

## CAPÍTULO II

### Marco teórico

#### *2.1 La industria de la hospitalidad*

De acuerdo a Woods, Ninemeier, Hayes y Austin (2007) en la actualidad, la industria de la hospitalidad ha incrementado su competencia a nivel mundial. Lo ha logrado a través de la diferenciación en la calidad del servicio, la penetración en los segmentos de mercado, superación de expectativas y percepciones, aumento de lealtad y experiencias inolvidables. Existe una amplia gama de alternativas de establecimientos que abarca la industria de la hospitalidad para los consumidores hoy en día como lo son los hoteles, resorts, moteles, centros de convenciones, clínicas, hospitales, casinos, spas, tiempo compartidos, entre otros, todos con el fin de incrementar el turismo creando nuevas oportunidades y mejor calidad de viaje (Bardi, 2003).

### *2.1.1 Los hoteles*

Dittmer (2002) define a los hoteles como establecimientos que cobran cierta tarifa por proporcionar facilidades de alojamiento y alimentos a personas que se encuentran temporalmente fuera de casa. Los hoteles, cuentan con cinco elementos importantes que son utilizados para definir y diferenciar a cada uno con los de la competencia: servicio, alojamiento, decoración, tarifas y segmento de mercado.

Existe una gran cantidad de tipos de hoteles de acuerdo a los distintos viajeros y de su disposición por pagar algunos de los elementos mencionados anteriormente. Debido a esta diversidad, existen ciertas clasificaciones de hoteles, mismos que ayudan a incrementar la demanda de cada uno de ellos, de acuerdo a las necesidades de los clientes (Vallen y Vallen, 2000).

### *2.1.2 Certificación de hoteles*

De acuerdo a Gee (1994) al mismo tiempo que el turismo ha tenido un importante crecimiento, los consumidores o turistas se han convertido en más conocedores y por lo tanto más exigentes al momento de realizar un viaje. Esto provoca que los hoteles ofrezcan y cumplan un nivel de calidad y servicio que satisfaga sus necesidades de acuerdo a sus posibilidades económicas.

Debido a esto, se han implementado certificaciones que permiten lograr a los hoteles según Gee (1994), los siguientes propósitos: estandarización, marketing, protección al consumidor, generar ingresos y control sobre calidad. Por medio de éstos logra prestigio al hotel, confianza y credibilidad al turista tanto nacional como extranjero superando sus expectativas.

La certificación de los hoteles en México es implementada por diferentes organismos especializados: Asociación Americana de Automóvil (AAA), Guía Móvil de Viaje, Michelin y Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC). La certificación se da en cinco niveles, siendo el primero el más básico y sencillo así como el quinto nivel el más lujoso y detallado. Las instituciones de acuerdo a cada una, establecen estos niveles con estrellas o diamantes para que sea más fácil recordar e identificar los servicios del hotel, de tal modo que mejorará la imagen, la competencia y la atracción de dichos hoteles (Dittmer, 2002).

### *2.1.3 Clasificación de hoteles*

Además de la certificación que se les da a los hoteles, se les otorga una clasificación, mismas que surgen de acuerdo a las necesidades o requerimientos del viajero. Según Woods et al. (2007) los hoteles se clasifican en: hoteles de servicio completo, servicio

limitado, hoteles de estancia prolongada, hoteles de convenciones y congresos, resorts y tiempo compartido, éstas surgen de acuerdo a las necesidades o requerimientos del viajero.

### *2.1.3.1 Hoteles de servicio completo*

Según Powers y Barrows (2006), los hoteles de servicio completo ofrecen una amplia variedad de servicios y facilidades para sus huéspedes donde les permiten disfrutar de todas las instalaciones que incluyen spas, gimnasios, canchas de tenis, albercas, además de restaurantes de diferentes tipos de cocina y espacios para realizar eventos.

Las tarifas de este tipo de hoteles varían ampliamente, desde los que ofrecen precios muy económicos hasta los extremadamente caros, por lo que se identifican tres segmentos de mercado: clase media, exclusivos y de lujo (Ninemeier y Perdue, 2008).

Los hoteles de servicio completo reciben en gran proporción clientes locales que hacen uso de sus restaurantes y salones para eventos como juntas, reuniones, congresos, bodas, fiestas, entre otros, representando así una gran porción de los ingresos anuales de alimentos y bebidas (Bardi, 2003).

