial en todos los departamentos del hotel. Un gerente de mercadeo y ventas eficiente no solo atraerá ventas externas (convenciones, banquetes,

seminarios, bodas) sino también promoverá ventas internas, a través de promociones, eventos propios y otras actividades afines.

Esta es una posición que requiere mucha creatividad, el gerente de mercadeo y ventas evalúa constantemente nuevos mercados, revisa necesidades y tendencias del mercado actual, observa las actividades de la competencia, hace prestaciones de producto, participa en eventos de la comunidad para mantener las relaciones públicas trabaja con los demás gerentes del hotel para definir estándares de calidad y esfuerzos de venta conjuntos.

*Gerente de Recepción:* Este departamento es sumamente importante, ya que es el enlace entre los huéspedes y el hotel. Es también el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de éstos en el hotel y el último punto de contacto a la salida, por lo que la imagen que proyecte el personal de recepción en el huésped será de vital importancia para el buen prestigio del hotel.

Algunas de las responsabilidades de esta posición incluyen revisar los reportes generados por el auditor nocturno, supervisar la operación de reservaciones, desarrollar un sistema de comunicación eficiente entre la recepción y otros departamentos, supervisar diariamente los ingresos y salidas de huéspedes, revisar el desempeño de los empleados, establecer sistemas de promoción interna, preparar presupuestos y controles de gastos generar pronósticos de ocupación y mantener contactos con las mejores cuentas corporativas.

El gerente de recepción trabaja con un supervisor, auditor nocturno, jefe de reservaciones, cajeros, recepcionistas, conserje (en hoteles grandes) para atender la operación de este departamento.

Estos son solamente algunas de las tareas que desempeña el gerente de recepción. La recepción es el punto central de todas las comunicaciones en el hotel además de un punto de ventas, de operaciones financieras y donde se atiende al huésped.

En este puesto se requiere de una persona que pueda manejar las distintas necesidades de los clientes, supervisar a los empleados, comunicaciones interdepartamentales, y generación de reportes.

*Ama de Llaves:* El ama de llaves es responsable de la limpieza, higiene y mantenimiento de las habitaciones y de las áreas públicas de un hotel. Esta persona realmente debe trabajar a través de otros para realizar el trabajo. Cada camarera y auxiliar de limpieza debe estar bien entrenados en técnicas de limpieza e higiene. Rapidez y eficiencia son cualidades para mantener las habitaciones y áreas públicas en óptimo estado.

El ama de llaves es también responsable de mantener y controlar un gran inventario de productos diversos como ropa de cama, químicos, suministros de limpieza, papelería, amenities, muebles y equipos. En hoteles más pequeños también puede incluir el mantenimiento de los jardines.

Si el hotel tiene lavandería esta área es supervisada por el ama de llaves. El equipo, los químicos, el control de costos, los horarios se trabajan en conjunto con el supervisor de esa área.

La comunicación con recepción y mantenimiento es vital, la generación de reportes como el estatus o situación de las habitaciones, el seguimiento de discrepancias, el control de Lost & Found (Objetos encontrados o perdidos) son otras atribuciones del Ama de Llaves.

*Gerente de Mantenimiento:* Esta posición es muy importante en la prestación del servicio que se le da a los huéspedes. El gerente de mantenimiento supervisa a electricistas, plomeros, técnicos de refrigeración, operadores de pisos, para hacer que todo funcione correctamente y evitar molestias a los clientes.

En la actualidad el énfasis está en el mantenimiento preventivo y en el ahorro energético. La persona en esta posición debe ser capaz de adoptar planes de acción que mantengan la propiedad bien cuidada.

Conocimientos de nuevos equipos y maquinaria son esenciales. La persona en esta posición es parte del comité ejecutivo y requiere de experiencia en mantenimiento general y una actitud positiva para estar al día. El gerente de mantenimiento interactúa con todos los departamentos del hotel.

*Gerente de Recursos Humanos:* Esta persona ayuda en la organización de las funciones que desempeñan todos los empleados del hotel, además de jugar un rol muy importante en la capacitación y entrenamiento de los mismos.

Algunas de las funciones específicas podrían ser:

- Planeación de personal
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Contratación
- Entrevistas y pruebas
- Inducción y orientación
- Control de expedientes personales
- Nóminas
- Entrenamiento y capacitación
- Manejo de evaluaciones e incentivos
- Reclamos laborales.

*Jefe de Seguridad Interna:* El Jefe de Seguridad interna está bajo la supervisión del gerente de recursos humanos, y tiene bajo su responsabilidad el cuidado de los bienes del hotel, así como la seguridad de los huéspedes, clientes y empleados.

El jefe de seguridad debe presentar un reporte diario de los acontecimientos que ocurren durante el día, en el cual se comunica cualquier irregularidad ocurrida, de modo que se puedan tomar medidas correctivas.

## 2.5 SERVICIO HOTELERO

### 2.5.1 Los hoteles como industria prestadoras de servicios

La hospitalidad se puede definir como la "recepción y el trato amistoso a extraños". Para la mayoría de la gente la hospitalidad significa servir a los huéspedes con cortesía y calidez, también la hospitalidad es una industria conformada por negocios que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros.

Como industria prestadora de servicios la hospitalidad se refiere a un grupo relacionado con el turismo, el entretenimiento, y la transportación.

A medida que ha pasado el tiempo y el servicio de hospedaje ha ido evolucionando igualmente lo ha hecho en todas las facilidades que se le ofrecen al viajero, como es el caso de los hoteles de la actualidad, quienes han desarrollado organizaciones más complejas de acuerdo a las necesidades del tipo de cliente, como viajeros de negocios, o aquellos que desean hacer simplemente viajes de placer.

Al igual que las demás empresas de servicio, los hoteles venden bienes intangibles ya que es una empresa prestadora de servicios turísticos en donde el servicio se resume a ser;

actitudes, beneficios y satisfacciones versus comodidad, en donde no existe la transmisión de bienes materiales.

### 2.5.2 Naturaleza de los servicios hoteleros y sus productos

Aunque los servicios requieren de productos tangibles para cumplir su finalidad, ambos tienen una naturaleza distinta, a continuación los servicios hoteleros se pueden describir de la siguiente manera:

- Se apoya en la apreciación subjetiva de un bien tangible
- Apelan a los sentimientos y a la formación de una imagen
- Tienen duración o permanencia que es factible de entender cualitativamente.
- La calidad técnica esta referida a conceptos y actitudes que no tienen valoración material.
- Los beneficios o satisfacciones que brindan son términos estimados.

Naturaleza de los productos Hoteleros

- Se apoya en la apreciación objetiva de una satisfacción posible.
- Apelan a la razón posible e identificación tangible.
- Tienen duración o permanencia que es factible de definir cuantitativamente.
- La calidad intrínseca o técnica es susceptible de analizar en forma material.

- Los beneficios o satisfacciones que brindan los servicios hoteleros son valorables en términos cuantitativos.

Por lo antes mencionado, no podemos equivocarnos en pensar que los hoteles ofrecen sus instalaciones o mobiliarios, sino que en realidad venden su ambiente, actitudes, beneficios que se dan mediante sus productos y especialmente a través de su personal.

### 2.5.3 Elementos del Servicio Hotelero

Los elementos que conforman estructuralmente un servicio son:

- Calidad
- Particularidades
- Beneficio condicionado.

*La Calidad*: es la confianza que se crea en el cliente debido al servicio recibido; existen dos tipos de calidades dentro del servicio hotelero y son la calidad comercial y la calidad técnica o intrínseca, las cuales están íntimamente relacionadas y son dependientes una de la otra.

*Las particularidades:* son las características físicas como la operación del hotel su estructura física, decoración, mobiliario y todos aquellos aspectos apreciables que los hacen diferente de los otros.

*Los beneficios condicionados:* son todas las satisfacciones que le brinda un hotel, ya sea a sus huéspedes como a los clientes que utilizan los demás servicios, es la esencia misma del servicio.

Los elementos de los servicios de un hotel conforman su capacidad de respuesta práctica al mercado, y al mismo tiempo estructuran e integran su imagen comercial que es la que les permite que se posiciones en el mercado, frente a la demanda y la competencia, con su propia personalidad.

### 2.5.4 Estacionalidad y Temporalidad de los servicios hoteleros

Los servicios, al igual que los bienes tangibles están sujetos a efectos del tiempo, estos reflejan el desarrollo hotel - mercado y son: Estacionalidad y Temporalidad.

La Estacionalidad implica la variación que experimenta la demanda de los servicios hoteleros de acuerdo a la época: Temporada alta, Temporada baja

Como temporada alta puede referirnos a Semana Santa, fin de año, vacaciones de mitad como a finales del año para los estudiantes, festividades locales, días de fiesta y otras.

La estacionalidad varía en función del mercado y segmento de que se trate. Así, en turistas domésticos o nacionales, Semana Santa es época de fuerte demanda no siendo necesariamente el caso de algunos turistas internacionales.

La temporalidad es igual a la demanda permanente del hotel o sea su vida comercial y se mide en términos de penetración en el tiempo, ya sea como unidad total o en sus diferentes servicios.

### 2.5.5 Ciclo de vida comercial

Así como todos los productos tiene su ciclo de vida, de igual forma los servicios hoteleros están sujetos a un proceso o ciclo de vida comercial, que va de acuerdo a la tendencia de la oferta - demanda, como resultado de la experiencia y satisfacción obtenida por los huéspedes y clientes, así como los efectos mismos del medio ambiente, el mercado y especialmente la competencia.

### 2.5.6 Conceptos de Vida Util y Vida Comercial de los servicios hoteleros

*Vida Util*: Es el tiempo que un hotel, según sus condiciones, puede seguir prestando sus servicios.

*Vida Comercial:* Es el tiempo en el cual los servicios de un hotel son aceptados y utilizados por un determinado segmento de mercado.

El ciclo de vida de un hotel se divide en cuatro etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez - Saturación y Declinación.

Cuando un hotel se concibe como nuevo en el mercado ya sea porque se acaba de construir o porque se le realizaron algunas remodelaciones, su vida comercial debe de tener un

proceso de introducción para que el mercado lo conozca y comience a utilizarlo. A medida que el uso del hotel y sus servicios se van desarrollando, ya podemos decir que empieza la etapa de crecimiento.

Una vez que se ha logrado que el mercado conozca del hotel y los utilice, podemos decir que ha entrado en la etapa de madurez, en el cual es necesario que el hotel desarrolle y preste su máxima capacidad de servicio a su mercado los que se conoce como saturación. En esta etapa el hotel obtiene una alta rentabilidad porque los recursos que emplea son solo los de mantenimiento.

El hotel empieza a experimentar una decadencia en los niveles de aceptación en el mercado, podemos decir que ha entrado en el período de Declinación, ya que al continuar esta tendencia, puede lograr que el hotel mismo se vuelva improductivo.

Para que el hotel experimente la declinación comercial, existen algunos factores internos y externos que la motivan como:

- Factores Internos:

- Calidad en los servicios
- Actualización de servicios e instalaciones

- Factores Externos:

- Moda comercial

- Competencia
- Cambios ambientales

Cuando los factores de declinación son internos, significa que el hotel ha descuidado su calidad en los servicios, que presta tanto a los huéspedes como a los usuarios de los mismos, quienes al obtener experiencias negativas por el mal servicio recibido, dejan de utilizarlos.

