



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS

Aplicación del modelo SERVQUAL para evaluar la calidad
del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2021

Línea de Investigación: Gestión empresarial

Presentado por:

Bach. Alexander Nuñez Paz

<https://orcid.org/0009-0004-8536-2314>

Para optar al Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Asesor: Mg. Ing. Rocío Muñoz Camero

<https://orcid.org/0000-0002-0084-3986>

CUSCO - PERÚ

2023



METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Bach. Alexander Nuñez Paz
Número de documento de identidad	72195977
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0004-8536-2314
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Mgt. Ing. Rocío Muñoz Camero
Número de documento de identidad	23951273
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0002-0084-3986
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Dra. Ing. Shaili Julie Cavero Pacheco
Número de documento de identidad	2397949
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Mgt. Ing. Arturo Chuquimia Hurtado
Número de documento de identidad	23930267
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Mgt. Ing. Guido Salazar Paliza
Número de documento de identidad	42912360
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Mgt. Ing. Donny Alejandro Holguin Herrera
Número de documento de identidad	45619477
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Gestión Empresarial



Informe de revisión de similitud con turnitin

tesis repositorio

por Alexander Nuñez

Fecha de entrega: 09-nov-2023 10:26a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2222852568

Nombre del archivo: Tesis_Final_Alexander_Nun_ez_Paz_Octubre.pdf (3.51M)

Total de palabras: 42821

Total de caracteres: 240899

Rocio Monoz Camero
DNI 23951293



tesis repositorio

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.uptc.edu.co Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	1%
4	1library.co Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.udl.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1%
8	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Rosa Miró
23/5/2023



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Alexander Nuñez
Título del ejercicio:	55 y productividad Ophthen
Título de la entrega:	tesis repositorio
Nombre del archivo:	Tesis_Final_Alexander_Nun_uz_Paz_Octubre.pdf
Tamaño del archivo:	3.51M
Total páginas:	157
Total de palabras:	42,821
Total de caracteres:	240,899
Fecha de entrega:	09-nov.-2023 10:26a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2222852568

Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Alexander Nuñez C
23951293



DEDICATORIA

A mis padres, Julia Paz y Alexander Nuñez, quienes, a partir de su amor incondicional, esfuerzo y dedicación a sus hijos, cumplieron el rol de guías en nuestro caminar de construcción personal y formación profesional. Encontrándome, de forma incalculable, enormemente agradecido por su sacrificio, comprensión, apoyo y motivación en todas mis decisiones y en la consecución de mis metas.

De manera profundamente especial a mi familia Paz, quienes cada integrante ha sido y son un ejemplo a seguir, inculcando en mi persona valores y quienes me impartieron sus conocimientos, que a través de sus consejos me han permitido forjarme y desenvolverme en el duro caminar de la vida.

A mi tía Clovia, que de la gloria de Dios goce, por ser un pilar importante de sabiduría, amor y protección para mí y toda mi familia. A mis sobrinos Tepho, Paulo y Emir, que, a pesar de su tierna edad, son un símbolo de felicidad e inspiración, siendo ellos un motivo importante para que, en la consecución de mis objetivos, me convierta en un ejemplo a seguir.



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a la vida y al señor de Huanca por permitirme gozar de tan grato acontecimiento en mérito de mi desarrollo personal y profesional, cumpliendo y obteniendo un propósito más como hijo, hermano, tío, sobrino, primo, nieto, amigo y finalmente como un integrante más de esta sociedad.

A la Ing. Rocío Muñoz Camero, docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, quien de forma amable y en la prestación de su tiempo, colaboró de forma valiosa en su función de asesora en la ejecución de la presente investigación, de quien me encuentro muy agradecido por su apoyo y por compartir de sus inestimables conocimientos.

De manera reiterada quiero hacer extensivo el agradecimiento hacia mis padres, que por medio de su dedicación hoy por hoy sus esfuerzos brindan frutos. Siendo un deseo permanente que Dios y la Virgen velen por su salud y su bienestar por el resto de los días, gracias.



RESUMEN

Las empresas hoteleras, hoy en día, apuestan cada vez más por brindar estándares altos de calidad en sus servicios, utilizando este atributo como un diferenciador poderoso para sobrevivir y competir en un mercado continuamente más agresivo y con clientes más exigentes. El nivel de calidad del servicio se encontrará determinado por la experiencia de los huéspedes de sus percepciones versus sus expectativas, es por este motivo que cobró importancia el objetivo de la presente tesis, la cual consistió en realizar un diagnóstico del nivel de calidad de servicio brindada por la empresa San Francisco Cusco Hotel, mediante la adaptación del modelo SERVQUAL al rubro hotelero para posteriormente ser aplicada a los huéspedes de la empresa y poder determinar, según las deficiencias recabadas, un conjunto de intervenciones que permitan superar los niveles de calidad de servicio alcanzadas. Con este fin la metodología empleada fue de tipo aplicada - transversal, de nivel descriptivo – propositivo y de diseño no experimental. El presente estudio fue aplicado a una muestra poblacional de 353 usuarios del servicio, siendo esta muestra determinada como objeto de estudio en que se aplicó el modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel. Se obtuvo como resultado la consecución del objetivo principal, mediante la determinación del nivel de calidad del servicio con un valor de -0.517 , con un promedio de valoración de percepciones de 3.53 y de expectativas de 4.047, encontrándose ambos promedios dentro del rango “de acuerdo” según la escala de Likert, además se determinó el nivel de calidad de servicio de las cinco dimensiones que conforma el modelo SERVQUAL, en los que se logró establecer que en ninguna dimensión las percepciones lograron superar las expectativas, siendo así las dimensiones más críticas de Fiabilidad y Capacidad de Respuesta, mientras que con unos mejores resultados se encontraron las dimensiones de Elementos Tangibles, Empatía y Seguridad, diagnóstico que permitió el establecimiento de medidas de intervención en procesos humanos, tecno estructurales, administración de recursos humanos, estratégicas y del medio. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se llegaron como consecuencia del trabajo.

Palabras clave: Hotel, Calidad del Servicio, modelo SERVQUAL, Percepciones y Expectativas.



ABSTRACT

Hotel companies, today, are increasingly committed to providing high quality standards in their services, using this attribute as a powerful differentiator to survive and compete in a continuously more aggressive market with more demanding customers. The level of service quality was determined by the experience of the guests of their perceptions versus their expectations, it is for this reason that the objective of this thesis became important, which consisted in making a diagnosis of the level of quality of service provided. by the company San Francisco Cusco Hotel, through the adaptation of the SERVQUAL model to the hotel sector to later be applied to the company's guests and to be able to determine, according to the deficiencies collected, a set of attacks that allow the levels of service quality achieved to be exceeded. To this end, the methodology used was of an applied – transversal type, of a descriptive - propositive level and of a non-experimental design. The present study was applied to a population sample of 353 users of the service, this sample being determined as an object of study in which the SERVQUAL model was applied to measure the quality of the service of the company San Francisco Cusco Hotel. The achievement of the main objective was obtained as a result, by determining the level of service quality with a value of -0.517, with an average valuation of perceptions of 3.53 and expectations of 4.047, both averages being within the range " according to the Likert scale, the level of service quality of the five dimensions that make up the SERVQUAL model will also be extended, in which it will be modified to establish that in no dimension did the perceptions exceed expectations, thus being the most critical of Reliability and Response Capacity, while with better results the dimensions of Tangible Elements, Empathy and Security were found, a diagnosis that allowed the establishment of intervention measures in human processes, techno-structural, human resources management, strategic and of the half. Finally, the conclusions and recommendations that were reached as a result of the work are presented.

Keywords: Hotel, Service Quality, SERVQUAL model, Perceptions and Expectations.



INTRODUCCIÓN

La importancia de ofrecer servicios de calidad se ha ido intensificando en el transcurrir de los años, a partir de ello las necesidades de los clientes han ido evolucionando, siendo estos cada vez más exigentes y rigurosos en cuanto a la elección de los servicios por adquirir, fomentando así mismo que las empresas del sector respondan de manera competitiva con servicios de mejor calidad. Dada esta necesidad esencial de las empresas prestadoras de servicio como factor de crecimiento empresarial, los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) elaboraron un instrumento de investigación de encuesta denominado SERVQUAL, considerando cinco factores determinantes de la calidad del servicio (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles), desarrollando a su vez a partir de estos, 22 reactivos de percepción y 22 reactivos de expectativas que permiten medir la calidad del servicio a través de la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes, de este modo si las calificaciones de las expectativas son menores que las percepciones, son reflejo de buena calidad, caso contrario es una señal de mala calidad.

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el nivel de la calidad del servicio brindado en la empresa San Francisco Cusco Hotel, por medio de la aplicación del modelo SERVQUAL, para identificar las deficiencias en el servicio y posteriormente determinar medidas de intervención que se adecuen a la realidad de la problemática y a la solución de las deficiencias identificadas, a fin de incrementar el nivel de calidad de servicio.

La empresa San Francisco Cusco Hotel se dedica a ofrecer el servicio de alojamiento de tipo vacacional o corporativo, encontrándose categorizado con tres estrellas en el servicio de hotelería. Ofrece dentro de sus servicios una carta variada de comidas y bebidas, ducha caliente, internet, cable, servicio de atención a la habitación, entre otros servicios complementarios. La empresa pretende ofrecer a sus huéspedes una experiencia de calidad a través de sus instalaciones, atención al cliente y los servicios que brinda; sin embargo, ha venido experimentando problemas en cuanto a la satisfacción de los clientes, dado que las quejas y reclamos por parte de estos vienen acrecentándose, siendo todos estos solucionados solo de forma correctiva después de haberse generado la incomodidad por parte de la empresa al usuario. Por lo tanto, es de necesidad la aplicación del modelo de evaluación SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio en la empresa y la determinación de estrategias para la mejora de deficiencias que sean identificadas.



El presente trabajo de investigación contempla el desarrollo de cinco capítulos.

El primer capítulo comprende el planteamiento del problema el cual se encuentra relacionado directamente a las razones de ejecución de la investigación, la formulación del problema general y específicos, la justificación de la investigación de conveniencia, relevancia social, implicancias prácticas y valor teórico. Así mismo, la delimitación espacial y temporal, finalmente se establecen los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo presenta el marco teórico de la tesis, en el cual se expone aquellos antecedentes de la investigación que resultaron de interés como referencia en la ejecución de la presente investigación, también se abordan las bases teóricas relacionadas con calidad, servicio, calidad de servicio, satisfacción del cliente y el concepto de calidad en la industria hotelera, aportando diferentes enfoques de autores con reconocimiento en la materia; además, se presenta el modelo de evaluación de calidad de servicio SERVQUAL el cual resulta de utilidad para el análisis de la calidad de servicio que pretende la investigación. Igualmente, se define las variables, indicadores y el cuadro de operacionalización de la variable.

El tercer capítulo indica la metodología de la investigación, donde se definió el tipo, nivel y diseño de la investigación; así mismo, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimiento de análisis de datos.

El cuarto capítulo expone la información general de la empresa San Francisco Cusco Hotel, lugar donde se realizó el presente estudio, asimismo se expone la presentación, validación y confiabilidad del instrumento de investigación, además se presentan los resultados estadísticos a través de tablas y gráficos que permitan ilustrarlos de forma dinámica y visualmente atractiva. Los resultados fueron recabados a través de la utilización de la técnica de la encuesta por medio de la aplicación del instrumento de investigación, siendo el mencionado instrumento el modelo de evaluación SERVQUAL adaptado al rubro hotelero. Además, el presente capítulo también se encuentra compuesto por el análisis de los resultados, el cual permitió realizar la identificación de las causas que derivan a un nivel de calidad de servicio deficiente y la determinación de medidas de intervención que permitan superar las deficiencias encontradas.

El quinto capítulo expone la discusión de los resultados, donde se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos en función a bases teóricas y antecedentes utilizados

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones procedente de la realización de la presente investigación.



Índice General

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
INTRODUCCIÓN	VI
CAP. I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Conveniencia.....	4
1.3.2. Relevancia Social	5
1.3.3. Implicancias Prácticas	5
1.3.4. Valor Teórico	6
1.4. Delimitación del Estudio	6
1.4.1. Delimitación Espacial	6
1.4.2. Delimitación Temporal	6
1.5. Objetivos de la Investigación	6
1.5.1. Objetivo General.	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
CAP. II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Antecedentes a Nivel Nacional.	8
2.1.2. Antecedentes a Nivel Internacional.....	11



2.1.3.	Información general de los servicios empresa	12
2.2.	Aspectos Teóricos Pertinentes	14
2.2.1.	Calidad	14
2.2.2.	Servicio.....	15
2.2.3.	Calidad del Servicio	18
2.2.4.	Satisfacción del Cliente	19
2.2.5.	Modelo SERVQUAL	19
2.2.6.	Industria Hotelera	23
2.3.	Definiciones Conceptuales	28
2.3.1.	Calidad	28
2.3.2.	Servicio.....	29
2.3.3.	Calidad de Servicio	29
2.3.4.	Satisfacción del Cliente	29
2.3.5.	Modelo SERVQUAL	29
2.3.6.	Cliente	29
2.3.7.	Expectativas	30
2.3.8.	Percepción	30
2.4.	Definición de Variables	30
2.4.1.	Variable	30
2.5.	Cuadro de Operacionalización de Variables	32
CAP. III: METODOLOGÍA		33
3.1.	Tipo de Investigación.	33
3.2.	Nivel de la Investigación.	33
3.3.	Diseño de la Investigación.....	33
3.4.	Población y Muestra	34
3.4.1.	Población.....	34
3.4.2.	Muestra.....	34



3.5.	Instrumentos de Recolección de Datos.....	35
3.5.1.	Validez del Cuestionario	35
3.5.2.	Confiabilidad del Cuestionario.....	35
3.6.	Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos.....	36
3.7.	Procedimiento de Análisis de Datos	36
CAP. IV: RESULTADOS		38
4.1.	Información General de la Empresa	38
4.1.1.	Datos Generales.....	38
4.1.2.	Ubicación	38
4.1.3.	Misión.....	38
4.1.4.	Visión	38
4.1.5.	Valores	39
4.1.6.	Objetivos de la empresa	39
4.1.7.	Estructura Organizacional	39
4.1.8.	Servicios	40
4.2.	Presentación del Instrumento.....	42
4.3.	Validación del Instrumento de Investigación	43
4.4.	Confiabilidad del Instrumento de Investigación.....	44
4.5.	Resultados de las Dimensiones de la Variable Calidad del Servicio	44
4.5.1.	Elementos Tangibles	44
4.5.2.	Fiabilidad.....	47
4.5.3.	Capacidad de Respuesta	49
4.5.4.	Seguridad.....	52
4.5.5.	Empatía.....	55
4.6.	Resultados de la Variable Calidad del Servicio.....	57
4.7.	Análisis de los resultados en función de la satisfacción del cliente	59



4.8. Análisis de las Causas para Establecer Medidas de Intervención para Mejorar la Calidad del Servicio	60
4.5. Propuesta de Medidas de Intervención para la Mejora de la Calidad del Servicio de la Empresa San Francisco Cusco Hotel	66
4.5.1. Diagnóstico	66
4.5.2. Justificación	66
4.5.3. Objetivo.....	67
4.5.4. Detección de necesidades de intervención.....	67
4.5.6. Establecimiento de Medidas de Intervención	69
CAP. V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	108
5.1. Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos	108
5.2. Limitaciones del Estudio	112
5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente	113
5.4. Implicancias del Estudio.....	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	126
ANEXO 1: Matriz de Consistencia.....	126
ANEXO 2: Cuestionario SERVQUAL en español e inglés	127
ANEXO 3: Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación	135
ANEXO 4: Cargo de recepción a la empresa San Francisco Cusco Hotel.....	142



Índice de Tablas

Tabla 1 Servicios de la empresa San Francisco Cusco Hotel	13
Tabla 2 Comprensión de la Naturaleza del Acto de Servicio	17
Tabla 3 Clasificación y Categorización de Establecimientos de Hospedaje	26
Tabla 4 Infraestructura Mínima para un Establecimiento de Hospedaje Clasificado como Hotel Tres Estrellas	26
Tabla 5 Requisitos Mínimos de Equipamiento para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas	27
Tabla 6 Requisitos Mínimos de Servicio para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas	28
Tabla 7 Requisitos Mínimos de Personal para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas	28
Tabla 8 Variables, Dimensiones e Indicadores	31
Tabla 9 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	32
Tabla 10 Interpretación de la Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.....	36
Tabla 11 Matriz de Análisis de Datos.....	37
Tabla 12 Clasificación de Habitaciones y Servicios de la empresa San Francisco Cusco Hotel	40
Tabla 13 Distribución de Ítems del Cuestionario.....	42
Tabla 14 Escala de Likert.....	43
Tabla 15 Calificación Promedio de Juicio de Expertos	43
Tabla 16 Escala de Calificación	44
Tabla 17 Prueba de Confiabilidad	44
Tabla 18 Resultados de la Dimensión de Elementos Tangibles	45
Tabla 19 Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Elementos Tangibles	46
Tabla 20 Resultados de la Dimensión de Fiabilidad	47
Tabla 21 Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Fiabilidad	49
Tabla 22 Resultados de la Dimensión de Capacidad de Respuesta	50
Tabla 23 Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Capacidad de Respuesta	52



Tabla 24	Resultados de la Dimensión de Seguridad.....	53
Tabla 25	Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Seguridad.....	54
Tabla 26	Resultados de la dimensión de Empatía.....	55
Tabla 27	Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Empatía	57
Tabla 28	Resumen del Nivel de Calidad del Servicio.....	58
Tabla 29	Detección de Necesidades de Intervención.....	68
Tabla 30	Identificación de Necesidades de Capacitación	69
Tabla 31	Determinación de Intervenciones Tecno-estructurales	75
Tabla 32	Plan de Actividades de Mejora de las Condiciones Estéticas de las Instalaciones.....	76
Tabla 33	Plan de Actividades de Adquisición y Mantenimiento de Equipos Tecnológicos	77
Tabla 34	Plan de Actividades de Rediseño del Código de Vestimenta del Personal..	78
Tabla 35	Plan de Actividades para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones	79
Tabla 36	Plan de Actividades para la Estandarización de Procesos en la Empresa San Francisco Cusco Hotel	83
Tabla 37	Determinación de Intervenciones en Administración de Recursos Humanos	96
Tabla 38	Propuesta de Incentivos y Beneficios a Considerar	97
Tabla 39	Plan de Actividades para la Implementación de un Sistema de Recompensas.....	98
Tabla 40	Plan de Actividades para la Implementación de un Manual de Prevención del Estrés en el Trabajo.....	99
Tabla 41	Determinación de Intervenciones Estratégicas y del Medio.....	100
Tabla 42	Plan de Actividades para Rediseñar la Página Web y Redes Sociales de la Empresa San Francisco Cusco Hotel	102
Tabla 43	Plan de Actividades para el Establecimiento de Protocolos de Seguridad en Transacciones Electrónicas	103
Tabla 44	Plan de Actividades para Implementar Protocolos de Seguridad y Cuidado de Pertenencias de los Huéspedes	104
Tabla 45	Matriz de consistencia.....	126



Índice de Figuras

Figura 1	Calificación del Servicio en General – Mejoramiento	2
Figura 2	Modelo de Calidad del Servicio	21
Figura 3	Marco Conceptual del Modelo SERVQUAL.....	22
Figura 4	Escala SERVQUAL.....	233
Figura 5	Ubicación Geográfica de la Empresa San Francisco Cusco Hotel	388
Figura 6	Organigrama de la Empresa San Francisco Cusco Hotel	399
Figura 7	Resultados de la Media de la Dimensión de Elementos Tangibles	466
Figura 8	Resultados de la Media de la Dimensión de Fiabilidad.....	488
Figura 9	Resultado de la Media de la Dimensión de Capacidad de Respuesta	51
Figura 10	Resultados de la Media de la Dimensión de Seguridad.....	544
Figura 11	Resultados de la Media de la Dimensión Empatía	566
Figura 12	Brecha de las Dimensiones del Nivel de Calidad del Servicio.....	599
Figura 13	Diagrama de Ishikawa de Insatisfacción de los Huéspedes.....	61
Figura 14	Formato Registro de Asistencia de Capacitación	744
Figura 15	Mapa de Procesos de la Empresa San Francisco Cusco Hotel	82
Figura 16	Diagrama de Flujo de Procedimiento de Reserva por Teléfono	86
Figura 17	Diagrama de Flujo de Procedimiento de Check-in	89
Figura 18	Diagrama de Flujo de Procedimiento de Pedir al Restaurante.....	92
Figura 19	Diagrama de Flujo de Procedimiento de Check-out	95



CAP. I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

La calidad del servicio es un desafío al que se enfrentan las empresas a nivel mundial, conjunto a todos los aspectos inherentes al permanente desarrollo de los mercados y su globalización, hecho el cual da como resultado a clientes cada vez más exigentes y con mayor manejo de información, convirtiéndose en una circunstancia impulsadora de mejoramiento empresarial dada a la competitividad no solo en el ámbito nacional sino internacional. La evolución en los medios de transporte de bienes y personas, el mejoramiento de tecnologías de información y comunicación, el desarrollo y alcance de la tecnología, el fomento de la competitividad económica entre países y el aumento del ingreso; permitió desarrollar las condiciones necesarias para hacer posible que los servicios tengan mayor significancia por ser una fuente principal de ingresos en numerosos países en desarrollo. Formando parte importante la diversidad y progreso de los servicios turísticos, dada la pluralidad de actividades que se encuentran comprendidas de forma directa e indirecta (entretenimiento, guías turísticos, transporte, alojamiento, etc.), de acuerdo a lo informado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y en general en la industria de la hospitalidad (Grande, 2012 citado en Jacquin et al. 2014).

El turismo internacional tras haber padecido las consecuencias de la pandemia del COVID-19, viene afrontando en el año 2022 una recuperación importante, la cual según el Barómetro del Turismo Mundial se aprecia una mejora interanual de 224% en los cinco primeros meses del año 2022, evidenciando además una recuperación de 46% frente al nivel anterior a la pandemia (The World Tourism Organization, 2022).

En el sector hotelero a través de un ranking de hoteles mejor valorados a nivel mundial realizado por el portal de opiniones de viajeros Tripadvisor, sobresalieron los países de Estados Unidos, España, Francia, Inglaterra y China; siendo considerados como aquellos en los que se ofrece una mejor relación entre calidad de servicio brindado y el precio ofertado; convirtiéndose en destinos internacionalmente atractivos para el sector turístico. (Crónica Global, 2018).

América latina se ha convertido en la actualidad en un mercado sólido, los servicios son un factor clave y de importancia en el producto interno bruto (PIB) en América latina y el Caribe, representando para el 2013 el 64% del PIB y dos tercios del empleo, lo cual permite que grandes cadenas hoteleras fijen su atención en cuanto a inversiones en esta parte del mundo, teniendo como países favoritos más rentables Brasil, Colombia, Perú y Chile (López et al. 2017).

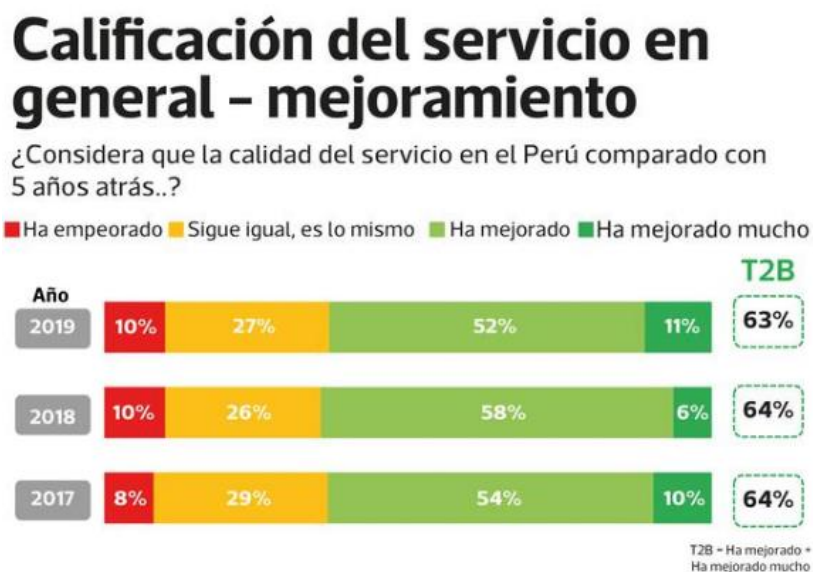


A nivel nacional la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto con graves consecuencias en el sector hotelero, debido a una disminución drástica del turismo local y extranjero, siendo considerada en informes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la actividad turística como aquella que tuvo peores resultados en el año 2020, así obteniendo un -83.6% en el periodo de Diciembre del 2020 a comparación con el mismo periodo en el año 2019 como efecto de la pandemia y las restricciones determinadas por el estado para el control de la propagación de dicha enfermedad. Dado este acontecimiento las empresas del sector hotelero tuvieron que establecer medidas preventivas sanitarias para prevenir el riesgo de contagio en las instalaciones de los hoteles, entre los clientes, colaboradores o personas externas; sin embargo, es posible que la percepción de calidad del servicio de los clientes se haya transformado por dichas circunstancias, dado que muchos clientes valorarán más aquellos atributos de seguridad contra la adquisición del COVID-19.

Según la consultora empresarial JL Consultores, en consideración a un estudio realizado por Global Research Marketing (GRM) cuyo resultados se observa en la **Figura 1**, se determinó que los ciudadanos peruanos consideran que ha existido un mejoramiento incremental en la calidad del servicio, obteniendo más del 50% en calificación de mejoramiento entre los años 2017 – 2019, calificación la cual no es ajena al sector hotelero, ya que deben permanecer en constante mejora e innovaciones en concordancia a la exigencia del mercado.

Figura 1

Calificación del Servicio en General – Mejoramiento



Fuente: (Global Research Marketing citado en Diario gestión, 2019)



Una de las principales actividades económicas de la región del Cusco es el turismo, el cual viene recuperándose tras haber sido duramente afectado por la pandemia del COVID-19, del mismo modo el sector hotelero dentro de la región. En la actualidad el sector hotelero cusqueño es uno de los sectores más competitivos, siendo uno de los principales factores de competitividad el ofrecimiento de servicios de calidad, encontrándose en una permanente evolución en el desarrollo de mejoras de los estándares de calidad para cumplir con la satisfacción de las necesidades de sus huéspedes. Zamora & Carol (2015) en su estudio titulado “Calidad en las Empresas del Sector Hotelero del Cusco”, determinaron que aquellas empresas del sector hotelero en Cusco que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los factores de calidad, teniendo mayor probabilidad de éxito que aquellas que no la cuentan, a través de un mayor interés en la planificación de calidad, mejora de metas y objetivos específicos, práctica del benchmarking, diseño de producto en consideración a las necesidades del cliente, relaciones a largo plazo con proveedores, uso de herramientas de gestión de calidad, control de calidad y de mejora de procesos, entre otros; convirtiéndose en un diferenciador que les permite contar con una ventaja competitiva contra aquellas empresas que no consideran la calidad del servicio como un hecho significativo.

San Francisco Cusco Hotel es una empresa cusqueña creada el año 2017, esta se encuentra dedicada a brindar el servicio de alojamiento de tipo vacacional o corporativo, el cual ofrece un hotel moderno con una categorización de tres estrellas en el servicio de hotelería, contando con 37 habitaciones y 9 colaboradores; ofrece dentro de sus servicios habitaciones e instalaciones para personas de movilidad reducida, habitaciones aptas para personas alérgicas, terraza solárium, calefacción, aparcamiento privado, recepción y seguridad las 24 horas, cambio de divisas, wifi, cable, caja fuerte, minibar, una amplia carta de bebidas y alimentos, servicio de atención a la habitación, entre otros servicios complementarios.

La empresa no es ajena a los estragos causados por la pandemia del COVID-19, ya que el ausentismo de turistas extranjeros, la poca promoción del turismo nacional, así como las medidas sanitarias han provocado que este pase de tener un promedio de 73% de ocupabilidad en el año 2019 a un promedio 16% de ocupabilidad en el año 2020 (considerando que no operó del mes de marzo al mes de octubre) y a un promedio de 24% de ocupabilidad en el año 2021. La empresa al encontrarse en un sector de muy alta competitividad, ante la gran diversidad de empresas de alojamiento existentes en la región del Cusco, cuenta con la necesidad de apostar por una mejora de la calidad del servicio, sin embargo, actualmente no cuenta con un sistema de gestión de calidad, así como herramientas de medición y control permanente de la calidad



del servicio, ni ningún otro instrumento adecuado; generando un desconocimiento del nivel de calidad del servicio que ofrece la empresa y la satisfacción del cliente que esta genera; debido a ello surgen problemas de calidad, las cuales obtuvieron una estadística de quejas y reclamos en el periodo del año 2019 de 6.7%, incrementándose en el periodo 2022 a 7.8%; problemas los cuales son solucionados de forma correctiva luego de que el cliente haya hecho el descargo de su queja o reclamo, generando incomodidad en el usuario que no se podrá resarcir.

Por ello, existe una necesidad de medición de la calidad del servicio y la determinación de estrategias que permitan incrementar el nivel de calidad. Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad la adaptación y aplicación del modelo SERVQUAL para así poder determinar el nivel de calidad del servicio que se viene brindado, así también, identificar aquellas deficiencias que afectan a esta, determinando posteriormente estrategias que se adecuen a la realidad de la empresa y que permitan mejorar e incrementar el nivel de calidad del servicio.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué medidas de intervención establecer para la mejora de la calidad del servicio mediante la aplicación del modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

1.2.2. Problemas Específicos

P.E.1 ¿Cuál es el nivel de los elementos tangibles según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

P.E.2 ¿Cuál es el nivel de la fiabilidad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

P.E.3 ¿Cuál es el nivel de la capacidad de respuesta según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

P.E.4 ¿Cuál es el nivel de la seguridad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

P.E.5 ¿Cuál es el nivel de la empatía según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La conveniencia del presente estudio se justifica debido a que la presente investigación proporcionará un modelo que posibilite la evaluación de la calidad del servicio adaptada a la



empresa San Francisco Cusco Hotel, ya que esta empresa tiene la necesidad de contar con un medio de evaluación de la calidad del servicio fiable, que le permita mejorar de forma continua en base a la detección de las necesidades de mejora referente a las cinco dimensiones establecidas por el modelo SERVQUAL, asimismo, se realizará la determinación de intervenciones en fin de la mejora de la calidad del servicio, lo que le permitirá a los encargados de toma de decisiones de la empresa poder tener una opción de mejora.

1.3.2. Relevancia Social

La presente investigación pretende ofrecer a los encargados de la toma de decisiones de la empresa San Francisco Cusco Hotel una herramienta de evaluación de calidad del servicio acorde a las necesidades de sus clientes, así como la definición de intervenciones de mejora de calidad del servicio, las cuales buscan solucionar problemas existentes en relación a los factores que generan un impacto en la satisfacción de los hospedados, con el fin de mejorar y garantizar la satisfacción de los clientes, siendo estos los actores de mayor importancia para la empresa en la prestación del servicio. Además, situándose el desarrollo de la presente investigación en un medio eminentemente turístico como es la de la provincia del Cusco y como consecuencia de gran importancia para el rubro hotelero, diversas empresas dedicadas a dicho rubro podrán contar con un modelo de encuesta e información de resultados que puedan motivar su implementación en virtud de dicho sector y en efecto su adaptación a cualquier empresa de servicio.

1.3.3. Implicancias Prácticas

El sector de servicios va abarcando en la actualidad un amplio campo de acción para la ingeniería industrial, es por ello que la necesidad de evaluación de la calidad no solo debe quedar enmarcada dentro de la fabricación de bienes tangibles; siendo también importantes la aplicación de mecanismos que permitan gestionar la calidad en los servicios, para asegurar, controlar y mejorar de forma continua los estándares en el ofrecimiento de un servicio de calidad. La aplicación del modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos referidos a la calidad dentro de la formación profesional, además de satisfacer la necesidad de evaluación de la calidad del servicio, en relación con los factores que la conforman, permitiendo de este modo identificar y analizar deficiencias que generan insatisfacción en los clientes, para la realización de propuestas de mejora que garanticen altos niveles de calidad del servicio.



1.3.4. Valor Teórico

La presente investigación pretende proveer un aporte de conocimiento y una mejor concepción de las teorías de calidad de servicio propuestas por Parasuraman, Zeithaml, & Berry referente a la aplicación del modelo SERVQUAL como herramienta de evaluación de la calidad del servicio en el sector hotelero, adaptando este modelo a través de cada una de las cinco dimensiones que se proponen en dicha teoría a la empresa en estudio. Permitiendo a partir de los resultados de la investigación y de la generación de nuevos conocimientos referentes a la aplicación del modelo SERVQUAL, que la presente investigación sea de utilidad como un antecedente de referencia para motivar su aplicación y adaptación del modelo en diversas empresas del sector hotelero y de servicios en general, asimismo, promover el desarrollo de nuevas investigaciones relacionadas y en la generación de nuevos conocimientos dentro de la comunidad.

1.4. Delimitación del Estudio

1.4.1. Delimitación Espacial

El ámbito físico geográfico donde se desarrolló la presente investigación fue la empresa San Francisco Cusco Hotel, ubicada en Av. Tupac Amaru Mz. S – Lt. 6, Distrito de Wanchaq, Provincia del Cusco, Departamento del Cusco.

1.4.2. Delimitación Temporal

La presente investigación es de corte transversal, por lo que se desarrolló con el fin de evaluar la calidad del servicio durante el transcurso del año 2022 en la empresa San Francisco Cusco Hotel.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General.

Establecer medidas de intervención para la mejora de la calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- O.E.1** Determinar el nivel de los elementos tangibles según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.
- O.E.2** Determinar el nivel de la fiabilidad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.
- O.E.3** Determinar el nivel de la capacidad de respuesta según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.



- O.E.4** Determinar el nivel de la seguridad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.
- O.E.5** Determinar el nivel de la empatía según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.



CAP. II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes a Nivel Nacional.

