



## **FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

### **GRADO EN TURISMO**

#### **Calidad de servicio en el proceso de alojamiento turístico: Una aproximación en función del cliente interno-trabajador, la categoría del hotel y la localización**

Trabajo Fin de Grado presentado por Pablo Ibáñez Luque, siendo la tutora del mismo la profesora Dra. María del Carmen Díaz Fernández.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumno:

Dra. María del Carmen Díaz Fernández

D. Pablo Ibáñez Luque

Sevilla. Junio de 2015





**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2014-2015]**

TÍTULO:

**CALIDAD DE SERVICIO EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO: UNA APROXIMACIÓN EN FUNCIÓN DEL CLIENTE INTERNO-TRABAJADORES, LA CATEGORÍA DEL HOTEL Y LA LOCALIZACIÓN**

AUTOR:

**PABLO IBÁÑEZ LUQUE**

TUTOR:

**Dra. MARÍA DEL CARMEN DÍAZ FERNÁNDEZ**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MK)**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Frente a la elevada competencia que generan los mercados actuales, cada vez más globalizados, la búsqueda de ventajas competitivas se convierte en un elemento esencial en la gestión. Una ventaja competitiva asociada, tradicionalmente, con la satisfacción del cliente. Una satisfacción en la que, en un entorno como el actual, con una coyuntura socioeconómica desfavorable y compleja y clientes con un nivel de exigencia cada vez más elevado, desempeña un papel decisivo la calidad del producto o servicio ofrecido y prestado. La trascendencia de esta calidad del servicio se acentúa en el sector turístico, un sector altamente dependiente de la relación con el cliente. Dentro de éste, esta trascendencia se hace más significativa en el sector hotelero, en el cual el éxito generalmente está asociado con la percepción final del cliente sobre la calidad del servicio. Acorde con lo anteriormente expuesto, en este trabajo se realiza, por medio del Modelo Servqual, un análisis de la calidad del servicio en hoteles de 3 y 4 estrellas de la provincia de Sevilla. Este análisis, soportado por un tamaño muestral de 80 empleados pertenecientes a 28 hoteles colaboradores, supone un primer paso en el estudio del nivel de calidad de servicio del sector hotelero en Sevilla a partir de una óptica diferente, la del trabajador o cliente interno.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad de servicio; sector hotelero; Servqual; cliente interno-trabajador; satisfacción del cliente; ventaja competitiva.



## ÍNDICE

CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificación.....	3
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Aproximación al concepto calidad y a su gestión.....	5
2.1.1. Introducción.....	5
2.1.2. Evolución.....	6
2.1.3. La calidad y la estrategia empresarial.....	7
2.2. La calidad de servicio.....	9
2.2.1. Nociones básicas.....	9
2.2.2. Repercusión de la calidad de los recursos humanos en la prestación del servicio: El cliente interno.....	11
2.3. El Proceso de alojamiento turístico.....	12
2.3.1. El turismo y los agentes turísticos.....	13
2.3.2. Alojamientos turísticos.....	14
2.3.3. El sector hotelero.....	16
2.3.4. El sector hotelero en la provincia de Sevilla.....	19
2.4. La calidad de servicio en el sector hotelero.....	22
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....	24
3.1. Población de estudio.....	24
3.2. Tamaño muestral.....	24
3.3. Herramienta de análisis: Modelo Servqual.....	25
3.4. Itinerario de investigación.....	26
CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.1. Análisis segregado de la calidad de servicio en el Sector hotelero en función de la categoría del hotel y según tamaño muestral en Sevilla.....	28
4.1.1. Calidad de servicio en hoteles de 3 estrellas.....	28
4.1.2. Calidad de servicio en hoteles de 4 estrellas.....	31
4.2. Análisis agregado de la calidad de servicio en el Sector hotelero de Sevilla para el conjunto de hoteles de la muestra de referencia.....	34
CAPITULO 5. APORTACIONES DEL AUTOR.....	37
CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....	39
7. BIBLIOGRAFÍA.....	41
8. ANEXOS.....	44



# CAPÍTULO 1

## PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional de Normalización define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos” entendiéndose por requisito “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (UNE-EN ISO 9000; 2000, p.16).

El paso del tiempo ha proporcionado multitud de definiciones del concepto calidad. Un hecho motivado, no sólo por la trascendencia que ha tenido el conocimiento de esta magnitud, sino por el propio desarrollo que ha experimentado en el entorno empresarial a raíz de los cambios y la propia evolución acaecidos a su vez en éste.

Las transformaciones de los mercados durante distintos periodos han provocado que las organizaciones contemplen la obtención de la máxima calidad como un objetivo principal, convirtiéndose en un requisito vital para la existencia de las empresas.

La búsqueda de la excelencia de un producto o servicio tiene como finalidad la de optimizar la producción o satisfacer al cliente. Por esta razón, en el contexto empresarial, se es consciente que la calidad puede otorgar una ventaja competitiva, lo que ha motivado la realización de innumerables esfuerzos por la consecución del heterogéneo concepto calidad. Este posicionamiento, por regla general, concedería a las empresas un beneficio mayor que lo que supondría el gasto o esfuerzo realizado para la obtención de la calidad. Sin duda, estas circunstancias han inducido a las empresas a valorar la calidad en sus productos o servicios como el aspecto diferenciador.

Pero la conquista del éxito a través de la calidad no reside sólo en plantearse los principios teóricos de la misma. La complejidad del concepto calidad se presenta en el momento de llevarlo a la práctica. Toda empresa procura ofrecer un producto o servicio de calidad, pero no todas lo consiguen.

En este proceso se encuentran las empresas del sector turístico. Sector en el que destacan los establecimientos hoteleros, los grandes beneficiados del crecimiento turístico. Según Juan Molas, presidente de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, durante la Semana Santa de 2.015 “se han cumplido, e incluso superado en algunas zonas, las optimistas previsiones iniciales del sector hotelero” (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, 2.015).

Debido al crecimiento turístico, el sector ha atraído a multitud de empresas que ansían conquistar el éxito por medio de esta actividad. Las empresas turísticas, dada la globalización del mercado y la intensa competencia, especialmente en España, llevan tiempo centradas en alcanzar la satisfacción plena del turista por medio de un servicio de calidad. Para ello, toda organización que persiga este objetivo se ha visto obligada a apoyarse en técnicas y métodos de gestión de la calidad.

Razones como las anteriormente esgrimidas dan lugar a que existan abundantes análisis, multitud de profesionales especializados en la materia y gran cantidad de técnicas y herramientas cuya finalidad ha sido investigar todo lo relativo al concepto calidad y su gestión. De ahí que, en el presente trabajo, se aborde la medición y análisis de la calidad del servicio en establecimientos hoteleros, dada la relevancia que poseen, como ya se expondrá durante el trabajo. A pesar de esta multitud de estudios, hasta el momento no hemos encontrado ninguno que se centre en la perspectiva del

trabajador o cliente interno. Un elemento éste, esencial, en la prestación y consecución final de esta calidad de servicio perseguida.

Consideramos igualmente, que este resultado final está condicionado por la idiosincrasia, cultura, valores de la zona geográfica y localización del establecimiento hotelero, de ahí que nos centremos en los ubicados en diferentes zonas de la provincia de Sevilla. Limitaciones de tiempo y recursos, entre otras, nos han impedido ampliar este análisis con otros hoteles ubicados en otras áreas geográficas.

De esta forma, teniendo en cuenta que para el análisis de la información obtenida es necesario un conocimiento previo de la realidad a analizar (Díaz, 2.004), hemos creído oportuno comenzar el trabajo con una aproximación al marco teórico que sustentará nuestro posterior marco empírico. Un marco teórico en el que se abordarán las principales magnitudes analizadas: calidad, calidad de servicio, sector turístico y sector hotelero. En cuanto al marco empírico, destacar que tras exponer la metodología empleada, son presentados los principales resultados alcanzados. Por último, ofrecemos además de unas aportaciones unas conclusiones sobre la materia estudiada.

La elaboración de lo anteriormente descrito tiene como principal pretensión contribuir a ofrecer una primera visión de la calidad de servicio en el sector hotelero, el cual tradicionalmente ha tenido un peso importante en el PIB de la economía local y nacional y que tras años de dificultades, ahora parece recuperarse. Este restablecimiento hace que la visión interna de sus trabajadores se convierta en un aspecto fundamental para los que lo dirigen, pudiendo considerar los resultados del presente TFG de gran utilidad.

## **1.2. OBJETIVOS**

La relevancia que alberga el servicio de un trabajador en la transacción con el cliente ha provocado que en la actualidad existan multitud de estudios dedicados a la materia (Juran, 1.951; Crosby, 1.979; Ishikawa, 1.986; Deming, 1.986, entre otros).

Además, para el sector turístico, la adecuación a la calidad exigida por el turista se ha convertido en una exigencia elemental del marketing turístico. Esto, principalmente viene atribuido por la abundante oferta turística que ha derivado en un aumento del poder de negociación del cliente (Instituto de Turismo de España, 2.013).

Atendiendo a los argumentos anteriores, el principal objetivo de este trabajo será el de analizar la calidad de servicio en el alojamiento turístico de la provincia de Sevilla. Para ello, se efectuará un análisis tanto segregado como agregado, sirviéndonos del Servqual, una técnica ampliamente válida en la literatura científica y académica, de un conjunto de hoteles de 3 y 4 estrellas que han decidido colaborar en el estudio a cambio de los resultados alcanzados.

Dado que principalmente se ha analizado la calidad de servicio desde el punto de vista externo, clientes, consumidores o usuarios finales, y por la importancia que alberga los recursos humanos en la consecución de este objetivo final de calidad de servicio, hemos creído oportuno enfocar el trabajo desde la perspectiva del cliente interno debido a la repercusión del mismo en el éxito final de toda organización. Por ello, se extraerán datos significativos acerca de la calidad de servicio de clientes internos, considerando como tales, siguiendo a Juran (1.990), a: "Todo miembro de la organización que participe en la elaboración del producto o prestación del servicio" (p. 16). Por lo que la información se obtendrá de clientes internos de hoteles de 3 y 4 estrellas de la provincia de Sevilla.

Tenemos en cuenta además, la localización o ubicación del establecimiento hotelero. En este sentido, hemos de precisar que limitaciones de tiempo, recursos y otros factores externos como la confluencia de temporada alta en la ciudad y los periodos festivos, nos ha impedido abarcar en el estudio una ubicación diferente a la provincia de Sevilla. No obstante, consideramos que la consideración de otros



elementos relacionados con esta localización como la extensión de la zona considerada, la proximidad a zonas turísticas o de negocios, su ubicación en el centro o a las afueras, en calles principales, concurridas, etc. pueden ser igualmente de utilidad para la consideración de la localización en este TFG y subsanar al menos en parte, la limitación expuesta anteriormente.

En definitiva, la elaboración de este trabajo tiene el propósito de ser de gran utilidad para el sector turístico y los agentes turísticos hoteleros intervinientes en él a partir de la puesta a disposición del conocimiento adquirido en cuanto a la utilización de una importante herramienta de estrategia y ventaja competitiva: la calidad de servicio.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El motivo de elección de este tema está fundamentado en la repercusión de la calidad, más concretamente, la calidad de servicio, tanto en el sector turístico como en sus agentes turísticos (alojamiento, intermediación, restauración, ocio) (Quirós y Díaz, 2.008), quienes desempeñan un rol esencial para la economía de una gran cantidad de países (Jiménez y Fuentes, 2.011).

Concretamente en España, el PIB turístico creció en un 2,9% en 2.014 tras la llegada de más de 65 millones de turistas. Esto supuso unos ingresos de 49.000 millones de euros, aumentando en 3,9% respecto al año anterior, según las estimaciones de Exceltur. Además, creó 53.213 empleos netos e impulsó otros sectores conexos como el comercio o la construcción, consolidando su capacidad para impulsar la capacidad económica del país (ABC, 2.015).

Las cifras expuestas son una muestra patente del crecimiento del fenómeno turístico. Estas circunstancias provocan un aumento de las hostilidades en el entorno de las empresas turísticas debido al crecimiento de la competencia. De esta forma, estas organizaciones han visto necesario mejorar los atributos cualitativos del servicio turístico como método de diferenciación. Por esta razón, conocer el grado de satisfacción de sus clientes es considerada por los empresarios como una práctica esencial para la empresa.

Ante esta situación del mercado y de las empresas integrantes del mismo, hemos considerado necesaria la realización de estudios desde una perspectiva innovadora. Frecuentemente, se llevan a cabo mediciones de la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente externo. En esta ocasión, se ha considerado necesario el estudio desde un prisma interno de la empresa turística, es decir, desde el punto de vista del empleado o cliente interno, según Juran (1.990). Esta nueva orientación en el proceso del Modelo Servqual se realiza con el objetivo de contribuir desde una nueva perspectiva al estudio de la calidad del servicio hotelero. Por la ya mencionada relevancia económica de la actividad turística y más concretamente del sector hotelero, y por la obligatoriedad de estos establecimientos en ofrecer un servicio de calidad como medio de consecución del éxito, se hace indispensable conocer lo percibido por el cliente durante la prestación del servicio. Por esta razón, estimamos que para comprender esta percepción es vital tener en cuenta la óptica del cliente interno, además de la influencia que ejerce la localización de los establecimientos hoteleros en aras a determinar en qué medida esta localización puede influir en la calidad de servicio.

La trascendencia del objeto de estudio del trabajo, turismo y calidad, y la perspectiva desde la que se realiza, cliente interno y localización, han constituido el gran aliciente para la elaboración del presente TFG.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO CALIDAD Y A SU GESTIÓN

Para asentar la base teórica del TFG: la calidad de servicio en los agentes turísticos hoteleros, comenzamos haciendo referencia al marco contextual global donde se encuadra; la calidad y la gestión de la misma. Es por ello que, a continuación se presentan las principales definiciones empleadas en la literatura académica, sus características y la evolución del término calidad a lo largo de la historia. Además, se exponen las principales causas que han ocasionado el desarrollo de la calidad en las organizaciones y su utilización en la estrategia empresarial como ventaja competitiva.

##### 2.1.1. Introducción

A menudo, se realizan distintos usos sobre el término calidad. Es muy común que aquellas personas no profesionales en la materia o bien poco familiarizados en su trato diario, realicen un uso coloquial del concepto. Para estas personas, la utilización del término calidad está relacionada con las cualidades o atributos que un producto pueda tener. Los expertos en la materia y el propio ámbito empresarial se han encargado de conceder un planteamiento más completo y acorde a la realidad (Criado y Díaz, 2.014).

Estas circunstancias han ocasionado la existencia de una gran variedad de definiciones sobre el término calidad, poniendo de manifiesto la complejidad para delimitar el concepto. El carácter dinámico e intangible de la materia provoca que valorarlo desde un enfoque acotado sea ineficaz. Por esta razón, es fundamental no abordar el término desde un enfoque único, siendo recomendable considerar las diferentes perspectivas aportadas con el paso del tiempo (Criado y Calvo de Mora, 2.004).

El transcurso del tiempo ha otorgado a la idea de calidad distintos puntos de vistas por parte de multitud de autores expertos o personas vinculadas a la materia. Estos, cedieron su punto de vista dada la complejidad e interés concentrado en torno al concepto. Además, la heterogeneidad entre los diferentes enfoques ha servido como fuente enriquecedora para el proceso de búsqueda de la calidad por parte de las organizaciones.

A continuación, se exponen, de forma cronológica, las distintas contribuciones de determinados autores que han estudiado y escrito acerca del concepto calidad tal y como recoge O'Reilly Crespo (2.011). Así pues, Juran (1.951), definió la calidad como "la adecuación al uso"; Pirsig (1.974), explicó que "La calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo"; Taguchi (1.979), expuso que "La calidad se define a través de las pérdidas mínimas ocasionadas a la sociedad durante la vida útil de un producto"; Crosby (1.984), declaró que la calidad es el "Cumplimiento de las especificaciones o requerimientos"; Garvin (1.988) afirmó que "La calidad es una excelencia innata, reconocida de forma absoluta y universal; algo que no es posible definir con precisión y que se aprende a distinguir sólo a través de la experiencia"; Deming (1.989), argumentó que la calidad es "El grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado"; y Lambin (2.003) precisó que "La calidad es el grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador".

Del mismo modo, las principales asociaciones cuya actividad está relacionada con la calidad, también han compuesto definiciones para intentar establecer un término aclaratorio. Así, hemos encontrado cómo la American Society for Quality (ASQ) define la calidad como “El conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario”; La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) detalla que la calidad es “La totalidad de características de un producto/servicio que soportan su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”; o la Asociación Española para la Calidad (AEC), la cual precisa que “La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”.

Además de definiciones del concepto, los expertos en calidad han cooperado con la disciplina aportando ideas innovadoras o principios. En este sentido, hay que destacar a Ishikawa, experto en el control de la calidad el cual expuso los siguientes siete principios a partir de los cuales se puede alcanzar un mayor entendimiento del término calidad: 1) La calidad empieza y termina con la educación; 2) El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes; 3) El estado ideal en el control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección; 4) Hay que eliminar la causa raíz de los problemas y no los síntomas; 5) El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las áreas; 6) El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas; 7) Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad), son falsos (Ishikawa, 1.986).