Por el contrario, los factores externos que provocan la declinación comercial de un hotel son provocados por situaciones en el medio ambiente que rodea al hotel y que no están en las manos de éste corregirlos.

Es importante mencionar que los hoteles deben estar pendientes de su ciclo de vida comercial, ya que de lo contrario, pueden perder mercado y lo que es peor, ni siquiera darse cuenta del porqué de ésta pérdida.

## 2.6 Servicio al Cliente

Los servicios son muy diversos y pueden ser encontrados en el sector gubernamental con el servicio que prestan en sus tribunales, las agencias de empleo, hospitales, servicios militares, policía, bomberos, servicios de correo escuelas, etc... también encontramos los servicios por el sector no lucrativo privado los cuales ofrecen servicios en los museos, universidades, iglesias, fundaciones, obras de caridad, etc...

En el sector comercial encontramos una buena parte de servicios como son: los bancos, hoteles, compañías de seguros, bufetes, firmas consultoras, centros de entretenimientos, compañías de bienes raíces, agencias de publicidad, líneas aéreas, agencias de viajes, salones de belleza, etc. y otros servicios que con el tiempo van apareciendo como por ejemplo, personas que les cobran por organizar una fiesta, decorar su casa, llevarlo al trabajo, cuidar su jardín, lavar su carro y un sinnúmero de servicios más.

Es importante diferenciar entre el mercado de servicios y el mercado de productos, por lo que a continuación detallamos detenidamente algunos Conceptos de Servicio según los enfoques de algunos autores:

### 2.6.1 Conceptos de Servicio

De acuerdo a William Stanton, [5]el servicio "Es una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes". Considera que el servicio es difícil de definir, pues los servicios se venden junto con bienes tangibles.

Staton, identifica al respecto dos tipos de servicios:

Los servicios que son objeto o propósito de una transacción los cuales requieren bienes de soporte, por ejemplo no se necesitan un hotel para dar el servicio de hospedaje, sino que se está comprando su alquiler.

Los servicios complementarios que apoyan o facilitan la venta de un bien u otro servicio. Los bienes necesitan de los servicios de apoyo, por ejemplo no se puede alquilar una habitación sin requerir los servicios de una camarera para que la acondicione y limpie para su venta.

Según Phillips Kothler[6], el servicio es la actividad o beneficio intangible que una parte ofrece a la otra. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico sin embargo su valor agregado no puede inventariarse, como son la conveniencia, seguridad, comodidad y flexibilidad, los cuales se consumen en el momento en que se producen.

### 2.6.2 Características de los Servicios

Según Kothler, los servicios tienen cuatro características importantes que hay que tomar en cuenta a la hora de realizar un programa de mercadotecnia como son:[7]

*Intangibilidad:* los servicios no los podemos ver, oler, palpar o probar antes de comprarlos, por eso decimos que son intangibles. Las personas al comprar un servicio deben de tener fe en quien se los suministra ya que no puede saber el resultado antes de la compra, por ejemplo, una persona conocerá el servicio que presta un hotel hasta que se hospeda en él.

---

[5] Stanton, William, "Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Décima Edición, 1996, Cops. Págs 685.
[6] Kotler, Phillip, "Dirección de la Mercadotecnia", Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A, Tercera Edición, 1989, Cops.Pags. 511
[7] Kotler, Op.Cita,Cop.Pags.512-515.

Sin embargo, los suministradores de servicios pueden realizar algunas cosas para mejorar la confianza del consumidor como son:

- Acrecentar la intangibilidad del servicio como lo es hacer un dibujo o ejemplificar lo que sería el resultado del servicio una vez comprado.

- En vez de limitarse a mencionar las características del producto, deben también hacer especial mención de sus beneficios.

- Desarrollar nombres de marca para sus servicios a fin de acrecentar la confianza.

- Usar a una celebridad que mediante su testimonio pueda crear confianza en el servicio.

1. *Inseparabilidad: u*n servicio no puede venderse por sí solo necesita de un suministrador ya sea una persona o una máquina. Por ejemplo, un hotel necesita de sus empleados para brindar los servicios, la cirugía requiere la presencia del médico cirujano y su equipo etc.

Muchas veces esta inseparabilidad puede ser una limitación, sin embargo existen algunas estrategias para resolver esta limitación como lo es el que los suministradores de servicio aprendan a trabajar más rápido, que un psicoterapeuta adopte terapias en grupo en vez de la terapia individual para maximizar el tiempo, entrenar a los suministradores de servicio y ganarse así la confianza del usuario.

2. *Variabilidad:* la calidad de los servicios varía dependiendo de las personas que los proporcionen cuándo y dónde. Por ejemplo no es lo mismo el servicio que se recibe en un hotel con muchos años de experiencia en donde su personal es altamente capacitado, que el que se recibe en un hotel nuevo en el negocio de la hotelería con personal poco experimentado.

Esta variabilidad es conocida por los usuarios, lo que se demuestra cuando antes de recibir un servicio se pide la opinión de personas que lo hayan recibido anteriormente, de forma que se pueda hacer la mejor selección del suministrador.

Debido a esto, es necesario que las empresas tomen medidas de control en la calidad de sus servicios como:

- Invertir en una buena selección y en la capacitación del personal para que estos presten un buen servicio.

- Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas del consumidor y compras por comparación con el fin de detectar y corregir el mal servicio.

3. *Carácter Perecedero:* Los servicios no se pueden almacenar, sin embargo este carácter perecedero no es problema cuando la demanda es constante, pues facilita la programación de los servicios en forma anticipada, el problema está cuando la demanda de un servicio fluctúa, por ejemplo, un hotel incrementará su personal en las

BIBLIOTECA
U C E M

temporadas altas y aprovechará las temporadas bajas para enviar a buena parte de su personal de vacaciones.

### 2.6.3 Clasificación de los Servicios

Según Kotler, los servicios pueden clasificarse de acuerdo a estándares en tres grupos:

**a)** Servicios basados en personas y servicios basados en equipos.

Dentro de los servicios suministrados por personas encontramos:

- Servicio suministrados por profesionales: (consultores, consultorías etc.).
- Servicios suministrados por mano de obra especializada (talleres de reparaciones, plomería).
- Servicio suministrado por mano de obra no especializada (cuidador, empleadas, jardineros).

**b)** Servicios basados en equipo también tienen su clasificación, y ésta se basa en el tipo de equipo que se utilice para suministrar el servicio:

- Equipos automáticos (se distinguen aquellos que implican equipo automático como lavado de carros automáticos, máquinas distribuidoras).
- Equipos operados por mano de obra poco especializada (taxis, cinematógrafos, etc.).
- Equipo operado por mano de obra especializada (aviones, computadoras, etc.).

**c)** De acuerdo a la necesidad de la presencia del cliente para recibir el servicio.

Por ejemplo, cuando un taller repara un automóvil no necesita que el dueño del auto esté presente, por el contrario, los hoteles sí requieren del huésped, acondicionar el lugar para que el cliente se sienta cómodo.

**d)** De acuerdo a la motivación que tenga el cliente para realizar la compra, satisfacción personal o necesidad del negocio.

Los suministradores de servicio suelen preparar programas especiales para cada uno de estos segmentos.

**e)** De acuerdo a las motivaciones que tiene el suministrador de servicio las cuales pueden ser de carácter lucrativo o no lucrativo y para el sector privado o público.

## 2.7 Calidad en el Servicio

### 2.7.1 Enfoques de la Calidad

En la década de los ochenta, la alta competitividad hizo que muchas compañías sintieran un nuevo interés hacia la calidad.

Los tres principales maestros de la calidad son Edward Deming, Joseph Juran y Phillips Crosby, quienes se desempeñaban en el ámbito profesional como consultores,

conferencistas y autores de muchos años de experiencia. Cada uno había trabajado en desarrollar su propio método, distinto para la administración.

## A. Edward Deming

***"Que todos estén haciendo lo mejor que puedan no es la respuesta. Es necesario que la gente sepa que hacer. Se requiere cambios drásticos. La responsabilidad de cambios es tarea de la Gerencia. El primer paso es aprender como cambiar".***[8]

A Edward Deming se le reconocía el mérito de haber dirigido la revolución Japonesa de Calidad. En 1950 empresas japonesas hacen caso a sus consejos sobre el control Estadístico de Proceso (CEP) y sobre las técnicas de resolución de problemas. Fue hasta 1980 donde las empresas estadounidenses comienzan a implementar los consejos de Edward Deming.

Los gerentes de empresas se preguntaban con inquietud. ¿Cómo tenía que implementar el cambio en la gerencia?

Deming les dió los siguientes lineamientos para iniciar un proceso de cambio:

- Dejar al lado su preocupación con el presente para cerciorarse de que hubiera un futuro.

---

[8] Deming, Quality, p. Li

- Orientarse hacia la mejora continua de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse delante de la competencia.
- Innovar constantemente y comprometer recursos para apoyar la innovación y la mejora continua de la calidad.

- Eliminar las barreras departamentales y las barreras entre supervisores y trabajadores.

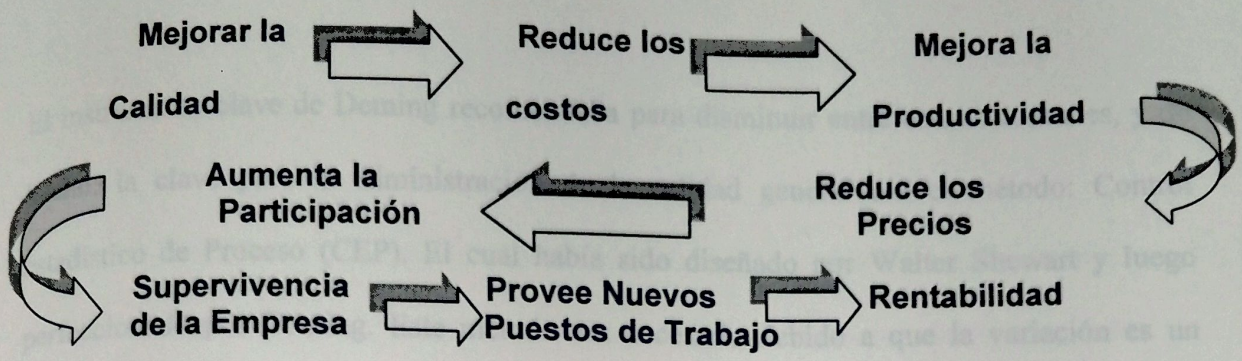
- Deshacerse de los objetivos numéricos y de las cuotas, concentrarse en mejorar los procesos, darles a los trabajadores estándares claros de trabajos aceptables y las herramientas necesarias para hacerlo.

- Finalmente tenían que crear un clima de acusaciones y temor, que bloquearan la identificación y la solución de problemas.

Deming, argumentaba que con la búsqueda de la calidad, la productividad y la calidad mejorarían el proceso, aumentaría la uniformidad del producto, reduciría la reelaboración y los errores, así como el desperdicio de mano de obra, el tiempo de las máquinas, de los materiales y de este modo incrementaría la producción con menos esfuerzo.

Otro beneficio de la calidad son los costos más bajos, gente mucho más contenta en su trabajo y una mejor posición competitiva de la compañía.