A. Título: La calidad del servicio bajo el modelo SERVQUAL en el hotel “Los Portales” – Chiclayo 2017

Lugar y año: Chiclayo - 2017

Autor: Barragan Orrego, Miguel Alberto

Universidad: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

En el estudio mencionado se tiene como objetivo principal evaluar los niveles de calidad de los huéspedes del hotel “Los Portales” en la ciudad de Chiclayo. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo descriptivo. Para concretar el objetivo principal y específicos, se hizo empleo de la metodología SERVQUAL, el que permitió tener un diagnóstico de los resultados en cuanto a la medición de la percepción de los clientes con el servicio y realizar un análisis de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio. Se determinó como población los huéspedes del periodo de julio del 2016 a julio 2017, obteniendo una cantidad de 5400 huéspedes, de la cual a partir de la fórmula de población finita se obtuvo una muestra de 235 clientes a los cuales se entrevistó. Se concluye que los huéspedes valoran mucho más la dimensión de elementos tangibles, en el que el 72% considera que los equipos de la empresa son de muy buena apariencia física, así mismo el que tiene un mejor nivel alcanzado con los clientes es el de Fiabilidad, considerando que un 55% de los clientes consideran que el servicio de restaurante es bueno, aunque un 43% entiende que está en un nivel regular. Es relevante mencionar también que el 60% de encuestados expresa que es buena la atención que recibieron en el área de recepción y un 30% que fue muy buena, aunque, en el caso de servicio a la habitación obtuvo una baja ponderación, ya que solo el 31% lo considera bueno y un 14% regular. Finalmente se desarrollan propuestas de mejora de implementación mediante estrategias para cada dimensión analizada las cuales aportan soluciones a los problemas encontrados.



B. Título: Evaluación de la calidad de servicio al cliente basado en el modelo SERVQUAL en la empresa Jade Ventas y Servicios Generales 2018

Lugar y año: Piura - 2018

Autor: Solano Berbabé, Luis Angelo

Universidad: Universidad César Vallejo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la calidad del servicio que se brinda a los clientes en la empresa “Jade Ventas y Servicios Generales”, clientes los cuales pertenecen al rubro de hidrocarburos en su mayoría, con operaciones en la ciudad de Talara. Para ello, dicho estudio se basó en la aplicación del modelo SERVQUAL, siendo un trabajo de investigación descriptivo, de corte transversal, no experimental y con enfoque cuantitativo, contando con una muestra de estudio de 15 clientes, utilizando como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario SERVQUAL con aplicación de la escala Likert, lo cual permitió medir las percepciones de los usuarios atendidos. A partir de los resultados obtenidos de la calidad de servicio de la empresa JADE Ventas y Servicios Generales, se es posible determinar que es muy aceptable el mantener sus dimensiones entre 85% (Elementos tangibles) y 94% (Capacidad de respuesta). Además, al realizar la evaluación de la fiabilidad se pudo encontrar que los factores analizados se encuentran en rangos muy aceptables, mayores al 90% con una brecha en la dimensión de 7.5% de cumplir las expectativas, mientras que el rango más bajo es el cumplimiento de promesas, con un 90.6%. En la evaluación de la calidad según la seguridad, sólo la seguridad con la personal muestra un índice menor al 90%, con una brecha de 7.36% con relación a las expectativas de los clientes. La evaluación de la calidad según la capacidad de respuesta muestra los índices mejor calificados entre las 5 dimensiones en estudio con un promedio de 94% y una brecha de 6.0%. En cuanto a la calidad se muestra consistencia en los factores evaluados de la dimensión, con porcentajes mayores al 92% y con una brecha de 7.13% en relación a las expectativas de los clientes. En la ejecución de la evaluación de la calidad según la intangibilidad se verifica que es la dimensión donde presenta la menor evaluación por los clientes, con un 85.8 % que, a pesar de ser un porcentaje aceptable, y con una brecha de 14.2%, es la dimensión que se debería atender de inmediato si se desea mejorar la percepción de la empresa en relación a la calidad de servicio.



C. Título: Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones

Lugar y año: Piura, febrero de 2015

Autor: Cueva Trelles, Viviana

Universidad: Universidad de Piura

El presente trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar, dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios, pero poco aplicada en nuestro país. Y, en segundo lugar, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora. En este sentido, primero se introducen los conceptos de calidad, servicio y calidad de servicio. Se eligió al modelo SERVQUAL, el cual define la calidad de servicio como la brecha existente entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio.

En esta tesis, no sólo se pretende introducir el modelo de una forma teórica sino también de manera empírica. Se elige como objeto de análisis al hotel Los Portales de Piura. Considerando el fin de la presente investigación se desarrolló bajo el tipo de estudio no experimental de corte transversal y cuantitativo. Se elaboró el cuestionario en concordancia con las 5 dimensiones mencionadas en el modelo SERVQUAL, cuya aplicación de la encuesta se realizó en el año 2012, con un universo de 87 clientes participantes, los cuales representaron cada habitación con la que cuenta el ya mencionado hotel, obteniendo de ello una muestra representativa del 40%, lo que permitió resultados completos de 48 habitaciones, considerándose aceptable por sobrepasar el 40% de la muestra mínima.

En cuanto a los resultados, se obtuvo una alta aceptación de la calidad del servicio percibido por los clientes, teniendo con mayor referencia de satisfacción del servicio la seguridad que el cliente tiene al ingresar al hotel, así mismo, se determinó que existe una diferencia significativa en cuanto a las expectativas del cliente, especialmente en reservas por internet, dado que la página web que se brinda no está perfectamente desarrollada.

Lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio.



2.1.2. *Antecedentes a Nivel Internacional.*

A. Título: Aplicación del modelo de evaluación de la calidad SERVQUAL y establecimiento de medidas de intervención para la empresa COOSALUD EPS-S sucursal Boyacá

Lugar y año: Boyacá, Bogota, Colombia - 2017

Autor: Alvarado Chiquillo, Juan Carlos

Universidad: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

La presente investigación tiene como objetivo realizar la evaluación de la calidad del servicio mediante el uso del modelo SERVQUAL y el poder establecer medidas de intervención en la empresa COOSALUD ESS EPSS sucursal Boyacá, con este fin se utilizó los método descriptivo y el instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario ServQual el cual fue adaptado a la evaluación de la percepción de la calidad del servicio prestado en las oficinas de Coosalud en Boyacá, dicha herramienta fue aplicada a 379 usuarios de Coosalud pertenecientes a diferentes distritos, obteniendo como resultado que los usuarios en promedio se sienten mínimamente insatisfechos con la calidad del servicio, el valor del Índice de Calidad en el Servicio General fue de -0,15359; un valor negativo cercano a cero, lo que nos indica que Coosalud está cumpliendo las expectativas de sus usuarios en una medida de entre el 90 y 95%, se evidenció que los afiliados a Coosalud desean una atención en las oficinas que llene todas sus expectativas en las dimensiones de calidad, se identificó una importancia del 22,41% a la parte tangible del servicio, lo que explica que fue la dimensión más afectada en cuanto a la calidad dejando concluir además que se le da bastante importancia a la parte visual del servicio, teniendo en cuenta la alta correlación de esta dimensión con la fiabilidad se ve directamente afectada la medición de esta última. Finalmente Se plantearon las medidas de intervención en: Procesos humanos, Tecno estructurales, Administración de recursos humanos, estratégicas y del medio; como recomendaciones para mejorar las 5 dimensiones de calidad evaluadas y así lograr ofrecer un mejor servicio, el alcance de las mismas está ligado a lograr evaluar sus resultados y el impacto causado en los afiliados a la EPS en un mediano y corto plazo, es necesario recalcar que mejorar la calidad y llenar las expectativas de los usuarios extendería los límites de cobertura de afiliados en Coosalud, esto teniendo en cuenta que el sector salud y más exactamente las EPS cuentan con una muy mala imagen como consecuencia del deteriorado sistema de salud Colombiano; apostándole a la calidad en el servicio y la garantía de la atención esta empresa promotora de salud podrá crecer y expandirse no solo en Boyacá, si no a nivel nacional.



2.1.3. Información general de los servicios empresa

La empresa San Francisco Cusco Hotel se encuentra ubicada en la Av. Tupac Amaru Mz. S – Lt. 6, Distrito de Wanchaq. Esta es una empresa Cusqueña creada en el año 2017, la cual se encarga de ofrecer a sus clientes el servicio de restauración y alojamiento de tipo vacacional o corporativo. Este cuenta con un moderno hotel que consta de 37 habitaciones, las cuales se encuentran categorizadas en 3 estrellas en servicios de hotelería tras haber cumplido los requisitos dispuestos en el DS N° 1-2015-MINCETUR/SG. La ubicación del hotel es ideal para personas que se dediquen a los negocios y que tengan por necesidad una locación de cercanía de 5 minutos al Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete y de 15 minutos al centro histórico, ubicación ideal de tranquilidad para el descanso y donde se puede disponer de una vista panorámica de los alrededores de la ciudad del Cusco.

En la **Tabla 1** se puede apreciar la clasificación de habitaciones, sus capacidades, los servicios incorporados a la habitación y los servicios que incluyen dentro de las instalaciones, las cuales se encuentran adaptadas a los requerimientos de sus clientes. Es importante considerar que todas las habitaciones cuentan con los mismos servicios a habitación y de instalaciones, sin embargo, estos difieren solo en sus capacidades.



Tabla 1

Servicios de la empresa San Francisco Cusco Hotel

Habitación	Capacidad	Servicios en la habitación	Servicio en las instalaciones
Individual	1 persona. 151 pies cuadrados. 1 cama Queen.	<p>Baño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amenidades de baño gratuitas. - Secadora de cabello. - Baño privado. - Regadera tipo lluvia. - Shampoo. - Jabón. - Papel de baño. - Toallas. <p>Habitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aire acondicionado. - Ropa de cama. - Calefacción. - Camas extra/plegables (carga) <p>Alimentos y bebidas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio a la habitación (horario limitado) <p>Entretenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Televisor pantalla plana de 45 pulgadas. - Canales por cable. - Wifi gratuito. <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de limpieza diario. - Escritorio. - Llamadas internacionales y nacionales gratuitas. - Área de trabajo. - Caja de seguridad. - Habitaciones insonorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamiento gratuito. - Wifi en habitaciones e instalaciones. - 1 bar y 1 restaurante. - Ayuda para despertar temprano. - Información sobre destinos turísticos. - Guardado y cuidado de equipaje. - Transporte ida y retorno al aeropuerto. - Desayuno continental gratuito 7:00 am a 9:30 am. - Lavandería. - Terraza solárium. - Elevador. - Caja de seguridad en recepción. - Salón de eventos. - Asistencia en compra de boletos turísticos. - Servicio de limpieza diario. - Sala de reuniones. - Instalaciones con facilidades para personas con movilidad reducida. - Cambio de divisas. - Personal multilingüe. - Extintores y detectores de humo. - Habitaciones aptas para alérgicos. - Almuerzo para llevar y dietas especiales. - Impresión, fax y fotocopias.
Matrimonial	2 personas. 237 pies cuadrados. 1 cama Queen		
Doble	2 personas. 248 pies cuadrados 2 camas individuales.		
Triple	4 personas. 248 pies cuadrados. 3 camas matrimoniales.		
Familiar	4 personas. 248 pies cuadrados. 1 cama tradicional. 1 cama Queen.		
Suite	2 personas. 248 pies cuadrados. 1 cama King.		

Fuente: Elaboración propia



2.2. Aspectos Teóricos Pertinentes

2.2.1. Calidad

El concepto de calidad debido a su subjetividad e interpretación personal de los investigadores ha ido adquiriendo diversas definiciones a través del transcurso de los años, desarrollándose de forma conjunta a la evolución de la industria en la historia.

Al realizar la recopilación de información acerca del concepto de calidad es posible encontrar muchas investigaciones al respecto. Suarez (1997) define como tres expertos en calidad a Philip B. Crosby, Joseph M. Juran y W. Edwards Deming; debido a que sus aportes ayudaron a mejorar la calidad de productos y servicios de distintas organizaciones, teniendo un reconocimiento mundial aún en la actualidad.

Un supuesto erróneo muy común es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra "calidad" es usualmente empleada para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como "buena calidad", "mala calidad" y la expresión moderna de "calidad de vida", en el que este último es un cliché porque cada persona que la escucha supone que quien la formula quiere decir con exactitud lo que ella entiende de forma subjetiva con esa frase. Esta es la razón por la que se debe definir la calidad como el "cumplir con los requisitos" si es que esta se va a administrar (Crosby, 1987).

En cuanto a Deming (1989) afirma que "La calidad sólo puede definirse en función al sujeto" (p.132), es a través de esta afirmación que el autor quería dar notoriedad a la subjetividad del concepto de calidad que tienen diferentes personas, ya que esta variará de acuerdo al entorno y el contexto donde se encuentre la persona.

Juran & Gryna (1988) citado en Suarez (1997) define la calidad como una aptitud de uso, donde explica que debe existir un equilibrio de las características del producto y los productos libres de defectos; dichas características no están asociadas a detalles de lujo, sino a propiedades tecnológicas que este posea para satisfacer las necesidades del cliente, así mismo, en el caso de los servicios, estos poseen rasgos distintivos, como rapidez de entrega o cortesía en el servicio.

Entre otros autores, para Álvarez (2006) citado en Solórzano y Aceves (2013) la calidad "Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios" (p.5), dando importancia a la existencia de un trabajo conjunto entre todas las partes que componen a la organización, para así poder lograr alcanzar con los objetivos trazados.



La Norma Internacional ISO 9000:2015 según el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) (2015) la norma internacional afirma que:

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. (p.2)

La calidad en la actualidad, debido a la globalización y el constante desarrollo de mejora de estándares para hacer de las organizaciones más competitivas, da como resultado un enfoque muy importante de la calidad y su rol estratégico.

Los autores Carro & González, 2012 citado en Novillo et al. 2017 determinan que:

De manera particular la calidad tiende a tener incidencia en la manera en que la empresa se desenvuelve en el mercado. Buscando reducir el número de fallas o problemas que se presentan, con esto se mejoran los costos. Así mismo impacta en la percepción de los productos de la empresa incrementando el prestigio de esta en relación a los productos o servicios que esta brinda. Así mismo tendría afectación elevando el prestigio de la organización por medio de lograr que los clientes tengan una buena percepción de los nuevos productos que la empresa sacara al mercado. Y finalmente las implicaciones que se tenga a nivel internacional incidirán en el mejoramiento y en los cambios que la empresa tendrá. (p. 19-20)

En cuanto a la importancia de la calidad en los servicios según Solórzano y Aceves (2013) citado en Novillo et al. (2017) afirma lo siguiente:

Las empresas que realizan servicios tratan de que estos sean de calidad, debido a la competitividad que se ha generado en la actualidad, lo que proporciona un abanico de posibilidades a elegir para los clientes, esto lleva a las empresas a perfeccionar sus servicios y a añadir un valor agregado para poder diferenciarse de sus competidores, haciendo un nivel de calidad más elevado. (p. 19-20)

2.2.2. Servicio

Los servicios son actividades económicas, estas en su mayoría usan desempeños que se basan en el tiempo para que los receptores del servicio adquieran los resultados esperados, ya sean estos objetos o bienes de los cuales los compradores son responsables. Los clientes buscan obtener el valor de poder acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; todo esto a cambio de dinero, esfuerzo y tiempo; sin embargo, es importante



mencionar que los clientes no adquieren la propiedad de cualquier elemento físico involucrado (Lovelock & Wirtz, 2015).

Según el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) (2015) la norma internacional ISO 9000:2015 acerca de la definición de los servicios afirma lo siguiente:

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad de interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes). (p. 12)

Por otro lado, Kotler & Keller (2012) manifiestan a través de la siguiente definición la importancia de la característica de intangibilidad de los servicios “Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico” (p.356).

En cuanto a las características de los servicios, según Kotler & Keller (2012) los servicios tienen cuatro características distintivas:

- Intangibilidad, los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos ya que no es posible verlos, sentirlos, saborearlo, escucharlos u saborearlos al ser comprado, a diferencia de los productos físicos (Kotler & Keller, 2012).
- Inseparabilidad, los servicios en su mayoría son producidos y consumidos de manera simultánea, a diferencia de los productos físicos los cuales tienen que ser fabricados, inventariados, distribuidos y posteriormente consumidos (Kotler & Keller, 2012).
- Variabilidad, los servicios sufrirán de un rango de variabilidad ya que están ligados a quién los provee, cuándo, dónde y a quién (Kotler & Keller, 2012).
- Caducidad, debido a la intangibilidad de los servicios, estos no pueden ser almacenados, esto provoca que exista un problema de caducidad cuando se incrementa la demanda, es



así que el valor del servicio solamente tiene vigencia durante un determinado momento (Kotler & Keller, 2012).

Lovelock & Wirtz (2015) define el servicio como una “actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”, además nos refieren que en cuanto a los servicios estos procesan tres categorías generales, las cuales son: personas, objetos físicos y datos; a su misma vez desde esta perspectiva podemos clasificarlas a los servicios en cuatro grupos generales: con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo o posesiones físicas y otros dirigidos a acciones intangibles.

Tabla 2

Comprensión de la Naturaleza del Acto de Servicio

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Poseiones
Acciones tangibles	Proceso hacia las personas: Transporte de pasajeros Cuidado de la salud Hospedaje Salones de belleza Terapia física Gimnasios Restaurantes/bares Peluquerías Servicios funerarios	Proceso hacia las posesiones: Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenaje en bodegas Servicios de limpieza de oficinas Distribución al detalle Lavandería y lavado en seco Recarga de combustible Diseño y mantenimiento de jardinería Eliminación y reciclaje
Acciones intangibles	Proceso de estímulo mental: Publicidad/relaciones públicas Artes y entretenimiento Transmisiones por radio y televisión por cable Consultoría en dirección de empresas Educación Servicios de información Conciertos musicales Psicoterapia Religión	Proceso de información: Contabilidad Servicios bancarios Procesamiento de datos Transmisión de datos Seguros Servicios legales Programación Investigación Inversión en valores Consultoría de software

Nota. Datos extraídos del libro titulado Marketing de Servicios (Fuente: Lovelock & Wirtz, 2015).



2.2.3. *Calidad del Servicio*

En la actualidad ante la alta competitividad existente en el mercado ha hecho que la calidad de servicio sea una ventaja competitiva, es por ello su importancia dentro del plan estratégico de las empresas y su permanente mejora en el transcurso del tiempo sobresalir de la competencia y obtener beneficios tras satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

Según Pizzo (2013) citado en Solórzano & Aceves (2013) define la calidad del servicio como:

Es la forma de elaborar y desarrollar de una organización la interpretación de aquellas necesidades y expectativas de sus clientes y ofertarles, en consecuencia, un servicio el cual sea accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, con el fin principal de que el cliente sienta que sus necesidades y expectativas han sido comprendidas, atendidas y servidas personalmente, obteniendo un mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia el incremento de los ingresos por mayores ventas y menores costos para la organización por la mejora de la eficiencia. (p.6)

En cuanto a Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006) se refieren a que:

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. (p.193)

En un sentido similar al concepto planteado por Camisón, Cruz y Gonzáles; los autores Ornelas et al. (2010) definen que “la calidad del servicio se conceptúa como la discrepancia entre las expectativas del cliente y sus percepciones del servicio recibido” (p.2).

Debido a la subjetividad existente y la similitud entre los conceptos de calidad de servicio y satisfacción al cliente ha hecho que muchos autores confundan los términos e incluso hacer que no logren diferenciar ambos conceptos.

Camisón et al. (2006) se refiere a la definición de calidad de servicio como:

La calidad de servicio percibida es una evaluación actitudinal, global y a largo plazo, que revela la orientación afectiva del consumidor hacia un producto; en cambio, la satisfacción del cliente sería una medida de la reacción emocional del consumidor en cada experiencia específica. (p. 175)



2.2.4. *Satisfacción del Cliente*

Kotler & Keller (2012) afirman que:

La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido. (p.128)

Por otro lado, Heskett, Sasser & Schlesinger (1994) citado en Lovelock & Wirtz (2015) definen que “La satisfacción del cliente es el resultado del logro de mayores niveles de valor que los competidores... El valor se crea por medio de empleados satisfechos, comprometidos, leales y productivos” (p.310).

Es notoria la subjetividad de la satisfacción del cliente y su relación emocional, variando esta de una persona a otra de acuerdo a la experiencia del servicio que obtenga, el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) (2015) a través de la norma internacional ISO 9000, define la satisfacción del cliente como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas” (p.28).

Podemos definir que la satisfacción del cliente es un análisis de diferencias entre aquellas expectativas que se tiene referente a un producto o servicio antes de su adquisición, con la percepción que se tiene después de haberlo adquirido. El juicio de valor del cliente es aquello que le permitirá poder elegir entre distintas decisiones y realizar una evaluación previa del resultado, lo cual da lugar al término de nivel de satisfacción, el cual está relacionado emocionalmente entre el cliente, el producto o servicio y el rendimiento que percibe conjunto a sus expectativas (Hernandez & Maubert, 2009).

2.2.5. *Modelo SERVQUAL*

El modelo SERVQUAL fue desarrollado a partir de varios trabajos progresivos realizados por Parasuraman, Zeithaml y Berry, estos determinaron que para poder realizar su investigación debían de establecer las siguientes preguntas para poder realizarla: ¿cuándo un servicio se percibe que es de calidad?, ¿qué dimensiones conforman la calidad?, y ¿cuáles son las preguntas que debe contener el cuestionario para poder medir la calidad?, como respuesta a la primera pregunta se determinó que para poder realizar la medición de la calidad es imprescindible conocer las expectativas de los clientes antes de obtener el producto o servicio



y la percepción real después de adquirirlos, ya que la diferencia de ambos nos dará como resultado una medición certera de la calidad de servicio (Camisón et al. 2006).

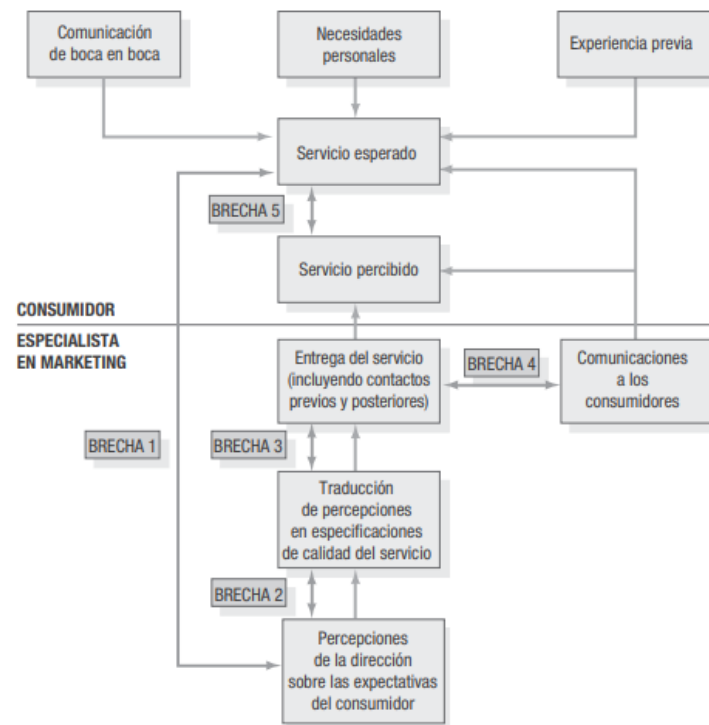
Existen cinco “Brechas” o también denominadas en el idioma inglés como “Gap” que fueron identificadas como aquellas que impiden que se pueda entregar una alta calidad de servicio. Es importante señalar que la Gap 5 concibe la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, cuyo resultado definiría la calidad de servicio. Hay que acotar, además, que la Gap 5 conlleva una relación de dependencia con las otras cuatro brechas. Los autores Kotler & Keller (2012) las definen cada brecha de la siguiente forma:

1. La brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección. Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes.
2. La brecha entre la percepción de la dirección y la especificación de calidad del servicio. Es posible que la dirección esté percibiendo correctamente los deseos del cliente, pero carezca de un estándar de desempeño.
3. La brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del mismo. Los empleados podrían estar mal capacitados, no tener habilidades suficientes o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto.
4. La brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones al exterior. Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios.
5. La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado. Esta diferencia ocurre cuando el consumidor percibe un nivel de prestaciones del servicio inferior al esperado. (p. 373)

En la **Figura 2** se puede apreciar la interrelación existente entre las brechas y se resalta los requerimientos para proveer una alta calidad de servicio.

Figura 2

Modelo de Calidad del Servicio



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985 citado en Kotler & Armstrong, 2012, p. 373)

A partir de la identificación de las brechas, se pudo identificar cinco dimensiones que son esenciales para determinar la calidad del servicio. Kotler & Keller (2012) definen los cinco factores:

1. Elementos tangibles. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.
 2. Fiabilidad. La capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera confiable y precisa.
 3. Capacidad de respuesta. La disposición a ayudar a los clientes y proveerles un servicio puntual.
 4. Seguridad. El conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.
 5. Empatía. La disposición de atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.
- (p. 374)

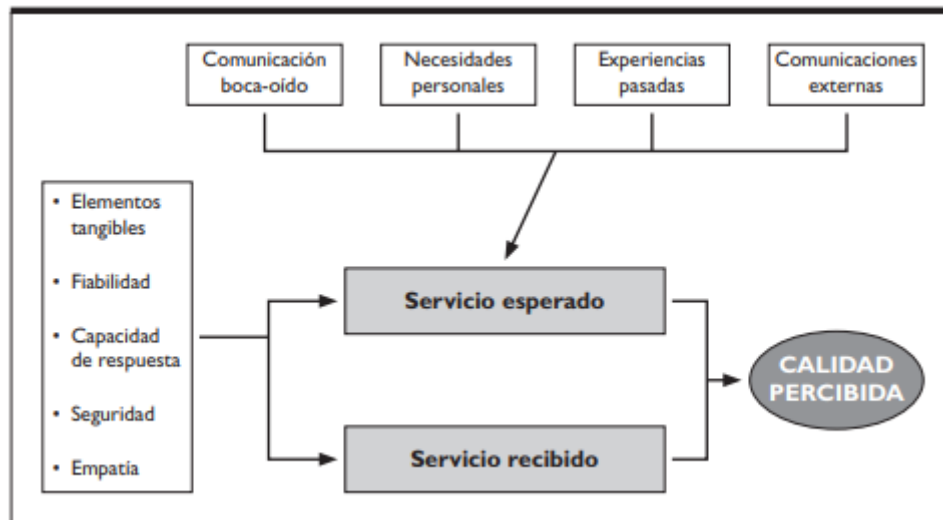
La **Figura 3** esquematiza el modelo SERVQUAL, la cual determina el concepto de la calidad de servicio en base a la discrepancia entre las expectativas y percepciones de los



usuarios, en consideración con las dimensiones de la calidad y a elementos condicionantes del servicio esperado.

Figura 3

Marco Conceptual del Modelo SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990 citado en Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, p.919)

Finalmente, en base a estas cinco dimensiones se realizó la encuesta denominada SERVQUAL, la cual es un instrumento de investigación que permite medir la satisfacción del cliente relacionando varios aspectos de la calidad del servicio, esta fue desarrollada por Parasuraman, Zeithaml Y Berry. Al desarrollarlo determinaron que los clientes pueden evaluar la calidad de servicio que le brinde una empresa comparando las percepciones que tienen versus sus propias expectativas, es debido a esto que se considera que el SERVQUAL es una herramienta genérica que se puede aplicar a diferentes tipos de industrias de servicio. Dentro de su contenido esta encuesta está conformada por 22 reactivos de percepción y una serie de reactivos de expectativas, las cuales permiten reflejar cinco dimensiones de la calidad. En cuanto a su aplicación se realiza en dos etapas, en la primera etapa las personas encuestadas completan una serie de escalas las cuales permitirán medir sus expectativas en relación a una industria en particular, posteriormente en una segunda etapa se les procederá a entrevistar para poder medir las percepciones que obtuvieron tras utilizar los servicios. En caso de que las calificaciones de desempeño percibido son menores a las expectativas, se podrá concluir que se trata de una mala calidad, caso contrario una buena calidad (Lovelock & Wirtz, 2015).

El SERVQUAL es una escala que permite medir la calidad de servicio percibida a partir de cinco subescalas, las cuales a su vez miden cinco dimensiones de calidad no directamente



observables, utilizando una escala Likert con un rango de 1 (fuertemente en desacuerdo) a 7 (fuertemente de acuerdo) en la cual el cliente encuestado deberá valorar cada ítem según sus expectativas y percepciones. El cuestionario cuenta con 44 preguntas en total, 22 de reconocimiento de expectativas y 22 de reconocimiento de percepciones (Camisón et al. 2006).

Figura 4

Escala SERVQUAL

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto de 100 puntos)
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores			
	4	Elementos tangibles atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	9	No cometer errores	1 a 7	1 a 7	%
	10	Colaboradores comunicativos			
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
SEGURIDAD	13	Colaboradores que responden	1 a 7	1 a 7	%
	14	Colaboradores que transmiten confianza			
	15	Clientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
EMPATÍA	17	Colaboradores bien formados	1 a 7	1 a 7	%
	18	Atención individualizada al cliente			
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes			

Fuente: (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990 citado en Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, p.920)

2.2.6. Industria Hotelera

La industria hotelera esta referida a todos aquellos establecimientos que dirigen sus operaciones a la prestación del servicio de alojamiento y con o sin servicios complementarios que garanticen una estadía placentera a sus usuarios; teniendo como principales usuarios a la industria turística de un país.

Vértice (2008) refiere que:

La industria hotelera está conformada por un conjunto de empresas las cuales se caracterizan por la prestación de servicios diferenciados, los cuales se encuentran



dirigidos a actividades de alojamiento y restauración; ofreciendo servicios variados y combinables entre sí, heterogéneos e intangibles en su mayoría. (p.1)

Los hoteles son un eslabón de mucha importancia dentro de la estructura turística del mundo entero. Ello tiene inmerso el contar con equipos de trabajo integrales, habitaciones acogedoras, un ámbito espacial vinculado con el hotel y muchos otros aspectos que harán del hotel, un medio ideal y la mejor opción elegida durante la permanencia de los huéspedes (Aguiar, 2015).

Aguiar (2015) define a un hotel como un “Negocio”, el cual debe encontrarse alineado por normativas específicas de operación, las cuales debe cumplir en su totalidad. Es muy necesario el contar con un registro mercantil que le defina sus actividades y sus alcances, dando cumplimiento aquellas leyes de Turismo y las Ordenanzas del municipio donde se desenvuelva, asimismo cumplir con los tributos al fisco que por ley le corresponde. El alojamiento, la alimentación, los bares, los casinos, etc., son solo los medios complementarios a través de los cuales se busca tener sostenibilidad del negocio, ya que el fin absoluto del negocio hotelero es sostenerse y mantenerse en el tiempo y siendo más competitivo.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) define al hotel como:

Aquel establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de Una a Cinco Estrellas, deben haber cumplido con una serie de requisitos para ser categorizado. (p.2)

2.2.6.1. Características.

Vértice (2008) define las siguientes características singulares del sector hotelero, el cual conforma establecimientos que se dedican de forma profesional a proporcionar alojamiento a las personas:

- Existe contacto directo entre el productor y el consumidor.
- Contacto interno permanente entre los componentes de organización de trabajo y los demás departamentos jerárquicos.
- Necesidad de innovación rápida y continua, en relación a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Industria de producción limitada,
- El control de calidad se produce después de haber prestado el servicio.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta marginal o adicional.



- Entre sus tipos de negocio se distinguen: prestación de servicios (alojamiento y otros), transformadora (cocina y otros) y comercial (tiendas y otros).
- La continuidad de las operaciones durante las 24 horas, afecta directamente al volumen de la plantilla.
- Es imposible tener una previsión exacta de recursos a disponer con antelación. (p.2)

2.2.6.2. Calidad en las Empresas del Sector Hotelero.

Es de importancia la existencia de una cultura de calidad enfocada a la satisfacción total de las necesidades, deseos y expectativas del cliente; insertando estándares altos de calidad que permitan exceder las expectativas del cliente. La calidad del servicio que ofrece una empresa hotelera depende de dos factores: aspectos conductuales (presentación personal, cortesía y actitudes) y aspectos técnicos (manejo de materiales, sistemas de trabajo, idioma extranjero) (Báez, 2005).

En la actualidad el desarrollo del turismo ha provocado que aparezcan nuevas tendencias, las cuales modifican directamente el entorno en el que se desarrollan las empresas hoteleras y la forma de competir de estas, resaltando la importancia de ofrecer servicios de calidad ante la creciente exigencia de calidad de los consumidores (López & Serrano, 2001).

La competencia entre establecimientos hoteleros impulsa a que estos adquieran la diferenciación por medio de la calidad, por lo cual deben establecer estándares de calidad e implementar diferentes herramientas de control y mejora de la calidad, para así poder obtener una operación exitosa a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Una problemática actual existente en cuanto a la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, es la falta de uniformidad internacional de estos, provocando que existan diferencias de un territorio a otro en cuanto a los requisitos de servicio, calidad y precio.

En el territorio peruano se realiza la clasificación de hospedaje según la calidad y el nivel del servicio que se ofrece a los clientes, para lo cual deberán cumplir requisitos mínimos de infraestructura, servicio y de personal, además del que se establecen en el DS N° 1-2015-MINCETUR/SG.



Tabla 3

Clasificación y Categorización de Establecimientos de Hospedaje

Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas.
2. Apart Hotel	Tres a cinco estrellas.
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	-

Nota. Datos extraídos del decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR el cual aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Fuente: MINCETUR, 2015, p.3).

En cuanto a los requisitos mínimos que los hoteles de tres estrellas deberán contar se tiene los siguientes:

Tabla 4

Infraestructura Mínima para un Establecimiento de Hospedaje Clasificado como Hotel Tres Estrellas

REQUISITOS MÍNIMOS	TRES ESTRELLAS
N° de ingresos de uso exclusivo de los huéspedes.	1
N° de habitaciones. Número de suites debe ser igual al 5% del número total de habitaciones.	20
Salones (m2 por número total de habitaciones).	1.5 m2
Comedor – Cafetería (m2 por N° total de habitaciones)	1 m2
Todas las habitaciones deben tener closet o guardarropa mínimo	1.2 x 0.7 m
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simples ▪ Dobles ▪ Suites (sala integrada al dormitorio) ▪ Suites (sala separada del dormitorio) 	11 m2 14 m2 24 m2 26 m2
Cantidad de servicios higiénicos por habitación	1 baño privado con ducha
Área mínima	4 m2



REQUISITOS MÍNIMOS	TRES ESTRELLAS
Paredes revestidas con material impermeable de calidad aprobada	Altura 1.8 m
Agua fría y caliente las 24 horas	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Solo en el dormitorio
Ascensor de uso público	A partir de 5 plantas
Estacionamiento (porcentaje por el N° de habitaciones)	20%
Generación de energía eléctrica de emergencia	Obligatorio
Recepción y consejería	Obligatorio
Servicio higiénico público	Diferenciado por sexo
Teléfono de uso público	Obligatorio
Cocina (porcentaje de comedor)	40%
Oficio de piso	Obligatorio sin teléfono

Nota. Elaborado en base a la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones – RNE (Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2019).