A partir de las anteriores aclaraciones sobre el concepto calidad, es conveniente explicar que es habitual cometer el error de atribuirle al término un contexto no ajustado a la realidad. Además del uso coloquial y simple que le da gran parte de la sociedad, según Crosby (1.979), existen los siguientes supuestos erróneos comúnmente relacionados con la calidad: 1) Es habitual cometer el error de relacionar la calidad con lujo, brillo o peso. Un producto o servicio es de calidad si se ajusta a las expectativas del cliente (“conformidad con los requisitos”); 2) Otro error es considerar que la calidad, al ser intangible, no se pueda medir, lo cual es incorrecto ya que existen medios para valorar con exactitud la calidad; 3) A menudo, los responsables de la calidad en las organizaciones habitualmente buscan la forma más económica de realizar el proceso de producción, sin evaluar la existencia de otros procedimientos más exitosos y no por ello de mayor coste; 4) Otro juicio erróneo es pensar que la calidad solo viene determinada por la línea operativa pero lo cierto es que existe la posibilidad de fallos cuyas causas provengan de decisiones de directivos o altos cargos; 5) Es habitual pensar que la calidad se origina sólo en los departamentos dedicados a ella, pero realmente la calidad es una responsabilidad de todas las áreas de la empresa.

Las definiciones y características del concepto calidad expuestas son fruto de la evolución del término a nivel empresarial, el cual ha ido agregando las diferentes visiones aportadas a lo largo de la historia. Una evolución que, en definitiva ha contribuido a construir lo que en la actualidad se entiende por calidad (O’Reilly Crespo, 2.011).

### **2.1.2. Evolución**

El estudio de la materia no sólo ha evolucionado a raíz de definiciones aportadas por profesionales de la materia u organizaciones dedicadas al tema. El concepto calidad se ha ido ajustando según el ciclo o época vivida. La idea de calidad ha evolucionado determinado por la situación profesional y social de cada periodo. Las diferentes costumbres en el modo de operar durante las distintas fases de la historia y las diversas coyunturas sociales, políticas e históricas vividas, han ejercido influencia en la confección del concepto.

Según Pedrini (1994), se pueden diferenciar 5 etapas decisivas en el desarrollo constitutivo del término calidad:

▪ **La etapa artesanal (Siglos XIII y XIV):**

Se empezó a evaluar el trabajo. Esta fue una época donde predominaba el trabajo artesano cuya prioridad era crear un artículo que el cliente considerara como único y de calidad, sin importancia del coste o esfuerzo desempeñado en el mismo.

▪ **La etapa industrial (Siglo XIX):**

Las nuevas condiciones sociales, tecnológicas y laborales (revolución industrial), provocaron que las empresas modificaran el proceso productivo al producir en masa y de forma estandarizada, sin evaluar la calidad de lo producido.

▪ **La etapa del control de la calidad:**

Tras el descenso de la calidad por la estandarización de la producción, las empresas establecieron parámetros de calidad en sus productos, ajustados a las expectativas del cliente.

▪ **La etapa de aseguramiento:**

Comienza la identificación de fallos no sólo al final del proceso, si no durante todo el sistema de producción. La difusión de la importancia de ofrecer un producto de calidad provoca la elaboración de normas preventivas (British Standard 600 (1.935), Z-1 Standard o norma ISO (International Standards Organization)), cuyos objetivos eran los de prevenir errores, reducir costes, aumentar la competitividad y por consiguiente asegurar un producto de calidad.

▪ **La etapa de calidad total (Década de los 70):**

Deming popularizó el concepto de Calidad Total en el cual se pretende mejorar la organización, los productos y la satisfacción del cliente. Además, fomenta la implicación de todos los trabajadores en el proceso de producción como factor esencial del cambio.

Esta aproximación a la evolución del concepto, más las contribuciones destacadas de expertos y asociaciones a lo largo de la historia, revelan el porqué de cómo se concibe la calidad en la actualidad. Además, nos ayuda a comprender la necesidad contemporánea de satisfacer a la sociedad, convirtiéndose este posicionamiento en un elemento estratégico clave para asegurar la supervivencia de cualquier organización.

### **2.1.3. La calidad y la estrategia empresarial**

En las organizaciones empresariales el concepto calidad, principalmente, se orienta en torno a dos perspectivas las cuales influirán en la gestión posterior.

La primera de ellas entiende la calidad como la forma de generarla desde un punto de vista interno de la organización. Es el modo en que se genera la calidad y está determinado por el deseo del cliente, la calidad de diseño o la calidad de producción. El logro de las tres conllevará la consecución de la calidad absoluta.

Por otra parte, también existe la posibilidad de estudiarla de forma externa, es decir, aquella que percibe el cliente por parte de la organización. Éste, diferenciará entre calidad técnica o física del producto o servicio, calidad funcional entre organización y cliente o por la imagen que tiene el usuario de la propia empresa (Criado y Calvo de Mora, 2.004).

Las diferentes perspectivas empresariales provienen de la importancia de lograr un producto o servicio de calidad, convirtiéndose en un componente básico en la estrategia empresarial. Las empresas perciben como la gestión y posterior obtención de la calidad facilita los objetivos fundamentales de toda organización. Esta estrategia ayuda indirectamente a lograr los resultados económicos marcados, considerándose

un modo de obtener la tan deseada productividad y rentabilidad de la empresa. En la actualidad, la gestión de la calidad en las organizaciones es un factor esencial que absorbe una gran cantidad de las inversiones efectuadas por las empresas. Además, la calidad en el producto o servicio también puede conceder un mejor posicionamiento respecto a la competencia, otorgando una ventaja competitiva que sitúe a la empresa como líder del mercado, tanto ante competidores como con posibles proveedores que mejoren sus condiciones. Esta codiciada posición acerca a las organizaciones al éxito, y consecuentemente, afecta al estado económico de un mercado (Criado y Díaz, 2.014).

Siguiendo esta hipótesis, la realización efectiva de la estrategia empresarial basada en la mejora de calidad provoca lo denominado por Deming como reacción en cadena (Deming, 1.986). Esta, trata de una descripción del proceso que naturalmente ocurriría en una empresa cuando esta consiga alcanzar la mejora de la calidad:

1°. La consecución de la mejora de la calidad reportará una reducción de costes debido a la disminución de la complejidad del proceso (disminución de errores, menos retrasos o menores desperdicios en el proceso).

2°. Por consiguiente, la calidad reportará mayor productividad a la empresa a través de un mejor aprovechamiento del tiempo o de los trabajos realizados por los empleados.

3°. La reducción de costes y el aumento de la productividad hace posible ofrecer un producto o servicio a menor precio y con mayor calidad.

4°. Esta relación calidad-precio mejora la competitividad de la empresa. Estas condiciones provocan que la empresa comience a tener recursos para penetrar en nuevos mercados objetivos.

5°. Posteriormente, mantener los niveles de calidad posibilitará la permanencia del negocio en el sector y el paso del tiempo originará la fidelización del cliente. Esta continuidad puede otorgar un aumento de la cuota del mercado.

6°. La existencia de un negocio cuya estrategia basada en la calidad le ha encumbrado al éxito empresarial, generará empleo y mayor probabilidad de prosperar. Esta prosperidad mejora la fiabilidad e imagen de la empresa, siendo estas características de gran influencia en la calidad percibida por clientes y futuros inversores.

7°. Por último, se darán condiciones óptimas para conseguir un retorno de la inversión, tanto para la propia empresa, como para accionistas, inversores e interesados.

Además de lo aportado por Deming (1.986), se puede hallar otras teorías acerca del proceso necesario para conseguir la calidad en un producto o servicio. Por ello, y para la obtención de los objetivos previos de las organizaciones (reducción de costes, reducción de los plazos y aumento de la calidad técnica), las empresas llevan a cabo mecanismos de Control de Calidad Total, el cual consiste en gestionar la calidad de todos los elementos relacionados con el producto o prestación del servicio, así como la participación de todos los empleados en la misma (Ishikawa, 1.986).

Una vez conseguida la calidad esperada por los consumidores a través de los mecanismos mencionados, es necesario acompañarlo de estrategias que hagan repetir al cliente el uso y disfrute del producto o servicio en cuestión. La empresa, tras lograr realizar la contraprestación con el usuario, debe realizar acciones encaminadas a la fidelización del cliente. Para facilitar esta estrategia, el cliente necesita sentirse participe del proceso viendo atendidas sus peticiones. Por ello, las empresas realizan esfuerzos para entender las exigencias de los clientes, para más tarde, adecuar la calidad del producto o servicio a lo solicitado. Para llevar a cabo esta adaptación es muy común encontrar organizaciones que ponen a disposición de los usuarios la posibilidad de mostrar su punto de vista a través de encuestas, sugerencias, quejas o reclamaciones, para posteriormente utilizar esta información como base para subsanar errores. Además, es habitual destinar departamentos o áreas especializadas para la

evaluación de la calidad, las cuales, utilizan técnicas de inspección y control. A partir de lo extraído en dichas técnicas, se realizarán memorias e informes que después serán estudiados y analizados al detalle para enmendar posibles errores.

Pero las acciones anteriormente descritas no aseguran la consecución de la calidad de un producto o servicio. Fenómenos como el de la globalización originan un aumento en las exigencias tanto del entorno empresarial como del cliente. Esta coyuntura dificulta la adecuación a las expectativas, convirtiendo este en un objetivo empresarial de gran complejidad. Ante esto, resulta providencial la continua revisión y mejora de las técnicas de fidelización y Control de Calidad Total (Guía de empresas, 2.015).

## **2.2. LA CALIDAD DE SERVICIO**

El sector terciario, tras la evolución de los mercados, ha experimentado un aumento de su repercusión en el contexto empresarial.

Dada la trascendencia económica de la actividad, en los siguientes subapartados se procede a delimitar la calidad de servicio respecto a la calidad de un producto, las nociones básicas sobre la calidad en la prestación de servicio, así como, a partir de los resultados de este TFG, una primera aproximación de la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente interno-trabajador. Consideramos que los resultados del análisis efectuado en el presente trabajo, ayudaran a alcanzar un mayor entendimiento de la repercusión de la calidad de servicio en el resultado de la empresa y por tanto, en el éxito empresarial en un sector tan relevante para la economía local como el sector hotelero.

### **2.2.1 Nociones básicas**

Uno de los propósitos principales perseguidos por las empresas del sector servicio está fundamentado en la satisfacción del cliente. Por este motivo, las organizaciones del sector centran esfuerzos en realizar un servicio de calidad, que le permita diferenciarse de la competencia. Pero la dificultad de ofrecer la calidad esperada en el servicio es debido, entre otros motivos, a que ni las empresas ni los clientes tienen claro que significa exactamente ofrecer u obtener un servicio de calidad.

Antes de definir la calidad en el servicio, es conveniente aclarar las diferencias entre la calidad de un producto o la calidad de un servicio.

Hay que diferenciar entre calidad del producto, entendida como la calidad del bien tangible, y la calidad del servicio, conjunto de atributos intangibles que van unidos al bien tangible y que condicionan en gran medida la prestación del servicio. Por otra parte, en el sentido del nivel de calidad de ambos, cuando el cliente evalúa un producto, dicho producto ya ha pasado las fases de inspección y corrección de fallos, por lo que existe mayor probabilidad de adecuación al nivel de calidad exigido. Por el contrario, un servicio es algo que se realiza en el momento de entrega al cliente, por lo que la calidad del mismo dependerá en gran medida de las acciones de los empleados que participen en el servicio y de los medios de los que estos dispongan (Criado y Díaz, 2.014).

También hay que destacar que un producto suele ir acompañado por un proceso de entregas u otras prestaciones agregadas al producto. Estas son consideradas como un servicio, por lo que también se verá valorado ese servicio adicional además del producto adquirido. Es por esto que en el presente apartado la calidad del servicio hará referencia tanto a las empresas dedicadas en exclusiva al sector servicio como a aquellos servicios agregados a un producto o al mismo proceso de producción.

En la actualidad, no existe gran cantidad de definiciones de la calidad de servicio por parte de expertos, ya que la mayoría lo considera descrito en la definición general de calidad. Como definición de un servicio de calidad, entre las más populares se encuentra la de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1.993), los cuales, basándose en el

desarrollo del Modelo Servqual, definieron la calidad del servicio como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones del servicio que reciben”.

Por otra parte, el modelo de Grönross (1.988), sugiere tres factores que se encargaran de determinar la calidad de un servicio. Estos factores son:

- 1) **La calidad técnica del servicio:** Rapidez en la prestación del servicio, horarios, etc.
- 2) **La calidad funcional del servicio:** Comportamiento, cortesía, empatía, etc.
- 3) **La imagen que percibe el cliente de la empresa:** Unión de los dos factores anteriormente mencionados.

Como se ha podido comprobar, la definición de calidad de servicio no dicta gran diferencia sobre la definición general del concepto calidad, a excepción de las aclaraciones puntualizadas. Pero sin duda, la gran desigualdad entre la calidad de un producto y la calidad de un servicio radica en las características que este último presenta:

- 1) **Intangibilidad:** El servicio presenta la imposibilidad de tocarlo, olerlo, probarlo, ni ser visto. Esto hace que su inspección y medición sea más compleja.
- 2) **Heterogeneidad:** No es posible estandarizar el servicio ya que cada servicio ofrecido será distinto.
- 3) **Simultaneidad del proceso:** Es imposible separar la producción del servicio, de su distribución y consumo.
- 4) **Participación del cliente:** El cliente es parte activa en un servicio ya que su actitud influirá en el proceso de prestación de servicio del empleado. Esto es un obstáculo en el momento de evaluar con justicia la calidad ofrecida por cada trabajador.
- 5) **Ausencia de propiedad:** El cliente no adquiere ningún soporte tangible, lo que puede dificultar la medición o percepción del servicio por su carácter difuso.
- 6) **Caducidad:** El servicio o la posibilidad de ofrecerlo puede desaparecer. Además, al no existir almacenamiento del proceso una vez terminada la prestación del servicio, se hace más complicada su valoración posterior.

Estas características del servicio, más la creciente exigencia de los clientes, ya expuesta en el anterior apartado, convierten al control y corrección de la calidad en el servicio una tarea de mayor complejidad que en productos.

Para confrontar dicha complejidad, las empresas llevan a cabo métodos de distinción como el cuidado de la presentación del servicio, la disminución del tiempo de espera del cliente, una actitud amable por parte de los empleados, la adaptación de horarios del establecimiento al cliente, mejoras en la imagen de las instalaciones y de los empleados o la realización óptima de los servicios postventa y de atención al cliente. Estas acciones están apoyadas por normas o políticas internas donde el único objetivo es no concurrir en errores en la prestación del servicio.

Por el contrario, se pueden considerar fallos penalizadores de la calidad de servicio la existencia de unas instalaciones deterioradas, una actitud poco natural o una falta de entusiasmo por parte del empleado ante las exigencias del cliente.

Otros factores que ejercen influencia en la calidad de servicio son los considerados externos. Estos condicionan las expectativas previas que el cliente tiene sobre un servicio. Los elementos que contribuyen a distorsionar las expectativas pueden ser desde opiniones sobre el servicio de amigos o familiares, malas experiencias que el cliente haya podido sufrir en otros servicios o incluso en otras empresas, o la influencia



que pueda ejercer las opiniones que comunique la propia organización sobre la calidad de sus servicios.

Para comprender la importancia en la que se ven involucrados estos elementos del servicio, es necesario explicar la relevancia del sector en la economía nacional e internacional. Según la Nota de Prensa sobre la Estructura y Dinamismo del Tejido Empresarial en España (Directorio Central de Empresas, DIRCE), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2.014, el sector servicio volvió a tener el mayor peso en la estructura de la población de empresas, con un 56,2 % del total. Además, también afirma que este sector aumentó en un 0,2% respecto al año 2.013. Estos datos muestran la significación del sector servicio en la coyuntura empresarial a nivel nacional. En el contexto internacional, se estima que en un futuro próximo este sector supondrá el 80% del PIB de algunos países. Esto sucede principalmente por la gradual desaparición de fronteras entre la industria y los servicios (Directorio Central de Empresas, 2.014)

En la actualidad, el número de empresas dedicadas a actividades extractivas y manufactureras se encuentran en regresión. Este lugar está siendo ocupado por el sector terciario debido a la menor complejidad en la realización de la actividad. Debido a esto, la trascendencia de la calidad de servicio ofrecida por los empleados se convierte en una pieza clave en el futuro del tejido empresarial (Criado y Calvo de Mora, 2.004).

### **2.2.2. Repercusión de la calidad de los recursos humanos en la prestación de servicios: El cliente interno**

Por recursos humanos entendemos aquel estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y coordinar al tipo adecuado de trabajadores.

La gestión del personal implica todas aquellas decisiones gerenciales y prácticas que afecten a los empleados. En la actualidad, toda empresa que dispone de plantilla de trabajadores lleva a cabo una administración de los recursos humanos. Es por ello que los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo empresarial (RRHH-web.com, 2.015).

Para su aplicación, habitualmente, las empresas disponen de departamentos especializados en el desarrollo de las diferentes funciones de los recursos humanos las cuales varían en función de la modalidad de la empresa. Según Butteriss (2.000), las principales funciones desarrolladas por los recursos humanos son: 1) Identificar y desarrollar las competencias claves de cada puesto; 2) Desarrollar el talento del personal, preparándolo para alcanzar los objetivos empresariales; 3) Proponer el desarrollo de formación y cursos que respalden los valores, conocimientos y capacitación de los empleados; 4) Desarrollar modelos de evaluación del personal y su retribución; y 5) Implementar políticas y programas de gestión interna.