Es así como nace la reacción en cadena de Deming.




**Reacción en Cadena de Deming**

Deming alineó dos medios de mejoramiento de proceso:

1. Cambiar las causas comunes, que eran sistemáticas, estas incluían un mal diseño del producto, como materiales sin ser apropiados para uso, máquinas que no funcionaban, listas inapropiadas de materiales y malas condiciones físicas (por lo tanto estas ciudades son compartidas por numerosos operarios, máquinas o productos).

2. Eliminar las causas especiales que incluían una variación no aleatoria dentro de los sistemas, incluían la falta de conocimiento o destreza, descuido de los trabajadores o un lote insatisfactorio de materiales que llegaban (estas causas se limitaban a empleados o actividades individuales).

La gerencia era responsable de las causas comunes y los operarios eran responsables de las causas especiales.

El instrumento clave de Deming recomendaba para disminuir entre causas comunes, y de hecho, la clave para la administración de la calidad general era el método: Control estadístico de Proceso (CEP). El cual había sido diseñado por Walter Shewart y luego perfeccionado por Deming. Este método era necesario debido a que la variación es un hecho inevitable de la vida industrial. Por lo tanto, el problema era distinguir la variación aceptable de la variación que podría indicar problema. La regla de la probabilidad podía indicar si la variación se debía al azar.

Con éste gráfico de control un operario sabía cuando intervenir en un proceso y cuándo dejar que se desarrollara sin intervención.

Otra de las valiosas aportaciones del Dr. Deming fue el pensamiento orientado al proceso en dónde se utiliza su muy famoso "Ciclo de Deming (PHRA)", cuyo objetivo es asegurar el mejoramiento continuo. Dicho ciclo dice que debemos:

**Planificar – Hacer – Revisar – Actuar**

Existe una constante interacción entre un proceso y otro.

Este ciclo inicia con un estudio de la situación actual durante el cual se reúne los datos que van a ser utilizados en la formulación del mejoramiento. Una vez que este plan ha sido terminado es ejecutado. Luego debemos revisar la ejecución para ver si han producido

mejoramientos anticipados si es un éxito se va a una acción final, la estandarización metodológica.

### B. Joseph M. Juran

Joseph M. Juran, estudioso durante años de los procesos de calidad en las industrias en el ámbito mundial, es considerado como uno de los grandes maestros del último cuarto de siglo y se le atribuye en gran parte el alto desarrollo productivo acompañado de altas cuotas de calidad, en los productos de la industria japonesa. Su impacto en los procesos productivos de dicha nación es considerado solo inferior al de Deming.

La carrera de Joseph Juran es tan larga como distinguida: ejecutivo empresarial, escritor, conferencista administrador del gobierno y consultor. En 1979, crea el instituto Juran y pasa a concentrar aún más en seminarios, conferencias, y consultorías a clientes tan renombrados como Texas Intruments, du Pont y Xerox.

Centrándonos en sus ideas, Juran sostenía que el concepto de "Calidad" debía ser entendido como "aptitud para el uso", que se traduce en aceptabilidad y confiabilidad que el cliente tiene respecto a un producto y/o servicio y su uso. En el proceso industrial de una empresa debía transformar materiales que cumplieran al 100% con las expectativas del cliente, satisfaciendo sus necesidades y teniendo de igual forma a nivel interno de la empresa, altos rendimientos y mínimos de tiempo muerto de producción.

La calidad y su relación con la aptitud para el uso, tienen sentido para Juran desde el momento en que se produce un bien hasta el instante en que el cliente recibe conforme el producto, incluso el cliente debe ser prontamente atendido en caso de averías que presente éste.

Juran dividía en cinco disciplinas el cumplimiento de la "aptitud para el uso":

- Calidad de Diseño: La calidad del diseño de un producto implicaba el concepto de creación, diseño y especificaciones estrictas sobre la fabricación de un bien. La calidad con las especificaciones reflejaba la correspondencia entre un producto y el propósito de su diseño.

- Calidad del cumplimiento: La calidad se ve afectada por la escogencia de un proceso de producción "x", sus márgenes de tolerancia aceptadas y el buen desempeño del recurso humano.

- La Disponibilidad: Esta disciplina de calidad se refiere a la obtención de productos libres de problemas que entorpecen la continuidad del proceso.

- Seguridad: La seguridad se evalúa calculando el riesgo de daños, debido a peligros que puedan provocar el producto terminado en manos del cliente.

- Uso en campo: Este se refiere al cumplimiento verás de las especificaciones y el estado de un bien después de llegar a manos del usuario. el "uso en el campo" puede ser afectado por agentes externos al proceso productivo: daños por empaque, transporte, almacenamiento, etc...

Cabe resaltar de la "Aptitud para el uso" de Juran, su programa de "Seguridad" de funcionamiento empezaba por establecer notas para cumplir con posibles objetivos o fines. Dichas metas serían distribuidas entre los elementos que forman el producto, se identificaban componentes críticos, identificaban posibles modalidades, efectos y causas de fallas y desarrollaba soluciones para los críticos.

Por otra parte, Joseph Juran, discutía la fijación de tolerancias realistas, revisión de diseño, métodos estadísticos que aumentaran la seguridad de funcionamiento, tasas de fallas, confiabilidad del sistema; pero las discutía por ser métodos analíticos que estaban en el lenguaje de la planta, pero no en el de la alta gerencia de la empresa, esto llevó a Juran a proponer el método de *contabilidad de costo de calidad* (CDC).

El lenguaje de alta gerencia, es el dinero dado que es el recurso más escaso con que cuenta una empresa, para Juran, los costos de calidad serían costos únicamente relacionados con bienes defectuosos, serían todos los costos que se incurrieran por descubrir, reparar o evitar problemas de fabricación.

BIBLIOTECA
U C E M

Para Juran dichos costos se dividen en:

1. Costos de fallas internas, resultantes por defectos detectados en el proceso productivo, como desechos, re elaboración, tiempo muerto, pérdidas de rendimiento, etc...

2. Costos de fallas, externas resultantes por defectos detectados posterior al proceso productivo, como materiales devueltos, atención a reclamos, cargos por garantías y descuentos.

3. Costos de evaluación costos, incurridos para evitar ocurrencia de defectos, como costos en planeación de la calidad, revisión de nuevos productos, capacitación, control del proceso, etc..

4. Costos de prevención, costos incurridos para evitar ocurrencia de defectos como escasos en planeación de la calidad, revisión de nuevos productos, capacitación control del proceso, etc.

Juran demostró que cuando los datos y rangos de costos de calidad se traducían en dinero o se presentaba como porcentajes de ventas o utilidades, la alta gerencia usualmente los notaba y concentraba su atención en ellos. La gerencia con ello no solo era conocedora de los gastos en que incurriera la empresa, sino también del establecimiento de metas de los programas de calidad, esto se traduce en continuar mejorando y aumentando la calidad hasta que ya no hubiera un rendimiento económico positivo por dicha gestión, esto ocurriría al minimizar los costos totales de calidad; se explica de la siguiente forma: al aumentar los costos de prevención se reducen los costos de fallas, el intentar llevar los costos

preventivos, tanto que pudiera provocar una pérdida o rendimiento económico negativo por la empresa.

La minimización de costos de calidad, ocurriría en el punto en que el gasto adicional en prevención y evaluación, ya no se justificaba, porque generaba ahorros más pequeños que los casos de fallas. Esta sentencia de Juran implicaba que la búsqueda del cero defecto no era una meta práctica porque para lograr este nivel los costos de prevención y evaluación tendrían que incrementarse a tal punto que no se minimizarían los costos totales de calidad. Juran detectaba la necesidad de mantener el costo mínimo de calidad en la producción y proponía un método de tres puntos.

1. Proyectos de avance: en la primera etapa, cuando los costos de fallas excedían en mucho los costos de prevención y evaluación, existía oportunidad de realizar proyectos de avance que radicaban en resolver problemas crónicos que se presentaban en el proceso de producción.

2. Secuencia de Control: Se debe utilizar para combatir problemas esporádicos, cambios súbitos y sumamente drásticos en estado normal, tales como una herramienta en mal funcionamiento. Esta eliminación eventual es solo devuelve a los procesos sus niveles históricos.

3. Programas anuales de calidad: La amplitud del programa de Juran, sobre calidad requiere de planeamiento de alto nivel y coordinación, Juran destacó la necesidad de agrupar conocedores del control de calidad; estos participarían en el planeamiento de

calidad de alto nivel, la coordinación de las actividades de otros departamentos, la fijación de estándares medibles de calidad y la prevención de las mismas.

**C. Phillips B. Crosby**

Crosby estaba en su sexta década de vida, empezó en la industria como inspector. Fue ascendido en la jerarquía de varias empresas hasta convertirse en vice presidente de calidad ITT. En 1979 dejó ITT para fundar Phillips Crosby Asociates, Inc y Crosby Quality College.

Mensajes:

- Crosby dirigía sus conocimientos a la alta gerencia ya que la clave para el mejoramiento de la calidad era cambiar el pensamiento de la alta gerencia.

- Crosby hablaba que cualquier producto que cumple con las especificaciones de diseño se consideraba de alta calidad por lo tanto Crosby, decía que la calidad se enmarcaba en "Cumplir con las especificaciones".

- Si la calidad se mejoraba, los costos totales bajarían permitiéndole a las compañías aumentar la rentabilidad. Este razonamiento produjo la afirmación más famosa de Crosby que la calidad era "gratis".

- La meta de lograr la calidad era lograr cero defecto, si la gerencia establecía estándares más elevados y se lo comunicaban a todos los niveles de la compañía era posible lograr

cero defecto; cero defecto son estándares gerenciales y no simplemente un programa de motivación para los empleados.

Para ayudar a los gerentes a entender los problemas de calidad Crosby, proporcionaba 2 instrumentos principales:

Matriz de Madurez de la Administración.

Medida de Costo de Calidad

Se usa para la autoevaluación, ésta identificaba cinco estados de percepción de la calidad:

- Incertidumbre
- Despertar
- Iluminación
- Comprensión
- Certidumbre

Medidas de Control de Calidad

Se estimaban entre el 15% y el 20% de las ventas, servirán para determinar a la gerencia el tamaño de sus problemas de calidad y las oportunidades para una mejora rentable.

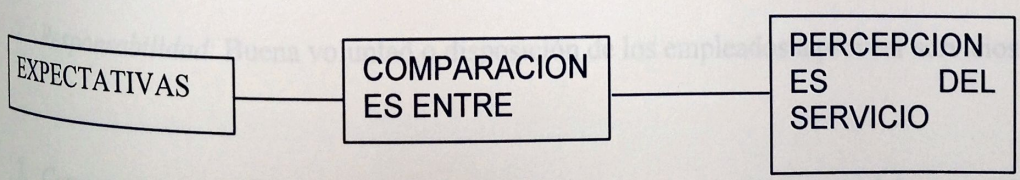
## 2.7.2 Concepto de calidad en la industria turística

La noción de calidad en las industrias de servicio está ampliamente relacionada con el entendimiento del sector " servicio". Como existen claras diferencias entre los servicios y los bienes o productos, cualquier intento de definir calidad en esta área debería ajustarse a las características específicas de los servicios, que se pueden identificar de la siguiente manera:

- Los servicios intangibles
- Los servicios son actividades o actuaciones antes que cosas.
- Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.
- El consumidor participa en alguna parte del proceso de producción.