Tabla 5

Requisitos Mínimos de Equipamiento para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas

REQUISITOS	TRES ESTRELLAS
Custodia de valores	Obligatorio
Internet	Obligatorio
Televisor	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio

Nota. Datos extraídos del decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR el cual aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Fuente: MINCETUR, 2015, Anexo N° 1).



Tabla 6

Requisitos Mínimos de Servicio para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas

REQUISITOS	TRES ESTRELLAS
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio
Primeros auxilios	Botiquín
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped	Obligatorio

Nota. Datos extraídos del decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR el cual aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Fuente: MINCETUR, 2015, Anexo N° 1).

Tabla 7

Requisitos Mínimos de Personal para un Establecimiento de Hospedaje Calificado como Hotel Tres Estrellas

REQUISITOS	TRES ESTRELLAS
Personal calificado	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio

Nota. Datos extraídos del decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR el cual aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Fuente: MINCETUR, 2015, Anexo N° 1).

2.3. Definiciones Conceptuales

2.3.1. Calidad

Este es un término que en la actualidad conlleva una amplia cantidad de definiciones a nivel global, dado que esta ha ido evolucionando por los aportes de distintos autores. Los autores Camisón et al. (2006) lo definen como “aquel conjunto de propiedades y características



de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas” (p.746).

2.3.2. Servicio

Según los autores Kotler y Keller (2012) “un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo, su producción podría estar vinculada o no a un producto físico” (p.356).

2.3.3. Calidad de Servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que “la calidad de servicio es la dirección y grado de diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas, en términos de las dimensiones de la calidad del servicio que pueden afectar el comportamiento futuro de los consumidores” (p.41).

2.3.4. Satisfacción del Cliente

“Medida en la cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador” (Kotler & Armstrong, 2013, p.14).

2.3.5. Modelo SERVQUAL

Este es un modelo basado entre la disconformidad de las expectativas antes de recibir un servicio y percepciones después de haber recibido el servicio, a partir de ello, se desarrolló una metodología para medir la calidad de servicio la cual se denominó SERVQUAL, esta contiene dos secciones, la primera dedicada a las expectativas, con 22 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio y, una segunda sección de las percepciones, la cual está estructurada en función de la combinación de 22 declaraciones para medir la percepción de calidad de la empresa dentro de la categoría de servicios analizada (Parasuraman et al. 1993).

2.3.6. Cliente

Son todas aquellas personas en quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Los clientes pueden diferenciarse ente internos y externos. El cliente externo son todas aquellas personas que no forman parte de la empresa, pero sobre el cual repercuten los servicios, es el que adquiere el producto. El cliente interno se refiere a todos aquellos empleados que conforman la relación proveedor interno-cliente, son aquellas personas a las que se entrega nuestro trabajo, dicho de otro modo, aquellos que “compran” nuestros documentos, información, procedimiento, materias o piezas, para agregarle su propio trabajo y volverlo a vender a otro cliente (Camisión et al. 2006).



2.3.7. Expectativas

Según los autores Parasuraman et al. (1993) conceptualizan el término de expectativas desde una perspectiva del cliente como un proceso mental en el que un cliente crea un resultado a lo que espera que realice un proveedor. Proceso el cual se encuentra intervenido por factores claves condicionantes los cuáles son: comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas.

2.3.8. Percepción

Es un proceso en el cual una persona a través de estímulos logra comprender de forma significativa y coherente el medio que lo rodea. Se refieren a estímulos como una unidad de información la cual se logra percibir por la vista, oídos, olfato, gusto y el tacto. Siendo todas estas funciones sensoriales por si solas o en conjunto el medio de interacción y evaluación durante y después del consumo de productos o servicios (Universidad América Latina, s.f).

2.4. Definición de Variables

2.4.1. Variable

- a) V1 = Calidad del Servicio

Definición de Calidad de Servicio: “La calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Parasuraman, et al. 1988, p. 16).



Tabla 8

Variables, Dimensiones e Indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Calidad del Servicio	Aspectos tangibles	Apariencia física del establecimiento, instalaciones, materiales, equipos y personal.	Equipamientos de aspecto moderno. Instalaciones físicas visualmente atractivas. Apariencia pulcra de los colaboradores. Elementos tangibles atractivos.
	Fiabilidad	Capacidad para cumplir exitosamente con el servicio ofrecido.	Cumplimiento de las promesas. Interés en la resolución de los problemas. Realizar el servicio a la primera. Concluir en el plazo prometido. No cometer errores.
	Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido	Colaboradores comunicativos. Colaboradores rápidos. Colaboradores dispuestos a ayudar. Colaboradores que responden.
	Seguridad	Confianza de la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.	Colaboradores que transmiten confianza. Clientes seguros con su proveedor. Colaboradores amables. Colaboradores bien formados.
	Empatía	Habilidad de ponerse en lugar de otra persona comprendiendo sus necesidades y atendíéndolas adecuadamente.	Atención individualizada al cliente. Horario conveniente. Atención personalizada de los colaboradores. Preocupación por los intereses de los clientes. Comprensión por las necesidades de los clientes

Fuente: Elaboración Propia.



2.5. Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 9

Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Calidad del Servicio	“La calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, p. 16).	Es el grado de consecución de un servicio excepcional, en cumplimiento de todos los requerimientos del consumidor, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas, permitiendo con ello la permanencia y la atracción de nueva clientela.	Elementos tangibles	Equipamientos de aspecto moderno	1	Cuestionario SERVQUAL
				Instalaciones físicas visualmente atractivas	2	
				Apariencia pulcra de los colaboradores	3	
				Elementos tangibles atractivos	4	
			Fiabilidad	Cumplimiento de las promesas	5	
				Interés en la resolución de los problemas	6	
				Realizar el servicio a la primera	7	
				Concluir en el plazo prometido	8	
				No cometer errores	9	
			Capacidad de respuesta	Colaboradores comunicativos	10	
				Colaboradores rápidos	11	
				Colaboradores dispuestos a ayudar	12	
				Colaboradores que responden	13	
			Seguridad	Colaboradores que transmiten confianza	14	
				Clientes seguros con su proveedor	15	
				Colaboradores amables	16	
				Colaboradores bien formados	17	
			Empatía	Atención individualizada al cliente	18	
				Horario conveniente	19	
				Atención personalizada de los colaboradores	20	
				Preocupación por los intereses de los clientes	21	
				Comprensión por las necesidades de los clientes	22	

Fuente: Elaboración Propia.



CAP. III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación.

El presente estudio tiene un tipo de investigación aplicada. Según los autores Sánchez y Reyes (2004) lo definen como “un tipo de investigación práctica y de utilidad que toma como fuente importante el aprovechamiento de los conocimientos de la investigación básica o teórica para conocer y solucionar problemas en situaciones concretas” (p.79). La investigación es considerada de tipo aplicada, debido a que se procede a la recopilación y medición información teórica, las cuales permiten contrastar la teoría de la calidad del servicio con la realidad de la empresa, siendo posible conocer y describir las causas de situaciones reales que afectan a la calidad de servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel y posteriormente para determinar soluciones a las deficiencias identificadas.

El estudio es transversal dado que, así como refiere Hernández et al. (2014) definen que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154). Desarrollando la recopilación de datos un momento único determinado en el tiempo.

3.2. Nivel de la Investigación.

El nivel de investigación del presente estudio es descriptivo, ya que, según Hernández et al. (2014) “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Lo que permitió a la investigación describir la situación de materia de estudio en que se desarrolló y posteriormente determinar estrategias para una futura implementación en busca de mejora de la calidad del servicio.

Es propositiva ya que el presente estudio se basa en las necesidades de mejora de la empresa para poder encontrar soluciones, considerando aquello que debe hacerse para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente, permitiendo la elaboración de una propuesta o un modelo que permita solucionar problemas o necesidades que fueron diagnosticadas en un determinado momento (Córdoba & Monsalve, 2011).

3.3. Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene un tipo de diseño no experimental. Según los autores Hernández et al. (2014) definen a este tipo de estudio como aquél donde no se hace variar de forma intencional las variables independientes para apreciar el efecto que tengan en las otras variables; lo que se hace en realidad es observar cómo se desarrollan los fenómenos dentro de sus condiciones naturales, es decir, se observan en situaciones ya existentes y no provocadas



de forma intencional. La presente investigación es considerada no experimental, dado de que carece de un control directo sobre la variable para poder influir en ella, debido a que esta y sus efectos son situaciones que ya sucedieron al igual que sus consecuencias.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según Lepkowski (2008) citado en Hernández et al. (2014) afirma que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La población de la presente investigación, se encuentra conformada por huéspedes que han recibido el servicio en el periodo de enero del 2021 a enero del 2022, siendo la cantidad de 4327 huéspedes en dicho periodo según los registros en el área de recepción.

3.4.2. Muestra

Hernández et al. (2014) mencionan que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Para calcular la muestra de la presente investigación, se consideró la población como finita, ya que, esta es menor a 99 999 (Hernández et al. 2014). Cuya formula es:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza, considerando un 95% de confianza para la presente investigación, se obtiene un desvío normal de Z=1.96

p: Probabilidad de éxito (0.5)

e: nivel de error, en este caso 5%

N: Tamaño de la población, 4327 huéspedes

Reemplazando valores:

$$n = \frac{4327 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (4327 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 352.9 \approx 353$$

Según la fórmula aplicada, el tamaño de la muestra será 353 huéspedes (con 95% de confianza y 5% de error máximo) de la empresa San Francisco Cusco Hotel.



3.5. Instrumentos de Recolección de Datos

La presente investigación utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario SERVQUAL adaptado al sector hotelero, que se observa en el **Anexo 02**, este se encuentra basado en 22 ítems principales la cual considera dentro de sí misma dos declaraciones: la primera considera 22 reactivos para medir las expectativas y la segunda 22 reactivos para medir las percepciones, estas a su vez son medidas en una escala de Likert de 5 puntos. Dichos ítems engloban las cinco dimensiones determinantes de la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) que permitirán evaluar la calidad de servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel a través de la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Posteriormente dicho cuestionario demostró su validez y confiabilidad.

3.5.1. *Validez del Cuestionario*

La validez del cuestionario se refiere al valor en que un instrumento realiza la medición realmente de la variable que se pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista 2014). El cuestionario de la presente investigación se validó mediante el juicio de expertos, la cual consiste en obtener una opinión informada de personas con amplio conocimiento y reconocidas como expertos en un tema en concreto, posibilitándoles el realizar juicios, evidencias y valoraciones (Pérez y Cuervo, 2008, citado en Robles y Carmen, 2015). Esto permitió poder obtener su opinión acerca del grado en que, el cuestionario del modelo SERVQUAL adaptado al sector hotelero de la presente investigación, mida el nivel de calidad del servicio que se pretende medir, para ello se usó un formato de validación por expertos del instrumento de investigación, el cual puede ser observado en el **Anexo 02**.

3.5.2. *Confiabilidad del Cuestionario*

La confiabilidad se refiere a aquel grado en que, al aplicar un instrumento de medición en situaciones repetidas a un mismo sujeto u objeto, se obtendrán resultados iguales, demostrando su consistencia y coherencia (Hernández. Fernández y Baptista, 2014).

En la presente investigación se utilizó como método de consistencia interna el alfa de Cronbach. El método de cálculo de estos requiere una sola administración del instrumento de medición, en el cual se aplicará la medición del instrumento y se realizará el cálculo del coeficiente que se encuentran en un intervalo entre 0 y 1; posteriormente debe darse una interpretación al coeficiente obtenido, atribuyéndole un calificativo de confiabilidad según la **Tabla 10** (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).



Tabla 10

Interpretación de la Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad

Rango	Nivel
0 – 0.25	Baja
0.25 – 0.75	Regular
0.75 – 0.9	Aceptable
0.9 – 1	Elevada

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 296).

3.6. Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos

Arias (2012) sugiere la definición de técnica de recojo de datos como “procedimiento o forma en particular de obtener datos o información” (p.67).

La presente investigación para el desarrollo de los objetivos planteados utilizará la técnica de la encuesta para la recolección de información, según Arias (2012) la define como “aquella técnica que tiene como fin obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

La técnica de la encuesta permitió recabar información relevante y directa de los clientes de la empresa San Francisco Cusco Hotel, por medio de la aplicación del instrumento de investigación. Es esta base de datos la que deja en evidencia, según las dimensiones del SERVQUAL (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), las fortalezas a potenciar y las deficiencias a mejorar, las cuales influyen en el nivel de calidad de servicio que se brinda en el hotel. La base de datos es analizada a través de cálculos según lo requiere la presente investigación, siendo posteriormente tabulada según los resultados estadísticos y presentada mediante gráficos.

3.7. Procedimiento de Análisis de Datos

Para realizar el tratamiento de los datos que se obtuvieron se ingresan estos a través de un computador a las herramientas Microsoft Excel y SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), lo que permite ordenar la información obtenida por medio de las encuestas y a través de tablas dinámicas aplicar la estadística según la matriz de análisis de datos que figura en la **Tabla 11**, posteriormente analizar y presentar de forma organizada los resultados obtenidos acerca de la calidad del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel.



Tabla 11

Matriz de Análisis de Datos

Variable	Subvariables	Dimensiones	Indicador	Escala de Medición	Estadística
Modelo SERVQUAL	Elementos tangibles	Percepción	Nivel de percepción	Intervalo	Medidas de tendencia central: Media aritmética, Mediana y Moda. Medidas de dispersión: Desviación estándar
		Expectativas	Nivel de expectativas		
	Fiabilidad	Percepción	Nivel de percepción		
		Expectativas	Nivel de expectativas		
	Capacidad de respuesta	Percepción	Nivel de percepción		
		Expectativas	Nivel de expectativas		
	Seguridad	Percepción	Nivel de percepción		
		Expectativas	Nivel de expectativas		
	Empatía	Percepción	Nivel de percepción		
		Expectativas	Nivel de expectativas		

Fuente: (Martinez, 2018, p.43)

CAP. IV: RESULTADOS

4.1. Información General de la Empresa

4.1.1. Datos Generales

- **Razón Social:** INVERSIONES FINOS EL DORADO S.R.L.
- **Nombre Comercial:** San Francisco Cusco Hotel
- **RUC:** 20450791980
- **Tipo de Empresa:** Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- **Actividad Comercial:** Hoteles, Campamentos y Otros.
- **CIU:** 55104

4.1.2. Ubicación

Av. Tupac Amaru Mz. S – Lote 6, Distrito de Wanchaq, Provincia del Cusco, Departamento del Cusco.

Figura 5

Ubicación Geográfica de la Empresa San Francisco Cusco Hotel



Fuente: (Google Maps)

4.1.3. Misión

Brindar una experiencia única a todos nuestros clientes.

4.1.4. Visión

Ser la empresa líder en sector hotelero cusqueño, extendiendo nuestra participación en el departamento, con servicios de excelencia y de calidad certificada que brinden una experiencia única a todos nuestros clientes.



4.1.5. Valores

Los valores establecidos por la empresa San Francisco Cusco Hotel son: Respeto, Empatía, Responsabilidad, Honestidad y Solidaridad.

4.1.6. Objetivos de la empresa

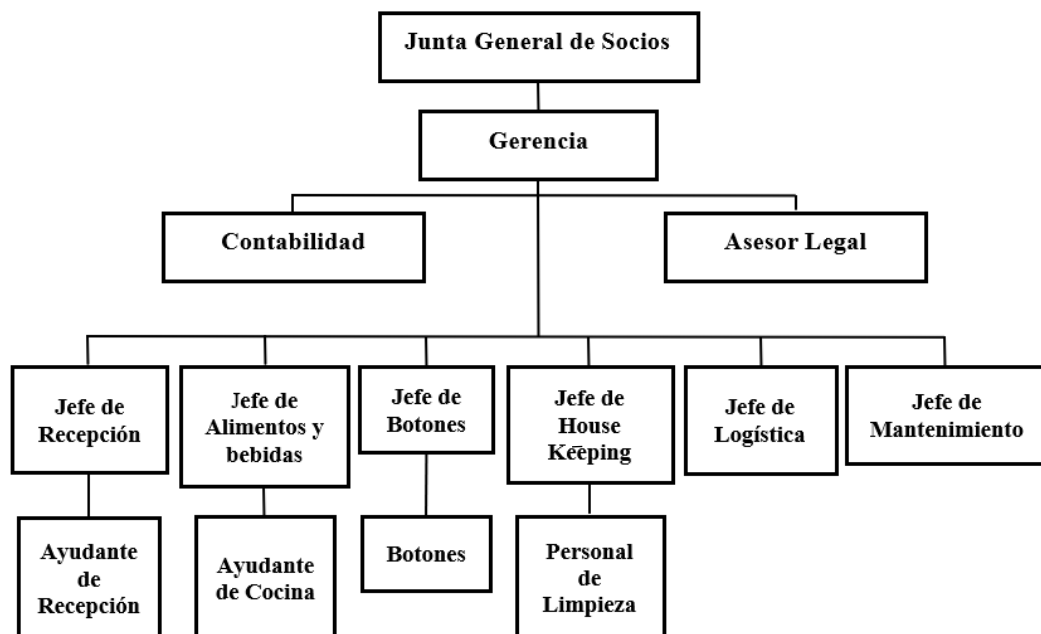
- Lograr una mayor participación en el mercado de alojamiento de visitantes peruanos, extranjeros y corporativos, mejorando el posicionamiento de la marca.
- Impulsar la imagen de la marca, creando experiencias únicas y de excelencia entre los clientes y los servicios brindados.
- Gestionar permanentemente la mejora continua de los estándares y exigencias de los clientes.
- Mantener y fomentar en cada proceso del servicio los valores fundamentales de la empresa: Respeto, Empatía, Responsabilidad, Honestidad y Solidaridad.
- Colaborar en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, dando cumplimiento a todas las normas jurídicas laborales, proporcionándoles condiciones de trabajo adecuadas y de crecimiento profesional.

4.1.7. Estructura Organizacional

La empresa San Francisco Cusco Hotel presenta la siguiente estructura organizacional:

Figura 6

Organigrama de la Empresa San Francisco Cusco Hotel



Fuente: Empresa San Francisco Cusco Hotel



4.1.8. Servicios

La empresa San Francisco Cusco Hotel se dedica a brindar el servicio de alojamiento dirigido principalmente a clientes corporativos, personas que se dediquen a los negocios y que tengan por necesidad una locación de cercanía al Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete, situándose las instalaciones del hotel en la Av. Tupac Amaru lo que la hace una ubicación ideal para satisfacer dicha necesidad de cercanía y la de tranquilidad para el descanso. El hotel ofrece modernidad y elegancia, haciéndolo atractivo también para los visitantes nacionales y extranjeros, los cuales pueden disponer de una ubicación cercana de 5 minutos al aeropuerto y 15 minutos al centro histórico, además de disfrutar una vista panorámica de los alrededores de la ciudad del Cusco.

El hotel cuenta con 37 habitaciones disponibles, las cuales se adaptan a las condiciones de requerimiento de los clientes, en la **Tabla 12** se aprecia las distintas opciones de habitaciones que se ofrecen conjuntamente a sus capacidades y los servicios incorporados.

Tabla 12

Clasificación de Habitaciones y Servicios de la empresa San Francisco Cusco Hotel

Habitación	Capacidad	Servicios en la habitación	Servicio en las instalaciones
Individual	1 persona. 151 pies cuadrados. 1 cama Queen.	Baño: - Amenidades de baño gratuitas. - Secadora de cabello. - Baño privado. - Regadera tipo lluvia. - Shampoo. - Jabón. - Papel de baño. - Toallas. Habitación: - Aire acondicionado. - Ropa de cama. - Calefacción. - Camas extra/plegables (carga) Alimentos y bebidas - Servicio a la habitación (horario limitado) Entretenimiento:	- Estacionamiento gratuito. - Wifi en habitaciones e instalaciones. - 1 bar y 1 restaurante. - Ayuda para despertar temprano. - Información sobre destinos turísticos. - Guardado y cuidado de equipaje. - Transporte ida y retorno al aeropuerto. - Desayuno continental gratuito 7:00 am a 9:30 am. - Lavandería. - Terraza solárium. - Elevador. - Caja de seguridad en recepción. - Salón de eventos. - Asistencia en compra de boletos turísticos.
Matrimonial	2 personas. 237 pies cuadrados. 1 cama Queen		
Doble	2 personas. 248 pies cuadrados 2 camas individuales.		
Triple	4 personas. 248 pies cuadrados. 3 camas matrimoniales.		
Familiar	4 personas. 248 pies cuadrados. 1 cama tradicional. 1 cama Queen.		
Suite	2 personas. 248 pies cuadrados. 1 cama King.		



Habitación	Capacidad	Servicios en la habitación	Servicio en las instalaciones
		<ul style="list-style-type: none">- Televisor pantalla plana de 45 pulgadas.- Canales por cable.- Wifi gratuito. <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicio de limpieza diario.- Escritorio.- Llamadas internacionales y nacionales gratuitas.- Área de trabajo.- Caja de seguridad.- Habitaciones insonorizadas.	<ul style="list-style-type: none">- Servicio de limpieza diario.- Sala de reuniones.- Instalaciones con facilidades para personas con movilidad reducida.- Cambio de divisas.- Personal multilingüe.- Extintores y detectores de humo.- Habitaciones aptas para alérgicos.- Almuerzo para llevar y dietas especiales.- Impresión, fax y fotocopias.

Fuente: Elaboración propia



4.2. Presentación del Instrumento

Para determinar la calidad de servicio que brinda la empresa San Francisco Cusco Hotel, distrito de Wanchaq, provincia de Cusco, departamento del Cusco, se aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario SERVQUAL adaptado al sector hotelero, el cual se encuentra basado en 22 ítems principales como se puede apreciar en la **Tabla 13**, esta considera dentro de sí misma dos declaraciones: la primera consta de 22 reactivos para medir las expectativas y la segunda de 22 reactivos para medir las percepciones. las cuales tuvieron como medida una escala de Likert de 5 puntos como se observa en la **Tabla 14**. Además, se puede apreciar el instrumento de investigación adaptado a la empresa San Francisco Cusco Hotel en el **Anexo 2**.

Tabla 13

Distribución de Ítems del Cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Calidad del Servicio	Elementos tangibles	Equipamientos de aspecto moderno	1
		Instalaciones físicas visualmente atractivas	2
		Apariencia pulcra de los colaboradores	3
		Elementos tangibles atractivos	4
	Fiabilidad	Cumplimiento de las promesas	5
		Interés en la resolución de los problemas	6
		Realizar el servicio a la primera	7
		Concluir en el plazo prometido	8
		No cometer errores	9
	Capacidad de respuesta	Colaboradores comunicativos	10
		Colaboradores rápidos	11
		Colaboradores dispuestos a ayudar	12
		Colaboradores que responden	13
	Seguridad	Colaboradores que transmiten confianza	14
		Cientes seguros con su proveedor	15
		Colaboradores amables	16
		Colaboradores bien formados	17
	Empatía	Atención individualizada al cliente	18
		Horario conveniente	19
		Atención personalizada de los colaboradores	20
		Preocupación por los intereses de los clientes	21
		Comprensión por las necesidades de los clientes	22

Fuente: (Camisón, Cruz & González, 2006, p.920)



Tabla 14

Escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia basado en el artículo Diseño del Formato de Escalas Tipo Likert: un estado de la cuestión de Matas, A (2018)

4.3. Validación del Instrumento de Investigación

Mediante la aplicación del “Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación” el cual se puede apreciar a detalle en el **Anexo 3**, se concretó la validación del instrumento de investigación a través del juicio por expertos, cuyo resultado obtuvo valor promedio de 78.42 de puntaje, como se puede observar en la **Tabla 15**. El puntaje promedio total obtenido de 78.42 se ubica según la escala utilizada en el **Anexo 3**, dentro del rango de “Muy buena” como se aprecia en la **Tabla 16**.

Tabla 15

Calificación Promedio de Juicio de Expertos

N°	Nombre del experto	Promedio
01	Dr. Próspero Narciso Miranda Miranda Carrión	79
02	Ing. Jesús Dueñas Castillo	82
03	Ing. Francisco Pando Diaz	64
04	Ing. Victor Aroste Amao	89
05	Bach. Luiggy Leandro Cruz Pérez	78.5
06	Téc. Yeni Villalba Amau	82
07	Téc. Augusta Velazco de Paz	74.5
Promedio Total		78.42

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 16

Escala de Calificación

Calificativo	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Puntuación	0 – 20	21 – 40	41 – 60	61 – 80	81 – 100
Promedio Total	-	-	-	78.42	-

Nota. Elaboración propia basada en la escala de calificación utilizada en las plantillas de informe de opinión de expertos por Martínez (2018)

4.4. Confiabilidad del Instrumento de Investigación

En la presente investigación con la finalidad de comprobar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna alfa de Cronbach, a través del cual se obtuvo el resultado del coeficiente de 0.8801 para los 44 ítems como se puede apreciar en la **Tabla 17**. Dicho valor demuestra que el instrumento tiene una consistencia interna “aceptable” según el calificativo de confiabilidad descrito en la **Tabla 10**, por lo que la recopilación de datos es suficientemente consistente para el desarrollo de la investigación.

Tabla 17

Prueba de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.8801	44

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Resultados de las Dimensiones de la Variable Calidad del Servicio

4.5.1. Elementos Tangibles

En base a los resultados obtenidos de los clientes a través de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, en la dimensión de Elementos Tangibles integrada por cuatro preguntas, se obtuvo un resultado del nivel calidad de servicio o también denominada GAP 5 de -0.453, como se aprecia en la **Tabla 18**. El valor negativo de esta brecha demostró que los huéspedes no se encuentran satisfechos en relación al servicio brindado con respecto a los elementos tangibles, habiendo obtenido un promedio de la media de expectativas de 4.146 siendo esta más alta al promedio de media de las percepciones de 3.693, aunque situándose ambos resultados dado su redondeo en el rango de calificación “de acuerdo”.



Tabla 18

Resultados de la Dimensión de Elementos Tangibles

ELEMENTOS TANGIBLES	EXPECTATIVAS				PERCEPCIONES				GAP5
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	
P.1. Equipos de apariencia moderna.	4.042	4	4	0.750	3.798	4	4	0.833	-0.244
P.2. Local apropiado y atractivo.	4.175	4	5	0.796	3.677	4	4	0.837	-0.498
P.3. Apariencia pulcra del personal.	4.155	4	4	0.675	3.708	4	4	0.830	-0.447
P.4. Materiales asociados al servicio visualmente atractivos.	4.212	4	4	0.672	3.589	4	4	0.810	-0.623
Promedio:	4.146	4	4.25	0.723	3.693	4	4	0.827	-0.453

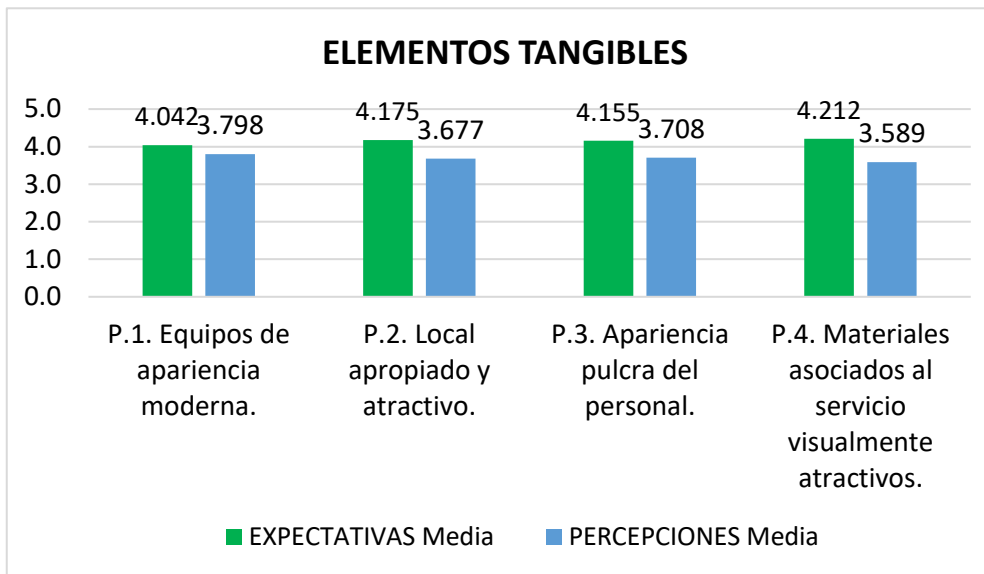
Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Con mayor evidencia se puede observar en la **Figura 7** las brechas existentes entre la comparativa de expectativas y percepciones segregadas por preguntas, siendo evidente con una mayor brecha la pregunta número 4, con una diferencia más amplia de valores de expectativa de 4.212 y percepción de 3.589 generando una brecha de -0.623 (**Tabla 18**), dando a denotar que los huéspedes no se encuentran satisfechos, especialmente en la presente dimensión en los materiales relacionados al servicio, dado que estos no les resultan visualmente atractivos. Las preguntas restantes también presencian una brecha negativa y aunque estas no cuentan con una amplia magnitud, el valor de la media de percepciones no logra superar en ninguno de los casos al valor de la media de las expectativas, lo cual demuestra a partir de los resultados obtenidos que los clientes consideran que sus necesidades de expectativas no fueron cubiertas ni excedidas en los indicadores siguientes: el hotel posee equipos de apariencia moderna, instalaciones físicas del local apropiadas y atractivas, finalmente que el personal presenta una apariencia pulcra.



Figura 7

Resultados de la Media de la Dimensión de Elementos Tangibles



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Los resultados de percepción obtenidos en la dimensión de elementos tangibles que pueden ser apreciados en la **Tabla 19**, exponen que en relación a la pregunta 4 se obtuvo que 34 de los encuestados, es decir, un 9.63% valoran de forma negativa los materiales asociados al servicio, ya que estos no les resulta visualmente atractivos, siendo esta pregunta la que presenta un mayor porcentaje de valoración negativa de la presente dimensión. Por otro lado, la pregunta 1 obtuvo una valoración positiva de 228 personas encuestadas, las cuales equivalen a un 64.59% de la totalidad de encuestados, demostrando conformidad del servicio brindado en relación al uso de equipos de apariencia moderna y en buen estado.

Tabla 19

Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Elementos Tangibles

Calificación	P1		P2		P3		P4	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	0.28%
2 – En desacuerdo	20	5.67%	27	7.65%	24	6.80%	33	9.35%
3 – Ni de acuerdo ni desacuerdo	105	29.75%	118	33.43%	116	32.86%	113	32.01%
4 – De acuerdo	154	43.63%	150	42.49%	152	43.06%	169	47.88%
5 – Totalmente de acuerdo	74	20.96%	58	16.43%	61	17.28%	37	10.48%
Total:	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.



4.5.2. *Fiabilidad*

A través de los resultados obtenidos de los clientes a través de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, en la dimensión de Fiabilidad integrada por cinco preguntas, se obtuvo un resultado del nivel calidad de servicio o también denominada GAP 5 de -0.718 como se aprecia en la **Tabla 20**. El valor negativo de esta brecha demostró que los huéspedes no se encuentran satisfechos en relación al servicio brindado con respecto a la fiabilidad, habiendo obtenido un promedio de la media de expectativas de 4.118 siendo esta más alta al promedio de media de las percepciones de 3.4, situándose según el rango de calificación de la escala, las expectativas con una calificación “de acuerdo” y las percepciones con una calificación de “ni de acuerdo ni desacuerdo”.

Tabla 20

Resultados de la Dimensión de Fiabilidad

FIABILIDAD	EXPECTATIVAS				PERCEPCIONES				GAP5
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	
P.5. Información de servicio clara, precisa, real y creíble.	4.138	4	4	0.769	3.235	3	3	0.922	-0.903
P.6. Interés del personal por la resolución de problemas.	4.172	4	4	0.691	3.490	4	4	0.846	-0.682
P.7. Realizar de forma correcta check in, check outs y reservas.	4.059	4	4	0.782	3.490	3	3	0.885	-0.569
P.8. Prestación de servicio en tiempo acordado.	4.067	4	4	0.769	3.308	3	3	0.877	-0.759
P.9. Preocupación del personal por no cometer errores.	4.155	4	4	0.743	3.481	4	4	0.866	-0.674
Promedio:	4.118	4	4	0.750	3.4	3.4	3.4	0.879	-0.718

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

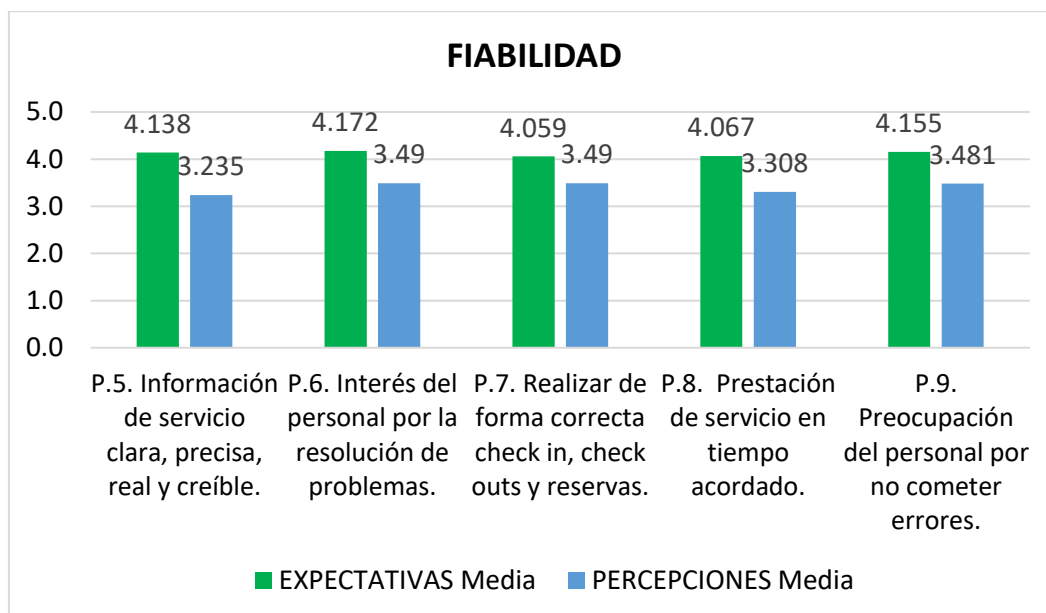
Se puede apreciar en forma gráfica en la **Figura 8** las brechas existentes entre la comparativa de expectativas y percepciones segregadas por preguntas, siendo evidente con una mayor brecha la pregunta número 5, con una diferencia más amplia de valores de expectativa de 4.138 y percepción de 3.235 generando una brecha de -0.903 (**Tabla 20**), dando a denotar que los huéspedes no se encuentran satisfechos, especialmente en la presente dimensión en la



información de servicio brindada, debido a que estos no consideran que la información sea clara, precisa, real y creíble. Las preguntas restantes también presencian una brecha negativa en el que el valor de la media de percepciones no logra superar en ninguno de los casos al valor de la media de las expectativas, lo cual demuestra a partir de los resultados obtenidos que los clientes consideran que sus necesidades de expectativas no fueron cubiertas ni excedidas en los indicadores de: interés por parte del personal en la resolución de los problemas que se presenten, procedimientos de check in, check out y reservas realizados de forma correcta, prestación de servicios en el tiempo acordado y preocupación del personal por no cometer errores.