La realización de las funciones por parte de las distintas áreas tiene como principal objetivo el de mejorar la contribución del personal en la organización. Una efectiva gestión de los recursos humanos proporciona habilidades, destrezas o competencias exclusivas para cada empresa y repercute en la maximización de la calidad del proceso productivo. Además, el carácter singular de estas cualidades personales les concede a los empleados una mayor consideración por parte de la empresa. Este reconocimiento ha convertido en una acción trascendental para las empresas la de atraer, retener y motivar a los empleados con talento. Apoyados en estos factores, es posible afirmar que la capacitación humana, además de la tarea realizada por el Departamento de Recursos Humanos, son elementos esenciales en la calidad final de un producto o servicio (Martínez, 2.011).

La actual importancia de la gestión de recursos humanos conferida por las empresas encuentra sus antecedentes en estudios como los de Deming y Juran.

Estos, afirmaron que el 85% de los problemas de las empresas son responsabilidad directa de una mala gestión del personal.

En este sentido, Juran aportó una nueva visión sobre los trabajadores, a los cuales consideraba clientes, y su influencia sobre la calidad final. Según la norma ISO 9000-2000, se entiende por cliente aquella organización o persona que recibe un producto. Por consiguiente, todo producto o servicio es resultado de un proceso realizado por una o varias personas. Por ello, dichas personas que reciben algo a cambio de la realización del proceso están satisfaciendo necesidades, por lo que se pueden considerar como clientes.

Basado en esta definición, Juran (1.990) diferenció dos tipos de clientes en una organización; clientes externos y clientes internos. Como cliente externo se conoce una persona externa a la organización la cual solicita satisfacer una necesidad a través de un bien o servicio. Por el contrario, un cliente interno está considerado un elemento intrínseco de la empresa, que recibe el resultado del proceso realizado en dicha organización. Para comprender mejor lo expuesto, a continuación se expone en la tabla 2.1 las diferencias entre cliente externo e interno.

<b>CLIENTE EXTERNO</b>	<b>CLIENTE INTERNO</b>
Proporcionan flujo de ingreso con sus compras.	Proporcionan información exterior tras el servicio, el cual es el nexo de unión entre el cliente externo y la organización.
Pueden influir positiva o negativamente en otros clientes externos potenciales.	Pueden influir positiva o negativamente en la calidad del servicio ofrecido, en el resto de empleados o en la imagen de la organización.
Buscan satisfacer necesidades mayoritarias: alimentación, transportes, ocio, etc.	Buscan satisfacer necesidades económicas, de afiliación, de autoestima o de autorrealización.
Valoran la calidad del servicio obtenido según las diferencias entre las expectativas previas y lo percibido en el momento de la transacción.	Valoran la calidad del servicio ofrecido según las diferencias entre las expectativas previas y lo percibido durante la jornada laboral.

**Fuente:** *Manual de Ingeniería Industrial (2.015).*

Esta perspectiva propuesta donde se considera al empleado como cliente de una organización va encaminada a conocer la contribución que el trabajador puede proveer a la empresa. Las organizaciones que desatienden al cliente interno pueden llegar a desperdiciar información muy valiosa. Además, un empleado disconforme, descontento o sin motivación puede ser el precedente de conflictos internos, de un mal uso de los recursos o de una prestación del servicio deficiente. Todas estas situaciones pueden derivar en un servicio de baja calidad y por consiguiente en pérdida de clientes. Esto muestra que tanto clientes internos como externos influyen en el éxito empresarial (Ameca, 2.014).

Siguiendo este enfoque, a lo largo del presente estudio y dados los objetivos del mismo, se aplicará la perspectiva descrita en la cual se considera a los trabajadores como clientes internos, en referencia a la incidencia de estos en la calidad de servicio.

### **2.3. PROCESO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO**

La actividad turística, generalmente, conlleva la necesidad de la estancia en un lugar diferente al de la residencia habitual del turista. La necesidad de subsistir en un medio distinto al usual provoca que en este sector existan multitud de subsectores y actividades de distinta naturaleza. Estas características complican el análisis del sector y de los diferentes subprocesos que implica. Para su mejor entendimiento, a continuación, se explica la trascendencia del turismo en el ámbito económico y social y las actividades turísticas que lo componen, haciendo especial incidencia en una de las materias tratadas en el presente documento, el alojamiento turístico.

### 2.3.1. El turismo y los agentes turísticos

El proceso turístico está integrado por subprocesos productivos ejecutados por empresas turísticas. Cada subproceso proporciona un determinado servicio al cliente, los cuales son realizados por agentes turísticos. Estos, a cambio de un precio determinado y en unas condiciones previamente establecidas, se encargan de suministrar el servicio requerido por el cliente.

Siguiendo a Quirós y Díaz (2.008), en el sector turístico confluyen cuatro grandes agentes turísticos:

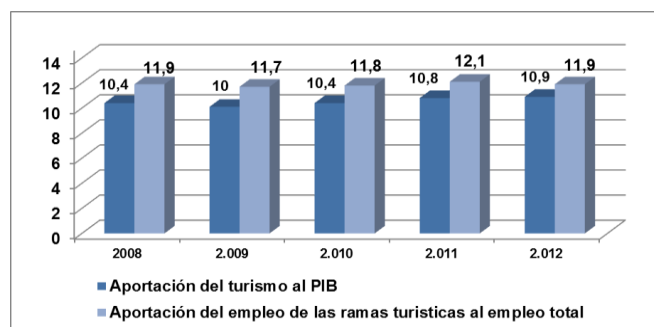
- **Empresas de ocio:** Organizaciones cuya principal misión es el entretenimiento del turista. Como ejemplo se puede destacar la actividad de animación turística.
- **Empresas de intermediación turística:** Este tipo de organizaciones realizan una actividad productiva por la que gestionan asuntos ajenos o prestan determinados servicios al turista. Media entre productor y consumidor. El principal ejemplo de este tipo de agente turístico son las agencias de viajes, tanto minoristas como mayoristas.
- **Empresas de restauración:** Su actividad está orientada al suministro de servicios de alimentación y/o bebidas. Este agente turístico se encuentra fraccionado en restaurantes, cafeterías o café-bares.
- **Empresas de alojamiento:** Son establecimientos encargados de proporcionar habitaciones o residencias a las personas, con o sin servicios complementarios. Es el medio que posibilita la estancia del turista en un destino, y por esta razón, se ha convertido en parte imprescindible de un sector que moviliza fuera de su residencia habitual a millones de personas al año. El estudio realizado en este documento se centrará en este subproceso productivo, cuya información se ampliará en posteriores subapartados.

Para entender la envergadura del sector en el que están englobadas las tipologías anteriormente descritas, es necesario recopilar cifras de interés. Así, el sector turístico y las distintas modalidades de empresas que lo componen llevan varias décadas experimentando un proceso de crecimiento y diversificación incomparable con otro sector. Su estrecha relación con el desarrollo socioeconómico hace plantear incluso la duda sobre si el turismo se ha convertido en el motor clave para el progreso. En la actualidad, el volumen de negocio del turismo iguala o supera importantes transacciones económicas como pueden ser las exportaciones de petróleo, de automóviles o incluso de productos alimenticios. La expansión mundial del turismo, principalmente en países desarrollados, ha repercutido en beneficios económicos y de empleo para todo tipo de sectores. En la figura 2.1 se pueden observar cifras de interés relativas al turismo mundial (Organización Mundial del Turismo, 2.014).

9% del PIB Mundial	30% de las exportaciones de servicios	6% del comercio internacional	1 de cada 11 empleos
--------------------	---------------------------------------	-------------------------------	----------------------

**Figura 2.1.** La importancia del turismo. **Fuente:** Organización Mundial del Turismo (2.014).

La significación del turismo en el progreso económico y social se acentúa en España. Según las cifras extraídas de la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), el peso de la actividad turística en etapa de recesión (2.012) a nivel nacional se situó en el 10,9% del Producto Interior Bruto. Estos datos significaron un aumento respecto a lo registrado en años anteriores, evidenciando la tendencia de crecimiento del sector. Además, contribuyó al empleo nacional con más de 2,1 millones de empleados, el 11,9% del empleo total del país en 2.012. A continuación, en la figura 2.2 se observa la evolución (de 2.008 a 2.012) del PIB y el empleo turístico a nivel nacional (Cuenta Satélite del Turismo de España, 2.013).



**Figura 2.2.** Evolución de la aportación del turismo en España. **Fuente:** *Cuenta Satélite del Turismo en España (2.013)*.

Dado el objeto del presente TFG, hemos estimado conveniente ampliar a partir del siguiente epígrafe la explicación de la figura del agente turístico relacionado con el alojamiento.

### 2.3.2. Alojamientos turísticos

Hacer referencia a los alojamientos turísticos significa incluir diferentes modalidades. Existen numerosas formas de alojamiento, diferenciadas entre ellas por las instalaciones y servicios que ofrece. Por lo tanto, según el tipo de alojamiento en el que se hospede, éste le ofrecerá unas características y servicios distintos.

Estas similitudes y diferencias en cuanto a las características están controladas y clasificadas por las principales instituciones turísticas de los Gobiernos. En España, no se dispone de una regulación con criterio único en la que se rijan todas las comunidades. De hecho, no existe una legislación reguladora del turismo a nivel nacional. Estas competencias se delegaron en las Comunidades Autónomas, y por este motivo, cada Gobierno Autónomo tiene su propio reglamento de gestión turística. Sin embargo, frecuentemente, la mayor parte de legislaciones autonómicas en materia de turismo suelen coincidir al menos en los requisitos básicos. En algunos aspectos claves como la clasificación de los establecimientos de alojamiento, se implantó una normativa estatal que la regulaba. Concretamente, en el artículo 2 del Real Decreto 1634/1983, de 15 de Junio, ya derogado por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, se ofrecía una clasificación de los establecimientos de alojamiento a nivel nacional de la cual nos serviremos como guía.

Para aclarar la clasificación y sus categorías, de forma breve, se exponen a continuación las principales modalidades de alojamiento turístico reconocidas por la normativa (Real Decreto 1634/1983, de 15 de Junio). Se proponen dos grupos; los hoteles, compuesto por hoteles, hoteles-apartamentos y moteles y por otra parte, las pensiones:

- **Hoteles (H):** Son aquellos establecimientos que facilitan el servicio de alojamiento con o sin servicios complementarios. Esta modalidad de alojamiento es la que ofrece más variedad de servicios. A menudo suelen ofrecer servicios de restauración, lavandería, tiendas, gimnasios, establecimientos dedicados al cuidado de la imagen, etc. Esta diversidad de servicios vendrá determinada por la categoría del hotel, aunque por el hecho de constituirse como hotel, deberá ofrecer servicios con obligatoriedad como calefacción, agua caliente, teléfono en habitaciones y zonas comunes, ascensor, espacios comunes, baño en habitaciones y accesibilidad para personas de movilidad reducida. Los hoteles se clasifican por estrellas, siendo 5 estrellas la mayor y 1 la menor. Según la clasificación que obtenga, el alojamiento deberá cumplir con requisitos mínimos establecidos por categoría, basados principalmente en las instalaciones y otros tipos de facilidades. A medida que descienda el nivel de estrellas, menores serán los servicios complementarios que ofrezca el establecimiento. En algunos casos, según su ubicación, pueden recibir por parte de la administración el reconocimiento de especialización en playa, montaña, balneario, convenciones, etc.

Este tipo de alojamiento será el estudiado en el presente TFG, por lo que la información relativa al mismo será ampliada en el siguiente subapartado.

- **Hoteles-apartamentos (AH):** También conocidos como Aparta-hoteles, son instalaciones que suelen ofrecer el mismo servicio que los hoteles, pero con la diferencia en las habitaciones puestas a disposición del cliente las cuales cuentan con la capacidad de almacenar, preparar y consumir alimentos. También su categoría varía entre 5 y 1 estrellas.
- **Moteles (M):** Facilitan el alojamiento por medio de habitaciones o apartamentos con garajes. Debe estar situado fuera de los núcleos urbanos y próximos a grandes vías de comunicación (carreteras). No son edificios de gran altura, normalmente de una o dos plantas, y los servicios que ofrece irán en dependencia de la categoría. Es habitual que las estancias de los clientes sean muy cortas, debido a que es utilizado como un establecimiento de paso.
- **Pensiones (P):** Además del alojamiento puede ofrecer otros servicios complementarios. Estos se clasifican a partir de 1 o 2 estrellas. En Andalucía, tras una nueva normativa de la Secretaría General de Turismo, tan solo se reconoce una única categoría. En algunas comunidades es posible que no exista esta modalidad.

Como la investigación realizada en este documento se desarrolla en Andalucía, es necesario añadir otro tipo de establecimiento de hospedaje reconocido en la legislación turística de la comunidad autónoma de Andalucía:

- **Hostales (HS):** Este tipo de alojamiento tan sólo ofrece servicios mínimos. Suelen ser aquellos establecimientos que no cumplen con los requisitos para considerarlos como hotel. No tienen la obligación de ofrecer habitaciones con baño ni zonas comunes. Se clasifica de 1 a 2 estrellas y normalmente son negocios gestionados de forma familiar. Al igual que sucede con las Pensiones, en algunas comunidades este tipo de alojamiento es inexistente.

Para finalizar, e intentando englobar la totalidad de modalidades conocidas a nivel nacional, se exponen otros tipos de alojamientos:

- **Apartamentos turísticos (AT):** No tienen por qué haber sido construidos con fines turísticos. Pueden formar parte de un edificio que tenga a disposición del cliente un espacio de recepción 24 horas o bien espacios totalmente independientes a semejanza de cualquier apartamento que no sea utilizado como alojamiento turístico. Se clasifican con llaves en lugar de estrellas, siendo la mayor categoría de 3 llaves. Esta es la modalidad de alojamiento de mayor competencia para los hoteles ya que es la que más está creciendo en el sector turístico debido al menor precio al que se contratan en comparación con los hoteles.
- **Paradores (PA):** Son prestigiosos hoteles ubicados en edificios de gran valor patrimonial y/o histórico o en parajes naturales. Están gestionados por instituciones públicas con el objetivo de reformar y conservar instalaciones o zonas de gran valor. Brindan servicios parecidos a los ofrecidos en hoteles y se clasifican de 3 a 5 estrellas.
- **Campings (C):** Se trata de recintos delimitados para el alojamiento de tiendas de campaña, caravanas, auto-caravanas, remolques o casas móviles. En este terreno se ofrecen servicios comunes. Esta modalidad de alojamiento está en plena expansión.
- **Albergues turísticos (A):** Su principal característica es ofrecer habitaciones compartidas, pudiendo ofrecer otros servicios. Esta categoría no está reconocida por todos los Gobiernos Autonómicos.
- **Alojamientos rurales (TR):** Son alojamientos que ofrecen sus servicios en el medio rural. Principalmente pueden ser hoteles rurales, casas rurales o apartamentos

turísticos rurales. Según el tipo de alojamiento rural, se pueden clasificar tanto de 1 a 5 estrellas como de 1 a 3 llaves.

En definitiva, cada establecimiento tendrá distintas obligaciones con las que cumplir en versión de las particularidades de su modalidad y categoría. Todas estas diferencias entre modalidades son percibidas por el cliente pero también tienen influencia en el precio final del servicio, el cual varía de forma significativa entre las distintas modalidades. Además, según el tipo de alojamiento, también varía el éxito, aunque generalmente, la mayor parte de modalidades de alojamiento ofrecen buenas cifras de negocio.

Y es que, la creciente explotación del fenómeno turístico, también se hace notoria en el proceso de alojamiento. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el volumen de negocios de los servicios de alojamiento en 2.012 se cifró en más de 17.000 millones de euros, siendo un 4,1% del total de la actividad en España. Además cuenta con el 4,7% del total del personal ocupado a nivel nacional. Estos guarismos posicionan al servicio de alojamiento como un elemento clave del turismo (Instituto Nacional de Estadística, 2.013).

En esta coyuntura se sitúan principalmente los hoteles, dada su dimensión respecto a otras modalidades de alojamiento. Por la importancia de los hoteles dentro del alojamiento turístico y por el objetivo planteado en el presente trabajo, resulta indispensable el estudio y análisis del sector hotelero.

### **2.3.3. El sector hotelero**

Antes exponer las diferentes características de los hoteles, es apropiado delimitar la modalidad objeto de estudio, el sector hotelero, respecto a las diferentes modalidades de alojamiento turístico vistas con anterioridad. El sector hotelero es definido como “aquel que comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamientos a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Real Decreto 1634/1983, 15 de Junio).

Por su relevancia como establecimiento de alojamiento y por las heterogéneas tareas que se deben realizar en un hotel, la gestión de estos establecimientos se ha convertido en una compleja labor. Son trabajos que consisten en la prestación de servicios claramente diferenciados entre ellos y principalmente enfocados en el alojamiento y la restauración (Alhasan y Sanchís Palacio, 1.993). Debido a la naturaleza compleja del sector, existen un conjunto de características específicas para el mismo. A continuación, se destacan las principales características del servicio hotelero (Muñoz Colomina, 1.993, Mestres Soler, 1.993, Alhasan y Sanchís Palacio, 1.993 y Aguayo, 1.997): 1) Heterogeneidad de los servicios y productos ofrecidos; 2) Imposibilidad de inventariar el servicio; 3) El cliente es quien se desplaza para recibir el servicio; 4) Inviabilidad para aumentar la capacidad (plazas hoteleras) a corto plazo; 5) Oferta de servicios lo suficientemente considerables para ajustarla a las necesidades de los clientes; 6) Carácter intangible de la mayor parte de servicios hoteleros; 7) Distribución similar de costes, siendo más altos los costes fijos que los costes variables; 8) Continuo contacto entre los individuos que forman la organización; 9) Ingresos adicionales por la venta de servicios complementarios generados en el hotel; 10) Necesidad de trabajadores durante las 24 horas del día.