### 2.7.3 El concepto de calidad en la industria de los servicios

Este concepto enfatiza las expectativas del consumidor. La visión que los consumidores tienen de la calidad del servicio es una comparación entre el servicio esperado y las percepciones recibidas. A esta visión que el cliente obtiene de la calidad del servicio prestado, se une la percepción de la forma de actuar de las firmas que proporcionan ese servicio.



*La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel del servicio prestado satisface las expectativas del cliente. Prestar un servicio de calidad significa responder a las expectativas del cliente.*

*Se puede argumentar que este enfoque es positivo ya que evidencia la importancia del comportamiento del consumidor en la evaluación de los servicios. Tal enfoque implica que los agentes del mercado necesitan expandir su atención desde el entendimiento y manipulación del proceso productivo a la comprensión de la percepción del consumidor.*

### 2.7.4 Determinantes de la calidad

Una vez examinada la naturaleza conceptual de la calidad del servicio, es interesante fijar los atributos que a ella se han asociado con el fin de comprenderla mejor.

Se identifican diez categorías de determinantes de la calidad del producto aplicable a todos los servicios, son las siguientes:

1. *Fiabilidad*: Consistencia de actuación y seguridad de funcionamiento, no errores o retrasos.

2. *Responsabilidad*: Buena voluntad o disposición de los empleados a proveer servicios.

3. *Competencia*: Conocimiento y habilidad del personal de contacto y del personal de apoyo operacional.

4. *Acceso*: acercamiento y facilidad de contacto.

5. *Cortesía*: Educación, trato amistoso, consideración, tacto y respeto de la plantía del servicio.

6. *Comunicación*: Informar a los consumidores y escucharles.

7. *Credibilidad*: Fiabilidad, honestidad y estimabilidad.

8. *Seguridad*: Exención de peligro, riesgo o duda.

9. *Armonía*: comprensión de las necesidades individuales del consumidor.

10. *Apariencia*: La física evidencia del servicio, el equipamiento físico y humano.

La mayoría de los clientes utilizan una o más de estas características para evaluar el servicio que reciben o esperan recibir. Aunque, debido a su intangibilidad, la mayor parte de ellas son difíciles de medir y controlar, son cruciales para la impresión que el cliente tiene sobre la calidad del servicio y por lo tanto deben ser gestionadas.

**2.7.5 Factores que favorecen la calidad del servicio.**

No hay duda de que en los últimos años los consumidores han ido sensibilizándose con el producto y la calidad del servicio. Algunos factores han favorecido esta tendencia:

- *Consumismo*: El movimiento de los derechos del consumidor ha engendrado una generación de consumidores que creen en su derecho a recibir productos y servicios de una cierta calidad.

- *Atención a los Medios Publicitarios*: La publicidad sobre productos de alta calidad ha sensibilizado a los consumidores sobre la cuestión de la calidad.

- *Progresiva Publicidad y Atención Promocional*: Como respuesta a los dos primeros factores, las compañías han comenzado a poner en marcha sus esfuerzos en marketing con el fin de despertar en el consumidor un creciente interés por la calidad.

- *Proceso Continuo y Técnico*: Como las compañías mejoran su capacidad para producir productos de alta calidad, los consumidores se han acostumbrado a un nivel de calidad elevado, por lo que sus expectativas respecto a ésta continúan incrementándose.

### 2.7.6 Métodos de investigación para determinar la calidad en el servicio

Debido a la creciente competencia en el sector hotelero, es importante estar monitoreando constantemente si se presta un buen servicio a los clientes. Para este fin existen distintos métodos y formas para realizar una investigación que nos permita conocer la opinión de los clientes con respecto al servicio que reciben en la actualidad, lo que esperan de nosotros, los servicios que presta la competencia, y principalmente reconocer las fallas cometidas en

el servicio que provoca que nuestros clientes se lleven una mala imagen del servicio recibido.

La investigación es de gran ayuda en la toma de decisiones, pues a través de ella, recolectamos datos que son de gran relevancia en estos momentos.

Debido a la importancia que tiene el estar actualizando con los cambios y, no sólo en el mercado sino en el gusto de los clientes, para no quedarnos fuera de la competencia, es que dedicamos este capítulo al estudio de los diferentes medios de investigación utilizados, los cuales pueden ser utilizados por el sector hotelero para conocer que desean sus clientes.

### 2.7.7 Relación entre calidad en el servicio y satisfacción del cliente

Debido a que la satisfacción al cliente es uno de los principales objetivos de muchas empresas que proporcionan bienes o servicios, sin embargo, para las empresas del sector hotelero es su fin.

Es importante darse cuenta que para la satisfacción del cliente, no solo es lograr que éste quede conforme con el servicio recibido, sino, más aún incluye una ininterrumpida actividad para que el cliente quede satisfecho inclusive después de recibir el servicio.

La calidad en el servicio lo vemos íntimamente relacionado con la satisfacción del cliente, pues sin un buen servicio no podemos pretender lograr las expectativas que el cliente tiene al solicitar el servicio.

# CAPITULO III

# CAPITULO III

# METODOLOGIA

## 3.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo es un estudio analítico de la situación actual de la calidad en los servicios que prestan los tres hoteles en estudio: Hotel Inter Continental, Hotel Princess y Hotel Camino Real.

## 3.2 Generación de Información

Información Primaria:

- Se efectuaron 100 encuestas a cada uno de los hoteles en mención, con un total de 300 encuestas realizadas en los Hoteles Inter Continental, CaminoReal Managua y Princess Managua, siendo distribuidas de la siguiente manera: (40 encuestas realizadas a huéspedes, 30 encuestas realizadas a empleados y 30 encuestas realizadas a directivos).

- Realizamos visitas a los tres hoteles con el propósito de observar directamente el movimiento del personal con respecto al desempeño de sus puestos y la eficiencia de los servicios, al aplicarse la observación directa en cada uno de los hoteles en estudio

con previa autorización de la Gerencia General, se obtuvo una información amplia de las necesidades actuales y potenciales de los huéspedes y de los empleados.

- El cuestionario de preguntas abiertas fue dirigido a cada uno de los gerentes de los hoteles, jefes de recepción, personal intermedio; el cuestionario es de una página y fue diseñado con preguntas directas. Las mismas fueron redactadas en una página con preguntas precisas y enfocadas a la calidad y provocando la emisión de una opinión personalizada.

- Las entrevistas formales se realizaron a empleados con más de dos años de antigüedad en el hotel y gerentes de las diferentes áreas, las mismas fueron redactadas en una página con preguntas precisas y enfocadas a la calidad y provocando la emisión de una opinión personalizada.

Información Secundaria:

- Se generó información secundaria a través de libros y documentos suministrados por el Instituto de Turismo (INTUR).
- Visitamos la biblioteca del Banco Central de Nicaragua, consultamos toda la bibliografía sobre calidad total y reportes brindados por el Instituto de Turismo (Intur).

### 3.3. Universo y Muestra

*El universo* está conformado por todos los hoteles de lujo en Managua que prestan servicios de primera calidad a nivel interno.

*La muestra* la conforman los tres hoteles seleccionados como son:

Hotel Inter Continental Managua, Hotel Princess, Hotel Camino Real Managua, más 9 gerentes de diferentes departamentos entrevistados, 90 personas que forman parte del personal fueron encuestadas, un total de 100 clientes hospedados en los hoteles.

## 3.4 Formas de analizar la información

En todo este análisis se obtuvo una veraz información sobre todos los servicios prestados en los hoteles. El hotel como base de su respuesta práctica, ofrece una serie de servicios diferentes que tienen como finalidad captar la mayor parte del segmento del mercado.

Esto se conoce como diversidad y mezcla de servicios hoteleros.

Se efectuó un análisis cualitativo y cuantitativo, que nos permitió clasificar y ordenar la información obtenida, y sobre la base de ello emitimos nuestra opinión y juicio.

Los datos obtenidos en las encuestas se analizaron y la información se presentó mediante cuadros que se integraron a la tesis para facilitar la comprensión de los resultados, estos estan acompañados de comentarios específicos a los que se refiere cada tema.

Se efectuó un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas evaluando los niveles de calidad que se han llevado a cabo en los últimos años según la experiencia del personal en labores, durante las entrevistas nos brindaron un recorrido por

### 3.5 Operacionalización de variables

| Varibles | Definición | Indicadores | Técnicas | Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| *Realizar un diagnóstico de la situación actual de los servicios prestados en los hoteles.* | Conjunto de exámenes, análisis para determinar la carencia de algo intangible, como lo es el servicio al cliente. | • Servicios que prestan los hoteles: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente. | • Observación directa<br>• Entrevistas<br>• Cuestionarios de preguntas abiertas. | • Guía de Observación<br>• Guía de entrevistas |
| *Identificar cuales son las causas que provocan la deficiencia en el servicio.* | Motivo por el cual hay una escasez en dar un servicio que se juzga necesario en los tres hoteles en estudio | • Poca capacitación<br>• Personal empírico<br>• Falta de incentivos<br>• Falta de comunicación<br>• Pocos conocimientos de cultura y de normas de calidad. | • Observación directa<br>• Entrevistas formales a directivos.<br>• Encuestas | • Guía de Observación<br>• Guía de entrevistas<br>• Guía de encuestas |
| *Evaluar la satisfacción de los clientes.* | Razón de cómo responden los clientes al recibir un servicio que sacia sus necesidades y deseos. | • Brindar comodidad<br>• Cordialidad del personal<br>• Eficacia y eficiencia<br>• Cumplimiento de promesas<br>• Controles que midan la calidad | • Comentarios y Sugerencia de huéspedes al hotel.<br>• Encuestas<br>• Entrevistas | • Guía de Observación<br>• Guía de entrevistas<br>• Guía de encuestas<br>• Guía de visitas |

# CAPITULO IV

# CAPITULO IV

## RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a través de los análisis realizados en cada una de las técnicas aplicadas de los tres objetivos específicos que se llevaron a cabo en esta tesis; siendo como tema principal el ***diagnóstico de los servicios prestados actualmente en cada uno de los hotele***s en estudio, y a través de esto podemos ***identificar las principales causas de la deficiencia del servicio*** y ***evaluar la satisfacción del cliente.***

El crecimiento que ha manifestado la oferta turística en los últimos diez años en Nicaragua, aunado a la limitada, inadecuada e insuficiente oferta en materia de capacitación y de formación hotelera, ha generado una problemática en el campo de los recursos humanos en prestación de los servicios, lo que a su vez ha impactado sin lugar a dudas en el nivel de competitividad de la oferta hotelera nicaragüense en los mercados turísticos internacionales.

A continuación detallamos los resultados de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos:

## 4.1 Diagnóstico de la situación actual de los servicios en los Hoteles Camino Real Managua, Inter Continental Managua y Hotel Princess.

El diagnóstico realizado se basa en las observaciones que obtuvimos durante las visitas, entrevistas y encuestas realizadas a los diferentes establecimientos hoteleros en estudio, lo cual reflejó que no se están aplicando correctamente las normas de calidad total en ninguno de ellos.