Figura 8

Resultados de la Media de la Dimensión de Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Los resultados de percepción obtenidos en la dimensión de fiabilidad que pueden ser apreciados en la **Tabla 20** en datos de frecuencia y porcentaje, se expone que en relación a la pregunta 5 se obtuvo que 82 de los encuestados, es decir, un 23.23% valoran de forma negativa que la información del servicio brindada carece de claridad, precisión, realidad y credibilidad, siendo de esta dimensión la pregunta que presenta un mayor porcentaje de valoración negativa. Por otro lado, la pregunta 6 obtuvo una valoración positiva de 191 huéspedes encuestados, las cuales equivalen a un 54.11% de la totalidad de la población, demostrando conformidad por el servicio brindado en el interés manifestado por el personal en la resolución de problemas que se presentaron.



Tabla 21

Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Fiabilidad

Calificación	P5		P6		P7		P8		P9	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1 – Totalmente en desacuerdo	4	1.13%	2	0.57%	3	0.85%	4	1.13%	1	1.13%
2 – En desacuerdo	78	22.10%	45	12.75%	37	10.48%	60	17%	46	18.98%
3 – Ni de acuerdo ni desacuerdo	130	36.83%	115	32.58%	145	41.08%	138	39.09%	127	37.39%
4 – De acuerdo	113	32.01%	160	45.33%	120	33.99%	125	35.41%	140	31.44%
5 – Totalmente de acuerdo	28	7.93%	31	8.78%	48	13.60%	26	7.37%	39	11.05%
Total:	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

4.5.3. Capacidad de Respuesta

Según los resultados obtenidos de los clientes a través de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, en la dimensión de Capacidad de Respuesta integrada por cuatro preguntas, se obtuvo un resultado del nivel calidad de servicio o también denominada GAP 5 de -0.627 como se observa en la **Tabla 22**. El valor negativo de esta brecha demostró que los huéspedes no se encuentran satisfechos en relación al servicio brindado con respecto a la dimensión de capacidad de respuesta, habiendo obtenido un promedio de la media de expectativas de 4.002 siendo esta más alta al promedio de media de las percepciones de 3.375, situándose según el rango de calificación de la escala, las expectativas con una calificación “de acuerdo” y las percepciones con una calificación de “ni de acuerdo ni desacuerdo”.



Tabla 22

Resultados de la Dimensión de Capacidad de Respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	EXPECTATIVAS				PERCEPCIONES				GAP5
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	
P.10. El personal brinda información puntualmente y con sinceridad de las condiciones de servicio.	4.008	4	4	0.792	3.322	3	3	0.943	-0.686
P.11. Prestación de servicio rápido y eficaz.	3.963	4	4	0.802	3.388	3	3	0.904	-0.575
P.12. Disposición del personal para ayudar a atender consultas y solicitudes.	3.994	4	4	0.804	3.348	3	3	0.876	-0.646
P.13. Disponibilidad del personal para atender las solicitudes.	4.045	4	4	0.778	3.444	3	3	0.834	-0.601
Promedio:	4.002	4	4	0.794	3.375	3	3	0.889	-0.627

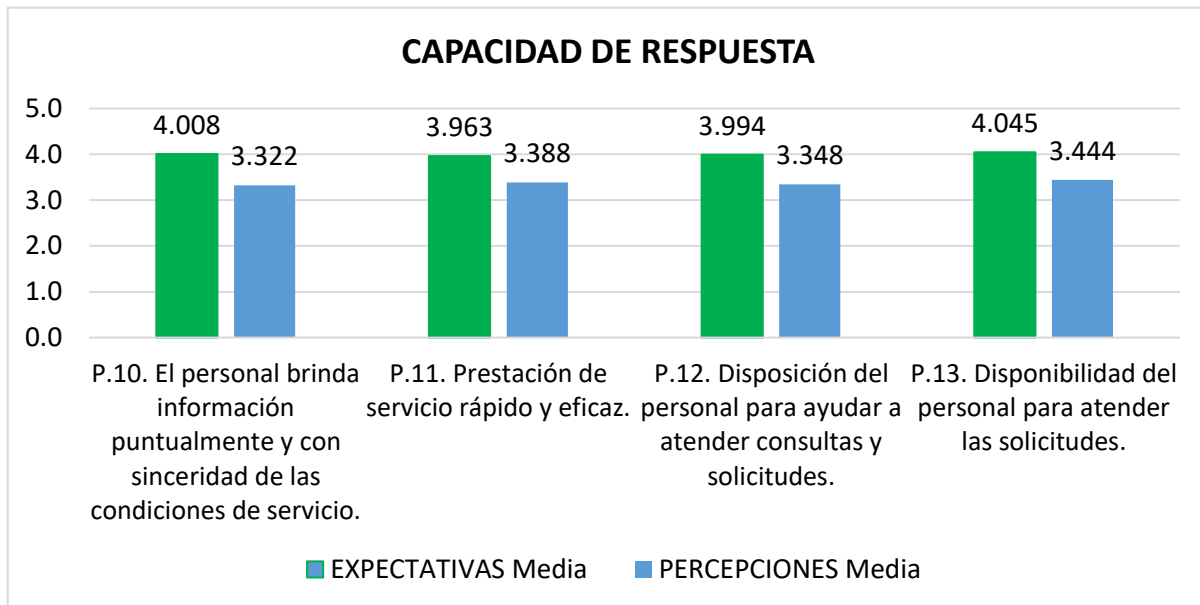
Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Se evidencia en forma gráfica en la **Figura 9** las brechas existentes entre la comparativa de expectativas y percepciones segregadas por preguntas, siendo identificable la existencia de una mayor brecha la pregunta número 10, con una diferencia más amplia de valores de expectativa de 4.008 y percepción de 3.322 generando una brecha de -0.686 (**Tabla 22**), dando a denotar que los huéspedes no se encuentran satisfechos, especialmente en la presente dimensión en la transmisión de información puntual y con sinceridad de las condiciones del servicio brindado. Las preguntas restantes presencian de igual forma una brecha negativa en el que el valor de la media de percepciones no logra superar en ninguno de los casos al valor de la media de las expectativas, lo cual demuestra a partir de los resultados obtenidos que los clientes consideran que sus necesidades de expectativas no fueron cubiertas ni excedidas en los indicadores de: operaciones de prestación del servicio del hotel rápidas y eficaces, personal totalmente dispuesto para ayudar a atender las consultas y solicitudes, finalmente la disponibilidad del personal para poder atender las solicitudes presentadas.



Figura 9

Resultado de la Media de la Dimensión de Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Los resultados de percepción obtenidos en la dimensión de capacidad de respuesta que pueden ser apreciados en la **Tabla 23**, exponen que en relación a la pregunta 10 se obtuvo que 71 de los encuestados, es decir, un 20.11% valoran de forma negativa la información brindada por el personal, ya que estos no consideran que haya sido transmitida de forma puntual y sincera sobre las condiciones enlazadas al servicio, siendo esta pregunta la que presenta un mayor porcentaje de valoración negativa de la presente dimensión. Por otro lado, en la pregunta 13 se obtuvo una valoración positiva de 168 personas encuestadas, las cuales equivalen a un 47.6% de la totalidad de encuestados, demostrando conformidad del servicio brindado en relación a la disponibilidad del personal para poder atender solicitudes.



Tabla 23

Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Capacidad de Respuesta

Calificación	P10		P11		P12		P13	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 – Totalmente en desacuerdo	4	1.13%	1	0.28%	5	1.42%	4	1.13%
2 – En desacuerdo	67	18.98%	56	15.86%	52	14.73%	35	9.92%
3 – Ni de acuerdo ni desacuerdo	132	37.39%	144	40.79%	139	39.38%	146	41.36%
4 – De acuerdo	111	31.44%	109	30.88%	129	36.54%	136	38.53%
5 – Totalmente de acuerdo	39	11.05%	43	12.18%	28	7.93%	32	9.07%
Total:	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

4.5.4. Seguridad

En base a los resultados obtenidos de los clientes a través de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, en la dimensión de Seguridad conformada por cuatro preguntas, se obtuvo un resultado del nivel calidad de servicio o también denominada GAP 5 de -0.377, como se aprecia en la **Tabla 24**. El valor negativo de esta brecha demostró que los huéspedes no se encuentran satisfechos en relación al servicio brindado con respecto a la dimensión de seguridad, habiendo obtenido un promedio de la media de expectativas de 4.02 siendo esta más alta al promedio de media de las percepciones de 3.643, aunque situándose ambos resultados dado su redondeo en el rango de calificación “de acuerdo”.



Tabla 24

Resultados de la Dimensión de Seguridad

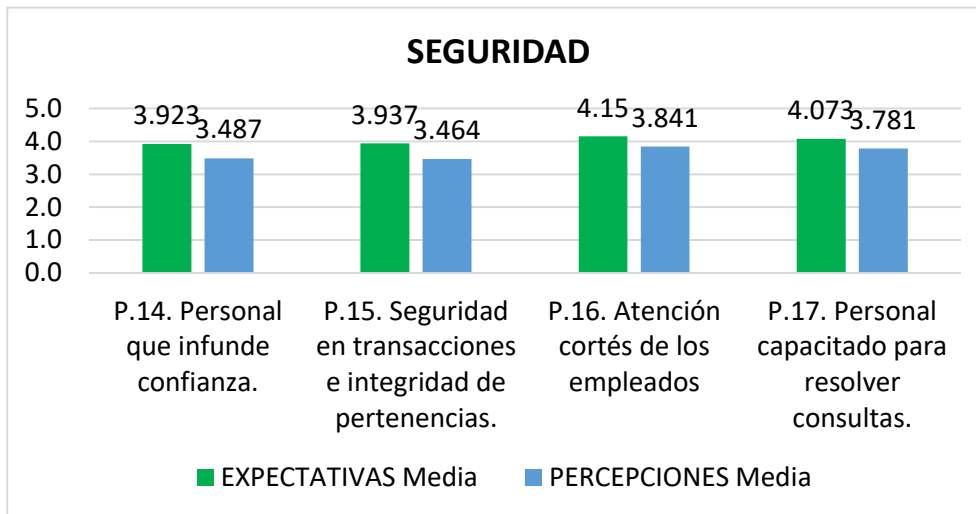
SEGURIDAD	EXPECTATIVAS				PERCEPCIONES				GAP5
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	
P.14. Personal que infunde confianza.	3.923	4	4	0.799	3.487	3	3	0.917	-0.436
P.15. Seguridad en transacciones e integridad de pertenencias.	3.937	4	4	0.863	3.464	4	4	0.935	-0.473
P.16. Atención cortés de los empleados	4.150	4	4	0.721	3.841	4	4	0.899	-0.309
P.17. Personal capacitado para resolver consultas.	4.073	4	4	0.742	3.781	4	3	0.895	-0.292
Promedio:	4.020	4	4	0.781	3.643	3.75	3.5	0.911	-0.377

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Con mayor notoriedad se puede observar en la **Figura 10** las brechas existentes entre la comparativa de expectativas y percepciones segregadas por preguntas, siendo evidente con una mayor brecha la pregunta número 15, con una diferencia más amplia de valores de expectativa de 3.937 y percepción de 3.464 generando una brecha de -0.623 (**Tabla 24**), demostrando que los huéspedes no se encuentran satisfechos, especialmente en la presente dimensión en la falta de seguridad en el momento de realizar transacciones económicas o por la integridad de sus pertenencias. Las preguntas restantes que integran la dimensión también presencian una brecha negativa y aunque estas no cuentan con una amplia magnitud, el valor de la media de percepciones no logra superar en ninguno de los casos al valor de la media de las expectativas, lo cual demuestra a partir de los resultados obtenidos que los clientes consideran que sus necesidades de expectativas no fueron cubiertas ni excedidas en los indicadores de: inspiración de confianza por parte del personal del hotel, atención con cortesía por parte de los empleados y el personal totalmente capacitado para poder resolver consultas.

Figura 10

Resultados de la Media de la Dimensión de Seguridad



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Los resultados de percepción obtenidos en la dimensión de seguridad que pueden ser apreciados en la **Tabla 25**, exponen que en relación a la pregunta 15 se obtuvo que 61 de los encuestados, es decir, un 17.28% valoran de forma negativa la seguridad al momento de realizar transacciones económicas e integridad de sus pertenencias, siendo esta pregunta la que presenta un mayor porcentaje de valoración negativa de la presente dimensión. Por otro lado, la pregunta 16 obtuvo una valoración positiva de 233 personas encuestadas, las cuales equivalen a un 66.01% de la totalidad de encuestados, demostrando conformidad del servicio brindado en relación a la atención cortés de los empleados.

Tabla 25

Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Seguridad

Calificación	P14		P15		P16		P17	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 – Totalmente en desacuerdo	1	0.28%	1	0.28%	1	0.28%	0	0%
2 – En desacuerdo	51	14.45%	60	17%	25	7.08%	22	6.23%
3 – Ni de acuerdo ni desacuerdo	126	35.69%	113	32.01%	94	26.63%	122	34.56%
4 – De acuerdo	125	35.41%	132	37.39%	142	40.23%	120	33.99%
5 – Totalmente de acuerdo	50	14.16%	47	13.31%	91	25.78%	89	25.21%
Total:	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.



4.5.5. Empatía

De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes a través de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, en la dimensión Empatía que se encuentra conformada por cinco preguntas, se obtuvo un resultado del nivel calidad de servicio o también denominada GAP 5 de -0.411 como figura en la **Tabla 26**. El valor negativo de esta brecha demostró que los huéspedes no se encuentran satisfechos en relación al servicio brindado con respecto a la dimensión de empatía, habiendo obtenido un promedio de la media de expectativas de 3.951 siendo esta más alta al promedio de media de las percepciones de 3.540, aunque situándose ambos resultados dado su redondeo en el rango de calificación “de acuerdo”.

Tabla 26

Resultados de la dimensión de Empatía

EMPATÍA	EXPECTATIVAS				PERCEPCIONES				GAP5
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	
P.18. Atención individualizada brindada por la empresa.	4.073	4	4	0.832	3.470	3	3	0.859	-0.603
P.19. Horarios de trabajo convenientes para sus clientes.	3.968	4	4	0.788	3.705	4	4	0.890	-0.263
P.20. Interés del personal por inquietudes, asesoramiento y solicitudes.	3.951	4	4	0.754	3.577	4	3	0.895	-0.374
P.21. Preocupación del personal por los mejores intereses de sus clientes.	3.915	4	4	0.778	3.501	3	3	0.926	-0.414
P.22. El personal atiende necesidades específicas.	3.852	4	4	0.829	3.450	3	4	0.946	-0.402
Promedio:	3.951	4	4	0.796	3.540	3.4	3.4	0.903	-0.411

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

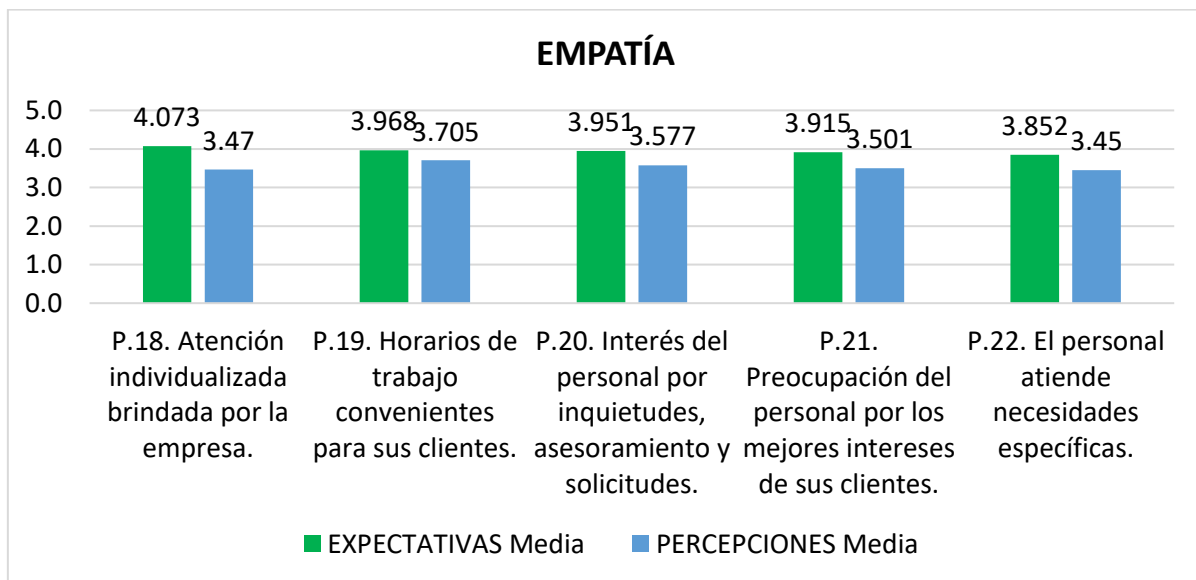
Se puede apreciar en forma gráfica en la **Figura 11** las brechas existentes entre la comparativa de expectativas y percepciones diferenciadas por preguntas, siendo evidente con una mayor brecha la pregunta número 18, con una diferencia más amplia de valores de la media



de expectativa de 4.073 y la media de percepción de 3.47 generando una brecha de -0.603 (**Tabla 26**), dando a denotar que los huéspedes no se encuentran satisfechos, especialmente en la presente dimensión en la atención individualizada que se le brinda a cada cliente. Sobremanera las preguntas restantes también presencian una brecha negativa en el que el valor de la media de percepciones no logra superar en ninguno de los casos al valor de la media de las expectativas, lo cual demuestra a partir de los resultados obtenidos que los clientes consideran que sus necesidades de expectativas no fueron cubiertas ni excedidas en los indicadores de: horarios de trabajos convenientes para sus clientes, interés demostrado por el personal por las inquietudes, asesoramiento y solicitudes, preocupación del personal por los mejores intereses de sus clientes y finalmente la atención del personal en las necesidades específicas de los clientes.

Figura 11

Resultados de la Media de la Dimensión Empatía



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Los resultados de percepción obtenidos en la dimensión de empatía que pueden ser apreciados en la **Tabla 27** en datos de frecuencia y porcentaje, se expone que en relación a la pregunta 22 se obtuvo que 61 de los encuestados, es decir, un 17.28% valoran de forma negativa la atención del personal de necesidades específicas, siendo de esta dimensión la pregunta que presenta un mayor porcentaje de valoración negativa. Por otro lado, la pregunta 19 obtuvo una valoración positiva de 206 huéspedes encuestados, las cuales equivalen a un



58.36% de la totalidad de la población, demostrando conformidad por el servicio brindado en cuanto al horario de trabajo conveniente.

Tabla 27

Frecuencia y Porcentaje de Percepción de la Dimensión de Empatía

Calificación	P18		P19		P20		P21		P22	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
1 – Totalmente en desacuerdo	1	0.28%	2	0.57%	0	0%	0	0%	2	0.57%
2 – En desacuerdo	39	11.05%	25	7.08%	39	11.05%	50	14.16%	59	16.71%
3 – Ni de acuerdo ni desacuerdo	150	42.49%	120	33.99%	130	36.83%	133	37.68%	119	33.71%
4 – De acuerdo	119	33.71%	134	37.96%	125	35.41%	113	32.01%	124	35.13%
5 – Totalmente de acuerdo	44	12.46%	72	20.4%	59	16.71%	57	16.15%	49	13.88%
Total:	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%	353	100%

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

4.6. Resultados de la Variable Calidad del Servicio

Los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario SERVQUAL a los clientes de la empresa San Francisco Cusco Hotel son evidenciados en la **Tabla 28**, donde se presenta el resultado promedio de expectativas y percepciones de los ítems por cada dimensión, siendo 22 ítems de percepciones y 22 ítems de expectativas, cuya diferencia de resultados permitió determinar el nivel de calidad de servicio que se brinda en la ya mencionada empresa, habiendo dado como resultado en este caso el valor promedio de percepciones de 3.53 y un promedio de expectativas de 4.047, originando a partir de la diferencia de estos el resultado del nivel de calidad de servicio de -0.517 . El valor negativo obtenido en el nivel de calidad del servicio viene condicionado a que las expectativas de los clientes fueron mayores a sus percepciones después de recibido el servicio, como se aprecia en los resultados las dimensiones que obtuvieron un mayor calificativo de expectativa fueron elementos tangibles (4.146) y fiabilidad (4.118), mientras que las que obtuvieron un valor más bajo fueron las dimensiones de seguridad (4.02), capacidad de respuesta (4.002) y empatía (3.951). Los resultados de percepción de los



clientes son menores en comparación a los obtenidos en las expectativas, teniendo un mejor promedio de percepción las dimensiones de elementos tangibles (3.693) y seguridad (3.643), finalmente un promedio de puntaje más bajo las dimensiones de empatía (3.540), fiabilidad (3.4) y capacidad de respuesta (3.375).

Tabla 28

Resumen del Nivel de Calidad del Servicio

Calidad del Servicio				
Dimensiones	Ítem	Expectativas Promedio	Percepciones Promedio	Brechas
Elementos tangibles	1- 4	4.146	3.693	-0.453
Fiabilidad	5 – 9	4.118	3.400	-0.718
Capacidad de respuesta	10 – 13	4.002	3.375	-0.627
Seguridad	14 – 17	4.02	3.643	-0.377
Empatía	18 – 22	3.951	3.540	-0.411
Calidad del servicio		4.047	3.53	-0.517

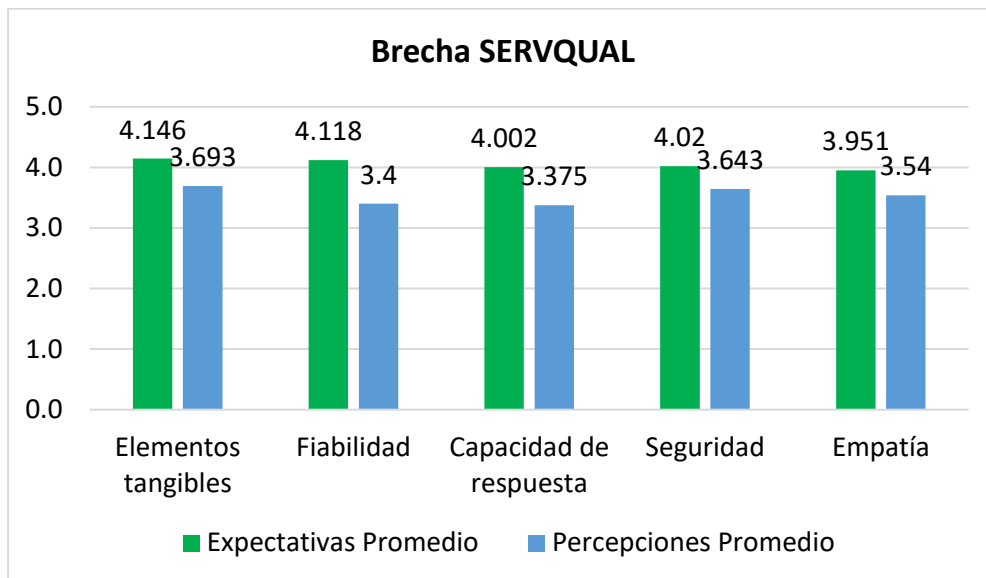
Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

Las brechas negativas obtenidas dada la diferencia entre las percepciones y expectativas, son apreciadas gráficamente en la **Figura 12**, donde es posible visualizar con mayor juicio la magnitud de la diferencia de valores segregados por cada dimensión. Las brechas de todas las dimensiones resultaron negativas, teniendo entre ellas las de menor magnitud las dimensiones de seguridad (-0.377) y empatía (0.411), las demás presentaron un valor mayor, las dimensiones de elementos tangibles (-0.453), capacidad de respuesta (-0.627) y fiabilidad (-0.718). Los valores promedio de expectativas alcanzados de todas las dimensiones se encuentran en un rango de valoración “de acuerdo” según la escala de Likert, mientras que el valor promedio de percepciones de las dimensiones fiabilidad y capacidad de respuesta se ubican entre el rango de valoración “ni de acuerdo ni desacuerdo” y las dimensiones elementos tangibles, seguridad y empatía se hallan en el rango de valoración “de acuerdo”, a pesar de que en ninguno de los casos el promedio recae en un rango de valoración negativo, es evidente en la gráfica que las percepciones no logran superar las expectativas, por ello el resultado de su diferencia tiene como efecto la negatividad de las brechas.



Figura 12

Brecha de las Dimensiones del Nivel de Calidad del Servicio



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos.

4.7. Análisis de los resultados en función de la satisfacción del cliente

Según fue definido el concepto de satisfacción del cliente en el marco teórico, es importante considerar, que este se encuentra relacionado a aquel conjunto de sentimientos que generen una sensación de placer o decepción tras haber realizado un proceso mental de comparación entre las expectativas de los clientes antes de recibir el servicio y sus percepciones después de haberlo recibido. Es así que se determina que existe una concordancia directa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, ya que en términos sencillos la medición de estas se encuentra derivada de un mismo concepto y una misma fórmula aplicable. Teniendo presente esto, podemos confirmar que a través de la aplicación del instrumento SERVQUAL se pudo determinar y considerar el término de satisfacción.

Por lo que, tras haber aplicado el instrumento de investigación y haber determinado la existencia de una brecha negativa en la entrega de la calidad del servicio de -0.517, podemos conceptualizar la existencia de una leve insatisfacción por parte de los clientes en relación al servicio brindado. Es así además importante tener en cuenta que, dentro del rango de valoraciones calificadas por parte de los clientes en cada una de las dimensiones, estas no recaen en valores negativos de 1 – 2, por lo que, es prudente considerar que, si bien el servicio ofertado por parte de la empresa no logra superar las expectativas de los clientes, este ha brindado condiciones del servicio adecuadas, sin embargo, esta situación no es suficiente para



tener muy satisfechos a sus clientes, en consecuencia, se deberán considerar intervenciones que permitan garantizar la satisfacción del cliente.

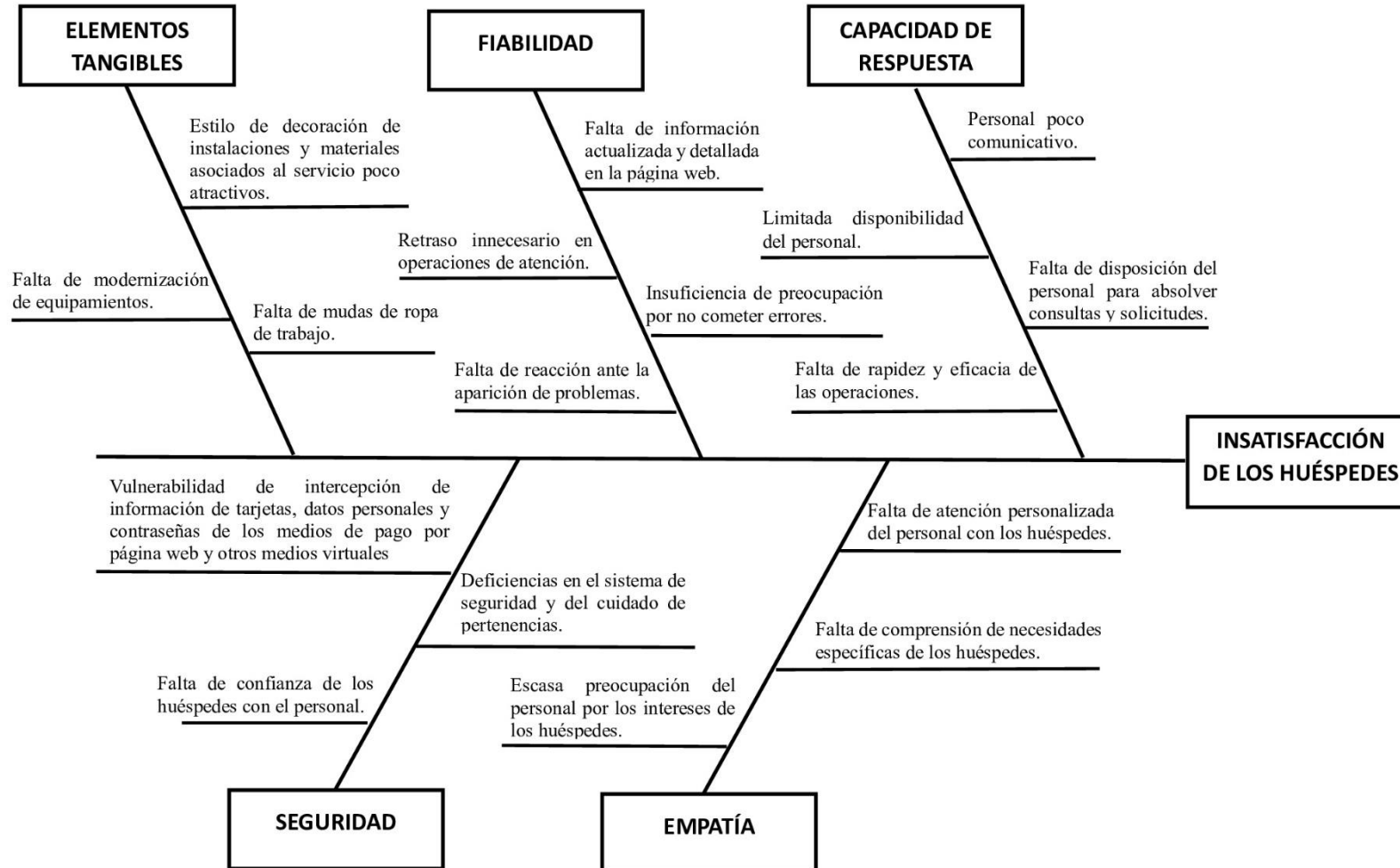
4.8. Análisis de las Causas para Establecer Medidas de Intervención para Mejorar la Calidad del Servicio

Para poder obtener una mejor apreciación de las causas que generan una menor calidad de servicio y por ende una menor satisfacción de los huéspedes, se elaboró el diagrama de Ishikawa que se observa en la **Figura 13**, el cual se encuentra basado en las falencias de mayor consideración detectadas tras la aplicación del modelo SERVQUAL, por ello se usó de forma conveniente las categorías de: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.



Figura 13

Diagrama de Ishikawa de Insatisfacción de los Huéspedes



Fuente: Elaboración propia.



Análisis de las causas consideradas por categoría en el diagrama de Ishikawa:

- 1) Elementos Tangibles, la presente categoría se encuentra relacionada a la apariencia física las instalaciones, del equipamiento, del personal y los materiales relacionados al servicio. Las causas consideradas dentro de esta categoría son las siguientes:
 - a) Estilo de decoración de instalaciones y materiales asociados al servicio poco atractivos. Esta causa se encuentra referida a que la temática andina que adapta la empresa San Francisco Cusco Hotel a sus instalaciones no es del todo atractiva, situándose una mayor parte de dicha decoración solo en el área del primer piso, sin guardar una relación de semejanza en pisos superiores. Del mismo modo los materiales asociados al servicio tienen una apariencia de estilo simple, con un contenido y diseño que a los huéspedes no les resulta del todo cautivador.
 - b) Falta de modernización de equipamientos. El hotel cuenta con equipamiento que data del año 2016, desde dicha fecha no se ha realizado alguna renovación; dado los avances en modernización actuales, algunos de los huéspedes consideran que puede haber una mejora en la renovación del equipamiento, dado que mucho de estos se encuentran desfasados o no cumplen con las condiciones óptimas de funcionamiento.
 - c) Falta de mudas de ropa de trabajo. Referido especialmente al personal de botones y limpieza, los cuales solo cuentan con dos mudas de ropa para el trabajo, lo que hace que por aseo o por desgaste del mismo estos no se vean totalmente presentables, además de ello en caso de que por alguna condición se logre ensuciar una de las prendas, no cuentan con una muda de ropa dentro de las instalaciones del trabajo que pueda suplantar la prenda perjudicada.
- 2) Fiabilidad, esta categoría se encuentra referida a todo aquello que permite poder realizar el servicio prometido de forma confiable y precisa. Las causas consideradas dentro de la categoría de fiabilidad son las siguientes:
 - a) Falta de información detallada y actualizada en la página web. Los medios virtuales se han convertido en una herramienta que permite el poder transmitir información a un gran volumen de personas, mejorando la captación de clientes para la empresa, sin embargo, en la actualidad la empresa San Francisco Cusco Hotel solo hace uso de forma activa su página de Facebook. La página web que brinda la empresa www.sanfransiscohoteles.com cuenta con un acceso dificultoso, su búsqueda a través de los buscadores de la web no logra ubicar a esta página dentro de los resultados prioritarios, ocasionando que el usuario deba invertir mucho más tiempo y minuciosidad en su búsqueda. La página web no cuenta en la actualidad con



información detallada sobre las condiciones del servicio y de la aplicación de los protocolos contra la propagación, prevención y control de la COVID-19, además, la opción de reserva por esta plataforma se encuentra inhabilitada, no permitiéndole al usuario la simplicidad que conlleva dicho procedimiento.