En cuanto a la importancia en cifras de este tipo de empresas dentro del proceso de alojamiento, como ya se mencionó con anterioridad, se puede afirmar que los establecimientos hoteleros se consideran el elemento básico de la oferta global de alojamiento. Para constatar la magnitud de las empresas hoteleras en el sector turístico general y la relevancia de los hoteles para el subproceso productivo del alojamiento, es necesario recurrir a las principales bases de datos que así lo revelan.

En la tabla 2.2 se agrupan los datos de ocupación de las distintas modalidades de alojamientos ofertadas durante el año 2.014. Estas cifras han sido extraídas de las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y nos permite

observar el predominio de establecimientos hoteleros en viajeros, número de pernотaciones, número de plazas ofertadas, grado de ocupación y en personal empleado.

	Establecimientos Hoteleros	Apartamentos turísticos	Campings	Alojamientos Rurales
Nº total de viajeros	87.599.030	9.698.886	6.344.525	2.795.630
Nº total de pernотaciones	294.416.320	66.644.335	32.481.894	7.673.273
Estancia media (%)	3,36	6,87	5,12	2,74
Nº establecimientos abiertos según la encuesta	14.728	121.255	746	15.183
Nº de plazas estimadas	1.433.262	450.432	487.790	140.952
Grado de ocupación por plazas (%)	54,78	40,07	36,70 (por parcelas)	14,75
Personal empleado (media anual)	184.189	24.072	5.640	21.815

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la EOH del año 2.014 del Instituto Nacional de Estadística.*

Además, las cifras aportadas anteriormente se encuentran en pleno crecimiento. Según datos de la Coyuntura Turística Hotelera elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las pernотaciones en establecimientos hoteleros han aumentado en un 4,2% en enero de 2.015 respecto al mismo mes de 2.014.

En lo relativo a la distribución de la demanda turística, los datos ofrecidos mostraron la estabilidad de la modalidad de alojamiento hotelero a lo largo del año 2.014, siendo los meses de junio, julio, agosto y septiembre los de mayor tasa de ocupación. Agosto, registró el máximo con el 74% de ocupación del total de las plazas.

En el lado opuesto se encuentra el mes de enero, que, a pesar de ser el mes de menor ocupación, casi la mitad de las plazas ofertadas fueron ocupadas (40,6%), lo que supone un crecimiento del 5,5% respecto a 2.013. Esta evolución de la distribución anual de la demanda se puede observar en la figura 2.3.

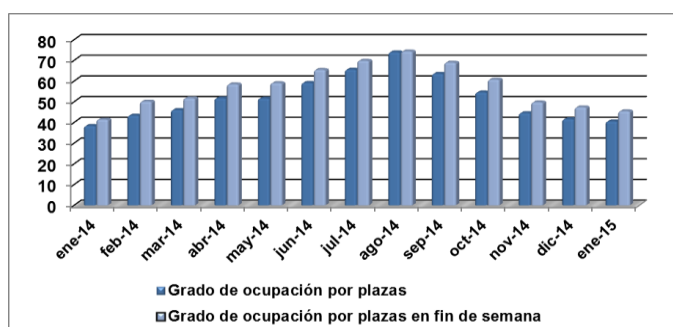


Figura 2.3. Grado de ocupación por plazas y por plazas en fin de semana durante el año 2.013. Fuente: *Instituto Nacional de Estadística (2.014).*

Asimismo, en la distribución por categoría de hoteles, los establecimientos de 4 estrellas son los que mayor número de pernотaciones registraron, mientras que la segunda categoría con mayor número de pernотaciones son los hoteles de 3 estrellas. Ambas categorías han recibido mayor número de turistas internacionales que nacionales.

Por otra parte, los hoteles de 1 estrella son los que menor cifra de pernoctaciones registran entre todas las categorías de hoteles, siendo turistas nacionales los clientes habituales. A continuación, en la tabla 2.3 se realiza un desglose del número de pernoctaciones por categoría.

Categoría	Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>276.307.444</b>	<b>94.163.759</b>	<b>182.143.685</b>	<b>3,096</b>
<b>HOTELES</b>				
5*	16.761.810	3.556.985	13.204.825	3,51
4*	144.889.036	46.832.147	98.056.889	3,56
3*	92.836.606	32.058.336	60.778.270	3,70
2*	16.111.175	8.528.435	7.582.740	2,47
1*	5.708.817	3.187.856	2.520.961	2,24

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la EOH del año 2.014 del Instituto Nacional de Estadística.*

Para comprender el alcance de los datos reflejados en este estudio y lo que supone para el sector turístico, es necesario segregar por categorías el número de establecimientos a disposición del cliente, el número de plazas que ofrece cada establecimiento, el grado de ocupación de las plazas y el grado de empleo que produce cada categoría de hotel.

Como aspecto a destacar, durante el año 2.014 había disponibles más hoteles de 3 estrellas que de 4 estrellas en el contexto nacional, pero estos últimos al ser instalaciones de mayor dimensión, ofertaron más plazas de alojamiento y con mayor grado de ocupación. En cuanto a empleados hoteleros contratados, los hoteles de 4 estrellas son los establecimientos que más personal contrató, en contra de los hoteles de 1 estrella, con la menor cantidad de trabajadores.

Como peculiaridad, se puede observar que los hoteles de 5 estrellas ofrecen una ocupación del 57,63% a pesar de las circunstancias económicas existentes a nivel nacional. Esto refleja lo expuesto en la nota de prensa del Instituto Nacional de Estadística (INE), donde se recalca que la ocupación de establecimientos destinados a turistas con un alto poder adquisitivo proviene principalmente de personas no nacionales. En la tabla 2.4 se ofrece un detallado informe de lo expuesto.

Categoría	Nº de establecimientos abiertos según la encuesta	Nº de plazas estimadas según la encuesta	Grado de ocupación por plazas (%)	Personal Ocupado
<b>TOTAL</b>	<b>7.840</b>	<b>1.261.261</b>	<b>50,49</b>	<b>171.523</b>
<b>HOTELES</b>				
5*	251	78.106	57,63	23.849
4*	2.064	621.098	62,10	88.980
3*	2.487	404.028	60,98	45.378
2*	1.875	110.354	39,41	9.352
1*	1.163	47.675	32,36	3.964

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la EOH del año 2.014 del Instituto Nacional de Estadística.*

El análisis de los estudios realizados sobre el sector ayuda a confirmar la intensa competencia entre establecimientos hoteleros, principalmente causada por la amplia oferta existente en el mercado.



### 2.3.4. El sector hotelero en la provincia de Sevilla

El modelo de desarrollo económico actual de la provincia de Sevilla viene originado por el excelente posicionamiento en el marco turístico nacional. Esta forma de crecimiento económico se hace de forma forzosa, además de por el auge del turismo, por la situación actual de crisis económica. La reducción de la actividad de otros sectores profesionales que anteriormente sustentaban la economía de la provincia ha ocasionado la actual coyuntura.

La positiva progresión del turismo en Sevilla le situó en 2.014 como el tercer destino turístico de España, tras Barcelona y Madrid. Y es que, según subrayó el alcalde de la ciudad Juan Ignacio Zoido durante la rueda de prensa del día 22 de enero de 2.015, Sevilla batió el record de visitantes durante 2.014 al superar las 2 millones de visitas. Esto supuso un incremento del 9% respecto al año 2.013, el doble del crecimiento consumado en el resto de ciudades de Andalucía y España (ABC, 2.015).

Dentro de este éxito turístico en la provincia destaca sobremanera un modelo de alojamiento turístico, los establecimientos hoteleros. El turismo cultural y urbano predominante en la provincia ha favorecido el éxito de estos. Según el barómetro realizado por la Asociación Exceltur durante 2.014, los hoteles de la provincia de Sevilla ocupan el noveno puesto en el ranking nacional en ingresos hoteleros por habitación, todo ello a pesar del crecimiento exponencial de la oferta de alquiler de viviendas individuales para uso turístico (Exceltur, 2.014).

Conforme a los datos ofrecidos por la Encuesta de Ocupación Hotelera y la Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2.014, se pudieron encontrar en la provincia 337 establecimientos, la mayor parte de ellos en la ciudad, con más de 27.000 plazas destinadas al alojamiento hotelero. Estas cifras muestran el dominio de estos establecimientos con respecto a apartamentos turísticos, campings o alojamiento rurales. Hay que aclarar que de la modalidad de alojamientos en campings, las instituciones encargadas de analizarlo no han ofrecido datos al respecto para la provincia de Sevilla. En cuanto al grado de ocupación, presenta un 47,54% de la totalidad ofertada, requiriendo para su desarrollo una media anual de 3.611 empleados turísticos. La magnitud de estos datos no sólo posiciona al establecimiento hotelero como el líder del sector turístico, también le concede un papel prioritario en la economía de la provincia.

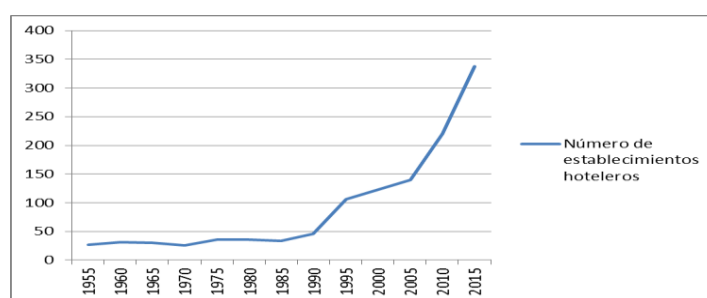
Al hilo de lo expuesto, en la tabla 2.5 se puede observar cifras de interés sobre los establecimientos hoteleros además de datos sobre otras modalidades de alojamiento turístico en la provincia de Sevilla.

Tabla 2.5. Comparación de datos del año 2.014 de los establecimientos hoteleros y extrahoteleros en la provincia de Sevilla.				
	Establecimientos Hoteleros	Apartamentos turísticos	Campings	Alojamientos Rurales
Nº total de viajeros	2.592.070	222.003	Sin datos	22.426
Nº total de pernoctaciones	4.796.105	647.042	-	58.726
Estancia media (%)	1,85	2,91	-	2,62
Nº establecimientos abiertos según la encuesta	337	1.436	-	106
Nº de plazas estimadas	27.305	4.341	-	1.191
Grado de ocupación por plazas (%)	47,54	40,32	-	13,37
Personal empleado (media anual)	3.611	298	-	225

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la EOH y la EOAT del año 2.014 del Instituto Nacional de Estadística.*

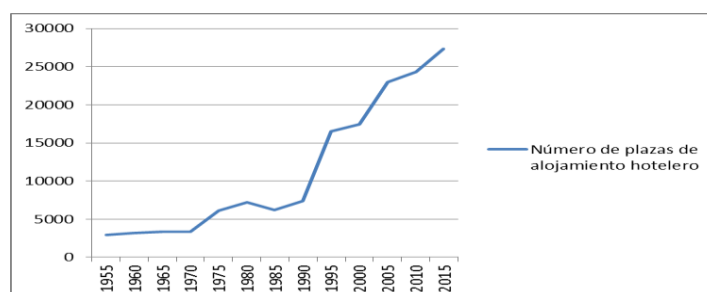
Este predominio hotelero en cuanto a establecimientos, plazas y empleo viene impulsado por el crecimiento del fenómeno turístico en la provincia. Esta situación actual tuvo su precedente en la Exposición Universal de 1.992, donde se comenzó a gestar la especialización y acondicionamiento de la ciudad hacia el turismo. Las grandes inversiones en publicidad, en infraestructuras públicas y privadas, en instalaciones hoteleras o en conexiones con otras ciudades o países, difundieron la imagen de Sevilla de forma internacional. Esto capacitó a la provincia para aumentar su oferta turística y para asentar las bases de la estructura actual.

Dadas las circunstancias acontecidas tras la Exposición Universal de Sevilla, se puede afirmar que las dos últimas décadas han servido a la provincia para posicionarse en el mercado turístico y acabar registrando los máximos históricos en el ámbito del alojamiento hotelero. A continuación, en la figura 2.4 y 2.5 se puede observar la línea ascendente que ha tenido el sector hotelero en la ciudad. El aumento del número de establecimientos y plazas muestra el significativo cambio de rumbo que supuso la organización de la Expo 92, especialmente a partir de la década de los 90.



**Figura 2.4.** Evolución de los establecimientos hoteleros en la provincia de Sevilla, 1.955-2.015.

**Fuente:** *Elaboración propia a partir a los datos extraídos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2.015)*

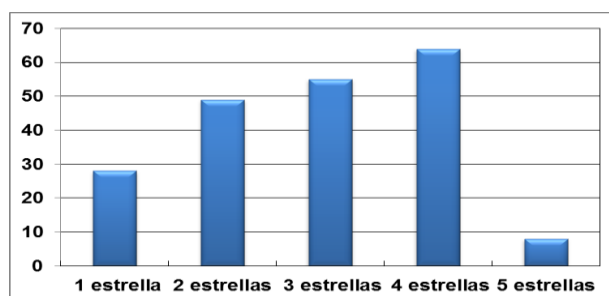


**Figura 2.5.** Evolución de las plazas de alojamiento hotelero en la provincia de Sevilla, 1.955-2.015.

**Fuente:** *Elaboración propia a partir a los datos extraídos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2.015).*

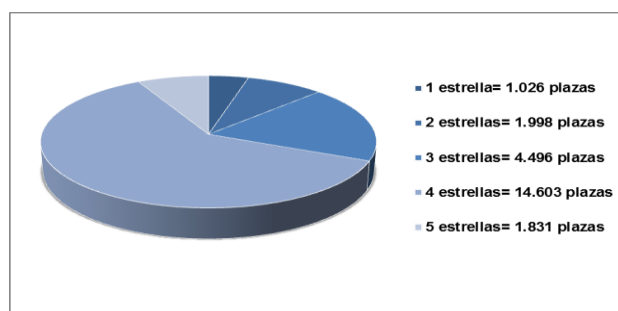
Esta evolución histórica del turismo de la provincia trasladó a Sevilla a un modelo turístico muy determinado. La provincia, tras el proceso de adaptación al mercado turístico durante los años previos a la Expo 92, fortaleció la actividad posicionándose en el turismo urbano y/o cultural, como ya se ha citado anteriormente.

El modelo turístico ofertado en la provincia tiene consecuencias en el tipo de turista que atrae, con un perfil más selecto. Estos consideran la calidad de la estancia durante el viaje como un aspecto fundamental. Como resultado de esta exigencia, la categoría de establecimientos hoteleros más demandada y contratada durante los últimos años en Sevilla es la de 4 estrellas. Este dato es confirmado por el Instituto de Estadísticas y Cartografía de Andalucía (IECA), según los datos aportados para el año 2.014 (figura 2.6). La categoría de 4 estrellas superó en número de establecimientos a los de 3 estrellas. Por otra parte, los hoteles de 2 estrellas constituyen la tercera categoría con más establecimientos en la provincia. Y en el último lugar, en cuanto a la cantidad de establecimientos, se sitúan los de 5 estrellas.



**Figura 2.6.** Número de hoteles por categoría registrados en Marzo de 2.015 en la provincia de Sevilla. **Fuente:** Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2.015).

Como consecuencia del número de establecimientos existentes en cada categoría, se produce la misma clasificación si analizamos las plazas ofertadas en cada categoría (figura 2.7). Los hoteles de 4 estrellas durante el año 2.014 ofertaron más de 14.000 plazas de alojamiento, siendo, con una diferencia de aproximadamente 10.000 plazas, el primer establecimiento hotelero en cuanto a cantidad de plazas disponibles. La segunda categoría que más plazas de alojamiento puso a disposición del cliente son los hoteles de 3 estrellas, ofertando más de 4.000 plazas.



**Figura 2.7.** Número de plazas hoteleras por categoría durante 2.014 en la provincia de Sevilla. **Fuente:** Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2.015).

Por la repercusión que poseen dichas categorías en el sector hotelero de la provincia, tanto en cantidad de establecimientos como por plazas de alojamiento disponibles, el objetivo de análisis de este trabajo serán clientes internos-trabajadores de hoteles de 3 y 4 estrellas.

Como muestra previa al desarrollo de la investigación llevada a cabo en este TFG, a continuación en la tabla 2.6, se expone una evaluación del servicio turístico de la provincia a través de encuestas recabadas por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) en el año 2.014. Estas encuestas arrojan datos relativos a la calidad del servicio turístico en la provincia, siendo aspectos como el alojamiento, la atención y trato o la información turística los mejores valorados.

Tabla 2.6. Calificación de turistas de la provincia de Sevilla durante 2.014.					
Año 2.014	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre	Promedio año
Alojamiento	8,1	8,3	8,3	8,3	8,25
Atención y trato	8,2	8,4	8,4	8,4	8,35
Relación precio/servicio	8	8,1	7,9	8	7,98
Limpieza	7,8	7,7	7,8	7,7	7,75
Señalización turística	7,8	8	8	7,9	7,93
Información turística	8,3	8,6	8,5	8,4	8,45

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía del Instituto de Estadísticas y Cartografía de Andalucía (2.014).