Observamos que en estos hoteles los problemas comienzan por falta de conocimientos teóricos sobre el trabajo que realiza el personal a diario, del cual no se puede esperar un comportamiento diferente con respecto al servicio - cliente, ya que por lo general contratan a personal con conocimientos adquiridos a través de la práctica, como consecuencia existe una deficiencia al servir correctamente a un cliente exigente y conocedor que puede comparar la calidad de los servicios con el resto de los hoteles en que se aloja alrededor del mundo.

**Entrevista con Lic. Antonio Solórzano**
**Departamento de Recursos Humanos del Hotel Inter Continental**

*"La calidad tiene que estar enfocada directamente hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas"*, e hizo énfasis en que "*se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que las superen"*, expresó el Lic. Solórzano.

## ENCUESTA SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .

1. ¿Cúal es el propósito de su visita?

Negocios Particulares ___
Conferencia ___
Vacaciones de placer ___
Vacaciones grupales ___
Otros (Favor especifique) _____

2. ¿Qué fué lo que más disfrutó de su estadía en este hotel?

_____

_____

3. ¿Qué podría hacer el Hotel por Usted para mejorar su estadía?

_____

_____

4. En general ¿Cómo calificaría Ud. su estancia en este hotel?

Excelente___ Muy Buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ____

¿Por qué?

_____

_____

5. ¿Cúal es su opinión general de lo siguiente?

| | Excelente | Muy Buena | Buena | Regular | Mala |
|---|---|---|---|---|---|
| Limpieza de su habitación | | | | | |
| Limpieza de su baño | | | | | |
| Tranquilidad en su habitación | | | | | |
| Rapidez y eficiencia en Check in- out | | | | | |
| Seguridad y protección del hotel | | | | | |
| Control de la temperatura de su habitación | | | | | |
| Opciones de entretenimiento dentro de la habitación | | | | | |
| Centro de negocios | | | | | |
| Facilidades de computador personal | | | | | |

6. Si usted realizó su reservación directamente con el hotel, por favor indique cuan eficiente fue manejada.

Excelente___ Muy buena _____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

7. En líneas generales ¿Qué opinión tiene Ud. acerca del personal de este hotel?

Excelente_____ Muy Bueno____ Bueno_____ Regular_____ Mala _____

8. ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor a los miembros del personal con los que ha tenido contacto?

Recepción
Botones/Porteros
Conserje
Camarera
Operadora de teléfono
Meseros
Servicios de Lavandería

9 ¿Cuál es su opinión general sobre el servicio y la atención recibida durante su conferencia, reunión o evento social, si a tenido la oportunidad de experimentar estos servicios dentro de este hotel?.

_____

_____

¿Porqué? _____

_____

10 ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos?

Facilidades de proyección audiovisual
Temperatura de salones
Comodidad de los asientos
Calidad de la comida y bebidas en el evento
Aislamientos de sonidos

11 ¿ Cuál es su opinión general acerca de los restaurantes de este hotel?

_____

_____

¿Por qué?

_____

_____

12. ¿ Cuál es su opinión acerca de los siguientes puestos?

Calidad de la comida
Presentación de la comida
Variedad del menú
Comida saludable
Calidad del servicio

Atmósfera y ambiente
Condiciones físicas del Restaurante

13. ¿ Cuál es su opinión general del Bar de este hotel?

¿Porqué?

14. ¿Cuál es su opinión general acerca del servicio de Cuartos?

¿Porqué?

19. ¿Con qué regularidad se hospeda en este hotel?

Primera vez ____ Una vez al año _____ Tres veces o más _____

¿Por qué eligió este hotel? _____

20. ¿Cuán probable sería su regreso a este hotel?

Sumamente probable _____ Muy probable _____ Poco probable _____

21. ¿ Se ha hospedado Ud. en otros hoteles de esta ciudad los cuales considere mejores que este?

Sí_____ No_____

Indique cuáles y ¿porqué los considera mejores?_____

**HUESPEDES QUE CALIFICARON A LOS TRES HOTELES ENCUESTADOS EN BASE A SUS EMPLEADOS Y SERVICIOS**

| Hoteles | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo | N/Contest | Total de Huéspedes |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Inter Continental | 10 | 10 | 5 | 0 | 0 | 5 | 30 |
| Camino Real | 10 | 14 | 3 | 1 | 0 | 2 | 30 |
| Princess | 23 | 7 | 1 | 0 | 0 | 9 | 40 |
| **Total** | **43** | **31** | **9** | **1** | **0** | **16** | **100** |

Fuente : Realizada personalmente
Encuesta realizada en los Hoteles Princess Managua, Camino Real y Hotel Inter Continental Managua.

Como se puede notar en la encuesta el Hotel Princess se destaca por tener su promedio de excelente más alto. Pues la opinión sobre sus servicios, fue muy positiva entre los clientes nacionales ya que opinaron que para Managua era muy bueno tener un hotel nuevo, de cadena internacional que le diera la oportunidad a los empresarios tanto de organizaciones públicas como privadas experimentar nuevos servicios, diferentes ambientes donde puedan disfrutar de sus reuniones y conocer el nuevo concepto de hotelería que managua ha alcanzado en los últimos años. Aunque, nótese también que el Hotel Princess es el que obtuvo el promedio más alto de abstención; pero ningunos de los huéspedes encuestados lo calificó como malo en ninguna de nuestras preguntas. Otro dato que podemos manifestar es que el sector escogido es de clase alta y son huéspedes que en el transcurso del año varían de su hospedaje entre los tres hoteles encuestados, solo una gran parte será siempre

fiel al servicio hotelero de uno de ellos y el resto esperan la apertura de nuevos hoteles, para experimentar otra calidad de servicios de los ya experimentados.

El Hotel Camino Real como se observa en la tabla ocupa el segundo lugar de aceptación por parte de los clientes, calificando los servicios prestados y al personal como muy bueno, por la condiciones de sus salones para efectuar los diferentes reuniones de trabajo propia del sector ejecutivo que frecuenta este hotel, ya que tienen la tecnología indispensable para el alto sector opinan que el hotel sabe reconocer las necesidades de sus clientes y como tal les brindan la comodidad necesaria para que los clientes puedan sentirse muy a gusto, además sin dejar atrás la comodidad sus habitaciones y la cercanía del aeropuerto internacional de Managua, que fue uno de los puntos que más se enfatizó en las encuestas realizadas en este hotel.

El Hotel Inter Continental Managua obtuvo según las encuestas realizadas, las calificaciones del punto intermedio entre servicios y calidad, tomando en cuenta sus años de experiencia, según nuestro estudio las respuestas de los encuestados mostraron cierto grado de inconformidad por los cambios ocurridos en los últimos años sobre la Administración del hotel causando la pérdida de la información inicial entre directivos huéspedes y empleados departe de las diferentes administraciones, incluyendo el movimiento que ha tenido actualmente con su nueva implementación de controles, Sin embargo muchos y muchos clientes lo siguen prefiriendo por la variedad de sus servicios en el programa de Six Continents Club entre sus miembros de todas las cadenas alrededor del mundo y demás clientes en general.

## RESPUESTAS Y PROMEDIOS DE CALIFICACIONES DE HUESPEDES A EMPLEADOS DE LOS TRES HOTELES ENCUESTADOS

**Hotel : Inter Continental Managua**

| Empleados | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|---|---|---|---|---|
| Cajeros | 7 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| Botones | 8 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| Recepción | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Telefonista | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| Meseros | 8 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Camarera | 8 | 0 | 5 | 0 | 2 |
| Imagen Personal | 10 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| TOTAL | 53 | 10 | 18 | 11 | 8 |

**Hotel : Camino Real Managua**

| Empleados | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|---|---|---|---|---|
| Cajeros | 11 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Botones | 23 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Recepción | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Telefonista | 5 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| Meseros | 12 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Camarera | 8 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| Imagen Personal | 5 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| TOTAL | 73 | 22 | 5 | 0 | 0 |

**Hotel : Princess**

| Empleados | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|---|---|---|---|---|
| Cajeros | 13 | 4 | 3 | 0 | 0 |
| Botones | 20 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Recepción | 15 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| Telefonista | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Meseros | 10 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Camarera | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Imagen Personal | 10 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| TOTAL | 79 | 11 | 10 | 0 | 0 |

Fuente: Realizada personalmente

Como podemos notar en los resultados obtenidos en cada uno de los hoteles el Hotel Princess logra los mejores resultados con relación a los cajeros, recepción y meseros siendo estos puestos claves, ya que desde el momento de ingreso o salida del huésped es la primera y la última impresión que se lleva de todos los servicios del hotel.

Los uniformes del personal, la postura de éstos fueron características que más se destacaron al referirse al personal de servicio, ya que hicieron énfasis en la sonrisa cálida, la capacidad de respuesta segura y eficiente, entusiasmo sin prisa cuando se hacía patente una necesidad; en este aspecto los hoteles Inter Cotinental Managua, y Camino Real, sin embargo, no dejaron de manifestar su capacidad y destreza para atender a sus clientes tomando como punto secundario la presentación personal.

**NUMERO DE RESPUESTAS Y PROMEDIOS DE CALIFICACIONES DE LOS HUESPEDES CON RESPECTO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE RECIBEN EN LOS TRES HOTELES ENCUESTADOS.**

| Servicios/Hoteles | Princess | Camino Real | Inter Continental |
|---|---|---|---|
| Inmuebles de Habitación | Excelente | Muy Bueno | Muy Bueno |
| Limpieza | Muy Buena | Excelente | Buena |
| Aire Acondicionado | Excelente | Excelente | Excelente |
| Lavandería | Muy Buena | Buena | Muy Buena |
| Eficiencia/Eficacia en Recepción | Muy Buena | Regular | Buena |
| Calidad en A&B | Excelente | Excelente | Regular |
| Entrega de Mensajes | Muy Buena | Muy Buena | Muy Buena |
| Amabilidaddel Personal | Excelente | Muy Buena | Buena |
| Rapidez en Check out | Buena | Muy Buena | Buena |

Fuente: Realizada personalmente.

La escala de valores escogida fue de Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Malo, como observamos en la tabla siempre el Hotel Princess obtuvo las mejores calificaciones.

El Hotel Princess como fue recientemente construído cuenta todo su inmobiliario, equipos y sistemas altamente modernizados todo con un estilo europeo, además de contar con personal egresado de carreras afines en el campo, con esto han logrado llevar a cabo con eficiencia y eficacia los servicios tanto del área de recepción como también en la aplicación de la normas de calidad en el departamento de Alimentos & Bebidas, por lo que sus huéspedes lo calificaron como excelente y muy bueno.

El Hotel Inter Continental fue calificado por sus cliente de muy bueno, bueno y regular porque por ejemplo, en el departamento de Alimentos & Bebidas, los alimentos tienen el mismo sabor aún ya preparados, poca comida saludable ya que es conservada en refrigeración cuando no es consumida, con respecto a la limpieza se observó en nuestras visitas que habían algunas áreas y pasillos que no se les daba su debido mantenimiento durante el día, a las cuales muchos huéspedes tenían acceso. El Inmobiliario fue considerado como un poco antiguo en relación a las nuevas remodelaciones. La mayor parte del personal es empírico y posee pocos conocimientos técnicos indispensables para el buen proceder de sus operaciones.