- b) Retraso innecesario en operaciones de atención. Las operaciones de recepción presentan con frecuencia retrasos en el momento de realizar el check-in, debido a que el método que se utilizan en la actualidad para la administración de los datos es ejecutado a través de la plataforma de Excel, siendo este proceso el que genera una mayor demora dada la recopilación de datos y la poca adecuación de la hoja de Excel para el manejo de datos de reservas, habitaciones disponibles, indicadores, entre otros.
 - c) Insuficiencia de preocupación por no cometer errores. La empresa San Francisco Cusco Hotel no cuenta con una herramienta que le permita supervisar y controlar de forma permanente el correcto cumplimiento de sus operaciones, lo que en muchas ocasiones ha generado errores en los procedimientos de sus servicios, siendo estos solucionados solo de forma correctiva después de haber generado una mala percepción con el cliente.
 - d) Falta de reacción ante la aparición de problemas. Usualmente el personal de la empresa no realiza de forma continua actividades de supervisión general que permitan identificar problemas, dado a que estos suelen limitarse a realizar solo sus funciones, dando como resultado pequeños problemas que pudieron haber sido previstos, que por lo usual pueden ser atendidos con facilidad, sin embargo, en la existencia de problemas mayores el problema deberá ser atendido por gerencia, el cual se encargará de tomar las decisiones, siendo este a la vez una situación de demora de atención del problema, ya que en muchas situaciones el encargado de gerencia no se encuentra dentro de las instalaciones o se es complicado la comunicación con este por vía telefónica.
- 3) Capacidad de respuesta, esta categoría hace referencia a la disposición para ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes y proveerles un servicio puntual.
- a) Personal poco comunicativo. La comunicación entre el personal y los clientes por lo general suele basarse en la cortesía y la transmisión breve de información dada la premura en ofrecer el servicio, por lo que en muchas situaciones no se llega a abordar una explicación completa y detallada acerca de las condiciones del servicio que estos recibirán o que podrían ser recibidos, originando que en muchas ocasiones los clientes hayan tenido inconvenientes por sobrecargos o inconvenientes con los procedimientos de los servicios.



- b) Limitada disponibilidad del personal. La empresa San Francisco Cusco Hotel es parte de una cadena de hoteles la cual cuenta con otras dos instalaciones en la zona céntrica de la ciudad del Cusco; en muchas situaciones cuando la capacidad del hotel es ocupada por una cantidad mínima de clientes el personal suele trasladarse a prestar sus servicios en los hoteles ubicados en el centro histórico, especialmente el personal de cocina y los botones, por lo que se generan inconvenientes con la llegada de huéspedes que no hayan realizado una reservación o algunas solicitudes de los huéspedes que impliquen la presencia de dicho personal.
 - c) Falta de disposición del personal para absolver consultas y solicitudes. Por lo general los huéspedes buscan tener una respuesta a sus consultas y realizar sus solicitudes de forma directa con el área de recepción, sin embargo, en muchas ocasiones el encargado de recepción se encuentra saturado realizando sus demás funciones, por lo que los huéspedes suelen sentir que no existe una disposición por este de poder ayudarlos de forma permanente, ya que estos esperan una atención rápida.
 - d) Falta de rapidez y eficacia de sus operaciones. La empresa San Francisco Cusco Hotel no cuenta con una estandarización de sus operaciones por lo que muchas veces no se cumple a cabalidad la correcta secuencia de los procedimientos, generando que se originen tiempos improductivos y por ende que no se pueda ofrecer un servicio rápido y con eficacia.
- 4) Seguridad, categoría relacionada principalmente al conocimiento y el trato de cortesía del personal, demostrando condiciones de capacidad para transmitir confianza y seguridad, además viene condicionada por la inexistencia de peligros y dudas.
- a) Vulnerabilidad de intercepción de información de tarjetas, datos personales y contraseñas de los medios de pago por página web y otros medios virtuales. En la actualidad en nuestro medio se viene presentando una gran cantidad de situaciones de fraude especialmente con tarjetas de crédito y débito, es por ello que los consumidores sienten inseguridad al brindar su información confidencial como: nombre, número de tarjeta, fecha de vencimiento, código de validación o seguridad y clave secreta; información la cual puede ser utilizada con fines maliciosos y en beneficio de una tercera persona.
 - b) Deficiencias en el sistema de seguridad y en el cuidado de pertenencias. El fenómeno social de la inseguridad ciudadana en el Perú se ha ido acrecentado conjunto al desarrollo económico del país, es por ello a que muchos turistas nacionales y extranjeros tienen una percepción de inseguridad tanto por su integridad física como



la de sus pertenencias, desarrollando sus actividades bajo el temor de ser víctimas de alguna eventualidad de dicha índole, incluso provenientes del propio personal de la empresa.

- c) Falta de confianza de los huéspedes con el personal. La relación de confianza del personal y el huésped principalmente estará compuesta por medio de una comunicación basada en la amabilidad y sinceridad, además de un buen aspecto físico y posturas corporales que emita seguridad y confianza, bajo la finalidad de generar la sensación al cliente de que se le ofrece un trato especial al momento de brindar un buen servicio desde el primer momento, ayudándole además a absolver sus dudas y consultas, resolver con rapidez sus problemas y cumplir promesas. El personal de la empresa San Francisco Cusco Hotel no cuentan con técnicas bien desarrolladas que le permitan crear confianza, además que como se ha detallado en causas anteriores, existen imperfecciones en el servicio que ocasionan que el personal no pueda generar confianza en su totalidad.
- 5) Empatía, la presente categoría abarca a aquellas actitudes de disposición para atender a los clientes de manera cuidadosa y de forma individual.
- a) Falta de atención personalizada del personal con los huéspedes. Los colaboradores de la empresa no suelen realizar técnicas para ofrecer una experiencia personalizada, para que en el momento de atención estos puedan usar las características del cliente a fin de transmitirles la sensación de que realmente los conocen, basándose en el uso de sus datos personales y adquiriendo el conocimiento de sus necesidades a través del ofrecimiento de un servicio interactivo con un alto interés en el diálogo.
 - b) Poca comprensión de las necesidades específicas de los huéspedes, debido a la atención poco individualizada es muy complicado para el personal el poder comprender aquellas necesidades de servicios y condiciones que los huéspedes valorarán más, entre estas se encuentran: limpieza de habitación, velocidad de internet, habitaciones sin ruido, desayuno gratis, parking gratis, restaurante, bar, olores, calidad de la cama, tamaño de las habitaciones, vistas, entre otras.
 - c) Escasa preocupación del personal por los intereses de los huéspedes. Como se mencionó anteriormente, la comunicación del personal con los huéspedes, las actitudes que adopta el personal y el poco interés del personal por cumplir con los procedimientos, genera que se perciba en el momento de encuentro de servicio la falta de compromiso del personal por no cometer errores, la poca preocupación de estos por brindar el servicio acordado y la falta de interés para ayudar a absolver inquietudes y



solicitudes. Originando dichas deficiencias en el usuario, la percepción de que el personal muestra desinterés de velar por el bienestar de cada cliente y de sus demás necesidades.

4.5. Propuesta de Medidas de Intervención para la Mejora de la Calidad del Servicio de la Empresa San Francisco Cusco Hotel

4.5.1. Diagnóstico

Por medio de los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo de evaluación de calidad del servicio SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, se pudo constatar que el nivel de calidad de servicio brindado obtuvo un valor negativo con una brecha de -0.517, resultado derivado de la diferencia entre percepciones y expectativas de los huéspedes encuestados que puede ser apreciado en la **Tabla 28**, dando a denotar dicho resultado las falencias existentes en el servicio brindado, evidenciando así las causas que aquejan la falta de entrega de un servicio en el que las percepciones excedan las expectativas de sus hospedados, causas tales como: estilos de decoración poco llamativos, descuido de la apariencia física de los colaboradores, falta de procedimientos estandarizados, falta de habilidades de comunicación del personal, deficiencias de medios informativos digitales, entre otras que pueden ser visualizadas en la **Figura 13**. Ocasionando, las ya mencionadas circunstancias, la necesidad de establecimiento de medidas de intervención que comprendan las dimensiones de la calidad de servicio para su mejora.

4.5.2. Justificación

La empresa San Francisco Cusco Hotel en la actualidad ofrece un nivel de calidad de servicio que, a pesar de no exceder las percepciones de sus clientes frente a sus expectativas, se le ha sido posible ejecutar sus funciones de manera competente en el mercado, sin embargo, a su vez dicha particularidad no le ha permitido ocupar un puesto de liderazgo dentro de sus competidores y tampoco poder obtener el máximo de los beneficios económicos que le permiten sus capacidades operacionales. La presente propuesta se justifica puesto que, a través de la inversión en medidas de intervención para la mejora de la calidad del servicio se podrá acrecentar la satisfacción de necesidades e intereses de los clientes, mejorando su competitividad en el mercado y permitiéndole posicionarse en la mente de los consumidores y así poder fidelizarlos; además en un efecto dominó, la obtención de mayores beneficios económicos, por reducción de costos en cuanto al mejor uso del tiempo, personal, instalaciones y materiales, asimismo por la captación de una mayor cuota de mercado derivada de la



recomendación de clientes que hayan calificado de forma positiva la buena experiencia en el uso de sus servicios.

4.5.3. Objetivo

El objetivo principal de la presente propuesta a través del establecimiento de medidas de intervención es: Mejorar la calidad del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel.

4.5.4. Detección de necesidades de intervención

La detección de necesidades de intervención para la mejora de la calidad del servicio que se observa en la **Tabla 29**, fue elaborada tomando como base las causas identificadas a partir del análisis de Ishikawa representado en la **Figura 13**, las cuales pudieron ser analizadas y relacionadas según a su necesidad, en consideración a las medidas de intervención para el desarrollo organizacional planteadas por el autor Guízar (2008), quien establece 4 principales medidas de intervención clásicas, las que serán consideradas en la presente investigación y que se detallan a continuación:

- Intervenciones en procesos humanos. Estas medidas de intervención se encuentran relacionadas de forma directa con el personal y con los procesos que conllevan su interacción, como el aprendizaje de técnicas y habilidades de comunicación, fortalecer capacidades de solución de problemas, conceder estrategias de liderazgo y consolidación del trabajo en equipo. Siendo utilizadas las mencionadas medidas, como fuente de potenciación del capital humano y enriquecimiento de procesos, para sobrellevar y mejorar la capacidad de respuesta ante situaciones cotidianas o problemáticas (Guízar, 2008).
- Intervenciones tecno-estructurales. Como su nombre lo indica, este tipo de medidas de intervención conlleva a aquellas que se encuentran vinculadas a aspectos tecnológicos y estructurales, poniendo énfasis en aquellos recursos metodológicos, materiales y virtuales que satisfagan las necesidades de diseño de la organización, la entrega de calidad de vida y el diseño del trabajo. El aspecto técnico organizacional incluye dentro de sus intereses el establecimiento de métodos y flujos de trabajo, mientras que el aspecto estructural organizacional considera las necesidades de división, establecimiento de orden jerárquico y de diseño del trabajo (Guízar, 2008).
- Intervenciones en administración de recursos humanos. Ese tipo de intervenciones tienen su origen en la relación entre el capital humano y la organización, que a partir de mecanismos integradores se busca afianzar dicha relación, utilizando métodos que sean capaces de mejorar el desempeño de los colaboradores, ayudando a estos a obtener



beneficios tanto económicos (sistemas de recompensas) como de desarrollo profesional (desarrollo de carreras), generando lazos de pertenencia y sentido de importancia dentro de la organización (Guízar, 2008).

- Intervenciones estratégicas y del medio. Las intervenciones de este tipo cobran interés en el desarrollo de estrategias generales de la organización, que de forma integrada pretenden enfocar todos aquellos recursos que se posea para la obtención de ventajas competitivas en el medio y la consecución tanto de los objetivos organizacionales como individuales (Guízar, 2008).

Tabla 29

Detección de Necesidades de Intervención

Dimensión	Causas	Tipo de intervención
Elementos Tangibles	Estilo de decoración de instalaciones y materiales asociados al servicio poco atractivos.	Intervención tecno-estructurales
	Falta de modernización de equipos.	
	Falta de mudas de ropa de trabajo.	
Fiabilidad	Falta de información detallada y actualizada en la página web.	Intervenciones estratégicas y del medio.
	Retraso innecesario en las operaciones de atención.	Intervención tecno-estructurales.
	Insuficiencia de preocupación por no cometer errores.	
	Falta de reacción ante la aparición de problemas.	Intervención en procesos humanos.
Capacidad de respuesta	Personal poco comunicativo.	Intervención tecno-estructurales
	Limitada disponibilidad del personal.	
	Falta de disposición del personal para absolver consultas y solicitudes.	Intervenciones en administración de recursos humanos.
	Falta de rapidez y eficacia de sus operaciones.	Intervención tecno-estructurales.
Seguridad	Vulnerabilidad de interceptación de información de tarjetas, datos personales y contraseñas de los medios de pago por página web y otros medios virtuales.	Intervenciones estratégicas y del medio.
	Deficiencias en el sistema de seguridad y en el cuidado de pertenencias.	
	Falta de confianza de huéspedes con el personal.	Intervención en procesos humanos.
Empatía	Falta de atención personalizada del personal con los huéspedes.	Intervención en procesos humanos.
	Poca comprensión de las necesidades específicas de los huéspedes.	
	Escasa preocupación del personal por los intereses de los huéspedes.	Intervenciones en administración de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.



4.5.6. Establecimiento de Medidas de Intervención

4.5.6.1. Intervención en procesos humanos.

El capital humano es uno de los principales factores que determinará el éxito en la entrega de un servicio de calidad, dado que el encuentro de servicio se realizará de forma directa entre los huéspedes y el personal de la empresa, siendo estos la representación de la imagen de ella, es por esto que se debe poner bastante énfasis y cuidado en el desenvolvimiento de sus funciones en los procesos de entrega de servicio. En la empresa San Francisco Cusco Hotel tras la evaluación realizada con el modelo SERVQUAL, se detectó falencias en los procedimientos ejecutados por los colaboradores de la empresa, demostrando necesidades de capacitación que les provea a estos de mayor conocimiento en cuanto a la entrega de un servicio de calidad, además de herramientas para solucionar problemas, mejora de habilidades y adopción de actitudes; debido a que estos en el pasado no recibieron un proceso de formación por parte de la empresa, basando la ejecución de sus funciones en la cotidianidad y sin mejora en el tiempo. Dejando escapar un elemento clave que mejorará la experiencia de los huéspedes con el servicio y por ende una mejora en el sentido de percepción al momento de entrega de este.

Es de importancia la ejecución de un programa de capacitación como medida de intervención que contemple todos aquellos aspectos causales de una baja calidad de servicio, ya teniendo identificadas dichas causas, se procedió a enlistar en la **Tabla 30**, los temas principales que deberán ser abordados para poder contrarrestar aquellas falencias detectadas en los procesos de los colaboradores y además aquellos temas que permitirán potenciar sus habilidades.

Tabla 30

Identificación de Necesidades de Capacitación

Causas	Necesidades de capacitación
Falta de reacción ante la aparición de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación y resolución de conflictos. - Comunicación efectiva. - Calidad de servicio al cliente. - Atención al cliente.
Personal poco comunicativo.	
Falta de confianza de huéspedes con el personal.	
Falta de atención personalizada del personal con los huéspedes.	
Poca comprensión de las necesidades específicas de los huéspedes.	

Fuente: Elaboración Propia.



El sistema de capacitaciones deberá ser programado de forma anual, teniendo en consideración que cada tema de capacitación a tratar deberá contar con un mínimo de 14 horas académicas. La responsabilidad es asignada de forma directa a gerencia, quien deberá hacerse cargo de la ejecución de la disertación, fiscalización del aprendizaje y de su aplicación en el ámbito laboral, dando seguimiento permanente en busca de mejoras de resultados en cuanto el desempeño del trabajador, la satisfacción del cliente y en la detección de falencias en las que se deba realizar la retroalimentación de conocimientos.

A continuación, se detalla cada tema de capacitación enlistado en la **Tabla 30**, además se establece aquellos ítems importantes que deberá abordar el temario para que se abarque la mayor amplitud de conocimientos que permitan combatir las causas de una mala calidad de servicio.

a. Negociación y resolución de conflictos.

El personal debe encontrarse en plena capacidad de poder manejar situaciones conflictivas, ya sea que estas tengan un origen interno o tengan comprometido a algún cliente. La adquisición de destrezas del personal determinará un papel importante en dichas eventualidades ya que, en ausencia de esta, las situaciones conflictivas pueden ocasionar rupturas en las relaciones personales, entre los colaboradores y aún peor deteriorar la reputación de la empresa. Es por esto que es sustancial el implementar la capacitación del personal en cuanto a negociación y resolución de conflictos, que pueda dotar a estos de técnicas y herramientas que puedan ser aplicadas en beneficio de la organización y satisfacción de los clientes. La capacitación se realizará de forma presencial en las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel, para lo cual se efectuará la contratación de un capacitador que lleve a cargo la disertación del tema abordado.

Los temas importantes que deberán ser considerados dentro del temario de capacitación son los siguientes:

- Conceptos básicos: ¿qué es el conflicto?, origen y tipos de conflicto, proceso de conflicto, personalidades conflictivas, consecuencias organizacionales y personales.
- Manejo del conflicto: tipos de negociación, fases del conflicto, estrategias y tácticas para resolver conflictos, herramientas de persuasión, fortalezas de negociador, asertividad y empatía.
- Prevención del conflicto: Estrategias para prevenir conflictos, objetivos e impacto de acciones preventivas, detección de fuentes de conflicto, promoción de voluntad para resolver conflictos, políticas de prevención de conflictos.



b. Comunicación efectiva.

La comunicación cumple un rol importante en la prestación de servicios porque permite llegar de forma directa al cliente, siendo este medio por el cual se transmitirá información valiosa para la comprensión de necesidades y explicación de condiciones de servicio, además una buena comunicación efectiva permite reforzar los lazos de confianza con el cliente y entre el propio personal de la empresa. El personal a través de la presente capacitación podrá potenciar sus capacidades de persuasión, así también mejorará sus habilidades y procesos de comunicación de forma que le permita ser efectivo en el momento de la transmisión de información y de sus ideas, favoreciendo el éxito de sus relaciones interpersonales y su desempeño en la prestación del servicio con los clientes. La capacitación se realizará de forma presencial en las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel, para lo cual se efectuará la contratación de un capacitador que lleve a cargo la disertación del tema abordado.

Los temas importantes que deberán ser considerados dentro del temario de capacitación son los siguientes:

- La comunicación: importancia de la comunicación, proceso de comunicación, las formas de comunicación, la comunicación en el ámbito laboral, estilos personales de comunicación, interferencias que distorsionan la comunicación.
- Comunicación efectiva: escucha empática, comunicación asertiva, comunicación interna, técnicas de comunicación eficaz, reforzamiento de habilidades de comunicación, tipos de comunicación organizacional, claves para mantener pensamientos positivos, métodos de comunicación en situaciones conflictivas.
- Dinámicas: identificación de oportunidades de mejora, resiliencia, casos prácticos de aplicación de comunicación efectiva, confrontación positiva para resolver conflictos. elaboración de planes de comunicación organizacional y personal.

c. Calidad de servicio al cliente.

En el mercado actual donde la competencia cobra cada vez mayor significancia es imperativo apostar por la mejora de la calidad del servicio al cliente, siendo esta la que permita obtener la diferenciación de sus servicios en comparación con las empresas competidoras, fidelizando y satisfaciendo las expectativas de sus clientes. El personal cumple una función importante en la entrega de un servicio de calidad, es por esto que la presente capacitación pretende formar colaboradores que se encuentren plenamente calificados para desempeñar sus funciones, además de ello proveerles habilidades, estrategias y herramientas que le permitan el éxito en calidad en el momento de encuentro del servicio. La capacitación se realizará de forma



presencial en las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel, para lo cual se efectuará la contratación de un capacitador que lleve a cargo la disertación del tema abordado.

Los temas importantes que deberán ser considerados dentro del temario de capacitación son los siguientes:

- Conceptos básicos: ¿qué es la calidad?, características de la calidad, factores de la calidad, consciencia de calidad, ventajas de la calidad, momentos de verdad, gestión de calidad en servicios, dificultades de gestionar la calidad, las expectativas en la calidad del servicio, clientes, tipos de clientes, atención al cliente, satisfacción de necesidades, actitud de servicio.
- Métodos prácticos: gestionar la calidad del servicio, estrategias para satisfacer a los clientes, herramientas para transmitir interés, servicio orientado hacía el cliente, manejo de quejas y reclamos, análisis de comportamiento del consumidor, desarrollo de programas para medir la satisfacción, normas de calidad, sistemas de calidad, desarrollo de la actitud de servicio, potencialización de relaciones interpersonales, métodos para la medición de calidad del servicio, creación de una cultura de calidad.

d. Atención al cliente.

En el momento de interacción entre el personal y el cliente es de importancia el ofrecer una experiencia de calidad, siendo parte esencial de este el proveer todas las destrezas necesarias de los colaboradores para poder concretar con éxito la atención completa de las necesidades de los huéspedes, generando en estos una sensación de bienestar y mayor comodidad en su estadía. La aplicación de la presente capacitación será de utilidad para el adiestramiento del capital humano en la mejora del manejo de la atención al cliente, a través de la adquisición de conocimientos de comportamiento de clientes, aplicación de técnicas para fomentar experiencias de calidad y de fidelización del cliente, potenciación de habilidades de atención y obtención de herramientas de mejora. La capacitación se realizará de forma presencial en las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel, para lo cual se efectuará la contratación de un capacitador que lleve a cargo la disertación del tema abordado.

Los temas importantes que deberán ser considerados dentro del temario de capacitación son los siguientes:

- El cliente: cliente como centro del negocio, comportamiento del cliente, características del cliente, necesidades y deseos, tipos de huéspedes y sus necesidades, estilo de vida del cliente, atención personalizada, factores que influyen en el comportamiento del



huésped, fundamentos de atención al cliente, interpretación de la información adquirida del cliente, fidelización del cliente, importancia de la percepción del cliente.


- Atención al cliente: Protocolos y prácticas en la atención al cliente, mapa de experiencia del cliente, estrategias de servicio basadas en la tipología de huéspedes, variables que influyen en la atención al cliente, presentación personal y cortesía, manejo de expectativas del cliente, manejo de reclamos, manejo de dudas y solicitudes, importancia de la comunicación verbal y no verbal, persuasión efectiva, trabajo en equipo, análisis de procedimientos y mejora, técnicas de acogida, mejora de habilidades sociales, inteligencia emocional, técnicas basadas en la empatía y personalización.

La ejecución del sistema de capacitaciones deberá ser documentada a través de la utilización de un formato, como el que se diseñó y se puede apreciar en la **Figura 14**, donde se llevará el registro del cumplimiento de las sesiones de capacitación, de la participación del personal, la evaluación del aprendizaje y la anotación de observaciones a mejorar. Es crucial realizar este seguimiento para poder tener constancia ya sea de forma física o virtual de los temas desarrollados en dichas sesiones, permitiendo que en capacitaciones futuras se considere como base la evidencia de los temas contenidos para la retroalimentación y actualización de la información, asimismo para dar seguimiento de evaluación y control de formación laboral de los colaboradores.



Figura 14

Formato Registro de Asistencia de Capacitación

	FORMATO REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN			Código:	FORCAP01
				Versión:	0
				Página:	1 de 1
Tipo:	Capacitación <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Charla <input type="checkbox"/> Reunión <input type="checkbox"/> Otro: _____				
Tema:					
Expositor:			Firma:		
Fecha:		Hora de inicio:		Duración:	
Nº	DNI	Apellidos y Nombres	Cargo	Firma	Nota
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
Observaciones:					

Fuente: Elaboración propia.



4.5.6.2. Intervención tecno-estructural.

Las intervenciones tecno-estructurales son de necesidad en la empresa San Francisco Cusco Hotel, por lo que en la presente sección se determinará aquellas medidas fundamentales que son propuestas para ser aplicadas en los aspectos técnicos y estructurales, para ello se elaboró la **Tabla 31** donde de manera dinámica se asoció las deficiencias encontradas en materia de la presente sección.

Tabla 31

Determinación de Intervenciones Tecno-estructurales

Causas	Intervenciones tecno - estructurales
Estilo de decoración de instalaciones y materiales asociados al servicio poco atractivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de las condiciones de diseño de decoración en las instalaciones y de los materiales asociados al servicio. - Renovación parcial de equipos tecnológicos. - Rediseñar el código de vestimenta del personal. - Elaboración de un Manual de Organización y Funciones. - Estandarización de operaciones. - Mapeo de procesos.
Falta de modernización de equipos.	
Falta de mudas de ropa de trabajo.	
Retraso innecesario en las operaciones de atención.	
Insuficiencia de preocupación por no cometer errores.	
Limitada disponibilidad del personal.	
Falta de rapidez y eficacia de sus operaciones.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a detallar cada una de las intervenciones determinadas en la tabla anterior.

a. Mejora de las condiciones de diseño de decoración en las instalaciones y de los materiales asociados al servicio.

El ofrecer una experiencia de servicio confortable para los clientes permite que estos se sientan atraídos a pasar un momento agradable dentro de las instalaciones del hotel, un factor importante para ello es el diseño de interiores. La empresa San Francisco Cusco Hotel en la actualidad cuenta con un diseño en sus instalaciones de un concepto andino, el cual busca representar el panorama cultural en el que se sitúa la ciudad del Cusco, sin embargo, este concepto tiene una mayor representación solo en el primer nivel. Es necesario considerar una mejoría en el diseño decorativo de las instalaciones, de manera especial en las habitaciones, lugar donde los huéspedes pasan la mayor parte de su estadía dentro del hotel. Así mismo, los materiales asociados al servicio, ya sean estos folletos informativos, folletos publicitarios,



tarjetas, carta de restaurante, entre otros, no cumplen con la finalidad de ser visualmente atractivos para los huéspedes y de conceptualizar la marca del hotel, es por ello que se debe considerar una mejora en cuanto al diseño y contenido de los materiales asociados al servicio, estos deben ser lo suficientemente llamativos y tener un contenido que sea capaz de motivar a los huéspedes.

Para obtener una mejora significativa en la decoración de las instalaciones y de los materiales asociados al servicio se debe fortalecer el concepto decorativo de la empresa de forma integral en todos los ambientes y materiales asociados al servicio, teniendo como pilar la mezcla de decoración andina con la elegancia y el marrón como color corporativo representativo de la empresa. Además, se debe considerar en la mejora de los materiales asociados al servicio la transmisión de un mensaje claro, estilos y un color de fuente que lo haga fácil de leer, el uso de representaciones visuales, la conceptualización de la marca, que sea representativo de la empresa y que fomente una grata experiencia. Para el cumplimiento de la presente propuesta deberá realizarse la contratación de un especialista, con el que además se deberá determinar la magnitud de la intervención según las pretensiones económicas de mejoría de la empresa.

En la **Tabla 32** se estableció aquellas actividades fundamentales para la consecución del objetivo de mejora de las condiciones decorativas en las instalaciones del hotel y la asignación de sus responsables.

Tabla 32

Plan de Actividades de Mejora de las Condiciones Estéticas de las Instalaciones

Actividad	Responsable
Fomentar el compromiso de mejora a la alta dirección.	Gerencia
Determinar la cantidad económica dispuesta a inversión.	Junta general de socios, Gerencia y Contabilidad
Contratación de un profesional en diseño de interiores.	Gerencia
Evaluación de las condiciones físicas, decoración de las instalaciones y de los materiales asociados al servicio.	Diseñador de interiores
Generación de propuestas creativas en consideración a mejoras decorativas, integración del concepto corporativo, necesidades del cliente, materiales asociados al servicio, espacio, ergonomía, luz y color.	Diseñador de interiores
Aprobación del proyecto de mejora de las condiciones estéticas de las instalaciones y materiales asociados al servicio.	Junta general de socios y Gerencia
Ejecución del proyecto.	Gerencia, Diseñador de interiores y Jefe de logística



Actividad	Responsable
Elaborar un manual de supervisión y de mantenimiento de condiciones físicas y de mobiliario de la empresa.	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

b. Renovación parcial de equipos tecnológicos.

En la actualidad en la denominada “era digital” que acontece, es imprescindible la adquisición de equipos tecnológicos que formen parte de la modernidad de las instalaciones de la empresa, especialmente aquellos que permiten a través de sus características mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes, ofrecer mayor confort, seguridad y entretenimiento durante su estadía. La presente propuesta de renovación parcial de equipos tecnológicos pretende que a través de esta intervención se pueda evitar situaciones contraproducentes en la entrega de un servicio de calidad derivado del mal funcionamiento de equipos, equipos fuera de servicio y equipos que se encuentren desfasados en cuanto a condiciones de modernidad. Es importante considerar y evaluar la adquisición de nuevos atributos tecnológicos que permitan mejorar la eficacia de las operaciones y que puedan ofrecer mejores condiciones de servicio.

En la **Tabla 33** se aprecian aquellas actividades consideradas necesarias para la realización de la presente intervención, asignando además a cada actividad el personal responsable de su cumplimiento.

Tabla 33

Plan de Actividades de Adquisición y Mantenimiento de Equipos Tecnológicos

Actividad	Responsable
Fomentar el compromiso para la adquisición y ejecución de mantenimiento de equipos tecnológicos.	Gerencia
Evaluación de las condiciones físicas y de funcionamiento de los equipos.	Jefe de mantenimiento
Ejecución de trabajos de mantenimiento y exclusión de equipos que hayan cumplido con su ciclo de vida.	Jefe de mantenimiento
Determinar la cantidad económica dispuesta a inversión.	Junta general de socios, Gerencia y Contabilidad
Evaluación de equipos nuevos por adquirir y consideración de nuevas tecnologías que se puedan implementar según el presupuesto destinado.	Gerencia, Jefe de mantenimiento y Jefe de logística
Adquisición e instalación de nuevos equipos tecnológicos.	Jefe de logística y Jefe de mantenimiento
Elaboración de plan de mantenimiento y de renovación de equipos.	Jefe de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia



c. Rediseñar el código de vestimenta del personal.

La apariencia física y el uniforme de los colaboradores conforman una pieza importante en la entrega de un servicio de calidad, estos representan de manera personal la imagen de la empresa puesto que se encuentran ligados a interactuar de forma directa con el cliente, siendo en esta la primera impresión muy determinante. La presente propuesta pretende que a través del rediseño del código de vestimenta se posibilite la integración de la imagen de la empresa en las prendas del uniforme, además de brindar una apariencia de elegancia, comodidad y seguridad para los huéspedes. Es crucial brindar a los colaboradores la estandarización de sus uniformes, concediéndoles status y sentido de pertenencia con la empresa, pretendiendo además que siempre cuenten con un uniforme en buen estado y a su disponibilidad.

Se estableció en la **Tabla 34** aquellas actividades principales necesarias para la consecución de la presente propuesta, asimismo se le asignó los responsables para el cumplimiento de cada actividad.

Tabla 34

Plan de Actividades de Rediseño del Código de Vestimenta del Personal

Actividad	Responsable
Fomentar el compromiso de rediseño del código de vestimenta del personal a la alta dirección.	Gerencia
Determinar la cantidad económica dispuesta a inversión.	Junta general de socios, Gerencia y Contabilidad
Contratación de un diseñador de prendas de vestir.	Gerencia
Desarrollo de propuestas de diseño de uniformes del personal según el área de servicio y en concordancia a la integración de la imagen de la empresa con las prendas de vestir, comodidad y elegancia.	Diseñador
Aprobación del nuevo diseño de uniformes del personal.	Junta general de socios y Gerencia
Confección de uniformes.	Diseñador

Fuente: Elaboración propia

d. Elaboración de un manual de organización y funciones.

En la actualidad la empresa San Francisco Cusco Hotel no cuenta con un documento normativo que le permita representar la forma de organización en la que se encuentra establecida y bajo la cual desarrollan sus operaciones, siendo esta deficiencia la que acaece perjudicialmente en el desempeño de las funciones de los colaboradores y en la desorganización de sus operaciones. La presente intervención es de necesidad debido a que la



situación que acontece repercute en el ofrecimiento de un servicio de calidad y en la consecución de la satisfacción de las expectativas de los huéspedes.

La elaboración de un manual de organización y funciones posibilitará el mejor manejo del talento humano, otorgándoles una herramienta que les servirá como guía en relación al funcionamiento de la organización, donde se establecerá de forma organizada los puestos de trabajo, sus requerimientos, funciones, responsabilidades, cadena de mando y la toma de decisiones.

Para la aplicación de la presente intervención, deberá de darse cumplimiento al plan de actividades que se detallan en la **Tabla 35**, en la cual se encuentran consideradas de manera progresiva y según la responsabilidad asignada para el logro de cada eslabón.

Tabla 35

Plan de Actividades para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones

Actividad	Responsable
Impulsar la implementación de un Manual de Organización y Funciones para la empresa San Francisco Cusco Hotel.	Gerencia
Constitución de un comité de apoyo para la elaboración e implementación del Manual de Organización y Funciones.	Gerencia
Recopilación de información de los puestos de trabajo mediante la aplicación de fichas de levantamiento de información donde se considerará información relevante y detallada de: datos personales, funciones principales y específicas, interrelaciones laborales, responsabilidades del cargo, cadena de mando y niveles decisionales.	Gerencia y Comité de apoyo
Reunión de comité de apoyo con gerencia para que de forma conjunta se realice la revisión y depuración de la información recabada.	Gerencia y Comité de apoyo
Redacción del Manual de Organización y Funciones.	Gerencia
Revisión y aprobación del Manual de Organización y Funciones	Gerencia y Comité de apoyo

Fuente: Elaboración propia.



e. Mapeo y estandarización de procesos.

En la empresa San Francisco Cusco Hotel se ha detectado problemas derivados de la ejecución deficiente de los procesos de atención al cliente, situación en la cual el personal realiza sus funciones sin seguir un protocolo de atención estandarizado que le permita realizar su trabajo de la mejor forma. La estandarización de los procesos permitirá poder obtener beneficios tanto de forma directa en el desempeño de los colaboradores como en la mejora de la eficiencia y eficacia de las operaciones, los cuales repercutirán en la entrega de un servicio de calidad y posibilitará la mejora en los procedimientos de atención de las distintas necesidades de los clientes. Es por ello que presente propuesta de estandarización de procesos pretende que todas aquellas operaciones ligadas a la atención al cliente se realicen de forma óptima en beneficio de mejora del servicio, para ello en una etapa inicial deberán de ser identificadas todos aquellos procesos que son necesarios para la consecución de la entrega del servicio.