### *2.1.3.2 Hoteles de servicio limitado*

Los hoteles de servicio limitado, se desarrollaron como el resultado de la gran demanda de los consumidores, a principios del siglo XXI fue el segmento de la industria de la hospitalidad con mayor y más rápido crecimiento (Dittmer, 2002). De acuerdo a Bardi (2003) los hoteles constan de habitaciones sencillas, con las amenidades básicas y suelen incluir un desayuno continental.

Hay cuatro características que identifican a ésta categoría que incluyen el tamaño, sean parte de una cadena que en su mayoría lo son, las tarifas por habitación y los tipos de servicios que ofrecen. Además, que los hoteles de servicio limitado se pueden dividir según Ninemeier y Perdue (2008) en económico, de precio medio y exclusivo.

El tipo de huéspedes que mayormente reciben son familias y viajeros de negocios que llegan en auto o avión y personas de mayor edad viajando en grupo en autobús (Woods et al., 2007). Tradicionalmente los huéspedes se han clasificado como grupo o individuales, los grupos son diez o más habitaciones que comparten características en común y los individuales brindan información demográfica para identificar el tipo de personas que se hospedan en el hotel (Ninemeier y Perdue, 2008).

### *2.1.3.3 Hoteles de estancia prolongada*

Los hoteles de estancia prolongada son un concepto que fue desarrollado por Jack DeBoer y Marriott Corporation al crear la marca Residence Inn en 1980. El segmento representa actualmente el 10 por ciento del mercado de la industria de la hospitalidad (Woods et al., 2007).

Estos hoteles consisten en habitaciones o suites diseñadas para estancias durante un largo periodo de tiempo, con una amplia variedad de amenidades que no se encuentran en otras propiedades (Bardi, 2003). El objetivo de los hoteles de estancia prolongada es ofrecer un ambiente adecuado para ejecutivos de negocios, visitantes y familias que tienen pensado establecerse en un lugar por un tiempo prolongado. Este ambiente se logra con la arquitectura del interior y exterior de la construcción, diseño de las habitaciones y el nivel de servicios brindados por los trabajadores del hotel (Ninemeier y Perdue, 2008).

### *2.1.3.4 Hoteles de convenciones y congresos*

Una convención es la reunión de personas que comparten intereses de negocios, profesionales o sociales. Se caracteriza por reuniones, exhibiciones y actividades relacionadas a ese interés, que les permiten relacionarse entre sí (Dittmer, 2002).

Los hoteles de convenciones son propiedades grandes que comúnmente cuentan con 400 habitaciones o más, proveen facilidades y servicios que en conjunto llenan las necesidades de reuniones de grupos grandes y asociaciones al igual que de ferias y exposiciones. Cuentan con salones grandes, teniendo disponibilidad para adaptarse a diferentes tamaños de grupos, salas de juntas directivas, restaurantes extensos para las comidas de los participantes, facilidades de banquetes y servicio a la habitación (Powers y Barrows, 2006). Es importante que estas instalaciones se mantengan actualizadas en todos los sentidos, tanto en instalaciones como en servicios, ya que la tecnología de vanguardia es lo que distingue a estos hoteles de su competencia.

De acuerdo a Powers y Barrows (1999) los centros de conferencias son hoteles donde el sesenta por ciento de su ocupación es generada por conferencias que ofrecen un plan completo de habitación, comidas y el servicio completo en los salones, con un equipo de trabajo bien capacitado.

#### *2.1.3.5 Resorts*

Los resorts cuentan entre 200 y 500 habitaciones, además de un número de restaurantes desde informales hasta formales. Son hoteles que cuentan con diferentes actividades de recreación para sus huéspedes, pueden ser actividades de entretenimiento o relacionadas a la salud (Powers y Barrows, 2006). El hecho de tener todo tipo de facilidades a su alcance,

invita a los huéspedes a permanecer dentro del hotel la mayor parte del tiempo de su estancia (Dittmer, 2002).

Cambios en la economía han forzado a los resorts a prolongar sus operaciones más allá de las tradicionales temporadas de verano e invierno a operar todo el año. Se valen de contratos con grupos y de paquetes con tarifas bajas atrayendo huéspedes en las temporadas bajas (Vallen y Vallen, 2000).