Hotel Camino Real cuenta con la buena aceptación de los clientes ya que sus áreas físicas, Inmuebles como el personal cuentan con todas las normas y controles para realizar un trabajo eficiente por eso obtuvo dichas calificaciones. En cuanto a los Alimentos & Bebidas la calificación fue excelente por gozar de un amplio menú, por la preparación de

banquetes en eventos, preparación de comida abordo en los aviones, y decoración de la misma, contando con un Cheff muy bien calificado por los clientes.

En resumen podemos diagnosticar que en estos tres hoteles existen deficiencias que son fácilmente superables con la debida supervisión e implementación de controles de parte de empleados y directivos para llegar así a la aceptación total de sus clientes, no obstante prevalecen los clientes fieles, que han quedado muy satisfechos por el servicio que han recibido en estos tres hoteles.

## 4.2 Causas que provocan la deficiencia en el servicio

Gracias a las entrevistas realizadas logramos identificar cuáles son las causas que provocan la deficiencia en el servicio en los hoteles que visitamos comprobando que la presencia de instructores profesionales dentro de los hoteles es casi nula, y la práctica más común parece ser que los propios trabajadores se convierten en un momento dado en instructores de sus compañeros de nuevo ingreso, pero sin método, ni sistema, concretándose a enseñar lo que hacen en sus respectivos puestos, lo que pudimos comprobar con los empleados encuestados con más de dos años de antigüedad.

Sin embargo, otra de las causas que pudimos identificar según las respuestas de los huéspedes en las encuestas, lo que provocan las deficiencias en el servicio es la falta de consistencia que existe internamente en el hotel, debido que el personal tanto los ejecutivos como el resto de los empleados no tienen la misma interpretación de lo que significa prestar un buen servicio.

Se efectuó un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas evaluando los niveles de calidad que se han llevado a cabo en los últimos años según la experiencia del personal en labores, durante las entrevistas nos brindaron un recorrido por las instalaciones como: cocina, habitaciones, lavandería, restaurante, oficinas internas de operaciones entre otras, en las cuales se pudo observar detenidamente que cuentan con el equipo necesario, moderno y sofisticado para efectuar un trabajo de calidad.

**Entrevistas realizadas a:**
**Lic. Manuel Ramírez - Gerente de Ventas del Hotel Princess**
**Lic. Flavio Fernández - Gerente de Recursos Humanos Hotel Camino Real**
**Lic. Yara Palacios – Encargada de Banquetes del Hotel Inter Continental Managua**

A nuestros entrevistados les preguntamos ¿Cómo valoraban las expectativas de sus clientes con relación a la calidad del servicio prestado y el papel que juegan los empleados en el desempeño de sus labores?.

Según las respuestas obtenidas por estas personas resumimos que las causas que provocan la deficiencia en el servicio son:

- Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de los directivos.
- Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Entre la diferencia de las expectativas del cliente y las percepciones de los directivos se dice que muchas veces la baja percepción de calidad en los servicios que recibe un cliente, se debe a que los ejecutivos del hotel a veces no parecen estar correctamente familiarizados con las características del servicio, que hacen que sus clientes las consideren como servicios de alta calidad; o bien no conocen el nivel de actuación con respecto a estas características, como por ejemplo se puede señalar la deficiente asignación de prioridades, resultado de la comprensión deficiente de las expectativas del cliente, siendo el hecho de que muchas veces se gasta dinero excesivamente en mejorar la apariencia de las instalaciones físicas del hotel, cuando a los huéspedes en realidad les interesa la conveniencia, comodidad y funcionalidad de éstas.

Esto provoca que el cliente sienta que el servicio recibido es deficiente debido a que sus expectativas no han sido satisfechas a plenitud, lo que significa que antes de tomar una decisión acerca del perfeccionamiento de los servicios brindados, se debería conocer primero que es lo que los clientes esperan de éste, para considerarlo un servicio de alta calidad.

Con respecto a la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad, opinaban que además de tener una percepción de cuales son las expectativas de los clientes acerca de un servicio de alta calidad, es necesario que estas expectativas se conviertan en normas de calidad con procesos prácticos estándares, logrando así una dirección realmente comprometida con la calidad del servicio mediante la creación de controles de calidad que midan la efectividad de los servicios.

La eficacia del servicio que proporciona el personal en contacto con el público está fuertemente influenciada por las normas contra las cuales será evaluado y compensado. Las normas le señalan al personal de contacto cuales son las prioridades de la dirección y cual es el tipo de prestación que realmente cuenta.

También hacen énfasis en que cuando existen normas que reflejan lo que los clientes esperan es muy probable que la percepción de parte de éstos con respecto a la calidad se incremente. Por ejemplo, los directivos del Hotel Inter Continental, en las temporadas altas cuando hay mayor índice de ocupación en el hotel se abstienen a dar vacaciones a sus empleados en este período.

Continuaron en la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio, explicando que a pesar de contar con normas específicas orientadas a mantener la alta calidad en el servicio, se requiere que éstas sean puestas en práctica por los empleados, y que el incumplimiento de parte de los empleados con respecto a estas normas de calidad, muchas veces se relacionan a la falta de interés y/o incapacidad del personal de contacto, con el cliente para cumplirlas, por lo que podemos ver que el hecho de tener normas de calidad ya establecidas no asegura la calidad en la prestación del mismo.

El prestar un servicio deficiente puede deberse a muchas razones, por ejemplo enfatizaron que por la falta de escuelas especializadas para dar la capacitación necesaria y adecuada a este tipo de trabajo, no se ha podido instruir a todo el personal de los hoteles y no existe un presupuesto destinado para todos los empleados para capacitarlos en el extranjero; otro

factor que puede influir son los sistemas internos que no dan apoyo al personal de contacto para tomar decisiones inmediatas y los bajos salarios que muchas veces no son la principal fuente de motivación para los empleados. Este último factor se encuentra relacionado con que los estudiantes egresados de la carrera de hotelería, tampoco se ven interesados en trabajar en este campo buscando otras alternativas laborales debilitando a este sector.

Para concluir, la comunicación externa que los hoteles proporcionan acerca de sus servicios es vital para la formación de las expectativas en sus potenciales clientes, las promesas que hacen de sus servicios en los medios de comunicación incrementa aún más estas expectativas, y a su vez , la publicidad actuará como norma contra la que el cliente evaluará la calidad en el servicio una vez que decida probarlo.

Por lo tanto, si existieran discrepancias entre las promesas que el hotel le hace al cliente con respecto al servicio recibido, habría en éstos un efecto negativo sobre la percepción que ellos tienen de la calidad en el servicio, sin embargo, la otra forma de utilizar la comunicación externa para influir en la evaluación que los clientes hacen con respecto a la calidad del servicio, es la de comunicar y la de informar a los clientes los esfuerzos que el hotel realiza en busca de darle una mejor atención, logrando así que éstos, concientes de los pasos que se están realizando para responder mejor a sus intereses se sientan más predispuestos a percibir el servicio de forma más favorable.

En el Hotel Princess encontramos que existen debilidades en el departamento de recepción ya que el personal a cargo es conocedor de su trabajo pero les hace falta práctica por ejemplo el registro de huéspedes es lento y esto provoca descontento, además la

presentación personal y la postura del empleado refleja poco interés en el aspecto personal.

En el Hotel Camino Real percatamos la ausencia de relaciones interpersonales entre los empleados y jefes lo que nos indica que existe una falta de comunicación, pero a pesar de ello el espíritu, talento y conocimiento logra el objetivo de la unidad interdependiente del equipo y no permiten que esto salga de cara al público.

El personal del Hotel Inter Continental Managua, carece de preparación académica porque la mayor parte de sus empleados son muy antiguos y el trabajo lo han aprendido a través de la práctica , a pesar de su reciente remodelación el ambiente de este hotel parece frío.

### 4.3 Satisfacción de los clientes

**Entrevista con el Lic. Rey Soto**
**Gerente General del Hotel Princess.**

En la entrevista con el Lic. Soto, quien es una persona muy enterada de los que sus clientes realmente desean, nos explicó que para satisfacer a sus clientes, realizan un sinnúmero de entrevistas profundas a grupos de huéspedes frecuentes en el hotel, y averiguó que era lo que estas personas sentían realmente sobre determinadas cosas; afirmó que los huéspedes del hotel deseaban un clima hogareño para estar seguros de poder evitar el viejo fantasma de la soledad, deseaban tomar posesión de su habitación en el hotel, inspeccionándola, probando las luces y realizando diversos rituales que les ayudan a sentirse seguros. Una llamada de la administración o ser tratados por el asistente del gerente de forma cordial los

hace sentir como personas muy importantes, por lo cual esta estrategia ha resultado con mucho éxito.

Una vez que los huéspedes se encuentran en la habitación no les gusta que se les entrometan en su intimidad o que les interrumpan, les irrita profundamente el que una camarera revise la habitación cuando ellos están adentro.

El Sr. Soto además recomendó a los gerentes de los diferentes departamentos del hotel que traten de evitar que los clientes se sientan anónimos, así también que eviten la aglomeración de equipajes en el Lobby al momento del check out porque dan la sensación de que se está echando a los huéspedes del hotel, dijo también, que los huéspedes hoy en día han cambiado drásticamente; desean más y cada movimiento debe ser hacia arriba dejando a un lado la economía para ocuparse del lujo. Todas estas estrategias que han sido descritas son las que se utilizan para la satisfacción de sus clientes concluyó.

**Entrevista con la Lic. Inés Noguera**
**Jefe de Recepción del Hotel Inter Continental Managua**

Las apreciaciones con respecto a la satisfacción del cliente mediante el servicio que se les brinda en los diferentes hoteles en investigación parecen semejarse mucho a la también opinión emitida por la Lic. Noguera, quien profundizó que a veces en los hoteles se comete el error de no identificar cuales son los verdaderos deseos de todos sus clientes y que a veces motivos que parecen no muy importantes como una pintura en la pared de sitios como París, New York, Italia les parecen impersonales ya que lo que ellos quieren ver son pinturas locales de sitios nicaraguenses, artesanías etc. que los hagan sentir cómodos con el

país que visitan. También les gusta sentirse necesitados y encontrarse con otras personas, para ella el hotel debe convertirse en un centro social en el que la gente pueda reunirse y charlar para satisfacer la necesidad de estar en compañía. Continuó expresando que la satisfacción al cliente es muy importante ya que es una forma de darle publicidad al hotel cuando los huéspedes hablan bien acerca del servicio.

Nos comentó que una encuesta realizada en años anteriores a doscientos clientes en diferentes hoteles de Centro América, reveló que la opinión generalizada sobre los hoteles modernos era que los encontraban muy fríos, impersonales, estériles y faltos de gusto, los comentarios de estas doscientas personas incluían afirmaciones como que había una falta de ambiente, falta de atención de parte del personal y que todos estos eran iguales de aislados con los clientes, resultados que la motivaron a implementar otro tipo de servicios que estuvieran acordes con los ya estipulados por el hotel con relación al trato de los empleados con los huéspedes y estos son los que se están llevando a cabo en la actualidad para que los clientes salgan contentos del hotel.