Para poder realizar la identificación de los procesos que forman parte de la entrega del servicio del hotel se deberá utilizar la herramienta de mapa de procesos, la cual permite representarlos de forma gráfica y ordenada. Para ello se realizará la identificación de los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Para poder identificar aquellos procesos estratégicos, se debe considerar que son todos aquellos procesos que son establecidos por la alta dirección, los cuales determinarán principalmente el manejo de las operaciones hacía la consecución de objetivos y creación de valor para el cliente. Los procesos estratégicos identificados en la empresa San Francisco Cusco Hotel son los siguientes:

- Gestión gerencial.
- Gestión de la calidad.
- Planificación estratégica.
- Gestión de proveedores.
- Gestión de recursos humanos.

Los procesos operativos o también denominados esenciales son aquellos que se encuentran directamente relacionados con el servicio principal que brinda la empresa, siendo estos los que generan un valor añadido al servicio, desde la identificación de las necesidades de los clientes hasta su satisfacción a través de la entrega del servicio. Se logró identificar que los procesos operativos que se realizan en la empresa San Francisco Cusco Hotel son los siguientes:



- Comercialización.
- Reservas.
- Check – in.
- Alojamiento.
- Restauración.
- Check – out.

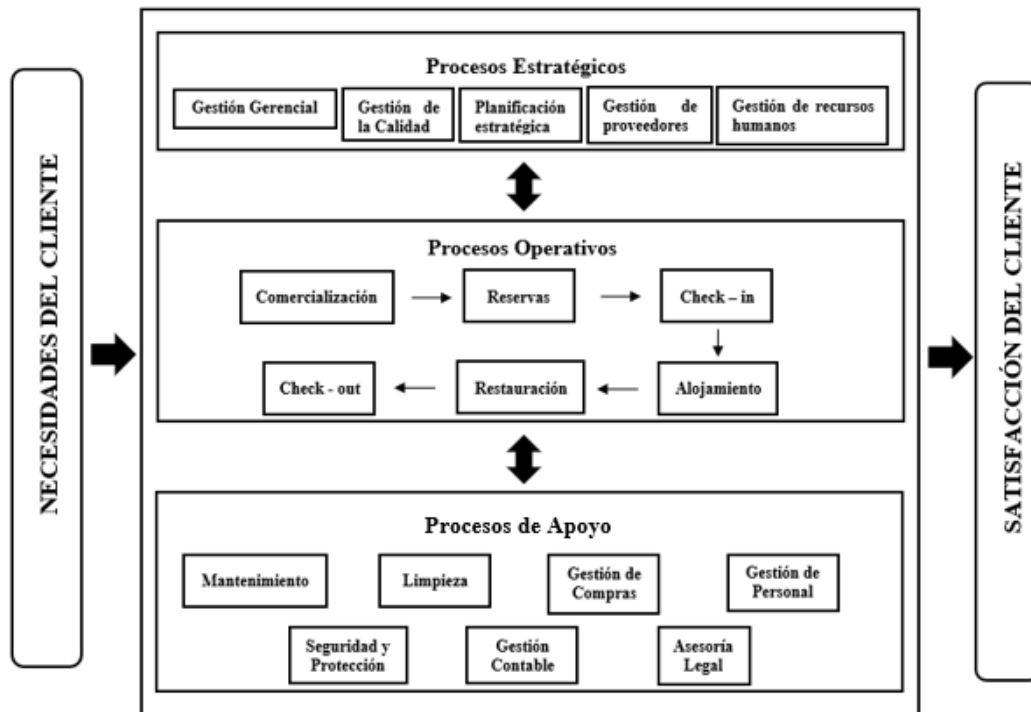
Los procesos de apoyo son aquellos que como su nombre indica brindan el soporte necesario para la ejecución de los procesos operativos, aunque situándose estos en la base del mapa de procesos son altamente cruciales para el logro de los objetivos y la entrega del servicio que cubra las necesidades y expectativas de los huéspedes, se logró identificar que dichos procesos en la empresa San Francisco Cusco Hotel son los siguientes:

- Mantenimiento.
- Limpieza.
- Gestión de compras.
- Gestión de personal.
- Seguridad y protección.
- Gestión contable
- Asesoría legal.

Habiendo realizado la identificación de aquellos procesos existentes en la empresa San Francisco Cusco Hotel tanto de procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se procedió a realizar la esquematización del mapa de procesos, el cual puede ser apreciado en la **Figura 15**.

Figura 15

Mapa de Procesos de la Empresa San Francisco Cusco Hotel



Fuente: Elaboración propia.

Se deberá establecer la estandarización de procesos para aquellos procesos operativos que fueron identificados, con el fin de implantar una guía de procedimientos de trabajo que les permita mejorar su desempeño. En la actualidad la empresa San Francisco Cusco Hotel no cuenta con procedimientos establecidos para cada proceso operativo, es por ello que la presente propuesta es de necesidad, puesto que los beneficios de esta repercutirán en un efecto dominó en la entrega de un servicio de calidad.

Para la consecución de la presente propuesta de estandarización de los procesos operativos se deberá proceder a la ejecución y cumplimiento de las actividades que se aprecian en la **Tabla 36** en el que se define el plan de aplicación de estandarización de procesos.



Tabla 36

Plan de Actividades para la Estandarización de Procesos en la Empresa San Francisco

Cusco Hotel

Actividades	Descripción
Descripción de los procesos operativos actuales	La empresa al no contar con instructivos en ninguno de sus procesos, considerará los procesos operativos como los procesos principales para la presente intervención. Para concretar la presente actividad se deberá de realizar la descripción detallada de los procesos utilizando la observación directa como fuente principal y el diagrama de flujo como herramienta para graficar y detallar los mismos.
Análisis y mejora de los procesos	Se realizará la presente actividad con la finalidad de que a través de la aplicación de una metodología de interrogantes se permita obtener una mejora significativa en los procesos operativos, para ello deberán aplicarse las siguientes preguntas propuestas por Pozo y Rodríguez (2006): <ul style="list-style-type: none">- ¿Los procesos se encuentran correctamente organizados y en sucesión lógica?- ¿Existen operaciones que pueden ser suprimidas bajo la finalidad de mejorar las condiciones del servicio?- ¿Se pueden agregar operaciones al proceso que permitan mejorar las condiciones del servicio?- ¿La reorganización de los pasos permitirá mejorar el servicio?- ¿Qué necesidades de destrezas, equipos y herramientas son necesarias para efectuar el proceso?- ¿En qué parte del proceso existen mayores posibilidades de cometer errores?
Establecimiento de procesos estandarizados	En la estandarización de procesos se considerará con importancia el perfeccionamiento de los procedimientos en la ejecución de los mismos, simplificando y mejorando la eficiencia de la tarea. También se deberá implementar el uso de indicadores que permitan determinar la consecución de mejorías en los procesos o la detección de disconformidades a mejorar. Realizada la documentación pertinente, la metodología deberá de ser desplegada a los colaboradores para su cumplimiento, utilizando capacitaciones y manuales que faciliten su adaptación.
Control y mejora continua de los procesos	Después de haber realizado la implementación de estandarización de procesos será necesario demostrar su efectividad en comparación al estado anterior a la intervención, asimismo se llevará el control de cumplimiento de los procedimientos por parte de los colaboradores. Es importante asumir la importancia del rol que cumplirán los colaboradores en la implementación y en la mejora continua de la metodología, ya que esta será la fuente de primera mano que permitirá detectar falencias en los procedimientos y generar propuestas de mejoría en la ejecución su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.



Un eslabón importante para la mejora de la efectividad de estandarización de operaciones, es el de establecer procedimientos de trabajo, estos harán posible que todas las personas que intervengan en el proceso cumplan con la tarea formalizada. Como se mencionó anteriormente, la empresa en la actualidad no cuenta con un Manual de Procedimientos que permita asegurar un estándar de calidad. Bajo la finalidad de la mejora continua de los procedimientos y de poder ofrecer un mejor panorama de orientación de la labor que los colaboradores realizan en la empresa San Francisco Cusco Hotel, se estableció a través de un previo análisis los procedimientos de los procesos de mayor interacción con los clientes, los cuales se presentan por medio de diagramas de flujo panorámicos, siendo posible describir de manera gráfica los procedimientos de reservas, check-in, pedir al restaurante y check-out.

- Descripción de procedimiento de reversas

Solicitar reserva:

- Llamar por teléfono al hotel, el cliente para poder realizar la reserva de alguna de las habitaciones se comunica de manera directa por vía telefónica con la recepción del hotel, medio por el cual podrá realizar su solicitud.
- Atender la llamada, el recepcionista al atender la llamada interna o externa, deberá brindar un saludo cordial y presentarse formalmente.
- ¿Se realizará una reserva?, en caso la llamada tenga como finalidad realizar una reserva, se procederá a brindar información del servicio de hotel, en caso la respuesta sea negativa se transferirá la llamada a quien corresponda o se tomará registro del mensaje que se desea ser entregado.
- Brindar información de servicio del hotel y tarifario.
- Transferir llamada o registrar mensaje para que sea derivado a quien corresponda.
- ¿Desea reservar?, en caso la respuesta sea afirmativa el cliente ejercerá la solicitud de reservación, si la respuesta es negativa el recepcionista procede a despedirse amablemente comprendiendo la decisión.
- Solicitar reservación, el cliente deberá especificar la fecha en las que desea hospedarse, el tipo de habitación y el número de noches.

Reservar habitación:

- ¿Hay disponibilidad?, si la respuesta es afirmativa se procederá a realizar el registro de datos del huésped, en caso la respuesta sea negativa el recepcionista lamentará la falta de disponibilidad y se despedirá cordialmente.



- Registrar datos y consultar forma de pago, tras haber sido solicitada la habitación por parte del cliente, se procede a consultar el método de pago y a registrar los datos personales del cliente, nombre completo, número de personas, número de DNI o pasaporte, nacionalidad, dirección, correo electrónico, número de teléfono, fecha de llegada y fecha de salida.

Cobrar garantía de reserva:

- Cobrar garantía de reserva, el recepcionista procederá a realizar el cobro de la garantía por el medio virtual que sea de mayor comodidad para el cliente, ya sea este a través de una tarjeta de crédito, una billetera digital o por transferencias mediante aplicativos.
- Despedida cordial y agradecimiento de preferencia, el recepcionista finalizará la llamada tras haber realizado el cobro de la garantía de reservación.



- Descripción del procedimiento de Check-in.

Registrar al cliente:

- Dar la bienvenida cordialmente y atender amablemente al cliente con una sonrisa.
- ¿El cliente tiene reserva?, en caso la respuesta sea afirmativa se corroborará sus datos en el sistema, caso contrario, se procede a realizar la solicitud de habitación.
- Solicitud de habitación. Después de confirmada la inexistencia de una reservación, el cliente procede a generar la solicitud.
- Verificar disponibilidad de habitación, se utiliza el sistema para confirmar la disponibilidad de habitaciones según las necesidades de capacidad y tiempo de permanencia. En caso exista disponibilidad de habitaciones, se procede al registro de datos, caso contrario, se agradece cordialmente la elección del servicio y se despedirá amablemente al cliente.
- Registro de datos y consultar forma de pago, tras haber sido solicitada la habitación por parte del cliente, se procede a consultar el método de pago y a registrar los datos personales del cliente, con la confirmación de sus datos con un documento de identidad, ya sea DNI o pasaporte de forma física, nombre completo, número de personas, número de DNI o pasaporte, nacionalidad, dirección, correo electrónico, número de teléfono, fecha de llegada y fecha de salida.
- Confirmar datos y consultar forma de pago, en caso el cliente tenga una reserva previa, se procede a confirmar sus datos con los señalados en el sistema, además deberá de confirmar la forma de pago del servicio.

Elaborar ficha de registro del cliente:

- Informar acerca de las condiciones del servicio, deberá de brindarse a los clientes los horarios de desayuno y del restaurante, además de tarifas de servicios adicionales. También debe de brindar información de asistencia de taxis, restaurantes, lugares turísticos, centros de salud, números de emergencias, compra de boletos turísticos y consejos de seguridad para salvaguardar su integridad física y de sus pertenencias fuera de las instalaciones.
- Generar ficha de registro, una vez el cliente haya registrado o confirmado sus datos, se procederá a realizar su generación de ficha en el sistema.

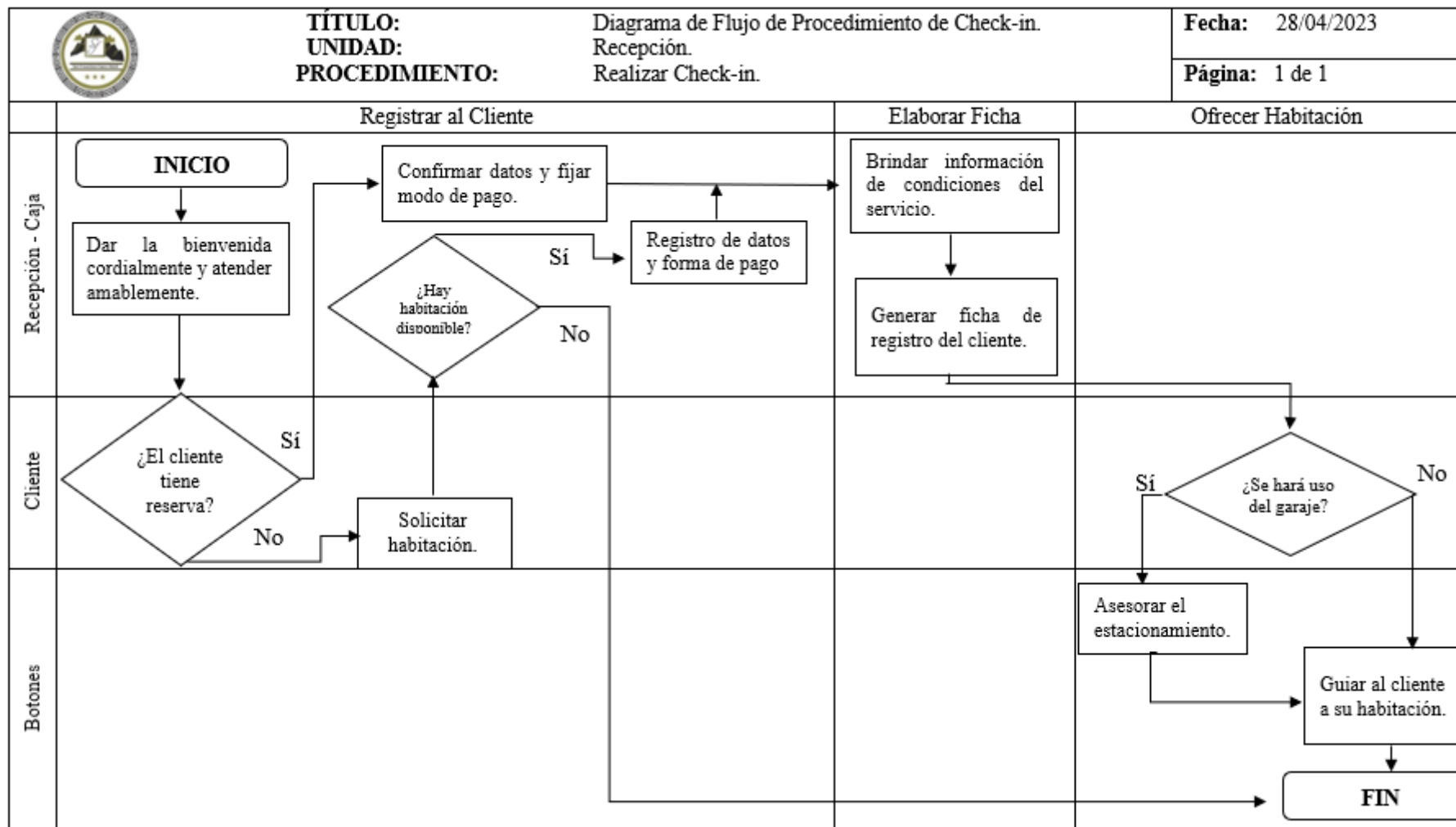


Ofrecer habitación:

- ¿El cliente hará uso del estacionamiento?, en caso la respuesta sea afirmativa los botones deben asesorar su estacionamiento, en caso la respuesta sea negativa se procede a guiar al cliente a su habitación.
- Guiar al cliente a su habitación, los botones deben encargarse de acompañar a los huéspedes hasta su habitación, ofreciendo su ayuda en el traslado de su equipaje, dando una breve explicación acerca de las instalaciones del hotel y recabando información valiosa de intereses y gustos del cliente, finalmente se hará entrega de la habitación y de la llave respectiva.



Figura 17
Diagrama de Flujo de Procedimiento de Check-in



Fuente: Elaboración Propia.



- Descripción del procedimiento de pedir al restaurante

Solicitar el pedido:

- ¿Se solicita el pedido desde la habitación?, en caso la respuesta sea afirmativa el cliente tras revisar la carta del restaurante, la cual se encuentra disponible en cada habitación, procede a realizar su solicitud de pedido a la persona encargada de recepción de forma personal o por medio telefónico. En caso la respuesta sea negativa, la solicitud del pedido se realizará desde el comedor.
- Registrar pedido de habitación, recepción se encargará de llevar la anotación y el registro de los pedidos que haga el cliente, para que estos sean cargados a la cuenta del mismo.
- Registrar pedido de comedor y consultar forma de pago, el mozo se encargará de anotar el pedido de los clientes y consultará la forma de pago, en caso amerite se hará el registro de estos en la cuenta de la habitación.

Preparar el pedido:

- Generar orden de trabajo, recepción se encargará de transmitir el pedido realizado por el cliente al área de cocina, el mozo recibirá el pedido y generará la orden de trabajo. En caso el mozo haya sido el encargado de registrar el pedido de los clientes, este generará la orden de trabajo según lo requerido por los clientes.
- Preparar el pedido, el chef encargado de la cocina prepara el pedido según la orden de trabajo generada.

Entregar el pedido:

- Entregar el pedido, el mozo será el delegado para hacer el traslado del pedido desde el área de cocina hasta la ubicación del huésped, ya sea este al comedor del restaurante o a la habitación.
- ¿Se solicita otro pedido?, en caso la respuesta sea afirmativa el mozo se encargará de realizar el registro de la nueva solicitud del pedido, para posteriormente generar la orden de trabajo del pedido, preparar el pedido y hacer la entrega del nuevo pedido. Si la respuesta es negativa, el mozo procede a retirarse de forma cordial y ofrece su permanente asistencia.
- El mozo se retira de forma cordial y ofrece su permanente asistencia, el mozo procede a retirarse de forma cordial ofreciendo su asistencia en la atención de las distintas necesidades del cliente.



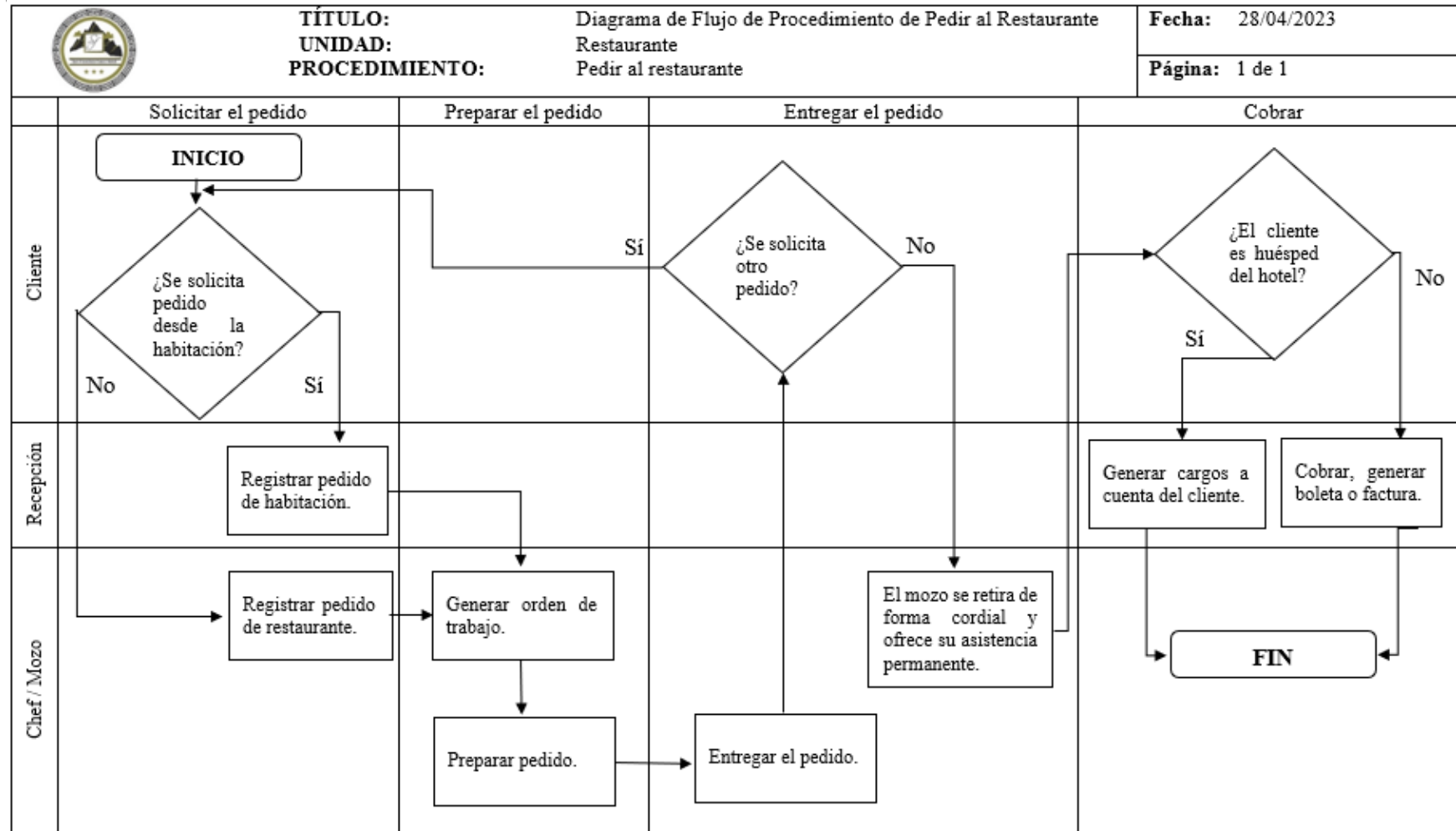
Cobrar el pedido:

- ¿El cliente es huésped del hotel?, si la respuesta es afirmativa se procede a hacer cargo de lo consumido a la cuenta del cliente, si la respuesta fuera negativa se generará una boleta o factura según corresponda.
- Generar cargos a cuenta del cliente, se procede a realizar el cargo de lo consumido por el huésped a su cuenta.
- Cobrar, se procederá a realizar la boleta o factura según a lo consumido en el restaurante por el cliente que no se encuentre alojado en el hotel.



Figura 18

Diagrama de Flujo de Procedimiento de Pedir al Restaurante



Fuente: Elaboración propia.



- Descripción de procedimiento de Check-out.

Informar abandono del hotel:

- El cliente comunica a recepción su retiro definitivo de las instalaciones del hotel tras haber concluido su estancia.

Revisar la habitación:

- Recepción solicita al botones revisar la habitación del huésped que abandonará las instalaciones.
- Revisar habitación, el botones procederá a hacer la revisión de la habitación, constatando el estado de las habitaciones, supervisando de que esta se encuentre en el estado entregado, revisar algo que el huésped haya olvidado o algún faltante de la habitación.

Cobrar:

- ¿Está conforme el estado de la habitación?, en caso la respuesta sea afirmativa por parte del botones, se procederá a generar la boleta o factura según corresponda, caso contrario se añadirá a la cuenta los gastos en los que se haya incurrido, el encargado de recepción debe hacer uso de sus habilidades comunicativas para informar de estos cargos a la cuenta del huésped y tratando de indagar lo ocurrido.
- Generar boleta o factura por costos incurridos, se generará un cargo a la cuenta del cliente por aquellos gastos incurridos ajenos a la prestación del servicio, de los cuales se generará una boleta o factura adicional.
- Generar boleta o factura, tras un análisis del sistema para verificar si existe algún consumo cargado a la cuenta del cliente, se procede a explicar los conceptos de pago de la cuenta del huésped, tras realizar el pago de acuerdo el modo acordado, se genera una boleta o factura según corresponda. En caso la estadía sea financiada por terceros, se procederá a realizar un cobro a cuenta propia del huésped si se mereciese algún pago adicional que no haya sido parte de lo acordado.

Abandonar el hotel:

- ¿El cliente hizo uso del estacionamiento?, en caso la respuesta sea afirmativa el botones deberá de asesorar la salida del estacionamiento del vehículo, en caso la respuesta sea negativa se procede a acompañar a la salida.

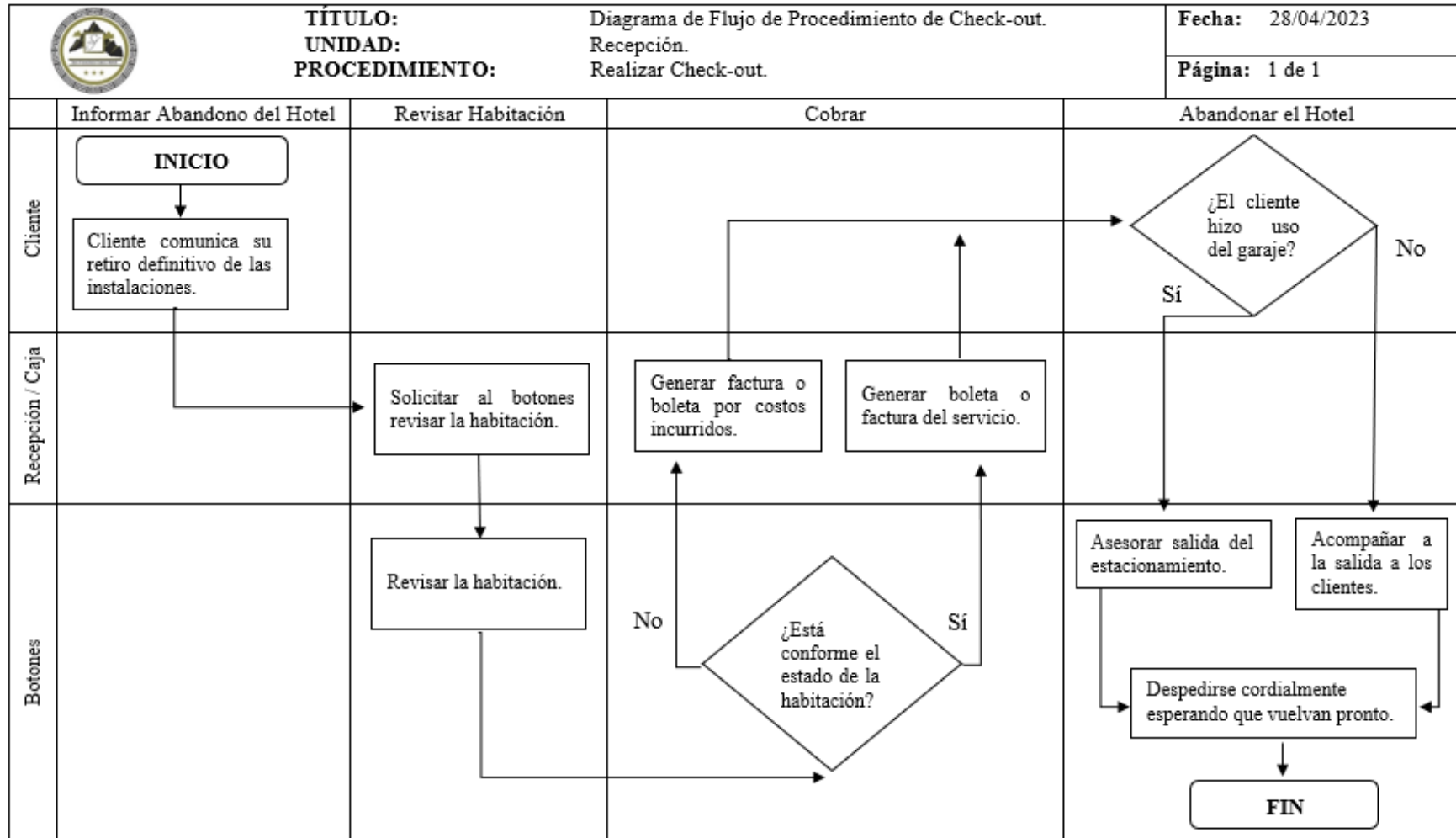


- Asesorar salida del estacionamiento, el botones deberá acompañar al huésped a su vehículo cargando el equipaje, ayuda a dirigir la salida del estacionamiento para evitar incidentes, finalmente se despide cordialmente, esperando que vuelvan pronto.
- Acompañar a la salida, el botones ofrece su ayuda para cargar los equipajes y acompañar a la salida a los huéspedes, despidiéndose cordialmente y esperando que vuelvan pronto.



Figura 19

Diagrama de Flujo de Procedimiento de Check-out



Fuente: Elaboración propia.



4.5.6.3. Intervención en administración de recursos humanos.

Es fundamental que la empresa San Francisco Cusco Hotel fortalezca sus vínculos laborales con sus colaboradores, mantener relaciones laborales y que estas sean perdurables en el tiempo además de dar sentido de pertenencia con la empresa también permitirá reconocer y proteger los intereses personales de sus empleados, permitiendo que estos se encuentren motivados en alcanzar objetivos de forma integral en beneficio de la empresa y que esto repercuta en su propio beneficio.

Para la presente intervención será necesario adaptar mecanismos que por su índole pudiesen permitir obtener el mayor beneficio de su aplicabilidad y que logren integrarse de manera sencilla con el sistema de la organización. Es importante que además dichos mecanismos tengan en consideración velar por el bienestar del personal. Brindar un grato clima laboral permitirá un mejor desarrollo del desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, gozando de beneficios mutuos en una conexión ganar – ganar de forma bidireccional entre empleador y empleado.

En la **Tabla 37** en base a las necesidades de intervención que afectan en la calidad del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel se determinó para la categoría de administración de recursos humanos las intervenciones que son apreciadas a continuación.

Tabla 37

Determinación de Intervenciones en Administración de Recursos Humanos

Causas	Intervenciones en administración de recursos humanos
Falta de disposición del personal para absolver consultas y solicitudes.	- Aplicación de sistemas de recompensas. - Administración del estrés.
Escasa preocupación del personal por los intereses de los huéspedes.	

Fuente: Elaboración propia.

a. Aplicación de sistemas de recompensas.

La consideración y ofrecimiento de beneficios por parte de la empresa hacia sus colaboradores son una poderosa fuente de motivación para el logro de un mejor desempeño de sus funciones y una mayor satisfacción de estos con su trabajo. La empresa actualmente no ofrece ningún tipo de incentivo a sus trabajadores, por lo que esta situación acontece que los colaboradores no encuentren en la ejecución de sus responsabilidades un estímulo que les permita potenciar sus habilidades y destrezas, encasillando sus acciones en un ciclo repetitivo rutinario poco retador.



La implementación de la presente propuesta ocasionaría un efecto positivo directo en el talento humano de la empresa San Francisco Cusco Hotel, siendo a través de una mejora en el desempeño de sus funciones lo que se posibilitaría la entrega de un servicio de mayor calidad.

En el sistema de recompensas no solo debe considerar la atribución de beneficios económicos, sino también es importante el uso de incentivos no monetarios a partir del reconocimiento de la consecución de objetivos y logros laborales. Para la elección de los distintos modos de incentivo será necesario considerar aquellos que puedan satisfacer y estimular de forma específica al personal de la empresa, además es necesario considerar como limitación la magnitud de intervención que la empresa se encontraría dispuesta a poner como incentivo.

A continuación, en la **Tabla 38** se realizó un listado de aquellos incentivos económicos y no económicos que la empresa puede considerar en la actualidad para la aplicación de la presente intervención en una etapa inicial.

Tabla 38

Propuesta de Incentivos y Beneficios a Considerar

Incentivo	Cargo	Objetivo
Pago de bonificación por desempeño.	Todo el personal.	Remunerar el esfuerzo del trabajador y la consecución de metas de la organización.
Pago de bonificación por puntualidad y asistencia.	Todo el personal.	Remunerar el compromiso del trabajador con su trabajo.
Actividades deportivas programadas.	Todo el personal.	Incentivar actividades de confraternización entre colaboradores.
Paseos y excursiones.	Todo el personal.	Fomentar buenas relaciones entre colaboradores.
Descanso en día de cumpleaños	Todo el personal.	Otorgar descanso por ser una fecha especial para el trabajador.
Fechas especiales: día de la madre, día del padre, día de la mujer, entre otros.	Todo el personal	Reconocer el mérito según corresponda entre el personal.
Almuerzo navideño.	Todo el personal.	Confraternización por fecha especial.
Cena gratis.	Todo el personal.	Celebrar logros.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de un sistema de recompensas en la empresa San Francisco Cusco Hotel se deberá efectuar el plan de actividades que se aprecia en la **Tabla 39**, donde se planteó y consideró de forma sucesiva las actividades principales que posibilitarán el



cumplimiento de la presente intervención, asimismo se le asignó el personal que deberá asumir la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad.

Tabla 39

Plan de Actividades para la Implementación de un Sistema de Recompensas

Actividad	Responsable
Fomentar el compromiso de implementación de un sistema de recompensas a la alta dirección.	Gerencia
Determinar incentivos económicos y no económicos según las necesidades y expectativas de los colaboradores y en consideración de las limitaciones existentes.	Gerencia
Redactar un documento donde se establezca de forma detallada cada incentivo conjunto a sus normas y condiciones correspondientes.	Gerencia
Modificación o aprobación del sistema de recompensas planteado.	Junta General de Socios y Gerencia
Implementación, evaluación y mejora del sistema de recompensas.	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

b. Administración del estrés

En el presente es habitual que cada vez más personas hayan experimentado síntomas de estrés, afectando estas sus condiciones físicas y mentales, por ello es importante reconocer que el personal de la empresa no se encuentra ajeno a la afectación de dicho fenómeno. En nuestra vida cotidiana es necesario el poseer una dosis necesaria de estrés para poder desenvolvemos en el día a día, así también es inevitable el acontecimiento de situaciones que sometan a los empleados a atravesar estados de tensión dentro de la ejecución de sus funciones, además es permisible considerar la existencia de problemas personales que se susciten fuera del trabajo y puedan generar una influencia negativa en estos.