## 2.4. LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO

Desde hace años, el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de transformación provocado por los cambios sociales y la propia evolución del sector que ha situado a la calidad de servicio como un elemento decisivo para los turistas.

En concreto, en el área del alojamiento, esta transformación ha derivado en un perfil de turistas determinado. En el sector hotelero, las características habituales del cliente son una elevada edad media, más activos y cultos, mayor inquietud y sensibles al precio. Por el contrario, en otros tipos de alojamientos, como campings, pensiones, hostales e incluso apartamentos turísticos, generalmente el perfil del turista cambia, siendo personas de menor edad y menor poder adquisitivo. Por consiguiente, el nivel de exigencia respecto a la calidad y a la personalización del servicio será mayor en establecimientos hoteleros que en otras modalidades.

A estas características del cliente se le une otro factor como el tecnológico. Los continuos avances en la materia exigen una renovación hotelera. En la actualidad, no todos se encuentran capacitados para realizar dicha inversión. Según un informe elaborado por la auditoría Grant Thornton (Hoteles 2020: recibiendo a los clientes del mañana), "el sector hotelero mundial se encuentra a la cola en implantación de la tecnología para satisfacer la demanda de los clientes". En él, se insta a desarrollar aplicaciones de personalización del cliente como mecanismo de mejora en el funcionamiento interno. Este constituiría otro factor a tener en cuenta para la mejora en la calidad del servicio hotelero (Agenttravel.es, 2.015).

Por otra parte, la complejidad de la organización hotelera supone una mayor dificultad para evaluar y corregir errores en el servicio. Divididos en áreas de recepción, pisos, mantenimiento, alimentos y bebidas, limpieza y comercial, entre otras, la coordinación de los distintos departamentos se hace crucial para mantener unos estándares de calidad. Para su armonización, los establecimientos hoteleros llevan a cabo una meticulosa gestión de la calidad. Definir los requisitos del cliente, asegurar unos parámetros de calidad o realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente son acciones prioritarias a controlar en este sistema de gestión hotelera (Del Toro Soto, 2.011).

Además, como ya se explicó en un anterior apartado, la orientación de los recursos humanos por parte de la empresa es valorada como un aspecto de gran importancia. En el sector hotelero, el nivel de calidad de un empleado puede llegar a ser decisivo en la satisfacción del cliente y por consiguiente, en el éxito del establecimiento. Como ejemplo, a menudo se considera que el éxito o fracaso en el trato de un recepcionista al cliente, es la imagen que este último se lleva de todo el establecimiento. Esto muestra la enorme responsabilidad que recae sobre la prestación del servicio que realiza un trabajador. De hecho, es habitual considerar que la calidad de un establecimiento hotelero "depende de la destreza y habilidad del equipo humano del hotel, puesto que unas buenas instalaciones o unas habitaciones lujosas no garantizan por sí solo el éxito de la empresa". "Cuando una persona desea comprar un coche, lo que más le interesa son sus características técnicas. Sin embargo, cuando lo que desea es alojarse en un hotel, la calidad técnica ya viene dada por la categoría del hotel, y lo que realmente le interesa son los retoques humanos" (Alhasan y Sanchís Palacio, 1.993, p. 174).

Aunque el trato de un trabajador al cliente pudiera parecer que es algo subjetivo e incontrolable, ya que no hay 2 empleados semejantes, ningún establecimiento hotelero desatiende esta circunstancia. Hoy en día es inusual encontrar una organización, especialmente si se dedica al turismo, que no organice cursos de formación del personal, clases de protocolo, periodos de prácticas, etc. Estos métodos pretenden instruir al trabajador, marcando las pautas de lo que sería una actuación deseable para poder complacer al cliente. Pero esta enseñanza no se puede basar en algo relativo e inexacto. La industria hotelera efectúa numerosos controles y evaluaciones del nivel de calidad de servicio de sus empleados cuyo objetivo es descubrir qué

acciones debe corregir su plantilla de trabajadores. Esta dedicación por mejorar la calidad del servicio hotelero viene precedida por la repercusión de la misma en el éxito final del hotel.

Las empresas entienden esta circunstancia como un desafío en la gestión hotelera. Conocer las expectativas y posteriormente la satisfacción del huésped es una tarea prioritaria para los establecimientos hoteleros, independientemente de su categoría, ubicación o recursos para obtener la calidad de servicio. Además, la complejidad para lograr este conocimiento aumenta a partir de los distintos contextos culturales en los que se ven involucrados aquellos clientes que reciben el servicio y aquellos empleados que lo realizan. Realizar un exhaustivo análisis antes y después del servicio, mantener un trato constante con los huéspedes, beneficiarse internamente a través del feedback entre empleados, o como se mencionó anteriormente, establecer requerimientos formales para el servicio entre la totalidad de la plantilla del establecimiento hotelero, permitirá a estos agilizar el proceso de control y evaluación de la calidad (Gadotti y França, 2.009).

A continuación, en la tabla 2.7, se procede a realizar una síntesis sobre las acciones apropiadas para lograr la mejora de la calidad por parte de los empleados del sector hotelero. La tabla está elaborada en relación al enfoque empleado en la investigación del presente TFG (desde el punto de vista del cliente interno). De esta forma, y para diferenciar las distintas acciones a realizar por los trabajadores, las medidas están divididas en cliente externo (huésped) y cliente internos (trabajador).

<b>Tabla 2.7. Acciones a realizar por los empleados del sector hotelero.</b>	
<b>ACCIONES ANTE EL CLIENTE EXTERNO</b>	<b>ACCIONES ANTE EL CLIENTE INTERNO</b>
Aprender a escuchar a los clientes.	Generar un buen clima laboral.
Realizar preguntas adecuadas para obtener valiosa información.	Promover el trabajo en equipo integrando a todos los empleados en grupos de trabajo.
Monitorizar las redes sociales y foros turísticos como método de información.	Realizar cursos de formación para aumentar la capacitación profesional.
Valorar las críticas y quejas de los turistas para posteriormente resolverlas.	Utilizar de forma apropiada los recursos y herramientas del establecimiento, además de adaptarse a los nuevos medios tecnológicos.
Desarrollar campañas para fidelizar al cliente y expandir la marca.	Necesidad de reuniones temporales del personal para evaluar internamente la calidad del servicio y reorientar las acciones con deficiencias.

**Fuente:** *Facchin (2.014).*

Para la realización de las acciones anteriormente expuestas, es necesario realizar previamente un control de las mismas que aseguren unas medidas correctoras adecuadas. Aquí es donde irrumpen los distintos métodos de evaluación del personal para la mejora continua de la calidad. Estos métodos facilitan a las empresas donde se produce el error, para más tarde poder buscarle una solución y llevarlo a la práctica. A pesar de la complejidad para controlar las prestaciones de servicios de los diferentes empleados, especialmente en infraestructuras de gran tamaño como las hoteleras, los encargados de inspeccionarla no escatiman esfuerzos físicos y económicos en su análisis.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La investigación realizada en este TFG tiene como principal objetivo, tal y como hemos apuntado en apartados anteriores, examinar la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros.

A diferencia de otros estudios, en esta ocasión no se evaluará el nivel de calidad desde el punto de vista del cliente externo. Ante la escasez de estudios o trabajos encontrados con este enfoque, se ha considerado oportuno centrar la observación en el cliente interno-trabajador. Además, la repercusión del servicio de los empleados en la imagen y calidad de un hotel suponen otro motivo de elección como población de estudio. No se ha considerado necesario hacer distinción alguna entre los puestos ocupados por los empleados, ya que la intención es medir el nivel de calidad que puede percibir el cliente externo a partir del saber hacer del cliente interno y su punto de vista sobre el trabajo desempeñado. Por lo tanto, todo aquel trabajador que intervenga en el proceso de alojamiento turístico en relación al cliente externo ha sido valorado como población objetivo.

En cuanto al emplazamiento, en este trabajo consideramos que la localización de un establecimiento hotelero puede influir también en la calidad del servicio prestada por el trabajador y percibida por el cliente. Por ello, han sido tenidos en cuenta aspectos como la idiosincrasia, la cultura empresarial, el nivel sociocultural y/o económico propios de la zona donde se ubican los hoteles (provincia de Sevilla). Existe la posibilidad de que, por ejemplo, la ubicación geográfica (centro, a las afueras), la cercanía a zonas de comercio o a recorridos turísticos dé lugar no sólo a un mayor o menor número de contratos de alojamientos o demandas de servicio, sino que podrá influir en el nivel de exigencia y requerimientos de la calidad de servicio percibida y prestada por la que paga el huésped. Por otra parte, las limitaciones de recursos personales, junto a la proximidad y la adecuación de Sevilla como núcleo turístico importante y con numerosos hoteles, han motivado la elección de Sevilla como localización del objetivo del TFG.

Además, el estudio está centrado en analizar la prestación del servicio de las principales categorías de alojamiento en cuanto a volumen de plazas y de clientes. Por lo tanto, los trabajadores que han sido encuestados pertenecen a hoteles de 3 y 4 estrellas de diferentes cadenas y empresas hoteleras. La determinación por esta modalidad viene motivada por la significación y dimensión de estas categorías de establecimiento dentro del sector hotelero.

A modo de conclusión, en el presente trabajo la población de referencia han sido clientes internos-trabajadores relacionados con el proceso de alojamiento turístico en hoteles de 3 y 4 estrellas ubicados en diferentes zonas de Sevilla.

#### **3.2. TAMAÑO MUESTRAL**

El tamaño de la muestra del estudio realizado está determinado por la limitación de recursos técnicos, económicos, temporales y humanos para su recopilación.

Como aspecto positivo, tratar con compañeros y conocidos que actualmente se encuentran realizando prácticas universitarias en diversos hoteles de la ciudad ha facilitado los acuerdos con distintos empleados de establecimientos hoteleros.

En cuanto a los inconvenientes encontrados, dada la situación actual de competencia entre los hoteles y la fecha en la que se ha realizado la consulta (temporada de máxima afluencia turística en la provincia de Sevilla), el estudio se ha visto limitado a evaluar la calidad de los hoteles y empleados que han mostrado

predisposición a colaborar en el presente TFG. Además, la reducida plantilla de algunos hoteles cooperantes, principalmente en hoteles de 3 estrellas, ha mermado el número de encuestados en comparación a la cantidad de hoteles participantes.

A pesar de estas circunstancias, consideramos que el elevado número de hoteles que han colaborado (14 hoteles de 3 estrellas y 14 hoteles de 4 estrellas), junto con el número total de trabajadores participantes (40 empleados por cada categoría de hotel), dada la limitación propia motivada por la fecha y el tamaño de la plantilla actual de muchos de los hoteles intervinientes, ya comentado con anterioridad, no sólo es acorde al propósito y al objeto de este TFG, estando dentro de los niveles de exigencia de este tipo de trabajo, sino inicialmente representativa de lo que se pretende analizar.

Respecto a la localización de los hoteles integrados en la muestra, estos se ubican en zonas del centro histórico, barrios periféricos (Nervión, Los Remedios, Santa Justa, San Pablo, Sevilla Este, Bellavista-Palmera) e incluso en parques empresariales y municipios limítrofes de la ciudad de Sevilla (Alcalá de Guadaíra). A continuación, a modo de síntesis, en la tabla 3.1 se puede observar lo desarrollado.

Tabla 3.1. Tamaño muestral objeto de estudio en el presente trabajo.		
	Número de hoteles colaboradores	Número de empleados encuestados
Hoteles de 3 Estrellas	14	40
Hoteles de 4 Estrellas	14	40
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>80</b>

Fuente: *Elaboración propia*

La igualdad en número de hoteles participantes y de empleados tanto en hoteles de 3 estrellas como de 4 atribuye uniformidad al tamaño muestral. Además, la mayor parte del porcentaje de las encuestas realizadas fue cumplimentado por trabajadores cuyo puesto les otorga una amplia visión de las actividades realizadas en el hotel (receptionistas, gobierno de pisos o conserjería), hecho que dota de mayor valor las opiniones recabadas en el estudio.

De igual forma, somos conscientes, que es necesario subsanar estas limitaciones y carencias en general de este TFG y por consiguiente mejorar los resultados alcanzados. Todo ello, acorde a la filosofía subyacente en el mismo: el proceso de mejora continua que, de seguir investigando, se llevaran a cabo en un futuro en estudios de mayor envergadura.

Como aclaración final de lo expuesto en este apartado, los pactos de confidencialidad establecidos con los distintos hoteles intervinientes, a petición de los mismos, nos impide poner el nombre real de estos.

### 3.3. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS: MODELO SERVQUAL

En la actualidad, la gestión de la calidad se ha postulado como una estrategia clave para el éxito empresarial dada la fuerte competitividad existente en los mercados. Por esta razón, existe una gran cantidad de profesionales que a lo largo de la historia han aportado técnicas encargadas de evaluar la calidad del servicio.

Una técnica muy utilizada para valorar el nivel de calidad en el servicio es el Modelo Servqual. Este modelo es un método sencillo y práctico para gestionar la calidad del servicio en una organización. Elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, tiene como principal propósito el de mejorar la calidad del servicio ofrecido por cualquier organización. Sus creadores la definen como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1.988). Para evaluarla, utiliza un cuestionario diferenciado en distintas dimensiones de calidad del servicio (elementos intangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

La encuesta contiene respuestas múltiples diseñadas para comprender lo que espera el cliente del servicio y lo que percibió tras la prestación. Para ello, esta técnica lleva a cabo un gap o brecha entre 2 perspectivas; la expectativa que se tiene sobre el servicio y la percepción final sobre el mismo.

La realización de los cálculos pertinentes proporcionará el Indicador de Nivel de Calidad de Servicio, pudiendo obtenerse un resultado negativo (mayor expectativas que percepción), el cual exponga la insatisfacción del cliente o positivo (mayor percepción que expectativas), el cual muestre la satisfacción del cliente (Ruiz-Olalla, 2.001). Para conseguir este resultado es necesario aplicar la fórmula del Índice Servqual:

$$CSI = \sum W_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Dónde:

CSI: Calidad del Servicio

W<sub>j</sub>: Factor de ponderación de cada dimensión

P<sub>ij</sub>: Percepción de desempeño en la dimensión j

E<sub>ij</sub>: Expectativas de desempeño en la dimensión j

La posibilidad de hacer modificaciones en sus ítems y que pueda ser aplicado tanto para clientes externos como internos le convierten en la técnica idónea para aplicarla en el proceso de investigación que nos ocupa. Es por esto que la herramienta de análisis Servqual ha sido la designada para extraer el nivel de calidad en el servicio de alojamientos turísticos del que se encarga el presente TFG.

### 3.4. ITINERARIO DE INVESTIGACIÓN

Para comprender mejor el procedimiento llevado a cabo en el TFG, a continuación, se describen los pasos desarrollados al objeto de alcanzar la finalidad planteada en el mismo:

- 1) Determinación de la población de referencia y el tamaño de la muestra para adecuar el objeto de estudio a la investigación.
- 2) Confección del cuestionario: Elaboración de preguntas ajustadas y agrupadas en las distintas dimensiones del servicio (elementos intangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Es necesario diferenciar 2 secciones (expectativas y percepciones) con las mismas cuestiones para cada sección. Además, en cada cuestión se establece una escala (Likert, 1.932) para que el empleado muestre el grado de expectativa o de percepción según cada pregunta (1= Muy en desacuerdo, 5= Muy de acuerdo). Por otra parte, cada cliente interno debe asignar “pesos” a cada una de las 5 dimensiones anteriormente nombradas. Esta ponderación debe describir en términos proporcionales la importancia que dicha dimensión posee para el empleado en un servicio específico. Este cuestionario está basado en Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1.993) con la revisión de un grupo de profesionales. En el anexo (Cuestionario 1), se recoge el cuestionario entregado a los trabajadores colaboradores del presente estudio.
- 3) Distribución del cuestionario al público objetivo: Entrega de cuestionarios a empleados pertenecientes a hoteles de la población objeto de estudio. Para el reparto de las encuestas ha sido necesario el desplazamiento físico a los hoteles participantes para proponer in situ la colaboración de sus trabajadores. Otra forma de distribución del cuestionario ha sido vía e-mail, tras concretar previamente la cooperación.
- 4) Procesamiento de datos: Consolidación de datos para cada uno de los ítems y dimensiones evaluadas, además de realizar los cálculos correspondientes para



extraer los subíndices e índice Servqual de cada hotel y categoría. Para la ejecución de este paso nos hemos apoyado de hojas de cálculo Excel.

- 5) Interpretación de los resultados obtenidos: El resultado obtenido (Índice del Nivel de Calidad del Servicio) nos proporciona el resultado del nivel de calidad del servicio, en este caso, del cliente interno.
- 6) Visualización y transmisión de los resultados alcanzados: Tras la interpretación y análisis de la calidad de servicio, los resultados obtenidos se ponen a disposición de los hoteles colaboradores en el TFG, así como para la sociedad en general. Es importante insistir en que los resultados alcanzados son una aproximación a la realidad.