La misión del personal de recepción del Hotel Inter Continental Managua es hacer sentir al huésped desde el momento en que éste entra al hotel que es la persona más importante, tratando de brindar la mayor comodidad posible, para satisfacer sus más exigentes gustos. Para la Lic. Noguera lo más importante dentro del área de Recepción es tener al personal bien capacitado, instruirlos constantemente para que conviertan los conflictos en oportunidades, generen nuevas ideas y fortalezcan las relaciones entre los empleados y huéspedes.

***Entrevista con el Lic. Alvaro Dieguez***
***Gerente General del Hotel Camino Real Managua***

*Una vez más preocupados por buscar todas las respuestas posibles para saber que es lo que los clientes realmente quieren para lograr satisfacción, entrevistamos al Sr. Dieguez quien es desde hace más de un año el Gerente General del hotel.*

*En sus años de experiencia el Lic. Dieguez ha podido observar con detenimiento la satisfacción de sus clientes mediante la resolución de problemas como por ejemplo, las temporadas altas es cuando hay más reclamos siendo los más comunes por la imposibilidad por parte del hotel de satisfacer a todos los clientes que realizan reservas anticipadas.*

*Comentó que una encuesta realizada en 1980 por American Express mostraba que aproximadamente una cuarta parte de los usuarios de esta tarjeta de crédito tenía alguna reserva supuestamente garantizada que el hotel no podía cumplir y que por lo menos la mitad aseguraba que nunca más se hospedarían en el hotel que había cometido tal error.*
*Sin embargo, el Sr. Dieguez como directivo al frente de tal situación dice, que una gran parte de las personas que hacen reservas anticipadas luego no acuden, 18 de cada cien personas que hacen reservas anticipadas en este hotel no se presentan.*

*Procedió explicándonos que la mayoría de los hoteles sobrepasan un 15 % de su capacidad real especialmente si tienen posibilidades de derivar a los clientes que no tienen sitio en el hotel a otros establecimientos hoteleros similares o acordes a las costumbres de Camino Real Managua, continuó diciendo que este es un gran problema que pasa cuando la temporada es alta. Las razones por las cuales esto se produce son que muchos huéspedes*

prolongan su estancia o por cambios en el programa de su viaje y los clientes que llegan al hotel habiendo hecho la reserva con anticipación no pueden ser satisfechos.

El gran compromiso que esto refleja es muy difícil de solucionar sin embargo, el hotel Camino Real mantiene un control de este tipo de situaciones, llamando anticipadamente a los clientes que aún no se han presentado, explicándoles dicho problema y brindándoles las mejores opciones como por ejemplo el costo, la comodidad y la ubicación en los diferentes hoteles con los cuales tiene convenio el hotel.

La gerencia general del hotel Camino Real ha implementado medidas para trabajar en un clima de confianza y apertura bajo abierta comunicación entre sus empleados para que desempeñen las diferentes funciones que posibilitan distintas perspectivas para la resolución de problemas.

También para que los huéspedes se sientan bien recibidos, el hotel brinda un servicio de bienvenida a huéspedes que entran al país, con un módulo ubicado en el interior del aeropuerto internacional que cuenta con sistema de reservaciones, transportación y servicios exclusivos para clientes VIP.

Para concluir, nos dijo que actualmente el hotel Camino Real le da un valor agregado a la satisfacción de los clientes en diferentes situaciones y esto cumple con el deber de servir con calidad.

**Conclusiones de las entrevistas:**

Como pudimos observar en las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios de los hoteles en estudio se subraya que para obtener la satisfacción de los clientes se debe de tener:

- Manejo de quejas: En los hoteles en estudio pudimos observar que existen buzones de sugerencias lo que facilita el manejo de quejas, así como también, al haber un reclamo directo por un cliente el personal está entrenado para manejar estas situaciones.
- Excelente comunicación entre directivos – empleados – huéspedes: En estos tres hoteles se han establecido una serie de reuniones semanales entre las distintas gerencia y los empleados para evaluar, corregir y medir el desempeño de sus empleados y con esto mejorar la comunicación interna del hotel, lo que viene a beneficiar a todos los huéspedes ya que el personal que los atiende permanece contento.
- Brindar alternativas o posibles soluciones: todos los empleados han sido capacitados a pensar y actuar para que los conflictos los conviertan en oportunidades
- Atención personalizada: Se mantiene un plan de acción para que en todo momento los huéspedes se sientan importantes
- Dar valores agregados: Los directivos de estos hoteles mantienen la teoría de dar a sus clientes más satisfacción de la ya experimentada.
- Ambientes agradables: Estos hoteles tratan de crear en todo momento un clima laboral stable donde reine la confianza
- Privacidad, confianza y seguridad.

Si un hotel desea ser reconocido por su nombre y por su grandeza debe tener una buena relación con todos sus clientes y que mejor que "satisfacerlos" para que ellos hablen "bien" del hotel.

# CAPITULO V

# CAPITULO V

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nicaragua es un país con alto potencial turístico, que aún no ha sido explotado al máximo, por lo que se puede considerar un país virgen.

Basado en el estudio realizado en los establecimientos hoteleros, se hace evidente es que esta es la actividad que demanda mayor generación de empleos con necesidad de capacitación y formación, también es la que tiene mayores proyecciones de inversión en infraestructura y que sobresale por ser la rama que ocupa el primer orden de la economía del mercado turístico.

En los últimos años se ha venido haciendo un gran esfuerzo de parte del sector hotelero por mejorar sus instalaciones y servicios, no obstante, la falta de tradición y cultura del personal en cuanto a la orientación que deben de tener para la atención del cliente, todavía provoca que nuestros servicios dejen mucho que desear.

En nuestro estudio se destaca la calidad del servicio al huésped y nos referimos a los aspectos conductuales y técnicos de los empleados para con los huéspedes, ya que éstos regresan a un hotel en particular, no sólo por sus instalaciones, sino por el servicio recibido

de su personal, es por eso que uno de los aspectos que más llaman la atención es la actitud del personal que lo atendió durante su estadía.

Esto se comprobó en las cien encuestas efectuadas a los huéspedes de los tres hoteles en estudio, observando que a pesar de las mejoras que han venido haciendo en infraestructura y la máxima atención a sus visitantes, aun persisten las quejas sobre los servicios prestados, sin embargo, éstas son posibles de superar con una mayor supervisión y capacitación del personal.

Dentro de los diferentes valores que tiene el cliente en cuanto a los servicios de un hotel, el principal es la calidad, siendo secundario el precio.

La calidad del servicio incluye: atención del personal, instalaciones, así como los servicios complementarios, todos los cuales tienen que ser de primera, sin escatimar ningún tipo de esfuerzo por lograrlo, pues de ello depende que el cliente regrese y nos recomiende con las personas con quienes tienen contacto habitual.

Los hoteles Inter Continental Managua, Camino Real Managua y Princess utilizan medios tales como: cuestionarios, entrevistas, observación entres otros, para controlar el servicio que prestan y conocer la opinión que tienen sus clientes con respecto al servicio recibido. Además, se preocupan por brindar a sus empleados el entrenamiento necesario de acuerdo a su área de trabajo, para que puedan brindar un buen servicio al cliente.

Sin una excelente calidad, ningún hotel podrá mantener clientes leales y satisfechos.

La hotelería ha venido experimentando cambios fuertes a medida que ha aumentado el indice de entrada de Turistas al país y la demanda de éstos para recibir calidad de hospedaje.

Durante el estudio realizado se hace patente una descripción de las carencias que presenta la actividad hotelera en Nicaragua en el campo de la atención al cliente, esto lo pudimos verificar a través del diagnóstico realizado en los Hoteles Princess, Inter Continental Managua y Camino Real Managua, identificamos que son las mismas carencias las que persisten en los tres hoteles y que se deben de complementar para que estos sean catalogados como servicios de calidad

Estas carencias son las siguientes:

- Capacitación adecuada
- Comunicación y Coordinación
- Incentivos al Personal
- Moderna Tecnología

Sobre la base de esto se recomienda que en los Hoteles Princess, Inter Continental y Camino Real se lleven a cabo lo siguiente:

1. Recomendamos que se realice un programa de educación técnica a un bajo costo, a todas aquellas personas que han aprendido su trabajo empíricamente dentro del hotel y con este programa capacitar continuamente cada seis meses.

2. El gerente debe de contar con un equipo de personas que trabajen juntas hacia un mismo objetivo y que tengan la misma visión que es la de llenar las expectativas de sus clientes mediante un servicio de la más alta calidad.

3. Crear un proyecto de incentivos para los empleados, en la medida que desarrollen y se desempeñen en sus actividades; ya que un empleado contento es un cliente satisfecho, es decir que el incentivo lo estimule para desarrollar un mejor servicio.

4. Realizar una inversión alta en tecnología con los sistemas acordes a la tendencia del mejoramiento continuo que les permita competir y experimentar junto al mercado mundial los más altos estándares de calidad y así asegurar la satisfacción total de sus clientes.

## GLOSARIO

❒ Ama de llaves: Empleada que se encuentra al frente en cuanto a la limpieza y mantenimiento de las habitaciones y áreas públicas.

❒ Auditoría: Examinar los asientos de información contable fin de verificar la precisión.

❒ Auditor Nocturno: Empleado de la recepción que se encarga de las funciones contables y de la recepción en el turno de la noche.

❒ Botones (Bellboy): Miembro de personal uniformado responsable de transportar el equipaje del huésped, de atender peticiones especiales y de dar información al huésped acerca de los servicios del hotel.

❒ Calidad : Es una medida de cómo el nivel de servicio que se presta satisface las expectativas del cliente. Prestar un servicio de calidad significa responder a las expectativas del cliente.

❒ Capacitación: proceso mediante el cual el hombre se desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes.

❒ Centro de Convenciones: Lugar donde se realizan eventos de distinta índole.

❒ Clasificación: Categoría basada en la calidad y el servicio totales del establecimiento de hospedaje.

❒ Cortesía: Un servicio que se proporciona sin cargo alguno.

❒ De lujo: El nivel más alto de elegancia y servicio.

❒ Disponibilidad: Número estimado de habitaciones vacantes que pueden venderse en una fecha estimada.

❒ Estancia: Período durante el cual se ocupa una habitación.

❒ Habitación: Cualquier cuarto que ofrece el hotel.

❒ Hospitalidad: Industria que comprende establecimientos de hospedajes.

❒ Hotel: En términos generales, es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y opera con la finalidad de obtener utilidades.

❒ Huésped: Cliente, cualquier persona que se aloja en el hotel.

❒ Mercado: Grupo de consumidores de un producto especifico; cualquier categoría de consumidor que compra lugares en las habitaciones, por ejemplo: persona que viaje por negocios, placer o mayoristas de excursiones, etc...

❒ Misión: Tarea, actividad o negocio a cargo de un individuo o un grupo. Un propósito u obligación particulares para lo cual se envía a alguien

❒ Necesidad: Necesidad básica, como un alimento, un refugio, ropa o transportación. Una necesidad o urgencia expresadas por el cliente.

❒ Ocupación: Número o porcentaje de habitaciones que ocupan los huéspedes.

❒ Presupuesto : Estimación anticipada de los gastos en una obra.

❒ Publicidad: Cualquier actividad destinada a promover un negocio o un producto por el cual se paga. Los medios tradicionales incluyen medios impresos (periódicos, revistas, etc...), medios electrónicos (radios, televisión, etc...) y correo directo.