Es sustancial reconocer la importancia del manejo del estrés en los colaboradores de la empresa San Francisco Cusco Hotel, dado que entre los efectos negativos esta puede afectar directamente en la toma de decisiones, cambios en su comportamiento, concentración, memoria, alteración de sus sentimientos y emociones, etc. Siendo estas condiciones las que impidan al personal desenvolverse en la totalidad de sus capacidades, disminuyendo su desempeño laboral y por ende afectando a la calidad de atención al cliente.



Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo brindan a través de sus plataformas virtuales la publicación de “Manuales de administración y prevención del estrés en el trabajo”, la cual permite una sencilla aplicación y adaptación del documento a distintos rubros del medio, siendo una opción accesible y económica que permita el mejoramiento de las condiciones del trabajo.

La presente propuesta pretende que la empresa apropie un manual que le permita poder gestionar de forma efectiva el manejo y prevención del estrés en el trabajo bajo las necesidades específicas del personal de la empresa. Siendo considerado en el mencionado documento la implementación de estrategias para la realización de actividades físicas, implementación de hábitos saludables, mejora de las condiciones saludables del trabajo y la dotación de recursos psicológicos de apoyo social.

Se puede observar en la **Tabla 40** la elaboración de un plan de actividades que permita la implementación de un manual de prevención de estrés en el trabajo, siendo este a través del cual la empresa pueda utilizar como herramienta para la administración eficaz del estrés, conformando una base necesaria para la aplicación de diversas estrategias según las necesidades específicas de los colaboradores.

Tabla 40

Plan de Actividades para la Implementación de un Manual de Prevención del Estrés en el Trabajo

Actividad	Responsable
Promover la importancia de la administración del estrés en la empresa San Francisco Cusco Hotel.	Gerencia
Ejecución de un taller para la planificación de administración del estrés según las necesidades del personal.	Todo el personal
Elección y adaptación del Manual de Prevención del Estrés en el Trabajo.	Gerencia
Aplicación del Manual de Prevención del Estrés en el Trabajo.	Gerencia
Evaluación y mejora del Manual de Prevención del Estrés en el Trabajo.	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.



4.5.6.4. Intervenciones estratégicas y del medio.

Es importante que para la empresa San Francisco Cusco Hotel se establezcan intervenciones que se encuentren dirigidas a potenciar su ventaja competitiva en razón a la numerosa cantidad de empresas que se dedican al mismo rubro en su medio, para ello en la presente intervención se establecerán estrategias que se encuentren dirigidas a poder alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Para la determinación de la presente intervención es necesario examinar aquellas consecuencias negativas derivadas de procesos estratégicos establecidos por la empresa que no se encuentren funcionando en su totalidad. Por medio de la aplicación del modelo SERVQUAL se permitió identificar tres causas que afectan la calidad del servicio en la presente categoría y que tienen como necesidad un mejoramiento estratégico para el perfeccionamiento de la captación e interacción de clientes a través de medios informáticos, establecimiento de medidas de seguridad en transacciones electrónicas y el fomento de una cultura de seguridad dentro de las instalaciones.

El establecimiento de estrategias de negocio que apropie la organización debe encontrarse enfocadas en generar una mejora de la imagen organizacional bajo tres sistemas bases: técnico, político y cultural. Teniendo en consideración la presente necesidad se estableció las siguientes intervenciones que pueden ser apreciadas en la **Tabla 41**.

Tabla 41

Determinación de Intervenciones Estratégicas y del Medio

Causas	Intervenciones estratégicas y del medio
Falta de información detallada y actualizada en la página web.	- Análisis y rediseño de la página web y redes sociales.
Vulnerabilidad de intercepción de información de tarjetas, datos personales y contraseñas de los medios de pago por página web y otros medios virtuales.	- Establecer protocolos de seguridad en transacciones electrónicas. - Implementar protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias de los huéspedes.
Deficiencias en el sistema de seguridad y del cuidado de pertenencias.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a detallar cada una de las intervenciones determinadas en la tabla anterior.



a. Análisis y rediseño de la página web y redes sociales.

Hoy en día resalta cada vez más la importancia del buen uso de las plataformas virtuales que posibiliten el contacto directo con el público, que impulsen la visibilidad de la marca, mejoren la comunicación y promuevan la captación de posibles clientes. Es imprescindible el uso de dichas herramientas en el mercado actual, ya que mantendrán en vigencia a la empresa en un medio tan competitivo y con una inversión de bajo costo y de manejo sencillo.

En la actualidad los canales en los que tiene presencia a través de internet la empresa San Francisco Cusco Hotel son principalmente por medio de su página web <http://www.sanfransiscohoteles.com/#/home>, en su página oficial de Facebook que lleva por nombre “San Francisco Cusco Hotel” (Link: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100050507965994>), y además cuenta con anuncios pagados en plataformas de búsqueda de alojamiento como son: Booking.com, Tripadvisor.com, Hoteles.com y Expedia.com.

La presente intervención es de vital importancia en la actualidad para la empresa, debido a que sus propios medios virtuales siendo estos su página web y su página en Facebook demuestran deficiencias las cuales, en lugar de mejorar las condiciones de llegada hacia los clientes, generan una experiencia poco agradable por su poca funcionalidad, especialmente es importante mencionar que en la página web se deberá realizar una mejora de la información brindada sobre las condiciones de servicio dado que en la actualidad esta es insuficiente, así mismo la habilitación y mejora de la interacción de los iconos para reservas, contactos y consulta de precios los cuales se encuentran inoperativos, en cuanto a la página de Facebook deberá elaborarse mejores tácticas para su promoción y utilización, ya que esta hoy en día se encuentra abandonada siendo su uso especialmente para la publicación de ofertas eventuales. Es así también de importancia el análisis de demás medios virtuales que puedan suponer una mejora en la acogida de clientes, siendo necesario la utilización de medios masivos como por ejemplo Instagram y Tiktok.

En la **Tabla 42** se estableció un conjunto de actividades dispuestas de forma consecutiva bajo la finalidad de concretar la presente intervención, así mismo se le asignó la responsabilidad a cada eslabón para llevar a cabo.



Tabla 42

Plan de Actividades para Rediseñar la Página Web y Redes Sociales de la Empresa San

Francisco Cusco Hotel

Actividad	Responsable
Incentivar el compromiso de mejoramiento de la página web y redes sociales.	Gerencia
Cotización de servicios de programador web.	Gerencia
Aprobación de la inversión económica estimada.	Junta general de socios y Contabilidad
Análisis y propuesta de mejora de la página web. Modificación de tácticas de utilización de página de Facebook y uso de redes alternativas Instagram y Tiktok.	Programador web
Aprobación y aplicación de cambios y técnicas de uso de redes sociales.	Gerencia
Mantenimiento periódico y correctivo de la página web y redes sociales.	Programador web

Fuente: Elaboración propia.

b. Establecer protocolos de seguridad en transacciones electrónicas

Resulta habitual que en el presente se haya incrementado exponencialmente el uso de medios electrónicos para la ejecución de operaciones de pago, dado a que este es un método sencillo y de bastante rapidez, siendo muy conveniente para el manejo de dinero. Sin embargo, su uso extendido lo ha hecho un medio para que miles de personas sean víctimas de diversas modalidades de estafa y según estadísticas dicha tendencia se encuentra en crecimiento. Dada la situación delictiva que acontece, se ha generado en los clientes desconfianza por la inseguridad de sus datos personales, especialmente por la vulnerabilidad del internet a ser interceptada con fines maliciosos.

La empresa San Francisco Cusco Hotel actualmente ofrece entre sus modalidades de pago el uso de: tarjeta de débito, tarjeta de crédito, dinero en efectivo, monedero electrónico y pagos virtuales de reserva. En este sentido la presente intervención pretende definir los protocolos para brindar seguridad y legitimidad en las transacciones electrónicas, teniendo como prioridad el resguardar los intereses de los clientes.

El protocolo SET (Secure Electronic Transactions) es en la actualidad el conjunto de normas de seguridad que brindan mayor garantía en el mercado, este se encuentra elaborado



en base a estándares establecidos por visa y mastercard, forjado bajo cinco parámetros: autenticidad, confidencialidad, integridad, intimidad y verificación. Este protocolo debe ser utilizado por la empresa proveedora del servicio comercial, que a través de la prestación de un equipo permite la transacción de operaciones electrónicas. Es importante que la empresa acreedora supervise el cumplimiento de buenas prácticas de este.

Es importante mencionar que la página web de la empresa no cuenta con un protocolo de seguridad, lo que lo hace susceptible a que se pueda sufrir un robo de toda la información que se registre en esta, como datos personales, contraseñas, información de tarjetas, etc. Por ello es sustancial que con la ayuda de un profesional se pueda establecer dicho protocolo, de modo que se provea un medio de navegación seguro para los clientes que permita la transmisión de información y la ejecución de pagos de forma garantizada.

Para el logro de la presente intervención se estableció en la **Tabla 43** aquellas actividades principales que deberán de ser ejecutadas de forma consecutiva por los responsables asignados.

Tabla 43

Plan de Actividades para el Establecimiento de Protocolos de Seguridad en Transacciones Electrónicas

Actividad	Responsable
Fomentar el compromiso para establecer protocolos de seguridad en transacciones electrónicas.	Gerencia
Cotización de servicios de programador web.	Gerencia
Aprobación de la inversión económica estimada.	Junta General de Socios y Contabilidad
Análisis y establecimiento de protocolos de seguridad en transacciones electrónicas.	Programador web
Supervisión y mantenimiento de los protocolos de seguridad establecidos.	Programador web

Fuente: Elaboración propia.



c. Implementar protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias de los huéspedes

Es usual que los huéspedes lleven consigo pertenencias valiosas, entre ellas aparatos tecnológicos, dinero, joyas, etc. Siendo para ellos una necesidad importante el salvaguardar los objetos de su propiedad, sin embargo, la inseguridad de los huéspedes viene condicionada por diferentes factores del medio y por experiencias que hayan ocurrido en el pasado, situación la cual es un originador de desconfianza del servicio.

La seguridad en el hotel es un factor muy apreciado por los huéspedes, es por esta razón que la empresa debe proporcionar a sus clientes un ambiente que cumpla con las condiciones necesarias para resguardar sus pertenencias. En la actualidad San Francisco Cusco Hotel brinda a sus huéspedes cajas de seguridad donde estos puedan depositar sus pertenencias más valiosas.

La presente intervención pretende establecer mediante un documento un conjunto de reglas y procedimientos que deberán de ser ejecutadas en el sentido de generar confianza a sus clientes por ofrecer instalaciones donde se garantice su tranquilidad. Es necesario también que se pueda instruir a los huéspedes a tener la consideración de adoptar medidas necesarias en el exterior de las instalaciones, dado que aquellas eventualidades que ocurran en esta situación no serán de responsabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo la presente intervención se estableció de forma consecutiva en la **Tabla 44** aquellas actividades principales que deberán de ser realizadas por el encargado responsable según corresponda en el plan de actividades.

Tabla 44

Plan de Actividades para Implementar Protocolos de Seguridad y Cuidado de Pertenencias de los Huéspedes

Actividad	Responsable
Promover el compromiso para implementar protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias en el hotel.	Gerencia
Determinar procedimientos de cuidado de pertenencias en el servicio de limpieza y arreglo de las habitaciones.	Gerencia y Jefe de Housekeeping
Establecer términos y condiciones de uso de las instalaciones del hotel.	Gerencia y Jefes de áreas.
Elaborar procedimientos de control de: accesos y salidas, ingresos, identificación, control de bienes, sistemas de vigilancia, presencia de empleados, sistemas de	Gerencia y Jefes de área



Actividad	Responsable
alarmas, circulación de personas y restricciones generales.	
Redacción del protocolo de seguridad y cuidado de pertenencias de los huéspedes de la empresa San Francisco Cusco Hotel.	Gerencia
Implementación del protocolo de seguridad y cuidado de pertenencias de los huéspedes.	Todo el personal

Fuente: Elaboración propia.

4.5.6.5. Medidas de intervención adicionales para mejorar la satisfacción al cliente

Si bien es cierto que las medidas de intervención anteriormente establecidas permitirán en conjunto, poder garantizar la satisfacción al cliente, estas solo se encuentran ligadas a los ítems establecidos por el modelo SERVQUAL, por lo que, se considera importante establecer medidas de intervención adicionales que permitan tener una visión con mayor amplitud en cuanto a las capacidades operacionales del hotel y poder mantenerse vigente en un medio altamente competitivo.

Por lo que, se establece a continuación aquellas medidas de intervención adicionales, que permitirán mejorar la experiencia de satisfacción del cliente con el servicio.

- **Implementar un programa de ofertas y promociones**

Es importante considerar que un medio altamente competitivo, como es el de la industria hotelera en la ciudad del Cusco, se deben establecer estrategias que permitan atraer a los clientes potenciales de forma un poco mas agresiva. Teniendo en cuenta que la competencia busca de forma permanente diversas modalidades promocionales. Por lo que, en la empresa San Francisco Cusco Hotel se deberá implementar un programa de ofertas y promociones, que permitan en consecuencia, atraer la atención de los clientes dotándoles de un beneficio económico, instaurar la imagen de la empresa en la mente de sus huéspedes, incrementar la ocupabilidad en temporada baja y durante el resto del año.

Para ello, se enlistó aquellos sistemas de ofertas y promociones que cuentan con una mayor adaptabilidad a las condiciones de entrega del servicio de la empresa.

- Descuento por permanecer una noche más en las instalaciones.
- Descuentos en paquete, ya sea por una cantidad de días más servicios de restauración adicionales.
- Descuento por reserva con anticipación.
- Descuentos con códigos promocionales por temporada.
- Descuentos por fechas especiales.



- Ofertas románticas.
- Descuento en servicios de restauración.

- **Generar y afianzar alianzas estratégicas**

Como se mencionó anteriormente, la competitividad es una de las principales amenazas a la que se enfrenta la empresa, para poder hacer frente a ella será necesario generar relaciones estratégicas con otras empresas, que nos permitan obtener una mejor respuesta ante las diferentes necesidades de los huéspedes y por ende ser más competitivos.

Dotar de asesoramiento en cuanto a servicios adicionales y de una mejor capacidad de respuesta, mejorará la satisfacción de los clientes, principalmente porque este tipo de personas son externas al medio cusqueño, estando expuestos a ser víctimas de estafa o de un mal servicio por desconocimiento, por lo que es primordial proveer a los huéspedes de seguridad y confianza con los servicios propios de la empresa y durante su permanencia dentro de la ciudad del Cusco.

Para la entrega de un servicio de mayor amplitud de operaciones se recomienda al área de gerencia consolidar operaciones con:

- Agencias de viajes.
- Operadores turísticos.
- Restaurantes.
- Taxis.
- Farmacias.
- Clínicas.
- Alquiler de coches.
- Alquiler de bicicletas.
- Empresas con actividades al aire libre.

- **Instaurar servicios adicionales**

Los servicios principales que ofrece la empresa en la actualidad son de alojamiento y de restauración, además, este ocupa de diversos servicios complementarios que permiten mejorar la experiencia del cliente durante su estadía dentro de las instalaciones. Sin embargo, se considera que se podría adicionar otros servicios que permitan incrementar la satisfacción del cliente. Estos servicios adicionales pueden ser gratuitos o podrían ser accedidos mediante un pago agregado, asimismo permitirán que en temporada baja se pueda mejorar la ocupabilidad de los clientes, generar mayores ingresos y mejorar la imagen de la empresa, a pesar de ello, estos deben encontrarse acorde a las capacidades operacionales de la empresa.



Se consideró la instauración de los siguientes servicios para mejorar la satisfacción de los clientes:

- Instauración de un gimnasio.
- Aparato de gimnasia individuales.
- Servicio de traducción.
- Alquiler de sala de reuniones.
- Alquiler de dispositivos electrónicos.
- Estand de recuerdos.
- Artículos de aseo personalizados.
- Libros y películas.
- Máquina dispensadora.



CAP. V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos

A través del análisis de los resultados recabados en la presente investigación, se logró determinar aquellos hallazgos que se destacan por su relevancia y significancia. Estos hallazgos son expuestos tras la aplicación del instrumento de investigación el cuestionario SERVQUAL. El orden en que los hallazgos son presentados guarda relación a la consecución de los objetivos de la investigación y asimismo a las dimensiones del modelo SERVQUAL, los cuales son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

En cuanto a los hallazgos identificados en relación al primer objetivo específico referido a la dimensión de Elementos Tangibles, se determinó que los huéspedes consideran que los materiales asociados al servicio no son visualmente atractivos, siendo esta la causa de la mayor brecha de la dimensión con un valor de -0.623 y con una valoración negativa, según la escala de Likert, del 9.63% de los hospedados. Los huéspedes demostraron su insatisfacción en cuanto a los folletos publicitarios, folletos informativos, carta de restaurante, tarjetas, entre otros. El origen de esta baja valoración, según lo indagado, se encuentra referido a que algunos de estos materiales asociados al servicio no cumplieron a ser entregados a los huéspedes, ya sea por falta de estos o por incumplimiento del área de recepción, entre otra de las causas que se pudieron establecer, la apariencia física fue considerada poco llamativa, con un contenido de bajo valor de interés para los huéspedes.

La pregunta número 1 de la dimensión de Elementos Tangibles referida a los equipos de apariencia moderna obtuvieron la brecha mejor valorada con -0.244 con una valoración positiva de 64.59% de encuestados. Demostrando que, dentro de aquellos atributos físicos que se encuentran relacionados a la prestación del servicio, la modernidad de los equipos utilizados ofrecieron una mayor satisfacción a los huéspedes, mayor confort, seguridad y entretenimiento durante su estadía, sin embargo, no se logró superar la expectativa de estos, denotando la consideración de una renovación parcial de equipos, ya que su mal funcionamiento, equipos fuera de servicio y equipos que se encuentren desfasados en cuanto a condiciones de modernidad, afectarían considerablemente en la calidad del servicio.

En los hallazgos identificados con el segundo objetivo específico, el cual se encuentra referido a la dimensión de Fiabilidad, considerando que es esta la dimensión con un menor nivel de calidad de servicio, con una brecha de -0.718 . La pregunta que demostró mayor realce fue la pregunta número 5, siendo un importante identificador de que los huéspedes no se encontraron conformes a la información brindada de las condiciones del servicio, ya que se



incumplió en el propósito de ser clara, precisa, real y creíble, la brecha presentada en esta pregunta tiene un valor preocupante de -0.903, el cual afecta considerablemente al valor promedio de la dimensión. Tras investigar las causas relacionadas a tan alta valoración negativa de 23.23%, se pudo establecer que la causa principal del mayor descontento por parte de los clientes, se encuentra relacionada a la poca información sobre las condiciones del servicio, debido a que está en principio no cuenta con información detallada en redes sociales, puesto que la plataforma de Facebook es el único medio activo que usa la empresa, aun así no cumple con el objetivo de llegar a los clientes; siendo también importante mencionar que la información es mucho más promocional que sobre información de los atributos en sí mismos del servicio. Otra de las causas importantes se encuentra relacionada a la falta de importancia de aplicación de los materiales asociados al servicio, siendo así que estos medios informativos sean tan poco efectivos en la transmisión de información por presentar contenidos poco objetivos. Finalmente se pudo constatar que el área de recepción no logró establecer un procedimiento en el que pueda brindar información detallada y personalizada de las condiciones de servicio, tarifas de servicios brindados y complementarios, además de asistencia informativa de agencias de viajes, operadores turísticos, restaurantes, taxis, farmacias, centros de salud, entre otros; manteniendo insatisfecha la necesidad informativa de los huéspedes.

En cuanto a la pregunta mejor valorada de la dimensión de Fiabilidad la pregunta número 6 referida al interés generado en el personal para la resolución de inconvenientes de forma oportuna, fue aquella que dio como resultado la mayor valoración positiva, siendo esta de 54.11% de los encuestados y con un porcentaje de 32.58% de huéspedes que se encuentran “ni de acuerdo ni desacuerdo”. Los huéspedes consideran que existe un interés por parte los colaboradores en la solución de aquellos problemas que los aquejan, la aparición de inconvenientes es un tema recurrente por distintos motivos, siendo estos categorizados subjetivamente según su gravedad, la atención de estos dependerá del grado de solución que se pueda brindar, siendo en una primera instancia los jefes de área los que deberán de responder, en caso la dimensión de la decisión tenga un carácter de mayor responsabilidad el administrador se encargará de la solución del inconveniente. Sin embargo la existencia negativa de la brecha en cuanto a esta pregunta, da a denotar la existencia de la falta de reacción de los colaboradores ante un inconveniente, principalmente por responsabilidades limitadas del personal, además de ello es clara la falta de establecimiento de procedimientos por parte de la empresa, de ahí que no existe un protocolo formal en la atención de estos, siendo en su mayoría acciones correctivas, sin un levantamiento de data que permita anticipar estas situaciones o eliminar los inconvenientes recurrentes con mejores prácticas.



En cuanto a los hallazgos recabados en base al tercer objetivo específico, el cual se encuentra relacionado a la dimensión de Capacidad de Respuesta, es conveniente considerar que la presente dimensión generó una brecha negativa con un valor de -0.627 . Dentro de la presente dimensión el ítem que demostró una mayor brecha entre percepciones y expectativas fue la pregunta número 10 con un valor de -0.686 , esta se encuentra referido a la prestación del personal para informar de forma puntual y sincera acerca de las condiciones del servicio, es así además que esta pregunta representó la mayor valoración negativa por parte de los encuestados con un porcentaje de 20.11%. Como se pudo mencionar anteriormente, dentro de los hallazgos identificados en el primer objetivo específico y segundo objetivo específico, aquellas preguntas relacionadas con materiales asociados al servicio e información brindada clara, precisa, real y creíble de las condiciones del servicio; fueron los ítems menor valorados en las dimensiones, demostrando que existe una consolidada insatisfacción de los clientes en relación a la información brindada por parte de la empresa con el usuario, haciendo notoria la necesidad de establecimiento de mecanismos informativos que mantengan en permanente información a los usuarios, ya que esta situación es una de las principales fuentes de la baja calidad del servicio percibida.

La pregunta que presentó una mejor valoración positiva dentro de la dimensión Capacidad de Respuesta fue la pregunta número 13 con un porcentaje de 47.6% de los encuestados, pregunta la cual hace referencia a la disposición del personal para ayudar a los clientes con sus consultas y solicitudes. Los clientes mostraron mayor satisfacción con la prestación de los colaboradores para brindar su atención, mostrando congruencia con la pregunta número 6 por el interés del personal para resolver inconvenientes, lo que permite argumentar que los huéspedes se encuentran agusto con las cualidades que el personal posee, no obstante estas deberán de ser potenciadas para lograr superar las expectativas de estos.

En cuanto a los hallazgos identificados en relación al cuarto objetivo específico el cual se encuentra referido a la dimensión de seguridad, se demostró que esta es la dimensión con la brecha más cercana a 0 de todas las dimensiones, con un valor de -0.377 . La pregunta que presentó una mayor brecha negativa fue la número 15 con un valor de -0.473 , esta pregunta se encuentra referida a la seguridad de las transacciones electrónicas e integridad de pertenencias, además, esta misma pregunta recibió la mayor valoración negativa, con un porcentaje de 17.28% de los encuestados. Siendo estos resultados que dan a denotar la existencia de inseguridad en los huéspedes con relación al servicio, haciendo evidente la falta de procedimientos de protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias, donde se pueda



determinar los procedimientos de control de: accesos y salidas, ingresos, identificación, control de bienes, sistemas de vigilancia, presencia de empleados, sistemas de alarmas, circulación de personas y restricciones generales.

Por otro lado, la pregunta número 16 la cual hace referencia a la cortesía demostrada por parte de los empleados en el servicio, obtuvo una mayor valoración positiva, con un porcentaje de 66.01% de los encuestados, siendo una vez más congruente la satisfacción de los huéspedes con las cualidades que presenta el personal, como se pudo observar anteriormente en los resultados de los objetivos número 1, 2 y 3. El personal posee cualidades necesarias para la atención a los huéspedes, sin embargo, esta puede ser mejorada a través de capacitaciones, el establecimiento estandarizados de las operaciones y con un adecuado Manual de Organización y Funciones que delimite sus responsabilidades y el alcance de sus funciones. Todo ello permitirá estimular y perfeccionar la prestación del servicio de parte de los colaboradores y por ende obtener una mejor entrega de calidad de servicio.

En cuanto a los hallazgos identificados en relación al quinto objetivo específico, el cual se encuentra referido a la dimensión de Empatía, la cual obtuvo un valor de -0.411 como brecha en el nivel de la calidad del servicio. La pregunta menor valorada por los clientes fue la pregunta número 22 relacionada a la atención de necesidades específicas de los clientes, con un porcentaje de valoración negativa del 17.28% de los clientes. Los resultados derivados de esta pregunta son indicador de la insatisfacción generada a los huéspedes por la falta de mecanismos para ofrecer una experiencia personalizada, es importante que los colaboradores en el momento de interacción con los huéspedes puedan usar las características propias de cada cliente, para posteriormente utilizar técnicas que permitan transmitir la sensación confianza, que genere en el cliente la sensación de que realmente los conocen, basándose en el uso de sus datos personales y adquiriendo el conocimiento de sus necesidades a través del ofrecimiento de un servicio interactivo con un alto interés en el diálogo, siendo una cualidad de alto valor el manejo de comunicación efectiva.

De forma contraria la pregunta 20 obtuvo una mayor valoración positiva con un porcentaje del 52.12%, esta pregunta se encuentra relacionada al interés generado por el personal por la atención de inquietudes, asesoramiento y solicitudes. Una vez más siendo la prestación de los colaboradores con los huéspedes, una cualidad notable y mayor valorada de las dimensiones, lo cual permite ofrecer al cliente una mayor sensación de que la empresa se encuentra preocupada por los intereses de sus clientes, no obstante, estas cualidades deberán ser estimuladas con la finalidad de superar las expectativas de los huéspedes.



Las medidas de intervención para mejorar la calidad del servicio de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía en la empresa San Francisco Cusco Hotel. Brindar un servicio de calidad a los huéspedes es un objetivo de suma importancia, esta agregará un valor necesario para lograr la subsistencia del negocio en un entorno altamente competitivo, basándose principalmente en la satisfacción de las necesidades y en la superación de expectativas de los clientes. Por los resultados obtenidos en cada dimensión se logró identificar 17 causas que generan una calidad de servicio deficiente, por lo que se establecieron medidas de intervención acorde a las necesidades específicas de la empresa, basándose en las intervenciones clásicas propuestas por Guízar Montúfar (2008) por lo que se logró categorizarlas según criterios de procesos humanos, tecno-estructurales, administración de recursos humanos, intervenciones estratégicas y del medio.

5.2. Limitaciones del Estudio

En el desarrollo de la investigación se presentaron las limitaciones que se exponen a continuación:

- Debido a que la técnica de encuesta del cuestionario SERVQUAL requería que se realice en dos tiempos, en una primera fase de expectativas en el check-in y la segunda fase de percepción en el check-out, era necesario encontrarse presencialmente cuando el huésped hiciera su ingreso o retiro de las instalaciones, por lo que el trabajo fue delegado a recepción, con una capacitación previa de la utilidad y el modo en que el cuestionario debía de ser aplicado. Por lo que no se pudo monitorear de forma presencial la toma de información de todas las encuestas a los huéspedes.
- Dada la amplitud del tamaño de la muestra y el llenado del cuestionario de carácter voluntario, la extensión del periodo de levantamiento de datos se vio limitado por la cantidad de huéspedes y por la prestación de los huéspedes a responder el cuestionario.
- Debido a la subjetividad del análisis de las causas de la baja calidad de servicio por cada dimensión del modelo SERVQUAL, existe la posibilidad de que exista una condición que afecte negativamente la percepción de los huéspedes con el servicio que no haya sido considerada.
- El levantamiento de datos se vio afectado por la inestabilidad política y los efectos de la pandemia del Covid-19, afectando considerablemente al sector turístico y por ende al rubro hotelero, generando una disminución en la capacidad de atención de la empresa tanto de turistas nacionales como internacionales.



5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente

Existe una cantidad diversa de investigaciones relacionadas a la aplicación del modelo SERVQUAL como base de establecimiento de propuestas para mejora de la calidad del servicio, esta temática de investigación se encuentra difundida en diversos tipos de servicios, como la investigación realizada por Núñez (2018) la cual se denominó “Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio en el Área de Almacén de una Empresa Minera del Sur del País”, en la cual se utilizó como herramienta el modelo SERVQUAL para que posteriormente a través de elementos de gestión se concrete su objetivo propositivo, los cuales se encontraron relacionados al Desarrollo de Manuales, Ejecución de la Metodología 9 S, Programa de capacitaciones, Círculos de Calidad, etc. En otro rubro de servicios el autor Alvarado (2017) desarrolló su investigación denominada “Aplicación del Modelo de Evaluación de la calidad SERVQUAL y Establecimiento de Medidas de Intervención para la Empresa COOSALUD EPS-S Sucursal Boyacá”, donde a través del diagnóstico realizado de la calidad del servicio se establecieron medidas intervención en procesos humanos, tecno-estructurales, administración de recursos humanos, estratégicas y del medio.

La investigación realizada por Alvarado (2017) fue realizada en el rubro de salud, donde la investigación tuvo como objetivo realizar la evaluación de la calidad del servicio mediante el uso del modelo SERVQUAL en la empresa COOSALUD ESS EPSS sucursal Boyacá. Para concretar su objetivo, en una etapa inicial el autor tuvo que adaptar el modelo SERVQUAL a las características propias de la empresa, después de aplicado el instrumento determinó que los usuarios se sentían mínimamente insatisfechos, habiendo generado un índice de calidad del servicio de -0.153, por lo que posteriormente en fin de la mejora de esta deficiencia se estableció medidas intervención en procesos humanos, tecno-estructurales, administración de recursos humanos, estratégicas y del medio.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como base los procedimientos utilizados en la investigación de Alvarado (2017), por lo que se puede apreciar la similitud en cuanto a la sucesión de etapas para la consecución del objetivo, sin embargo, la diferencia sustancial existente se encuentra relacionada en cuanto al rubro de aplicación, siendo el rubro hotelero el medio donde se desarrolló el presente estudio, por lo que se realizó la adaptación del modelo SERVQUAL de acuerdo a las características del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel. Sin embargo, la aplicación del instrumento demostró un valor negativo similar al de Alvarado, con un índice de calidad del servicio de -0.517, demostrando la necesidad de la determinación de intervenciones que permitan mejorar las dimensiones en fin



de una mejora de la calidad del servicio. Para ello se realizó una evaluación de todas aquellas causas posibles de una baja valoración de percepción da cada una de las dimensiones con la aplicación de un diagrama de Ishikawa, para posteriormente categorizar dichas causas con las 4 principales medidas de intervención clásicas propuestas por Guízar (2008), intervención en procesos humanos, tecno-estructurales, administración de recursos humanos, estratégicas y del medio.

Este último procedimiento difiere del estudio de Alvarado (2017) donde no se realizó una evaluación previa de las causas de la baja calidad del servicio, por lo que se desarrolló la deteminación de intervenciones con una mayor generalidad y simplicidad, sin incurrir en detalles específicos de los procedimientos de intervención, ofreciendo una fuente de información de poco valor para su aplicación posterior. Sin embargo, es importante recalcar que las intervenciones planteadas responden a diferentes necesidades, las cuales son propias de cada estudio.

Con respecto al antecedente del autor Barragan (2017), en la tesis titulada “La calidad del servicio bajo el modelo SERVQUAL en el hotel “Los Portales” – Chiclayo 2017” tras análisis de la dimensión de elementos tangibles, se concluye que por la muy buena calidad de encartes utilizados por parte de la empresa y la información brindada en la página web, se logró una mayor valoración en la satisfacción de los huéspedes, donde su información más relevante fueron las promociones y ofertas. Se pudo determinar que esta aceveracion sobre la importancia de la transmisión de información hacia los huéspedes, concuerda con una de las mayores falencias halladas en la presente investigación, ya que estas se encuentran relacionadas a la deficiente transmisión de infromación de las condiciones del servicio a través de elementos complementarios, donde las insatisfacción de los huéspedes fue de mayor notoriedad, por lo que los resultados recabados concuerdan en la significancia de esta condición en la entrega de un servicio de calidad.

Así también demostró similitudes en cuanto a la dimensión de seguridad como la mejor valorada por los huéspedes, en el que Barragan, (2017) concluyó que el 78% de sus encuestados calificaron como satisfechos por la seguridad brindada por el hotel, respaldando el sistema de seguridad que brinda el hotel de estudio. Es así también que en el estudio realizado por Cueva (2015) donde la respuesta mayor valorada en expectativas y percepciones, se encuentra relacionada a la tranquilidad y seguridad del huésped dentro del hotel. Demostrando la toma de importancia que existe por parte de estas empresas hoteleras en la prestación de un servicio



que brinde tranquilidad, ya que el mal manejo de este podría suponer problemas en cuanto a su reputación, pérdidas económicas, procesos jurídicos y por ende una menor acogida de clientes.

En la investigación realizada por Cueva (2015) titulada “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones” se determinó que la pregunta que presentó una mayor brecha entre las expectativas y percepciones, se encontraba referida a la página web del hotel y si esta se presentaba de forma visualmente atractiva, era amigable con el usuario y útil. Denotando la importancia, de lo que significa para los huéspedes, la prestación de una página digital que presente las correctas características de diseño, contenido y accesibilidad, siendo esta falencia también evidenciada en la investigación de estudio, donde la pregunta que presentó la mayor brecha se encuentra referida al ofrecimiento de información, clara, precisa, real y creíble; ocasionando una de las principales causas de su baja valoración las condiciones en que se encuentra la página web, siendo una fuente principal para brindar información de las condiciones del servicio, los buscadores web no logran ubicar a esta página dentro de los resultados prioritarios, lo que conlleva a que el usuario deba invertir mucho más tiempo y minuciosidad en su búsqueda, así también la deficiente información detallada sobre las condiciones del servicio, además, la opción de reserva por esta plataforma se encuentra inhabilitada, no permitiéndole al usuario la simplicidad amerita dicho procedimiento. Es notable la insatisfacción que genera esta condición en ambas empresas, generado por la falta de interés de mejora de los medios digitales, lo que ocasiona como consecuencia una baja valoración de la percepción del servicio y que el cliente desista de elegir el hotel por la precariedad de su sitios web.