A continuación, se procede a realizar de forma práctica los pasos anteriormente descritos, con la misión de analizar la calidad del servicio hotelero por medio del Modelo Servqual y con el objetivo de extraer resultados próximos a lo acontecido en la realidad.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

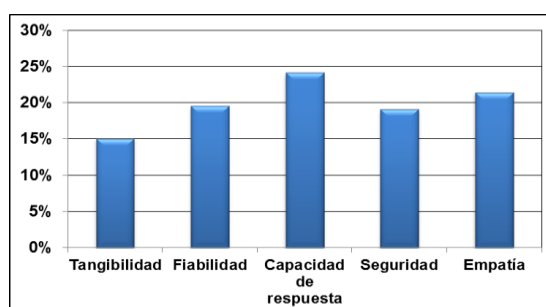
#### 4.1. ANÁLISIS SEGREGADO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO EN FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA DEL HOTEL Y SEGÚN TAMAÑO MUESTRAL EN SEVILLA

Para llevar a cabo un análisis lo más real y fiable posible de la realidad analizada se ha considerado adecuado, en primer lugar, realizar un análisis segregado de la calidad de servicio hotelero en función de cada hotel y cada categoría. Alcanzamos con ello una primera aproximación a las posibles diferencias y/o particularidades que definen y caracterizan la calidad de servicio según la categoría del establecimiento hotelero, sentando además las bases para el posterior análisis agregado del total de ambas categorías.

Así pues, en primer lugar, y ciñéndonos siempre al contenido y la propia herramienta Servqual, se realizará un primer análisis de las dimensiones de la calidad de servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuestas, seguridad y empatía) identificadas y valoradas por los clientes internos de cada hotel y categoría hotelera, sirviéndonos para ello de un análisis de las ponderación otorgada por estos clientes. Posteriormente, a partir de la interpretación de los resultados alcanzados en los distintos subíndices e índice global del Servqual, se llevará a cabo la evaluación del nivel de calidad de servicio según el hotel y la categoría hotelera. Este análisis se completará con otro en el que se tenga en cuenta además la localización de cada establecimiento hotelero. Los resultados alcanzados, creemos que serán de gran utilidad al permitir no sólo identificar las posibles áreas de fortaleza, debilidades y deficiencias o carencias del servicio prestado, sino determinar la influencia de un elemento del entorno como la localización en esta calidad de servicio prestada. Conocimientos todos que pueden ser de gran ayuda en la gestión de estas entidades.

##### 4.1.1. Calidad de servicio en hoteles de 3 estrellas

Tal y como comentamos previamente, en primer lugar, se procede a exponer la importancia dada por los clientes internos a cada una de las dimensiones de la calidad de servicio en cada uno de sus hoteles y atendiendo a las diferentes categorías hoteleras consideradas. En la categoría que nos ocupa en este subapartado, hoteles de 3 estrellas, tras la ponderación concedida por los 40 empleados participantes, las dimensiones relativas al servicio (figura 4.1) han ofrecido el siguiente peso medio.



**Figura 4.1.** Distribución del peso medio otorgado por el cliente interno-trabajador pertenecientes a hoteles de 3 estrellas.

Los empleados encuestados pertenecientes a establecimientos hoteleros de 3 estrellas consideran prioritario en un servicio de calidad la capacidad de respuesta ante el cliente (24,12%). Por el contrario, el atributo al que asignan menor peso medio, es decir, menor importancia, es la tangibilidad (15,05%). Entre estos dos extremos se encuentra como segunda característica más valorada la empatía (21,41%), y como

tercer y cuarto atributo la fiabilidad (19,54%) y la seguridad (19,09%), respectivamente. Tras esta distribución, se puede afirmar que el 24,12% de los empleados encuestados creen ver mayor relevancia en un aspecto en concreto (capacidad de respuesta) que en el resto de atributos.

En cuanto a la aplicación del Modelo Servqual, las encuestas recabadas a clientes internos de cada uno de los hoteles de 3 estrellas colaboradores han proporcionado los siguientes datos (tabla 4.1).

<b>Tabla 4.1. Subíndices e índices Servqual correspondiente a los hoteles de 3 estrellas colaboradores.</b>						
	TANGIBILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA	
	Subíndice	Subíndice	Subíndice	Subíndice	Subíndice	<b>ÍNDICE SERVQUAL</b>
HOTEL A	-5,00	-1,50	-2,92	-10,00	-7,50	<b>-26,92</b>
HOTEL B	0,00	0,00	1,48	1,53	0,00	<b>3,01</b>
HOTEL C	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	<b>2,00</b>
HOTEL D	-10,00	5,00	0,00	-10,00	-3,75	<b>-18,75</b>
HOTEL E	-3,75	-6,00	0,00	-5,56	-1,67	<b>-16,97</b>
HOTEL F	-2,50	16,00	-10,00	0,00	-15,00	<b>-11,50</b>
HOTEL G	-7,50	-8,00	0,00	-5,00	-10,00	<b>-30,50</b>
HOTEL H	-3,75	-2,00	-2,92	-3,13	2,50	<b>-9,29</b>
HOTEL I	5,00	12,00	-10,00	0,00	0,00	<b>7,00</b>
HOTEL J	-10,00	-18,00	-5,00	-10,00	19,25	<b>-23,75</b>
HOTEL K	-0,60	-1,44	-0,73	-0,95	0,00	<b>-3,72</b>
HOTEL L	-1,88	1,25	0,00	-3,75	-1,02	<b>-5,39</b>
HOTEL M	0,00	6,09	5,47	7,50	8,79	<b>27,85</b>
HOTEL N	5,71	2,20	2,47	-4,44	10,33	<b>16,28</b>

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a empleados de hoteles de 3 estrellas.*

La exposición de los subíndices e índices Servqual de los hoteles de 3 estrellas muestra de forma general la deficiente prestación del servicio llevada a cabo por sus trabajadores. En la tabla 4.1, donde se recogen los datos obtenidos tras el cálculo del Modelo Servqual, se puede observar como casi el 65% de los hoteles encuestados (9 de 14 hoteles) han ofrecido datos negativos tras la aplicación de la herramienta. Esto significa, según el modelo, que la calidad de servicio en estos 9 hoteles ha sido insuficiente. Se puede contemplar como algunos hoteles (Hotel G, Hotel A y Hotel J) incluso superan la cifra negativa de 20, entendiéndose el nivel de calidad de estos como bastante baja. En estos casos, a excepción del Hotel G con la capacidad de respuesta (0, ni buena ni mala), todas las dimensiones ofrecen calificaciones negativas, por lo que para mejorar la calidad de las mismas, los empleados no deben desatender ningún atributo.

Por otra parte y dado el tamaño de la muestra, un bajo número de hoteles si ofrecieron una calidad del servicio positiva (5 de 14). Al contrario que ocurre con los hoteles cuya calidad es baja, en esta ocasión se puede observar como la mayor parte de los hoteles con calificaciones positivas muestran cifras muy altas, indicando la alta calidad en el servicio prestada por estos hoteles. En ellos, se puede observar una distribución de forma desigual de los subíndices, por lo que la calidad de servicio de estos no se puede achacar a un atributo en concreto.

En cuanto a su localización, según los datos obtenidos, los hoteles cuyo Índice Servqual han sido positivos están situados en zonas céntricas y de confluencia turística (Hotel B, Hotel C, Hotel I, Hotel M y Hotel N). Por otra parte, los hoteles que han ofrecido el nivel de calidad más bajo entre los hoteles colaboradores de 3 estrellas (Hotel A, Hotel D, Hotel E, Hotel G y Hotel J) están ubicados en distintas zonas de la provincia, desde municipios metropolitanos, barrios de la ciudad, o en el propio centro de la ciudad. Tras esto, se puede determinar que la cercanía de diversos hoteles a las zonas turísticas influyen en la calidad del servicio de estos, pero sin constituir un factor

determinante, dada la existencia de hoteles céntricos con valores de calidad negativo (Hotel F, Hotel J y Hotel K). Por el contrario, ninguno de los hoteles lejanos a zonas turísticas ha obtenido un nivel de calidad positivo (Hotel A, Hotel D, Hotel E, Hotel G, Hotel H y Hotel L). Relativo a la fortaleza de las dimensiones según la localización del hotel, no se ha encontrado ningún patrón seguido por los hoteles. Es decir, no existe vínculo alguno entre la ubicación del hotel y las características del servicio dado los diferentes subíndices obtenidos en cada dimensión y localización.

Al objeto de analizar la posible incidencia del conjunto de la categoría sobre las acciones individuales de cada uno de sus integrantes, hemos creído oportuno hacer un análisis integro/global de la calidad de servicio de los establecimientos hoteleros de 3 estrellas que componen nuestra muestra. Para ello hemos creído oportuno volver a aplicar el Servqual pero sirviéndonos en este caso de las medias para cada subíndice e indicador (percepción/expectativa) del conjunto de clientes internos de los hoteles de la categoría en cuestión (tabla 4.2). De esta forma, se obtendrá la tendencia general acontecida en dicha categoría de hoteles. Una tendencia que, según los datos alcanzados (tabla 4.2) confirman la tendencia particular de la mayoría de hoteles ya comentada (tabla 4.1). Este hecho vuelve a corroborar no sólo cómo los hoteles de 3 estrellas colaboradores, según el Modelo Servqual, no han ofrecido un servicio de calidad, sino que su tendencia individual se corresponde con la global de la categoría. Circunstancia que nos lleva a pensar que o bien son imitadores de unas acciones estratégicas poco eficaces y acordes a las necesidades actuales o bien la categoría está ejerciendo una no adecuada presión sobre éstos, un inadecuado modelo de referencia, que les hace dejarse llevar.

**Tabla 4.2. Servqual total del conjunto de hoteles de 3 estrellas.**

Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL	Percepción media	Expectativa media	Diferencia	Media	Ponderación Media	Subíndice
TANGIBILIDAD	3,28	3,43	-0,14			
	3,60	3,88	-0,27			
	3,74	4,11	-0,37			
	3,72	3,80	-0,08	-0,22	15,05	-3,24
FIABILIDAD	4,12	4,00	0,12			
	4,30	4,34	-0,04			
	4,20	4,04	0,16			
	4,30	4,18	0,11			
	3,31	3,42	-0,12	0,05	19,54	0,92
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3,92	4,16	-0,25			
	4,29	4,36	-0,06			
	4,16	4,43	-0,27			
	4,51	4,53	-0,03			
	3,58	3,32	0,26			
SEGURIDAD	3,58	3,81	-0,22	-0,09	24,12	-2,27
	4,07	4,21	-0,14			
	4,51	4,63	-0,13			
	4,21	4,52	-0,31			
EMPATÍA	4,02	4,24	-0,23	-0,20	19,09	-3,85
	4,14	4,46	-0,32			
	4,30	4,34	-0,03			
	4,52	4,49	0,03			
	4,17	4,26	-0,10	-0,10	21,41	-2,22
<b>INDICE SERVQUAL HOTELES 3 ESTRELLAS</b>						<b>-10,67</b>

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a empleados de hoteles de 3 estrellas.*

Profundizando aún más en estos resultados, es posible apreciar cómo esta insuficiente calidad en el servicio se constata con la calificación obtenida por el Índice Servqual del conjunto de hoteles de 3 estrellas (-10,67), la cual es de muy baja calidad. Este deficiente servicio viene provocado principalmente por las dimensiones de seguridad (-3,85) y tangibilidad en el servicio (-3,24), las cuales se pueden considerar el gran

problema para esta categoría de hoteles. Se da la coincidencia de que en ambas dimensiones, las diferencias entre percepción y expectativa siempre son negativas. De no mejorar el servicio, la percepción sobre la calidad en estos atributos siempre será menor a lo esperado, repercutiendo en un mal servicio.

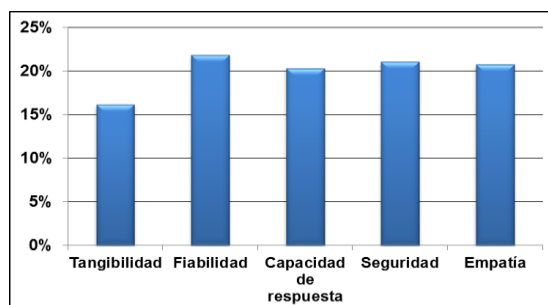
También, con cifras muy mejorables, se encuentran las dimensiones de capacidad de respuesta (-2,27) y la empatía (-2,22). Como curiosidad, decir que el atributo considerado de mayor importancia por los empleados objeto de estudio en la categoría de 3 estrellas (capacidad de respuesta) ha obtenido una calificación negativa, por lo que se puede entender que a pesar de la significación dada a esta dimensión, los trabajadores no han sabido ejercerla de forma adecuada.

Como atributo en contraste encontramos la fiabilidad mostrada por los trabajadores (0,92), la cual es la única dimensión cuya calidad es, al menos, aceptable. De igual forma, no se puede considerar una característica con un nivel de calidad bueno, por lo que despreocuparse de esta acción puede provocar que se convierta en otro atributo deficiente para la calidad del servicio hotelero en la categoría de 3 estrellas. Esto, se confirma con la baja diferencia entre percepción y expectativas obtenidas, existiendo incluso en algunos casos una mayor expectativa sobre lo realizado que lo realmente percibido.

Además, como análisis conjunto acerca de la ubicación de los hoteles, hay que destacar la influencia de la localización sobre la calidad en el servicio hotelero de 3 estrellas. Por regla general, se ha comprobado como un grupo de hoteles situados en zonas turísticas de la provincia han obtenido una mejor calificación en la calidad de servicio que los hoteles que no están situados en zonas receptoras de turistas. Podemos deducir de estos resultados que aquellos hoteles de 3 estrellas destinados principalmente a hospedar en zonas de mayor confluencia turística han realizado un mayor esfuerzo en ofrecer un servicio de calidad que aquellos hoteles situados en la periferia, los cuales dada sus circunstancias (se entiende que con menor demanda) no han controlado con el mismo interés el nivel de calidad de servicio de los clientes internos.

#### 4.1.2. Calidad de servicio en hoteles de 4 estrellas

Al hilo del análisis seguido con los hoteles de 3 estrellas, en esta categoría se efectuará un estudio similar en el cual se analiza en primer lugar las dimensiones de la calidad de servicio de cada hotel dentro de la categoría para posteriormente interpretar y evaluar los resultados obtenidos. De esta forma, los hoteles de 4 estrellas estudiados en el presente trabajo han establecido los siguientes pesos medio respecto a las dimensiones del servicio (figura 4.2).



**Figura 4.2.** Distribución del peso medio otorgado por el cliente interno-trabajador pertenecientes a hoteles de 4 estrellas.

En esta ocasión, los empleados de hoteles de 4 estrellas han distribuido de forma más equitativa la ponderación de las dimensiones. Los atributos considerados más importantes en la calidad del servicio para los clientes internos son la fiabilidad (21,79%) y posteriormente la seguridad (21,05%). Muy cerca de estas dimensiones se encuentra la empatía (20,73%) y la capacidad de respuesta (20,32%), relegando al

ultimo lugar de importancia a la tangibilidad (16,12%). De este reparto se entiende que los empleados de los hoteles de 4 estrellas estudiados consideran que la calidad del servicio está influenciada por más de un atributo, es decir, estiman necesario cumplir de forma adecuada con varias características para llegar a ofrecer un servicio de calidad. Por otra parte, se dota de menor importancia la tangibilidad respecto al resto de características.

Una vez expuestas las prioridades en el servicio de los trabajadores pertenecientes a hoteles de 4 estrellas, pasamos a mostrar en la tabla 4.3 los principales resultados obtenidos por cada hotel participante tras la aplicación del Modelo Servqual. En dicha tabla se ofrece el cálculo de los subíndices e índices de cada uno de los hoteles de 4 estrellas analizados.

Tabla 4.3. Subíndices e índices Servqual correspondiente a los hoteles de 4 estrellas colaboradores.						
	TANGIBILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA	
	Subíndice	Subíndice	Subíndice	Subíndice	Subíndice	ÍNDICE SERVQUAL
HOTEL A	-9,72	-1,78	-3,89	3,33	-2,22	-14,28
HOTEL B	-5,21	-6,44	1,39	-4,79	-6,39	-21,44
HOTEL C	0,00	0,00	0,00	0,00	-10,00	-10,00
HOTEL D	10,00	8,13	-5,78	5,5	8,33	20,69
HOTEL E	-5,25	1,70	-0,63	4,50	3,00	3,33
HOTEL F	5,00	-8,00	-1,67	-18,75	0,00	-23,42
HOTEL G	5,63	-8,00	8,33	-5,00	2,50	3,46
HOTEL H	-2,50	-12,00	-3,33	-15,00	5,00	-27,83
HOTEL I	0,00	2,89	3,61	3,33	1,94	11,78
HOTEL J	15,00	-4,00	-1,67	-7,50	5,00	6,83
HOTEL K	0,00	0,00	3,33	0,00	0,00	3,33
HOTEL L	-0,49	-1,00	5,93	4,17	0,90	9,51
HOTEL M	3,00	0,00	-0,93	1,20	-0,60	2,67
HOTEL N	2,20	-5,28	4,67	5,10	4,75	11,44

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a empleados de hoteles de 4 estrellas.*

Se puede observar como casi el 65% de los hoteles colaboradores (9 de 14) han obtenido un Índice Servqual positivo, es decir, la calidad de servicio ofrecida ha sido satisfactoria. En la mayoría de los casos estudiados, este servicio satisfactorio proviene de diferentes dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad o empatía), sin que exista un atributo que destaque sobre el resto. El establecimiento hotelero con mejor calidad de servicio, según el Modelo Servqual, es el Hotel D (20,69). Dados los subíndices obtenidos, este hotel debería centrar sus esfuerzos en mejorar la capacidad de respuesta, siendo el único atributo cuya cifra es negativa.