❒ Recepción: Departamento del hotel responsable de registrar la llegada y salida de los huéspedes y de llevar un control estadístico de la ocupación de cuartos.

❒ Resort: Hotel con servicios integrales, de recreo, deportes, salud, convenciones, comercio, entretenimiento y alimentos y bebidas.

❒ Tarifas: Precio de una habitación en particular, con base en su ubicación, tamaño, tipo de camas y ocupación.

❒ Turismo: Son los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socio económicos, políticos, culturales y jurídicos conformados por un conjunto de actividades bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad, con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocio, deportes y cultura.

❒ Turista : Un turista es alguien que se traslada de su domicilio permanente, con el objeto de participar en una o varias de las actividades turísticas.

❒ Turismo de Negocio: No es afectado por las estaciones turísticas, los hombres de negocio llegan durante todo el año, generalmente, a las grandes ciudades, que son los lugares propicios para su actividad. Si el turismo de negocios es bien atendido por los operadores del turismo, el país o los operadores conseguirán una clientela fija. Atenderlo bien no significa solamente recibirlo con sonrisas y amabilidad. Quiere decir que la infraestructura turística se encuentre adecuada a este segmento del mercado. Un hotel para hombres de negocios debe tener sus habitaciones aisladas, y muy cómodas.

❒ Servicio : Es una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes. Es difícil de definir ya que los servicios se venden con bienes tangibles.

## BIBLIOGRAFIA

**AMPARO SANCHO PEREZ**. *Educando Educadores en Turismo.* 1ra. edición. OMT, Instituto de Turismo, Empresa y Sociedad Universidad Politécnica de Valencia, Julio 1995.

**DE LA TORRE, FRANCISCO**. *Administración Hotelera* (2da.edición) Trillas, México. 1990

FABIO CARDENAS TABARES. **Comercialización del Turismo. 1ra. edición. Editorial Trillas. , Octubre 1991.**

FOSTER DENNIS L. ***Introducción a la Industria de la Hospitalidad.*** **McGraw Hill. Marzo 1994.**

FOSTER DENNIS L. ***Recepción en Hotelería, Administración y Operación.*** **McGraw Hill. 1994.**

FOSTER DENNIS L ***Ventas en Mercadotecnia para el profesional del Turismo.*** **McGraw Hill. 1994.**

KINNEAR THOMAS. **Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado. McGraw Hill. Impreso en México. 1993.**

LA PRENSA. ***Guía Comercial Hotelería y Turismo.*** **Sección A Marzo 2000**

**MIGUEL ANGEL ACERENZA.** *Administración del Turismo.* Vol. 1. Editorial Trillas, 2ª. Reimpresión. Enero 1994.

**MICHAEL R. KELLY**. *Manual de Solución de Problemas para el Mejoramiento de la Calidad.* Panorama Editorial S.A. 1ra. Edición.

**NICARAGUA, MINISTERIO DE TURISMO Y VENEZOLANA ANDINA DE TURISMO, C.A.** Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de la República de Nicaragua. 1995.

NICARAGUA, MINISTERIO DE TURISMO. ***Proyecto de Desarrollo Hotelero a iniciar su ejecución*** **1997 - 1998**

NICARAGUA, MINISTERIO DE TURISMO. ***Memoria de Logros y Actividades.*** **Período 1990 –1999. Managua 1999.**

OCEANO, ***Nueva Enciclopedia Practica de Turismo, Hoteles y Restaurantes.*** **Océano Editorial, Barcelona. 1995**

PETER R. SCHOLTES. ***Como usar equipos para mejorar la calidad.*** **Joiner. España, noviembre 1991.**

**SALVADOR MERCADO H.** *¿ Cómo hacer una Tesis?* Limunusa. Noriega Editores. 5ª. Reimpresión de la 2ª. Edición. México D.F, 1995.

**SANTIAGO ZORILLA A. Y MIGUEL TORRES X.** *Guía para elaborar La Tesis* McGRAW HILL, 2ª. Edición. Impreso en México. 1992.

# ANEXOS

# ANEXOS

## MOTIVO DE VIAJE DE LOS TURISTAS INTERNACIONALES QUE UTILIZARON LA OFERTA TURISTA NACIONAL DE ALOJAMIENTO 1995 – 1998

| MOTIVOS DE VIAJE | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|---|---|---|---|
| Negocio y/o Trabajo | 44.8 | 60.2 | 60.6 | 58.9 |
| Vacaciones | 42.0 | 27.2 | 30.6 | 30.7 |
| Otros (*) | 13.2 | 12.6 | 8.8 | 10.4 |

(*) incluye Congresos y Seminarios

Fuente: INTUR

**TOTAL DE HUESPEDES EXTRANJEROS QUE SOLICITARON ALOJAMIENTO ENTRE 1995 –1998**

| AÑOS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| 1995 | 77,962 | 62.7% |
| 1996 | 74,353 | 58.9% |
| 1997 | 102,383 | 64.3% |
| 1998 | 105,059 | 64.4% |

**Fuente: INTUR**

**ESTADIA PROMEDIO DE HUESPEDES NACIONALES Y EXTRANJEROS 1995 – 1998**

| AÑOS | DIAS |
|---|---|
| 1995 | 2.8 |
| 1996 | 2.8 |
| 1997 | 3.0 |
| 1998 | 3.2 |

**Fuente: INTUR**

## LLEGADAS DE TURISTAS A NICARAGUA REGION GEOGRAFICA DE PROCEDENCIA 1995-1999

| Región de Procedencia | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % |
| Norte América | 55,204 | 19.63 | 62,169 | 20.54 | 73,480 | 20.50 | 81,208 | 20.02 | 72,153 | 20.60 |
| Centro América | 180,428 | 64.15 | 194,081 | 64.12 | 237,460 | 66.25 | 271,233 | 66.86 | 233,813 | 66.80 |
| Sur América | 9,677 | 3.44 | 8,727 | 2.88 | 9,015 | 2.52 | 10,234 | 2.52 | 8,857 | 2.5 |
| Europa | 29,034 | 10.32 | 29,486 | 9.74 | 29,768 | 8.30 | 32,865 | 8.10 | 26,505 | 7.60 |
| Asia | 4,226 | 1.50 | 5,679 | 1.88 | 5,695 | 1.59 | 6,866 | 1.69 | 5,795 | 1.70 |
| Otras Regiones | 2,685 | 096 | 2,552 | 0.84 | 3,021 | 0.84 | 3,296 | 0.81 | 3,059 | 0.8 |
| **Total** | **281,254** | **100.00** | **302,694** | **100.00** | **358,439** | **100.00** | **405.702** | **100.00** | **359,182** | **100.00** |

**Fuente: INTUR**

## CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL

**A. Tipo de establecimiento:**

**Hotel _____ Motel _____ Bungalows _____**

**Casa Huéspedes _____ Otro especifique _____**

**B. Categoría que tiene asignada:**

**5 Estrellas ____ 4 Estrellas _____ 3 Estrellas _____ 2 Estrellas _____**

**Clase económica _____ Otro especifique _____**

**C. Estructura comercial:**

**Es de cadena nacional _____ Es de cadena internacional _____**

**Es un establecimiento independiente _____**

**Fuente: Personal**

Realizada en los tres hoteles en estudio a los ejecutivos y directivos.

## ENCUESTA SEGÚN FORMACIÓN ACADÉMICA

1. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de capacitación?

- Sí - No

2. Señale el programa de capacitación que recibe de parte de su empresa:

- Por sí misma
- Empresa privada especializada
- Cámara de turismo
- Asociación de hoteles
- Cooperación técnica internacional
- Organismo estatal de capacitación
- Instituciones educativas privadas
- Otros especifique

3. ¿Tiene Experiencia en el puesto que desempeña? ¿Cuánto tiempo?

- Menos de un año:
- De uno a dos años:
- De tres a cinco años:
- Más de cinco años:

4. Su Escolaridad fue o es:

- Sin estudios
- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Bachillerato

- Licenciatura
- Otro Especifique

5. ¿Tiene estudios especializados en Turismo?

- Sin estudios
- Cursos de capacitación
- Técnico en turismo
- Licenciatura en Turismo y Hotelería
- Otro especifique

6. ¿Domina algún Idioma?

- Inglés
- Francés
- Italiano
- Alemán
- Otro especifique

**Fuente: Personal**

Encuesta realizada en los tres hoteles en estudio a los empleados.

## ENCUESTA DE SATISFACCION AL HUESPED

***¿Cómo califica usted los siguientes servicios que ha experimentado durante su estadía en el hotel?***

| Servicios | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Deficiente |
|---|---|---|---|---|---|
| Aire Acondicionado | | | | | |
| Alquiler de autos | | | | | |
| Alquiler de Salones | | | | | |
| Bar | | | | | |
| Check in – Check out | | | | | |
| Cafetería | | | | | |
| Canchas | | | | | |
| Casino | | | | | |
| Centro de Negocios | | | | | |
| Decoración | | | | | |
| Fax | | | | | |
| Gimnasio | | | | | |
| Iluminación | | | | | |
| Inmobiliario | | | | | |
| Internet | | | | | |
| Lavandería | | | | | |
| Limpieza | | | | | |
| Lobby | | | | | |
| Menú | | | | | |
| Piscina | | | | | |
| Recepcion | | | | | |
| Restaurante | | | | | |
| Room Service | | | | | |
| Teléfonos | | | | | |
| Transporte Hotel – Aeropuerto | | | | | |

**Fuente: Personal**

Realizada en los hoteles en estudio a los huéspedes.

**¿Cuál de las siguientes calificaciones es la que mejor describe a cada empleado del hotel, con el cual Ud. a tenido contacto?**

| Personal del Hotel | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|---|---|---|---|---|
| Cajeros – Cashier | | | | |
| Portero – Dorman | | | | |
| Botones – Bellboys | | | | |
| Recepcion – front Desk | | | | |
| Telefonistas – Telephone Operator | | | | |
| Barman Bar Staff | | | | |
| Meseros – Restaurant Staff | | | | |
| Camarera – Maid Staff | | | | |
| Presentación Personal – Personal Appearance | | | | |

**¿Qué sugerencias puede dar para mejorar el servicio del personal de hotel?**

_____
_____
_____
_____

***No. de habitación:*** _____

***Firma*** _____

**Fuente: Personal**
Realizada en los hoteles en estudio a los huéspedes.

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DEL HOTEL

*(Habitaciones, Personal, Mantenimiento, General)*

1. ***Cómo controlan Uds. la Calidad del Servicio en el Hotel?***

2. ***Con qué frecuencia realizan capacitaciones al personal?***

3. ***Cada cuánto realizan auditorías para analizar la calidad del servicio?***

4. ***Cuando tienen la mayor ocupación? ( temporadas)***

5. ***El personal contratado es empírico o tienen conocimientos del puesto a ocupar?***

6. ***Cómo manejan las quejas?***

7. ***Cómo valoran las expectativas de los clientes?***

8. ***Qué tipo de mercadeo realizan?***

_____
_____
_____
_____

9. ***Qué tipo de incentivos tiene el personal?***

_____
_____
_____
_____

10. ***Qué proyectos tienen para este año?***

_____
_____
_____
_____

**Fuente: Personal**
Realizada en los hoteles en estudio a los gerentes de áreas