Una de las características principales del modelo SERVQUAL es su cualidad de adaptación a cualquier tipo de servicio, es por ello la existencia de una amplia cantidad de investigaciones realizadas en el medio con el uso del mencionado modelo, el cual permite, como en la presente investigación, el establecimiento de mejoras y la entrega de un servicio que cumpla con los estándares de calidad desde la perspectiva del cliente.

Se evidencia en los antecedentes y en distintas investigaciones similares a la presente, la existencia de similitudes en la consecución de los resultados, sin embargo, las principales discrepancias son originadas por el sistema de valoraciones utilizado de cada estudio, las condiciones de entrega del servicio, el medio donde se desarrolle la investigación y la subjetividad de los clientes en la calificación de sus percepciones y expectativas. Finalmente



se puede determinar que el modelo SERVQUAL posibilita la identificación del nivel de la calidad de los servicios de hotelería.

5.4. Implicancias del Estudio

La aplicación del modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, le concede a esta la instauración de un cambio en el manejo de la calidad del servicio, basando su evaluación en la aplicación de un instrumento que demostró a partir de sus resultados la importancia del monitoreo permanente en la entrega de un servicio de calidad, siendo el índice de calidad de servicio, el cual según la diferencia entre expectativas y percepciones de sus huéspedes, el que permite determinar si este es favorable o en su defecto desfavorable. Este es un instrumento de alto valor para la empresa, en especial porque puede sufrir adaptaciones futuras según se requiera, además, la facilidad y el bajo costo de su aplicación, posibilita que esta se ejecute de forma recurrente en fin de un mayor control de cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, es así que a través del registro de la data en una hoja de Excel se puede implantar un sistema mecanizado, que le confiere al administrador la mejora de toma de decisiones tras un análisis rápido y objetivo de las falencias que mejorar y fortalezas que potenciar. Es importante mencionar que esta implementación es una base importante, en especial por el valor de su data, ya que esta puede prestarse a la aplicación futura de mecanismos que permitan gestionar la calidad, para asegurar, controlar y mejorar de forma continua los estándares en el ofrecimiento de un servicio de calidad, como el manejo de ratios de calidad que se adapten a las características de la data, obteniendo un mejor aprovechamiento de la información levantada.

La ejecución de las intervenciones que fueron determinadas como propuesta a partir de las deficiencias que aquejan la entrega de un servicio de calidad, las cuales son propias y características de la empresa en estudio, generarán beneficios significativos en los procesos humanos, tecno-estructurales, administración de recursos humanos, estratégicas y del medio. Estas podrán ser ejecutadas de forma independiente y de manera sucesiva según se considere el grado de prioridad por el área administrativa de la empresa. Se pretende a partir de ellos la entrega de un servicio de calidad, que le brinde a los huéspedes la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas. Además en un efecto dominó de beneficios a favor de la empresa, se obtendrá una mejora en la imagen de la empresa, mayor captación de huéspedes, mejora en los resultados económicos de la empresa y mayor competitividad en el sector hotelero cusqueño.



CONCLUSIONES

1. Se estableció medidas de intervención para la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes tras la aplicación del modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, en el que según el resultado negativo obtenido en el índice de calidad del servicio de -0.517 , confirmó que las condiciones del servicio no lograban superar las expectativas de los huéspedes, por lo que se procedió a realizar un análisis de las causas que aquejaban a cada dimensión, de modo que según a las características de las falencias se determinó el uso de intervenciones clásicas para satisfacer las necesidades de mejora. En consecuencia, se establecieron las siguientes medidas, en Intervención en Procesos Humanos: capacitaciones en negociación y resolución de conflictos, comunicación efectiva, calidad de servicio al cliente y atención al cliente; en Intervenciones Tecno-estructurales: mejora de las condiciones de diseño de decoración en las instalaciones y de los materiales asociados al servicio, renovación parcial de equipos tecnológicos, rediseñar el código de vestimenta del personal, elaboración de un manual de organización y funciones, estandarización de operaciones y mapeo de procesos; en Intervenciones de Administración de Recursos Humanos: aplicación de sistemas de recompensas y administración del estrés; y finalmente en Intervenciones Estratégicas y del Medio: análisis y rediseño de la página web y redes sociales, establecer protocolos de seguridad en transacciones electrónicas e implementar protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias de los huéspedes. Además, se consideró oportuno determinar intervenciones que permitan mejorar la satisfacción del cliente, como implantar un programa de ofertas y promociones, afianzar y consolidar las alianzas estratégicas y considerar la instauración de servicios adicionales.

2. Se determinó el nivel de calidad de servicio de los elementos tangibles en la empresa San Francisco Cusco Hotel, donde se obtuvo un índice de calidad de servicio de -0.453 , ocupando el tercer puesto de las dimensiones mejor valoradas, sin embargo, al no lograr superar las expectativas de los clientes demostró deficiencias por mejorar, por lo que se determinó, a través de las causas analizadas, que las principales causas de la baja valoración de satisfacción de los huéspedes son la falta de modernización de equipamientos, falta de mejora de diseño y estado de mudas de ropa de trabajo, el estilo de decoración de instalaciones y materiales asociados al servicio poco atractivos, siendo esta última la que obtuvo una menor valoración de la dimensión, demostrando una alta insatisfacción de los



huéspedes en cuanto a los folletos publicitarios, folletos informativos, carta de restaurante y tarjetas.

3. Se determinó el nivel de calidad de servicio de la dimensión fiabilidad, la cual obtuvo un índice de calidad de servicio de -0.718 , siendo esta la dimensión que presentó una mayor brecha entre expectativas y percepciones, exponiendo una mayor insatisfacción por parte de los huéspedes derivado de falta de información detallada y actualizada en la página web de la empresa, retraso innecesario de operaciones de atención, insuficiencia de preocupación por no cometer errores y la falta de reacción ante la aparición de problemas. La mayor causa de insatisfacción de la calidad del servicio fue evidenciada en la presente dimensión, donde los huéspedes hicieron notoria su inconformidad después de haber otorgado una mayor valoración de sus expectativas, que a partir de un deficiente uso de los medios informativos utilizados por la empresa para comunicar las condiciones del servicio, que por la precariedad de la página web, el mal uso de elementos complementarios al servicio y el deficiente procedimiento comunicativo del personal, se obtuvo una menor valoración de percepción, afectando considerablemente la brecha global de la dimensión de fiabilidad.

4. Se determinó el nivel de calidad de servicio de la capacidad de respuesta, el cual obtuvo un índice de calidad de servicio de -0.627 , ocupando el puesto de la segunda menos valorada por parte de los huéspedes, donde se manifestó su insatisfacción por problemas relacionados al personal, por falta de habilidades comunicativas, poca disponibilidad, falta de disposición para absolver consultas y solicitudes; además, en cuanto a las operaciones la falta de rapidez y eficacia estas. La prestación del personal por informar de forma puntual y sincera acerca de las condiciones del servicio, obtuvo una menor percepción por parte de los huéspedes, dando notoriedad a la necesidad de establecimiento de mecanismos informativos que mantengan en permanente conocimiento del servicio a los usuarios.

5. Se logró determinar el nivel de calidad de servicio de la dimensión seguridad, la cual obtuvo una brecha de -0.377 , siendo esta la dimensión mejor valorada con una brecha cercana a 0, lo que hace que este sea indicador de una reducida insatisfacción de los huéspedes, especialmente por una baja percepción de seguridad en transacciones electrónicas, por la integridad de sus pertenencias y la falta de generación de confianza de los huéspedes con el personal del hotel. Por lo que, al no lograr superar las expectativas de los huéspedes, se consideró la necesidad de mejora de los protocolos de seguridad y cuidado de pertenencias, donde se establezca procedimientos de control de: transacciones



electrónicas, accesos y salidas, ingresos, identificación, control de bienes, sistemas de vigilancia, presencia de empleados, sistemas de alarmas, circulación de personas y restricciones generales.

6. Se determinó el nivel de calidad de servicio de la dimensión empatía, en la que se logró obtener un índice de calidad de servicio de -0.411. Esta fue la segunda dimensión mejor valorada, sin embargo, se encontraron deficiencias a mejorar como la falta de comprensión de las necesidades específicas de los huéspedes, la poca preocupación del personal por intereses de los huéspedes y la falta de mecanismos para ofrecer una experiencia personalizada, siendo este último en que se obtuvo de los huéspedes una mayor ponderación negativa, lo que expone la falta de aplicación de mecanismos que permitan generar en el cliente la sensación de que realmente los conocen, basándose en el uso de sus datos personales y adquiriendo el conocimiento de sus necesidades a través del ofrecimiento de un servicio interactivo con un alto interés en el diálogo.



RECOMENDACIONES

1. Para dar seguimiento a los niveles de calidad del servicio y para la consecución de mejora de estos, es importante la implementación periódica del modelo SERVQUAL, con el fin de ello se recomienda que gerencia en colaboración con el área de recepción, sean los encargados de llevar a cabo la aplicación del modelo, debiendo estos poseer el adiestramiento adecuado para dar el correcto uso del instrumento, de las cuales a su vez se definirán nuevas medidas de intervención para aplicar según las necesidades del caso tras el diagnóstico realizado.
2. Es recomendable que, para la ejecución de las medidas de intervención establecidas en la presente investigación, se deba fomentar el compromiso de mejora de las condiciones de servicio, especialmente por el área de gerencia y que de forma integral sea motivado a los jefes de área y finalmente a todo el personal, el trabajo en conjunto y la implementación de una filosofía basada en la entrega de calidad, permitirá obtener el éxito de las intervenciones y la obtención de beneficios con mayor rapidez.
3. Se considera importante para la entrega de un servicio de mayor amplitud de operaciones y de satisfacción para los clientes, la adopción de servicios adicionales, el uso adecuado de ofertas promocionales y la consecución alianzas estratégicas. Por ello, se recomienda al área de gerencia evaluar el sistema de ofertas y promociones establecidos, a fin de que estas tengan un mejor rendimiento, además se deberá analizar los servicios adicionales propuestos en las medidas de intervención con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente con el servicio y por último consolidar operaciones con agencias de viajes, operadores turísticos, restaurantes, taxis, farmacias, etc. Bajo la finalidad de proveer a los clientes servicios externos que sean requeridos por estos, brindando una mejor capacidad de respuesta y satisfacción de necesidades complementarias del cliente.
4. Se recomienda a gerencia y con participación de los jefes de área, potenciar las capacidades de los colaboradores para la entrega de un mayor desempeño en la ejecución de sus funciones, mediante capacitaciones permanentes relacionadas a la entrega de un servicio de calidad, siendo importante en su implementación el dar seguimiento mediante evaluaciones periódicas que permitan identificar el desarrollo de habilidades que requiera el puesto de trabajo. Además, mantenerlos motivados e instaurar un sistema de recompensas y reconocimientos forjará en los colaboradores el espíritu de superación personal necesario para un crecimiento continuo.
5. Se recomienda a gerencia prestar mayor atención al cambio de las necesidades, especialmente realizar investigaciones alternativas que permitan profundizar en la definición



de las expectativas de los clientes, teniendo en consideración que la diferenciación hoy en día cobra cada vez más importancia, por ello la atención individualizada y personalizada, serán un gran aliado para brindar a los clientes la sensación de importancia, que estos son especiales y que los servicios que se les brinda se preocupan por ellos y ofrecen lo mejor.

6. Se recomienda a gerencia y en colaboración de los jefes de área, la elaboración del Manual de Organización y Funciones (M.O.F), dado que esta es una herramienta importante que servirá de guía para el personal, donde se delimitarán sus responsabilidades y describirá sus funciones de forma detallada, lo que contribuirá a fomentar el orden de los puestos de trabajo. Además, gerencia debe considerar la estandarización de procesos, puesto que contribuirá de forma sustancial a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, contribuyendo en la mejora del desempeño de los colaboradores y en la ejecución de las funciones de trabajo, realizándolas bien desde la primera vez.

7. Se considera de suma importancia recomendar a gerencia y a la junta general de socios, que de forma equivalente a la entrega de un servicio de calidad y del desarrollo empresarial, se deba potenciar el compromiso de responsabilidad en el uso sostenible de los recursos medioambientales, mediante el fortalecimiento de la consciencia ecológica en las operaciones hoteleras, la implementación métodos de conservación de los recursos hídricos, mejora de la gestión de manejo de desperdicios, desechos y el uso de materiales reciclados, la conservación de la energía, uso de productos de limpieza responsables con el medio ambiente y el uso de materiales biodegradables asociados al servicio. Con la finalidad esencial de proveer soluciones eco - amigables y evitar efectos adversos en el medio ambiente por la ejecución de las funciones de la empresa, preservando la biodiversidad de flora y fauna para las generaciones futuras.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, J. (2015). *Hoteles, Hoteleros y Hotelería: enfoque conceptual y experiencial*.
- Alvarado, J. (2017). *Aplicación del modelo de evaluación de la calidad SERVQUAL y establecimiento de medidas de intervención para la empresa COOSALUD EPS-S*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Alvarez, R. (2016). *Caracterización de la Gestión de Calidad bajo el Modelo SERVQUAL en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios - Rubro Hoteles de la Ciudad de Huaraz*. Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas: EPISTEME, C.A.
- Arrué, J. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario*. San Juan Bautista: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Báez, S. (2005). *Hotelería*. México: Compañía Editorial Continental.
- Barragan, M. (2017). *La Calidad del Servicio Bajo el Modelo SERVQUAL en el Hotel "Los Portales"*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: PEARSON EDUCACIÓN.
- Carlos Ornelas, C. E., Montelongo Cortés, Y., & Nájera Gallardo, R. (2010). *La calidad del Servicio de un Centro de Información*. Aguascalientes: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Castillo, G. (2016). *Diagnóstico de la dimensión del modelo SERVQUAL más importante para la satisfacción del usuario externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Córdoba, M., & Monsalve, C. (2011). *Tipos de Investigación: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Copacabana.
- Crónica Global. (24 de Enero de 2018). España, el segundo país del mundo con los hoteles mejor valorados.
- Crosby, P. B. (1987). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. Colonia San Juan Tilihuaca: McGraw Hill Book Company.
- Delgado, H. (2018). *La ciudad de servicio mediante el modelo SERVQUAL y su relación con la satisfacción del cliente del Hotel Aristi*. Lambayeque: Universidad Lambayeque.



- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Diario Gestión. (14 de Septiembre de 2019). Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños.
- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Obtenido de Revista Innovar Journal: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Fernández, O. (2022). *Calidad de servicio en los hoteles de categoría tres estrellas en la Ciudad de Chepén*. Chepén: Universidad Cesar Vallejo.
- Florián, A. (2018). *Análisis de la Calidad del Servicio al Cliente Basado en el Modelo SERVQUAL en el Hotel "Caballito de Totorá" del Distrito de Huanchaco*. Huanchaco: Universidad Alas Peruanas.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernandez, G. C., & Maubert Viveros, C. A. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A .
- Jacquín, E., Fajardo, A., & Sarmiento, M. (2014). *Análisis comparado de la relación calidad/precio de hoteles de destinos turísticos, en tres países de Sudamérica*. Valparaíso: Universidad de Valparaíso.
- Juárez, L. (2019). *Calidad del servicio percibido por los clientes del Hotel Thiago en la provincia de Chíncha, departamento de Ica*. Chíncha: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (Décimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- López, A., Niembro, A., & Ramos, D. (2017). Las empresas de servicios en América Latina: un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas. *TEC empresarial*.



- López, C., & Serrano, M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (Séptima ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Martinez, C. (2018). *Aplicación del modelo Servqual en los servicios de transporte público urbano en el distrito del Lurigancho para medir la calidad del servicio*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- MINCETUR. (2015). *Decreto Supremo N° 1-2015-MINCETUR/SG*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/34744/Imagen.aspx.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (12 de Enero de 2019). *Resolución Ministerial que Modifica la Norma Técnica A.030 "Hospedaje" del Reglamento Nacional de Edificaciones*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/RM_N0052019VIVIENDAModificaD.S.N_0062014A_030.pdf
- Neill, A., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: UTMATCH.
- Novillo Maldonado, E. F., Parra Ochoa, E. B., Ramón Ramón, D. I., & Lopez Franzo, M. L. (2017). *Gestión de la Calidad: un enfoque práctico*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Núñez, O. (2018). *Propuesta de mejora de la calidad de servicio en el área de almacén de una empresa minera del sur del país*. Arequipa: Universidad de San Agustín de Arequipa.
- Organismo Internacional de Estandarización (ISO). (2015). *ISO 9000 - Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Suiza: ISO copyrgth office.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research . *Journal of Marketing*, 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pozo, J., & Rodríguez, Z. (s.f.). *Gestión y mejora de procesos empresariales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-empresariales/>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Gestión de Hoteles*. Málaga: Editorial Vertice.
- Robles, P., & Carmen, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija*.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*.
- Suarez, J. G. (1997). *Tres Expertos en Calidad*. España: Llanera: Instituto de Fomento Regional.
- The World Tourism Organization (UNWTO). (2022). *EL TURISMO INTERNACIONAL CONSOLIDA SU FUERTE RECUPERACIÓN EN MEDIO DE CRECIENTES DESAFÍOS*. Obtenido de World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Universidad América Latina. (s.f.). *Percepción del Consumidor*. México: Universidad América Latina.
- Vasquez, G. (2022). *Propuesta de mejora en la calidad del servicio para la sostenibilidad en el rubro salud caso: Centro de Salud Mental Comunitario el Sol*. Cañete: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Vásquez, J. (2017). *Percepción de la Calidad de Servicio en los Restaurantes de los Hoteles de Cuatro Estrellas en Miraflores*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zamora, C., & Carol, N. (2015). *Calidad en las Empresas del Sector Hotelero del Cusco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.



ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Tabla 45

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	METODOLOGIA
¿Qué medidas de intervención establecer para la mejora de la calidad del servicio mediante la aplicación del modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	Establecer medidas de intervención para la mejora de la calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.	Variable: Calidad del Servicio	<p>Tipo de Investigación: Aplicada – Transversal</p> <p>Nivel de la investigación: Descriptivo - Propositivo</p> <p>Metodología de la investigación: Deductivo</p> <p>Población: Clientes hospedados del periodo entre enero del 2021 – febrero 2022</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario SERVQUAL</p> <p>Procesamiento para el análisis de datos: Microsoft Excel y el programa SPSS</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
P.E.1 ¿Cuál es el nivel de los elementos tangibles según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	O.E.1 Determinar el nivel de los elementos tangibles según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.		
P.E.2 ¿Cuál es el nivel de la fiabilidad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	O.E.2 Determinar el nivel de la fiabilidad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.		
P.E.3 ¿Cuál es el nivel de la capacidad de respuesta según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	O.E.3 Determinar el nivel de la capacidad de respuesta según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.		
P.E.4 ¿Cuál es el nivel de la seguridad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	O.E.4 Determinar el nivel de la seguridad según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.		
P.E.5 ¿Cuál es el nivel de la empatía según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022?	O.E.5 Determinar el nivel de la empatía según el modelo SERVQUAL del servicio de la empresa San Francisco Cusco Hotel, 2022.		

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 2: Cuestionario SERVQUAL en español e inglés



Universidad
Andina
del Cusco



ENCUESTA SERVQUAL PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA EMPRESA SAN FRANCISCO CUSCO HOTEL

Estimado(a) usuario:

El presente cuestionario tiene como finalidad el recabar información acerca de la calidad del servicio que se brinda en la empresa San Francisco Cusco Hotel, para poder complementar el estudio realizado en una Tesis de Pregrado, además, dicha información será de utilidad para la detección de debilidades que superar y fortalezas que potenciar para la mejora del servicio en el hotel.

La información que se obtenga es de carácter confidencial, la cuál será utilizada solo para asuntos académicos. Agradecemos su amable participación.

Instrucciones: Basándose en su experiencia como consumidor de los servicios que ofrecen las empresas del sector hotelero, piense en el tipo de empresa que estaría encantado de utilizar. Lea detenidamente las siguientes preguntas y con sinceridad califique las expectativas que usted tiene referente al servicio de alojamiento, considerando 1 como la menor calificación y 5 como la mayor calificación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

EXPECTATIVAS

Dimensión	N°	Aspectos a valorar	Marque con "x", según corresponda:				
			1	2	3	4	5
Elementos tangibles	1	¿Espera que San Francisco Cusco Hotel cuente con equipos de apariencia moderna?					
	2	¿Espera que las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel cuente con un local apropiado y atractivo?					
	3	¿Espera que el personal del hotel mantenga una apariencia pulcra?					
	4	¿Espera que los materiales asociados al servicio que utiliza la empresa San Francisco Cusco Hotel sean visualmente atractivos?					
Fiabilidad	5	¿Espera que la información que se le brinde en el servicio sea clara, precisa, real y creíble?					
	6	¿Espera que el personal del hotel se interese sinceramente en la resolución de su problema, cuando se le presente alguno?					
	7	¿Espera que se cumpla de forma correcta los check in, check outs y reservas en el hotel?					
	8	¿Espera que la empresa San Francisco Cusco Hotel preste sus servicios en el tiempo acordado?					
	9	¿Espera que en la empresa San Francisco Cusco Hotel se preocupen por no cometer errores?					



Capacidad de respuesta	10	¿Espera que el personal del hotel deba informar puntualmente y con sinceridad acerca de las condiciones del servicio?					
	11	¿Espera que en el hotel ofrezca a los clientes un servicio rápido y eficaz?					
	12	¿Espera que en el hotel el personal esté dispuesto a ayudar con las consultas y solicitudes de los clientes?					
	13	¿Espera que el personal del hotel se encuentre siempre disponible para atender sus solicitudes?					
Seguridad	14	¿Espera que el personal del hotel le infundan confianza?					
	15	¿Espera sentir seguridad al momento de realizar transacciones y en la integridad de sus pertenencias?					
	16	¿Espera que los empleados del hotel lo atiendan con cortesía?					
	17	¿Espera que el personal del hotel se encuentre suficientemente capacitado para poder responder sus consultas?					
Empatía	18	¿Espera que la empresa San Francisco Cusco Hotel le brinde atención individualizada?					
	19	¿Espera que el personal del hotel tenga horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes?					
	20	¿Espera que el personal del hotel muestre interés por sus inquietudes, asesoramiento y solicitudes?					
	21	¿Espera que el personal del hotel se preocupe por los mejores intereses de sus clientes?					
	22	¿Espera que el personal del hotel atienda sus necesidades específicas?					



ENCUESTA SERVQUAL PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA EMPRESA SAN FRANCISCO CUSCO HOTEL

Estimado(a) usuario:

El presente cuestionario tiene como finalidad el recabar información acerca de la calidad del servicio que se brinda en la empresa San Francisco Cusco Hotel, para poder complementar el estudio realizado en una Tesis de Pregrado, además, dicha información será de utilidad para la detección de debilidades que superar y fortalezas que potenciar para la mejora del servicio en el hotel.

La información que se obtenga es de carácter confidencial, la cuál será utilizada solo para asuntos académicos. Agradecemos su amable participación.

Instrucciones:

En base a su percepción sobre el servicio que se le brindó en la empresa San Francisco Cusco Hotel. Lea detenidamente los siguientes aspectos y con sinceridad califique la percepción que usted tiene referente al servicio de alojamiento, considerando 1 como la menor calificación y 5 como la mayor calificación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

PERCEPCIONES

Dimensión	N°	Aspectos a valorar	Marque con "x", según corresponda:				
			1	2	3	4	5
Elementos tangibles	1	¿San Francisco Cusco Hotel cuenta con equipos de apariencia moderna?					
	2	¿Las instalaciones de la empresa San Francisco Cusco Hotel cuenta con un local apropiado y atractivo?					
	3	¿El personal de la empresa San Francisco Cusco Hotel mantiene una apariencia pulcra?					
	4	¿Los materiales asociados al servicio que utiliza la empresa San Francisco Cusco Hotel son visualmente atractivos?					
Fiabilidad	5	¿La información que se le brindó en el servicio fue clara, precisa y real?					
	6	¿El personal del hotel se interesó sinceramente en la resolución de su problema, cuando se le presentó alguno?					
	7	¿Se cumplió de forma correcta los check in, check outs y reservas en el hotel?					
	8	¿San Francisco Cusco Hotel prestó sus servicios en el tiempo acordado?					
	9	¿Considera que la empresa San Francisco Cusco Hotel se preocupó por no cometer errores?					



Capacidad de respuesta	10	¿El personal del le informó puntualmente y con sinceridad acerca de las condiciones del servicio?					
	11	¿Considera que el hotel le ofreció un servicio rápido y eficaz?					
	12	¿Considera que en el hotel el personal estuvo dispuesto a ayudarlo con sus consultas y solicitudes?					
	13	¿El personal del hotel se encontró siempre disponible para atender sus solicitudes?					
Seguridad	14	¿El personal del hotel le infundió confianza?					
	15	¿Se sintió seguro al momento de realizar transacciones y por la integridad de sus pertenencias?					
	16	¿Los empleados del hotel lo atendieron cortésmente?					
	17	¿El personal del hotel demostró estar suficientemente capacitado para poder responder sus consultas?					
Empatía	18	¿La empresa San Francisco Cusco Hotel le brindó atención individualizada?					
	19	¿El personal de la empresa San Francisco Cusco Hotel lo atendió en horarios de trabajo oportunos?					
	20	¿El personal del hotel mostró interés por sus inquietudes, asesoramiento y solicitudes?					
	21	¿El personal del hotel se preocupó por sus intereses?					
	22	¿El personal del hotel atendió sus necesidades específicas?					



SERVQUAL SURVEY FOR EVALUATION OF THE QUALITY OF THE SERVICE IN THE COMPANY SAN FRANCISCO CUSCO HOTEL

Dear user:

The purpose of this questionnaire is to collect information about the quality of the service provided by the company San Francisco Cusco Hotel, to be able to complement the study carried out in an Undergraduate Thesis, what's more, this information will be useful for the detection of weaknesses that overcome and strengths that enhance the improvement of the service in the hotel.

The information obtained is confidential, which will be used only for academic matters. We appreciate your kind participation.

Instructions:

Based on your experience as a consumer of the services offered by companies in the hotel sector, think about the type of company you would be happy to use. Read the following questions carefully and honestly rate your expectations regarding the hosting service, considering 1 as the lowest rating and 5 as the highest rating.

Strongly disagree	In disagreement	Neither agree nor disagree	In agreement	Totally agree
1	2	3	4	5

EXPECTATIONS

Dimension	N°	Aspects to assess	Mark with "x", as appropriate:				
			1	2	3	4	5
Tangibility	1	Do you expect that San Francisco Cusco Hotel has modern looking equipment?					
	2	Do you expect that the facilities of the Hotel San Francisco Cusco company have an appropriate and attractive place?					
	3	Do you expect hotel staff to maintain a clean appearance?					
	4	Do you expect the materials associated with the service used by the company San Francisco Cusco Hotel to be visually attractive?					
Reliability	5	Do you expect the information provided in the service to be clear, precise, real and credible?					
	6	Do you expect the hotel staff to take a sincere interest in solving your problem, when one arises?					
	7	Do you expect check-ins, check-outs and reservations at the hotel to be carried out correctly?					
	8	Do you expect the company San Francisco Cusco Hotel to provide its services in the agreed time?					
	9	Do you expect that the San Francisco Cusco Hotel company cares about not making mistakes?					



Responsiveness	10	Do you expect the hotel staff to promptly and honestly inform you about the conditions of service?					
	11	Do you expect that the hotel offers customers a fast and efficient service?					
	12	Do you expect the hotel staff to be willing to help with customer inquiries and requests?					
	13	Do you expect the hotel staff to always be available to attend to your requests?					
Assurance	14	Do you expect the hotel staff to instill confidence in you?					
	15	Do you expect to feel safe when making transactions and in the integrity of your belongings?					
	16	Do you expect hotel employees to treat you courteously?					
	17	Do you expect the hotel staff to be sufficiently trained to be able to answer your queries?					
Empathy	18	<u>Do you expect the San Francisco Cusco Hotel company to provide you with individualized attention?</u>					
	19	Do you expect hotel staff to have convenient working hours for all your customers?					
	20	Do you expect hotel staff to show an interest in your concerns, advice and requests?					
	21	Do you expect hotel staff to look out for the best interests of their customers?					
	22	Do you expect the hotel staff to attend to your specific needs?					



SERVQUAL SURVEY FOR EVALUATION OF THE QUALITY OF THE SERVICE IN THE COMPANY SAN FRANCISCO CUSCO HOTEL

Dear user:

The purpose of this questionnaire is to collect information about the quality of the service provided in the San Francisco Cusco Hotel company, in order to complement the study carried out in an Undergraduate Thesis, in addition, said information will be useful for the detection of weaknesses to overcome and strengths to enhance to improve service at the hotel.

The information obtained is confidential, which will be used only for academic matters. We appreciate your kind participation.

Instructions:

Based on your perception of the service provided by the company San Francisco Hotel. Read the following aspects carefully and honestly rate your perception regarding the hosting service, considering 1 as the lowest rating and 5 as the highest rating.

Strongly disagree	In disagreement	Neither agree nor disagree	In agreement	Totally agree
1	2	3	4	5

PERCEPTIONS

Dimension	N°	Aspects to assess	Mark with "x", as appropriate:				
			1	2	3	4	5
Tangibility	1	Does San Francisco Cusco Hotel have modern looking equipment?					
	2	The facilities of the San Francisco Cusco Hotel company have an appropriate and attractive location?					
	3	Does the staff of the Hotel San Francisco Cusco company maintain a clean appearance?					
	4	Are the materials associated with by the company San Francisco Cusco Hotel visually attractive?					
Reliability	5	Was the information provided in the service clear, precise and real?					
	6	Did the hotel staff take a genuine interest in solving you problema, when one arose?					
	7	Was the check-in, check-out and reservations at the hotel carried out correctly?					
	8	Did San Francisco Cusco Hotel provide its services in the agreed time?					
	9	Do you think that the company San Francisco Cusco Hotel was concerned about not making mistakes?					



Responsiveness	10	Did the staff inform you promptly and honestly about the conditions of service?					
	11	Do you consider that the hotel offered you a fast and efficient service?					
	12	Do you think that the hotel staff was willing to help you with your queries and requests?					
	13	Was the hotel staff always available to attend to your requests?					
Assurance	14	Did the hotel staff instill confidence in you?					
	15	Did you feel safe when making transactions and the integrity of your belongings?					
	16	The hotel employees treated you courteously?					
	17	Did the hotel staff prove to be sufficiently trained to be able to answer your queries?					
Empathy	18	Did the San Francisco Hotel company provide you with individualized attention?					
	19	Did the staff of the company San Francisco Cusco Hotel attend you during opportune working hours?					
	20	The hotel staff showed interest in your concerns, advice and requests?					
	21	The hotel staff cared about your interests?					
	22	Did the hotel staff attend to your specific needs?					



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTOS DE
INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: PANDO DÍAZ FRANCISCO
 1.2. Cargo actual: J.E.F.E. C. CALIDAD
 1.3. Institución donde labora: INDUSTRIAS CACHIMAYO
 1.4. Nombre del instrumento: SERVQUAL EN SERVICIOS DE UN HOTEL
 1.5. Autor del instrumento: Bach. Alexander Nuñez Paz

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	Deficiente			Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95		100
1	Claridad										X											
2	Objetividad																X					
3	Actualidad															X						
4	Organización																X					
5	Suficiencia																X					
6	Intencionalidad																X					
7	Consistencia																X					
8	Coherencia																X					
9	Metodología																X					
10	Pertinencia																X					
PROMEDIO																						

3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

NINGUNA

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

CORRECTA -

Fecha: 23 de 02 del 2022

Firma del Experto

DNI: 23936935



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Velezco de Paz Augusta*
 1.2. Cargo actual: *Administradora Hotelera*
 1.3. Institución donde labora: *Independiente*
 1.4. Nombre del instrumento: *SERVQUAL EN SERVICIOS DE UN HOTEL*
 1.5. Autor del instrumento: *Bach. Alexander Nuñez Paz*

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Total																							
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																								
1	Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado																																											
2	Objetividad	Está expresado en conducta observables																																											
3	Actualidad	Adecuado al avance de la tecnología																																											
4	Organización	Existe una organización lógica																																											
5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																																											
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar el plan de estudios y hábitos de estudio																																											
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																																											
8	Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																																											
9	Metodología	La estrategia responde el propósito de la investigación																																											
10	Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación																																											
PROMEDIO																																													

3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES: *—*
 4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Aplicable.*

Fecha: *09 de Setiembre del 2023*

Velezco de Paz

 Firma del Experto
 DNI: *23839018*



ANEXO 4: Cargo de recepción de la Tesis a la empresa San Francisco Cusco Hotel



SAN FRANCISCO PLAZA HOTEL
UNA CASONA CON ARQUITECTURA COLONIAL EN CUZCO
"AN ARCHITECTURE COLONIAL MANSION IN CUZCO"

CARGO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

El que suscribe:

Bch, Luiggy Cruz Pérez identificado con D.N.I. 75903424, en mi calidad de **ADMINISTRADOR** de la empresa **INVERSIONES FINOS EL DORADO S.R.L.** con RUC N° 20450791980.

CONSTA QUE:

El Bach. **ALEXANDER NUÑEZ PAZ**, identificado con D.N.I. N° 72195977, egresado de la Escuela Profesional de **INGENIERÍA INDUSTRIAL** de la **UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**, hace entrega de una copia del ejemplar de la tesis "APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA SAN FRANCISCO CUSCO HOTEL, 2021" de la autoría del mismo, investigación realizada en las instalaciones de la empresa, durante el periodo de los años 2021 – 2022.

Se expide el presente Cargo de Recepción de Documentos a solicitud del interesado y para los fines que viere convenientes.

Cusco, 28 de Agosto del 2023.


SAN FRANCISCO PLAZA HOTEL
ADMINISTRACIÓN