En cuanto a los hoteles cuyo Índice Servqual han arrojado datos negativos (5 de 14), es posible considerar, según el Modelo Servqual, que el servicio ofrecido por estos ha sido insatisfactorio. El Hotel H ha sido el establecimiento que ha ofrecido peor coeficiente en el índice Servqual (-27,83), obteniendo sólo como atributo positivo del servicio la empatía. Por ello, se entiende que debe realizar un esfuerzo principalmente en el resto de atributos. Al igual que pasara con los hoteles de 4 estrellas cuyo servicio era satisfactorio, en esta ocasión también se encuentran subíndices con cifras muy variadas. Esto puede estar relacionado con lo expuesto acerca de la distribución del peso medio otorgado a cada dimensión, donde no se observaban grandes diferencias, a excepción de lo establecido en la tangibilidad.

La localización de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas respecto al nivel de calidad de servicio no arroja datos uniformes. Es decir, a excepción del hotel con el nivel más bajo de calidad (Hotel H), el cual se ubica en un barrio periférico de la ciudad, el resto de hoteles con diferentes localizaciones han obtenido un rango de

calificación muy variado. Los establecimientos con mejor nivel de calidad del servicio (Hotel D, Hotel E, Hotel G, Hotel I, Hotel J, Hotel K, Hotel L, Hotel M, y Hotel N) están situados en el centro de la ciudad o en barrios periféricos, por lo que no se puede determinar que un buen nivel de calidad de servicio en hoteles de 4 estrellas este definido por la localización. De igual forma sucede en los hoteles con niveles de calidad deficiente, también emplazados en distintas zonas de la provincia (Hotel A, Hotel B, Hotel F y Hotel H). Referente a los subíndices obtenidos para cada hotel y localización, tampoco se ha observado ninguna fortaleza o debilidad en las dimensiones que estén condicionadas por el emplazamiento del hotel.

Para finalizar los resultados relativos a los hoteles de 4 estrellas, y como ya se realizara en los hoteles de la categoría de 3 estrellas, a continuación, en la tabla 4.4, se ofrecen los datos obtenidos tras volver a aplicar el Servqual para el total del conjunto de hoteles de la categoría de 4 estrellas. En esta ocasión encontramos una desigualdad entre la calidad de servicio particular de cada hotel y la calidad de servicio del conjunto de hoteles de 4 estrellas. La mayor parte de estos (9 de 14 hoteles) han ofrecido un servicio de calidad el cual no se ve reflejado en el índice Servqual del conjunto de hoteles de 4 estrellas cuyo resultado es negativo. Podemos pensar que la mayor influencia de los hoteles con resultados insatisfactorios (altas cifras negativas) afecta al resultado en conjunto, rebajando las cifras positivas de la mayoría de hoteles.

Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL	Percepción media	Expectativa media	Diferencia	Media	Ponderación Media	Subíndice
TANGIBILIDAD	4,01	3,92	0,09			
	4,22	4,04	0,18			
	4,07	3,89	0,18			
	4,10	4,40	-0,30	0,04	16,12	0,63
FIABILIDAD	4,31	4,40	-0,09			
	4,40	4,46	-0,07			
	4,41	4,56	-0,15			
	4,16	4,29	-0,13			
	3,73	3,80	-0,07	-0,10	21,79	-2,22
CAPACIDAD DE RESPUESTA	4,13	4,11	0,01			
	4,36	4,33	0,03			
	4,07	3,84	0,24			
	4,47	4,56	-0,09			
	3,30	3,33	-0,03			
	4,12	4,19	-0,06	0,02	20,32	0,32
SEGURIDAD	4,49	4,39	0,10			
	4,52	4,64	-0,11			
	4,14	4,39	-0,25			
	4,17	4,17	0,00	-0,07	21,05	-1,43
EMPATÍA	4,29	4,40	-0,11			
	4,41	4,23	0,18			
	4,48	4,40	0,08			
	4,64	4,55	0,09	0,06	20,73	1,26
<b>INDICE SERVQUAL HOTELES 4 ESTRELLAS</b>						<b>-1,43</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a empleados de hoteles de 4 estrellas.

En esta tabla, como ya se mencionó anteriormente, se puede comprobar como los hoteles de la categoría de 4 estrellas en conjunto ofrecen, según el Modelo Servqual, un nivel de calidad de -1,43. Esto determina al servicio de los hoteles colaboradores de 4 estrellas como insatisfactorio. Las deficiencias en el mismo provienen principalmente de la fiabilidad mostrada en el servicio (-2,22) y en menor medida de la seguridad (-1,43). Las diferencias entre expectativas y percepción de las dimensiones muestran la insuficiente calidad en el servicio ofrecida, especialmente en el atributo de fiabilidad donde en ninguna de las cuestiones hay mayor percepción del servicio que

expectativas. Esto convierte a la fiabilidad en la característica con la calidad más baja entre los hoteles de 4 estrellas. Además, y como contradicción a lo concedido por los empleados, precisamente aquellos atributos considerados de mayor importancia para el servicio (según la ponderación otorgada, fiabilidad y seguridad), han sido aquellos que peor coeficiente han mostrado, por lo que se puede considerar que no se ha realizado de forma apropiada las tareas relacionadas con los atributos prioritarios para los empleados.

Estos atributos con calificación negativa deben ser mejorados por los empleados, pero sin desatender otras características como la capacidad de respuesta (0,32) o la tangibilidad (0,63), las cuales si ofrecen un nivel de calidad aceptable. Este nivel de calidad dicta de ser bueno y, como ya se ha propuesto anteriormente, sería conveniente no descuidar estos atributos debido a la baja diferencia entre percepción y expectativa en los mismos, pudiendo esto derivar en un futuro en datos negativos ante modificaciones en la percepción o expectativa de lo realizado.

Sin duda, la gran fortaleza de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas radica en la empatía (1,26), siendo el atributo con mejor calificación y el cual puede considerarse un nivel de calidad de servicio bueno. En tan solo una cuestión referida a la dimensión de la empatía, los empleados han tenido mayor expectativa sobre el servicio que percepción, lo que señala la consistencia del nivel de calidad en este atributo.

El peso que ejerce la localización de los hoteles de 4 estrellas en la calidad de servicio prácticamente es inexistente desde el punto de vista del conjunto de hoteles. Salvo excepciones, no se ha comprobado ninguna relación entre la ubicación y la calidad de servicio en esta categoría de hoteles ya que se han obtenido calificaciones negativas y positivas de forma dispar. Entendemos que, el mero hecho de constituirse en hoteles de 4 estrellas ya es suficiente motivo como para establecer unos mínimos de calidad en el servicio, sin que la localización del hotel ejerza influencia en la dedicación del servicio.

#### **4.2. ANÁLISIS AGREGADO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO DE SEVILLA PARA EL CONJUNTO DE HOTELES DE LA MUESTRA DE REFERENCIA**

Una vez estudiada la calidad del servicio hotelero a nivel individual y según la categoría del establecimiento, se procede a realizar un análisis agregado del conjunto de hoteles perteneciente a cada una de ellas. La intención es valorar la posible incidencia del conjunto de la categoría sobre cada uno de los agentes turísticos hoteleros que integran la misma para ver si existen diferencias o semejanzas entre las pautas individuales y conjuntas de comportamiento seguidas en el proceso de prestación de la calidad de servicio. Respondemos así a cuestiones como las siguientes: ¿Existe un mismo patrón de comportamiento, tendencia dentro de cada categoría?, ¿en qué grado el comportamiento de cada agente hotelero se ve condicionado por la categoría donde pertenece? Procedemos además, a realizar un análisis comparado de las dos categorías, tratando de dar respuesta así a cuestiones como: ¿una mayor categoría conlleva una mayor calidad de servicio? Rompiendo o fortaleciendo creencias o tópicos típicos de “mientras más caro es el servicio mayor calidad prestada” o “la calidad es cara”.

Siguiendo el orden establecido, a continuación en la tabla 4.5 se pueden observar las distintas ponderaciones otorgadas por los hoteles de 3 y 4 estrellas a cada dimensión del servicio.



	CONJUNTO HOTELES DE 3 ESTRELLAS	CONJUNTO HOTELES DE 4 ESTRELLAS
<b>Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL</b>	Peso medio	Peso medio
TANGIBILIDAD	15,05%	16,12%
FIABILIDAD	19,54%	21,79%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	24,12%	20,32%
SEGURIDAD	19,09%	21,05%
EMPATÍA	21,41%	20,73%

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios distribuidos a empleados de hoteles de 3 y 4 estrellas.*

Los hoteles de 3 estrellas han realizado un reparto desigual, concediendo una mayor importancia a la capacidad de respuesta. Por el contrario, los empleados pertenecientes a hoteles de 4 estrellas han interpretado que las dimensiones propuestas no albergan grandes diferencias en cuanto a prioridad, concediendo ponderaciones con mayor semejanza entre ellas que las asignadas por los trabajadores de la categoría de 3 estrellas. Como similitud entre las categorías, ambas han coincidido en designar al atributo de la tangibilidad como la dimensión con menor peso medio, es decir, con menor relevancia en la calidad del servicio ofrecido.

Por otra parte, los diferentes subíndices e índices Servqual expuestos en cada categoría, también ofrecen diferencias y semejanzas. A continuación, en la tabla 4.6, se recapitula las calificaciones obtenidas para cada categoría de hotel objeto de estudio.

	CONJUNTO HOTELES DE 3 ESTRELLAS	CONJUNTO HOTELES DE 4 ESTRELLAS
<b>Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL</b>	Subíndice	Subíndice
TANGIBILIDAD	-3,24	0,63
FIABILIDAD	0,92	-2,22
CAPACIDAD DE RESPUESTA	-2,27	0,32
SEGURIDAD	-3,85	-1,43
EMPATÍA	-2,22	1,26
<b>ÍNDICE SERVQUAL</b>	<b>-10,67</b>	<b>-1,43</b>

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos tras la aplicación del Modelo Servqual para cada categoría.*

Los resultados revelados tras el empleo del Modelo Servqual concluyen con la afirmación de que la calidad de servicio de ambas categorías coincide en aportar calificaciones negativas. Los hoteles de 3 estrellas (-10,67) han obtenido un Índice Servqual muy por debajo de lo cosechado por los hoteles de 4 estrellas (-1,43). De estos datos se puede deducir que en ambas categorías el nivel de calidad es insatisfactorio, siendo de muy baja la calidad en la categoría de 3 estrellas y de baja pero cercana a la satisfacción en la categoría de 4 estrellas. Estas cifras pueden servir para considerar un replanteamiento en la actividad de los empleados, especialmente los pertenecientes a hoteles de 3 estrellas, los cuales deben empezar a meditar centrar esfuerzos en la mejora de su prestación, especialmente en los atributos de menor calidad.

En los subíndices por dimensión exhibidos, ambas categorías sólo han coincidido en ofrecer una deficiente calidad en el atributo de la seguridad (-3,85 en hoteles de 3 estrellas y -1,43 en hoteles de 4 estrellas). De esta forma, la seguridad en el servicio se puede considerar el gran perjuicio para la calidad de servicio de ambas categorías.

Respecto a las diferencias observadas, mientras que en los hoteles de 3 estrellas la fiabilidad en el servicio es el único atributo de calidad (0,92), en los hoteles de 4

estrellas este atributo no sólo no cumple con el nivel de calidad según la técnica utilizada, si no que obtiene la peor calificación (-2,22). Por lo tanto, se puede confirmar que la mayor fortaleza en los hoteles de 3 estrellas (la fiabilidad) constituye la mayor debilidad para los hoteles de 4 estrellas.

En cuanto al resto de características del servicio, en la categoría de establecimientos de 4 estrellas la capacidad de respuesta ofrece un nivel de calidad aceptable (0,32), mientras que en la de 3 estrellas este atributo muestra deficiencias (-2,27). De igual forma sucede con la tangibilidad, la cual ofrece una de las peores calificaciones entre las dimensiones en hoteles de 3 estrellas, mientras que en los hoteles de 4 estrellas es uno de los atributos cuyo nivel de calidad es aceptable (-3,24 en hoteles de 3 estrellas y de 0,63 en hoteles de 4 estrellas). Para finalizar la comparación de los distintos subíndices obtenidos, la mayor fortaleza en los hoteles de 4 estrellas la encontramos en la empatía en el servicio (1,26), mientras que este atributo carece de calidad en los establecimientos de 3 estrellas (-2,22).

En relación a la correlación entre localización y nivel de calidad, en los hoteles de 3 estrellas se ha mostrado una mayor influencia de la ubicación del hotel respecto a la calidad del mismo, ya que los hoteles de 3 estrellas analizados con mejor nivel de calidad se sitúan en zonas céntricas y turísticas. Por el contrario, en los hoteles de 4 estrellas no existe relación entre el emplazamiento del hotel y la calidad. La variedad de localizaciones y niveles de calidad dada en esta categoría no evidencian ningún nexo de concordancia entre ambos factores.

Por último, queremos destacar la correlación entre el precio pagado por hospedarse en cada categoría de hoteles y la calidad exhibida en cada una de estas. Basándonos en los resultados obtenidos, consideramos que la desigualdad entre cantidades requeridas para el alojamiento en cada categoría de hotel estudiada son acorde a las diferencias entre la calidad de servicio ofrecida por cada categoría. El mayor precio requerido por pernoctación en hoteles de 4 estrellas respecto a los hoteles de 3 estrellas viene justificado por la mayor calidad de servicio ofrecido en los establecimientos de 4 estrellas, a pesar de no brindar un servicio de calidad lo suficientemente satisfactorio. Ante esta discrepancia hallada (precios más alto y calidad de servicio insatisfactoria), nos surge la incertidumbre de conocer si existe correspondencia entre el precio pagado por los clientes en hoteles de 4 estrellas y, según los resultados obtenidos en este estudio, la deficiente calidad en la prestación del servicio ofrecida por estos.

## **CAPÍTULO 5**

### **APORTACIONES DEL AUTOR**

En primer lugar, cabe mencionar que la principal contribución aportada en este TFG son los resultados obtenidos, tanto a nivel individual como global, para las dos categorías de hoteles con más peso en la actividad del sector hotelero (hoteles de 3 y 4 estrellas). Además, este trabajo sirve para sentar las bases para futuras investigaciones sobre la calidad de servicio desde una nueva óptica o al menos poco considerada, la del cliente interno, y teniendo en cuenta la localización como un elemento influyente del entorno. Ofrecemos así una primera aproximación y visión del sector hotelero en la provincia de Sevilla, una provincia con gran historia y relevancia turística, como ya argumenta Martín (2.014). Esta visión nos permite identificar las fortalezas y áreas de mejoras, las cuales, pueden ser de gran utilidad en la gestión de estos establecimientos.

Basándonos en el estudio realizado y lo aprendido durante la elaboración del mismo, las fortalezas del servicio hotelero en la provincia de Sevilla residen en distintos atributos según la categoría del hotel. De esta forma, la fiabilidad ofrecida en la prestación del servicio por hoteles de 3 estrellas supone la característica que más se adecua a los niveles de calidad exigidos por el cliente. En los hoteles de 4 estrellas, existe un mayor reparto de las virtudes del servicio, siendo aspectos como la tangibilidad de los establecimientos hoteleros, la capacidad de respuesta en el servicio y principalmente la empatía los atributos de mayor calidad.

Por otra parte, el principal problema hallado en ambas categorías proviene de la seguridad ofrecida durante la prestación del servicio. El sector hotelero de la provincia, tras el bajo nivel de calidad expuesto en esta característica del servicio, debería reconsiderar los aspectos relativos a este atributo del servicio hotelero. Esta inseguridad constituye un punto débil esencial en la prestación del servicio hotelero y un elemento perjudicial en la imagen del sector y de la ciudad. Otro elemento ostensible de mejora en el servicio hotelero es el nivel de cualificación en idiomas. La dificultad manifestada por parte de los trabajadores para desarrollar un lenguaje distinto al castellano durante la prestación del servicio hace probable la disminución de la calidad del mismo.

Consideramos además que los hoteles de 3 estrellas ubicados en zonas alejadas de los principales puntos turísticos de la ciudad deben hacer especial insistencia por aumentar sus niveles de calidad. La diferencia cualitativa en el servicio con hoteles de su misma categoría pero situados en zonas de mayor masificación turística puede provocar un descrédito en la imagen de aquellos hoteles emplazados en áreas o municipios periféricos. Por ello, valoramos que la influencia de la localización en la calidad de servicio, principalmente en la categoría de 3 estrellas, puede repercutir en la calidad del sector hotelero de la provincia.

Como mejora evidente ante los problemas encontrados en los establecimientos hoteleros de Sevilla, planteamos que, además de medidas de inspección y control de los atributos a mejorar por parte de los directivos encargados, la contratación de personal preparado en exclusiva para el sector turístico y hotelero puede ser una acción decisiva en la mejoría del servicio. Unos empleados conscientes de la importancia de la calidad del servicio y que contengan la personalidad y habilidades idóneas para dicha labor (mayor conocimiento de idiomas y personalidad cordial y amistosa que transmita confianza al turista), puede suponer un aumento de la calidad de servicio en los hoteles de la provincia y por consiguiente una mejora de la imagen de este tipo de establecimientos y en definitiva del sector turístico de Sevilla.

No queremos concluir este apartado sin aportar una serie de indicaciones, sugerencias y recomendaciones para futuros TFGs. En este sentido, estimamos oportuno destacar la mayor complejidad en la realización del estudio encontrada en la dificultad para recabar cuestionarios. A pesar de la mayoritaria positiva actitud de los trabajadores, la acumulación de tareas de estos, especialmente por ser la temporada de mayor recepción turística en la ciudad, y las limitaciones físicas y económicas para llegar a acuerdos con los hoteles, han constituido las mayores restricciones durante la elaboración del trabajo. Por lo tanto, de haber realizado el estudio en otras fechas o contar con más recursos humanos para la distribución y recolección de encuestas, el tamaño muestral hubiera aumentado significativamente, lo que hubiera aproximado aún más si cabe el resultado final del estudio a la realidad. Por lo que una planificación que cuente con más medios humanos y que se lleve a cabo en fechas de menor aglomeración turística, pudiera facilitar la recopilación de datos.

El estudio, dada la localización desarrollada en el mismo, también puede servir de exploración del sector hotelero en la provincia de Sevilla. Los datos exhibidos, tanto en el marco teórico como en el empírico, constituyen un análisis del estado hotelero actual en la provincia, pudiendo también servir de precedente a futuras investigaciones en una ciudad cuyo crecimiento turístico exigirá nuevos análisis.

Como aportación final, sería interesante realizar en futuros trabajos una comparativa a través del Modelo Servqual entre clientes internos y externos. Esto completaría los resultados obtenidos sobre la calidad de servicio y le daría mayor fiabilidad al estudio.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES**

La existencia de numerosos estudios que investigan sobre la trascendencia de la calidad en las empresas o la importancia de los establecimientos hoteleros en el sector turístico, desarrollados en este trabajo, hacen evidente la necesidad de estudio de ambos. También es de sobra conocida que, dentro de las empresas dedicadas al alojamiento turístico, la calidad en la prestación del servicio por parte de los empleados resulta fundamental para el éxito de la empresa.

Siguiendo estas teorías estudiadas en el trabajo, y según los resultados expuestos, cabe decir que la principal conclusión que obtenemos es la deficiente calidad de servicio ofrecida al cliente en los hoteles objeto de estudio. Esta afirmación está sustentada en los resultados obtenidos tras la aplicación del Modelo Servqual, donde se puede observar que los hoteles de 3 y 4 estrellas analizados ofrecen un servicio insatisfactorio. Entre ambas categorías, los establecimientos hoteleros de 3 estrellas, en coherencia con el menor precio pagado por sus clientes, son los que ofrecen una menor calidad en el servicio. Sin embargo, en los hoteles de 4 estrellas, los clientes no ven reflejada en la calidad de servicio el mayor precio pagado por pernoctación. Además, según lo expuesto a lo largo del apartado dedicado a los resultados (Capítulo 4), la característica del servicio con peor calificación en el conjunto de hoteles y categorías estudiadas es la seguridad. Aspectos como la confianza, la seguridad en las transacciones o el trato y cualificación del empleado para atender al cliente son características a mejorar por parte del sector hotelero. De forma individual, ninguna de las categorías estudiadas ofrece semejanzas en características positivas, siendo la fiabilidad la mejor dimensión en los hoteles de 3 estrellas y la empatía la mejor valorada en hoteles de 4 estrellas. Como aspectos negativos, hay que destacar que en los hoteles de 3 estrellas el peor atributo es la seguridad mientras que en la categoría de hoteles de 4 estrellas lo es la fiabilidad.

Otra conclusión extraída tras la elaboración del trabajo es la escasa importancia otorgada a los elementos tangibles del hotel. En ambas categorías se ha coincidido en considerar la tangibilidad del servicio el atributo con menor incidencia en la calidad de servicio. Tras conocer esto, sería conveniente concentrar las correcciones en otras características del servicio más valoradas por los empleados.

Respecto a la localización de los hoteles colaboradores, decir que en los establecimientos de 3 estrellas si encontramos una relación entre calidad de servicio y ubicación, siendo los hoteles emplazados en zonas turísticas los de mayor calidad. Esto no sucede en la categoría de 4 estrellas, en la cual, no se ha contemplado ninguna influencia de la localización del hotel en la calidad de servicio.

Para finalizar, este trabajo se pone a disposición de los hoteles que han colaborado en el TFG y la sociedad en general, insistiendo de nuevo en aclarar que los resultados alcanzados sobre la calidad del servicio hotelero en la provincia de Sevilla son una aproximación a la realidad alcanzada. Una realidad de estudio que somos conscientes de que puede y debe ser ampliada con otros hoteles, otras categorías, e incluso un mayor número de años de investigación. Al igual que apunta Díaz (2.004) en su trabajo, es necesario alcanzar un conocimiento inicial de una realidad previo a un análisis inferencial posterior más complejo y profundo, necesario para lograr unos resultados reales, fiables y significativos. Por ello, este estudio constituye un primer paso en la investigación de la calidad de servicio en el alojamiento hotelero desde el punto de vista del cliente interno-trabajador. Una aproximación hasta el momento, poco estudiada pero de gran utilidad para la gestión de establecimientos hoteleros.



## Bibliografía

- ABC-Madrid (2015): "El PIB turístico crece un 2,9% en 2.014 tras la llegada de 65 millones de turistas", Abc.es, 20 de enero en <http://www.abc.es/economia/20150120/abci-turismo-crece-201501201324.html> (Consultado el 12 de Marzo de 2.015).
- Agenttravel.es (2015): "La industria hotelera mundial, a la cola en implantación de tecnología", Agenttravel.es 10 de marzo en <http://www.agenttravel.es/index.php?mod=03&noti=019089> (Consultado el 9 de Abril de 2.015).
- Aguayo Moral, J. M. (1997): *Un modelo para la segmentación de la información contable en las empresas hoteleras*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Alhasan, S.M.; Sanchís Palacio, J.R. (1993): *Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 49- 60.
- Ameca Carreón, J. A. (2014). Cliente interno y externo en una organización, en <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion.htm> (Consultado el 2 de Mayo de 2.015).
- American Society for Quality, ASQ. Definición de calidad, en [http://www.asq.com.mx/nuevo\\_en\\_calidad.html](http://www.asq.com.mx/nuevo_en_calidad.html) (Consultado el 4 de Marzo de 2.015).
- Asociación Española de la Calidad, AEC. Definición de calidad, en <http://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/calidad> (Consultado el 4 de Marzo de 2.015).
- Butteriss, M. (2000): *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, CEHAT (2015) en <http://www.cehat.com/frontend/cehat/base.php> (Consultado el 12 de Marzo de 2.015).
- Criado García-Legaz, F.; Calvo de Mora A. (2004): *Gestión de la calidad: fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. Ediciones Cedro, Sevilla.
- Criado García-Legaz, F.; Díaz-Fernández, M. C. (2014): *Material de Clase*. Asignatura Gestión de la Calidad. Grado de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Sevilla.
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is Free*. Ediciones McGraw-Hill, New York.
- Crosby, P. B. (1984): *Quality without Tears*. Ediciones McGraw-Hill, New York.
- Del Toro Soto M. (2011): Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero, en <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero.htm> (Consultado el 10 de Abril de 2.015).
- Deming, W.E. (1986): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Díaz-Fernández, M.C. (2004): *Las características demográficas de los equipos de alta dirección. Un análisis en las empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Directorio Central de Empresas, DIRCE (2014). Nota de Prensa sobre la Estructura y Dinamismo del Tejido Empresarial en España en <http://www.ine.es/prensa/np858.pdf> (Consultado el 21 de Marzo de 2.015).

Exceltur (2014). Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles, en <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/03/Nota-de-prensa-Bar%C3%B3metro-N%C2%BA16-Balance-2014.pdf> (Consultado el 28 de Marzo de 2.015).

European Foundation for Quality Management, EFQM. Definición de calidad, en <http://www.efqm.org/> (Consultado el 4 de Marzo de 2.015).

Facchin, J. (2014). El blog de José Facchin. ¿Cómo mejorar la calidad del servicio al cliente en nuestro hotel? En <http://josefacchin.com/2014/01/07/como-mejorar-la-calidad-del-servicio-al-cliente-en-nuestro-hotel/> (Consultado el 17 de Mayo de 2.015).

Gadotti, S.J.; França, A. (2009): "Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa". 18 (2), 175-186.

Garvin, D. (1988): *Managing Quality. The strategic and competitive edge*. The Free Press, New York.

Guía de empresas (2015). Formas de fidelizar al cliente, en <http://www.guia-empresas.net/como-fidelizar-clientes.php> (Consultado el 9 de Abril de 2.015).

Grönroos, C. (1988): *New Competition of the service economy*. International Journal of Operations Product Management, 8, 9-19.

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2015) en [http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/temas/est/tema\\_turismo.htm](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/temas/est/tema_turismo.htm) (Consultado el 27 de Marzo de 2.015).

Instituto Nacional de Estadística. Cuenta Satélite del Turismo en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/p011&file=inebase> (Consultado el 18 de Marzo de 2.015).

Instituto de Turismo de España (2013) en <http://www.iet.turismoencifras.es/> (Consultado el 12 de Marzo de 2.015).

Ishikawa, K. (1986): *¿Qué es control total de la calidad?* Ediciones Norma, Bogotá.

Jiménez Caballero J. L., Fuentes Ruiz P. (2011): "Turismo y desarrollo económico". IV Jornadas de Investigación en Turismo. 19-20 de Mayo. Sevilla.

Juran, J. M. (1951): *Quality-Control Handbook*. Ediciones McGraw-Hill, New York.

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

Lambin, J. J. (2003): *Marketing Estratégico*. Ediciones McGraw-Hill, España.

Likert, R. (1932): *A Technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 140, 1-55.

Manual de Ingeniería Industrial (2008). Definición de clientes internos y externos, en <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com.es/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html> (Consultado el 2 de Mayo de 2.015).

Martín Fernández, M. (2014): "Sevilla y el Turismo". Trabajo Fin de Grado. Díaz-Fernández, M. C. (Tutora), Universidad de Sevilla.

Martínez, L. G. (2011). Administración de los recursos humanos, ¿Cómo funciona? En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm> (Consultado el 19 de Abril de 2.015).

Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona



M.J. Pereira, ABC-Sevilla (2015): "Sevilla bate un nuevo record turístico al registrar 2 millones de visitas en 2.014", Abc.es a 23 de enero en <http://sevilla.abc.es/sevilla/20150123/sevi-sevilla-bate-nuevo-record-201501231154.html> (Consultado el 16 de Abril de 2.015).

Muñoz Colomina, C. (1993): *La Contabilidad de Gestión en las empresas de servicios*, 8, 135-165.

Norma UNE-EN ISO 9000; 2000, p.16. Definición de calidad.

O'Reilly Crespo, G. (2011). Una definición de calidad, en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm> (Consultado el 15 de Marzo de 2.015).

Organización Mundial del Turismo. ¿Por qué el turismo? En <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo> (Consultado el 18 de Marzo de 2.015).

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., (1988): "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1993): *More on improving service quality measurement*. *Journal of Retailing*, 69, 140-147.

Pedrini, H. A. (1994) Política de la Calidad: Las cinco etapas de la calidad, en <http://www.alconet.com.ar/ISO/calidad001.html> (Consultado el 21 de Marzo de 2.015).

Pirsig, R. M. (1974): *Zen and the art of motorcycle maintenance*. Bantam new age books, New York.

Quirós-Tomás, F.J.; Díaz-Fernández, M.C. (2008): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico: un recorrido visual*. Ediciones Mergablum 2008, Sevilla.

Real Decreto 1634/1983, de 15 de Junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. (B.O.E. art. 2, de 17 de Junio)

RRHH-web. Introducción a la administración de recursos humanos, en <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html> (Consultado el 20 de Abril de 2.015).

Ruiz-Olalla, C. (2001). Gestión de la calidad del servicio, en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/100.HTM> (Consultado el 18 de Abril de 2.015).

Taguchi, G. (1979): *Introduction to Off – line Quality Control*. Japanese Standards Association, Tokyo.

## Anexos

**Cuestionario 1:** Cuestionario elaborado para el análisis de la calidad de servicio de los empleados por medio del **Modelo Servqual**.

<b>Tabla 1:</b> Ponderación de la <b>Calidad de Servicio</b> según el <b>Índice Servqual</b> y los <b>Trabajadores:</b>						
Por favor, reparta 100 puntos entre las siguientes 5 dimensiones de calidad, de manera que en conjunto se refleje la importancia relativa que otorga a cada dimensión para que el establecimiento ofrezca un servicio de calidad.						
Dimensiones	Peso					
Tangibilidad						
Fiabilidad						
Capacidad de respuesta						
Seguridad						
Empatía						
<b>Suma total</b>						
Por favor, pondere en función de sus <b>Expectativas</b> y una escala tipo Likert (1-5) (desde 1= Muy en desacuerdo a 5= Totalmente de acuerdo) en qué medida el <b>Hotel</b> en el que trabaja presta un servicio de calidad en cada una de las siguientes dimensiones sobre la calidad de servicio.						
Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>TANGIBILIDAD</b>	I1: ¿Tienen los equipamientos del establecimiento una apariencia moderna?					
	I2: ¿Son las instalaciones del establecimiento visualmente atractivas?					
	I3: ¿Existen materiales suficientes para la prestación del servicio?					
	I4: ¿Son de utilidad los materiales asociados con el servicio (folletos, catálogos...) de los que dispone el establecimiento?					
<b>FIABILIDAD</b>	I5: ¿Cumple el establecimiento con las promesas previas a la llegada del cliente?					
	I6: ¿Considera que el establecimiento presenta interés en la resolución de problemas surgidos?					
	I7: ¿El establecimiento lleva a cabo el servicio deseado por el cliente en el plazo prometido?					
	I8: ¿Se informa al cliente del momento en el que se realizará los servicios pactados?					
	I9: ¿Puede decir que la labor del establecimiento suele estar exenta de errores?					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	I10: ¿Considera que la espera de los clientes para recibir la prestación del servicio es la adecuada?					
	I11: ¿El establecimiento es comunicativo con los clientes?					
	I12: ¿Considera que se ofrece un rápido servicio?					
	I13: ¿Se muestra total predisposición a ayudar al cliente?					
	I14: ¿Han estado lo suficientemente ocupados como para no atender correctamente a un cliente?					
	I15: ¿Considera que están informados acerca de lo que acontece en el establecimiento?					
<b>SEGURIDAD</b>	I16: ¿Cree que el establecimiento inspira confianza al cliente?					
	I17: ¿Considera que en el establecimiento el trato con el cliente es amable?					
	I18: ¿Cree que el cliente se siente seguro cuando realiza transacciones con el establecimiento?					
	I19: ¿Considera que el establecimiento está preparado para responder a todas las preguntas del cliente?					

<b>EMPATÍA</b>	I20: ¿El establecimiento presta una atención individualizada a cada cliente?					
	I21: ¿Tiene el establecimiento un horario apropiado para el cliente?					
	I22: ¿El establecimiento muestra preocupación por los intereses de los clientes?					
	I23: ¿El establecimiento comprende las necesidades del cliente?					
Por favor, pondere en función de sus <b>Percepciones</b> y una escala tipo Likert (1-5) (desde 1= Muy en desacuerdo a 5= Totalmente de acuerdo) en qué medida el Hotel en el que trabaja presta un servicio de calidad en cada una de las siguientes dimensiones sobre la calidad de servicio.						
<b>Dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL</b>	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>TANGIBILIDAD</b>	I1: ¿Tienen los equipamientos del establecimiento una apariencia moderna?					
	I2: ¿Son las instalaciones del establecimiento visualmente atractivas?					
	I3: ¿Existen materiales suficientes para la prestación del servicio?					
	I4: ¿Son de utilidad los materiales asociados con el servicio (folletos, catálogos...) de los que dispone el establecimiento?					
<b>FIABILIDAD</b>	I5: ¿Cumple el establecimiento con las promesas previas a la llegada del cliente?					
	I6: ¿Considera que el establecimiento presenta interés en la resolución de problemas surgidos?					
	I7: ¿El establecimiento lleva a cabo el servicio deseado por el cliente en el plazo prometido?					
	I8: ¿Se informa al cliente del momento en el que se realizará los servicios pactados?					
	I9: ¿Puede decir que la labor del establecimiento suele estar exenta de errores?					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	I10: ¿Considera que la espera de los clientes para recibir la prestación del servicio es la adecuada?					
	I11: ¿El establecimiento es comunicativo con los clientes?					
	I12: ¿Considera que se ofrece un rápido servicio?					
	I13: ¿Se muestra total predisposición a ayudar al cliente?					
	I14: ¿Han estado lo suficientemente ocupados como para no atender correctamente a un cliente?					
	I15: ¿Considera que están informados acerca de lo que acontece en el establecimiento?					
<b>SEGURIDAD</b>	I16: ¿Cree que el establecimiento inspira confianza al cliente?					
	I17: ¿Considera que en el establecimiento el trato con el cliente es amable?					
	I18: ¿Cree que el cliente se siente seguro cuando realiza transacciones con el establecimiento?					
	I19: ¿Considera que el establecimiento está preparado para responder a todas las preguntas del cliente?					
<b>EMPATÍA</b>	I20: ¿El establecimiento presta una atención individualizada a cada cliente?					
	I21: ¿Tiene el establecimiento un horario apropiado para el cliente?					
	I22: ¿El establecimiento muestra preocupación por los intereses de los clientes?					
	I23: ¿El establecimiento comprende las necesidades del cliente?					

Fuente: Elaborado a partir de *Criado García-Legaz (2014)* y *Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)*.