#### *2.1.3.6 Tiempo compartido*

Muchos de los resorts convierten toda o una parte de su propiedad en tiempo compartido o son construidos especialmente para este propósito y están dirigidos a huéspedes que regresan con frecuencia a ese lugar. El concepto consiste en el derecho de tener la habitación por unas semanas específicas del año durante un periodo de tiempo. En resumen, es la compra de semanas de vacaciones futuras por cierto número de años, donde el dueño legalmente puede vender, traspasar, rentar, donar o heredar. En cuanto el tiempo del contrato expira, el derecho sobre el espacio regresa a los dueños del resort (Woods et al., 2007).

Según Ninemeier y Perdue (2008) los dueños del tiempo compartido tienen la posibilidad de asistir al mismo destino cada año o de cambiarlo a otra locación. Aunque

asistan al mismo hotel, no significa que ocupen la misma habitación, sino que se hospedarán en el mismo tipo de habitación que compraron en un principio. Estos son construidos en destinos de playa, de montaña y alrededor de lagos; sus tarifas varían según la categoría, su ubicación y la temporada del año en que sean comprados.

### *2.2 El servicio*

El servicio ofrecido dentro de la industria de la hospitalidad es fundamental para las necesidades y preferencias del consumidor puesto que de ahí se derivan las experiencias tanto positivas como negativas dentro de algún hotel, de modo que logra o no la satisfacción del cliente. El servicio debe cubrir las necesidades del huésped con respeto y de manera inmediata por medio de acciones, actitudes y conductas (Ninemeier y Perdue, 2008).

El servicio es una virtud que produce satisfacción. La manera de servir es única y crea una diferencia dentro de los hoteles. Una parte fundamental al momento de entregar el servicio son los empleados, ya que ellos son los que están en contacto directo con el cliente, con la satisfacción del mismo y con la calidad del servicio. Los empleados son la esencia

para la empresa, como mencionan Clark, Harline y Jones (2008), los empleados comparten valores, desempeñan una buena labor dentro del hotel y desarrollan un alto nivel de calidad en el servicio para los huéspedes.

### *2.2.1 Tipos de servicio y sus características*

Existen diferentes categorías que pueden dividir al servicio de acuerdo a la situación que se presente. Zeithmal, Bitner y Gremler (2006) mencionan las siguientes categorías:

- Servicio de industrias y compañías: donde las empresas ofrecen el producto principal como servicio.
- Servicio como producto: productos que el cliente considera y paga por el servicio.
- Servicio al cliente: un servicio adicional al producto principal y no se cobra.
- Servicio derivado: servicios complementarios al producto servido.

Las características de los servicios cuentan con cuatro aspectos, mismos que los hacen únicos y relevantes. Zeithmal et. al (2006) mencionan que los servicios son intangibles, ya que los servicios son acciones más que objetos, por lo que no se pueden ni ver, ni sentir, ni degustar ni tocar. Además, son heterogéneos, ya que son producidos por personas, ningún servicio será exactamente igual; son simultáneos, en el momento que se

producen y se consumen, por último, son perecederos, ya que el servicio no se puede revender o regresar.

El servicio es una herramienta fundamental para mejorar la calidad del hotel, ya que no están limitados, se pueden realizar múltiples actividades con ellos de manera eficiente, responsable y adecuada, y de tal modo generar utilidades que representarán un crecimiento importante para el hotel (Mattila, 2001).

### *2.2.2 Calidad del servicio*

La industria del turismo juega un papel muy importante dentro de la economía de un país, tal es el caso de México. Hoy en día, el turismo ha sido una parte fundamental para el crecimiento económico, la generación de empleos, el crecimiento de inversiones, mejoramiento de calidad de vida, entre otros.

Es por eso, que la hotelería según Matilla (2001) ha invertido a lo largo de los últimos años una gran cantidad de dinero para informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de los hoteles y los beneficios que cada uno de estos ofrece.

Por lo tanto, Choi y Chu (1999) mencionan que la calidad del servicio se ha convertido en un eje importante de competitividad para todo tipo de empresa o negocio. La

demanda de los consumidores es cada vez más exigente ya que pide la combinación correcta de un producto, con precios justos y alta calidad del servicio, estando así totalmente dispuestos a pagar más. La calidad en el servicio se puede definir como “la consistencia de entrega de productos y servicios de acuerdo a los estándares esperados” (Ninemeier y Perdue, 2008, p. 22). Las fallas en el servicio son inevitables, es entonces cuando la calidad es identificada como un factor importante que ayuda a diferenciarse de otras empresas y así obtener ventajas dentro del mismo sector turístico (Moreno, Hudson y Aguiar, 2006).

Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon y Chase (2004) aclaran que los clientes evalúan la calidad del servicio basados en la importancia y presencia de ciertos atributos que tienen el potencial de determinar su satisfacción, habiendo así una directa conexión entre las expectativas y los atributos presentes en el encuentro. La calidad del servicio ha involucrado siempre la superación de las expectativas de los clientes. Se han implementado cinco dimensiones sobre la calidad del servicio que determinan el comportamiento de los huéspedes. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) (citado en Su y Sun, 2007), las dimensiones con el instrumento Servqual, son las siguientes:

- **Fiabilidad:** la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y confiable.
- **Sensibilidad:** la disposición de los empleados por ayudar a los clientes y ofrecer el servicio.

- **Garantía:** conocimiento suficiente y credibilidad por parte de los empleados para brindar confianza sobre el servicio a los clientes.
- **Empatía:** el entendimiento correcto y atención individualizada para los clientes.
- **Tangibles:** facilidades físicas y apariencia personal de los empleados que observan los clientes.

Es importante entonces, como lo afirman Moreno et al. (2006) que los hoteles cuenten con estos niveles para desarrollar la satisfacción que busca el cliente, logrando así, su retención, recuperación y lealtad.

### *2.2.3 Expectativas vs Percepciones de la Calidad del Servicio*

El punto clave dentro de la hotelería siempre será la forma y entrega del servicio, no importando la clasificación de cada uno. El hotel, debe conocer y exceder las expectativas ya que de ahí la percepción de la calidad resultará totalmente satisfactoria y exitosa. Por lo contrario, el fracaso del servicio, da como resultado que la calidad del servicio ofrecido al cliente esté totalmente por debajo de sus expectativas (Powers y Barrows, 2006).

La evaluación de la experiencia actual del servicio por parte de los huéspedes, es una parte importante para la evaluación y decisión de una recompra posteriormente. Las expectativas sobre la calidad del servicio influyen en los niveles de satisfacción, creando así una relación con el desempeño del mismo (Roch y Poister, 2006).

Como mencionan Zeithaml et al. (2006) existen dos tipos de expectativas: el nivel más alto, es decir el servicio deseado el cual se refiere al servicio que el cliente espera recibir; y el nivel mínimo a esperar, siendo el servicio adecuado, el cual es el servicio que el cliente acepta recibir. Existe dentro de estos dos, una zona de tolerancia donde permite el cliente una serie de fluctuaciones y deficiencias en el servicio de acuerdo a ciertas circunstancias. La zona de tolerancia es el rango en donde los clientes no ven el desempeño del servicio, sin embargo cuando salen de este, el servicio llama completamente la atención del cliente en manera positiva o negativa (Zeithaml et al., 2006).

Los clientes quieren que el servicio sea entregado como es prometido, en el momento en que no sea así, ellos se desilusionan por la inhabilidad de las empresas en el cumplimiento de las expectativas en el servicio. Por lo que se puede decir, que es de suma relevancia, exceder las expectativas del cliente, ofreciéndoles servicios sorprendentes y dándoles más de lo que puedan esperar. Por lo que comprender, cómo es que los huéspedes evalúan la calidad del servicio de acuerdo a sus percepciones, permite al hotel establecer estrategias efectivas donde se puedan manejar adecuadamente éstas (Powers y Barrows, 2006).

Para mantener la calidad en altos niveles, se debe tener en claro que las percepciones surgen durante el consumo de la experiencia y la relación con el consumidor

(Bolton y Lemon, 1999). Además se debe entender la dinámica de cómo las percepciones de calidad se renuevan e impactan en la retención del consumidor (Rust y Zahorik, 1993).

Los consumidores tendrán percepciones de una simple transacción así como de la visión en general de la compañía basada en todas sus experiencias. La manera en que el consumidor perciba el servicio durante diferentes encuentros con el hotel, afectará la forma en que perciba la calidad del servicio del hotel. Por lo que se puede decir, que las percepciones con las expectativas cambian simultánea e inmediatamente, en cuanto cambie las percepciones de un servicio, cambiarán automáticamente las expectativas del mismo (Mittal, Kummar y Tsiros, 1999; Olsen y Johnson, 2003).

### *2.3 Satisfacción del cliente*

La existencia y crecimiento de los negocios, incluyendo los hoteles, depende de la relación que se tenga ya sea exitosa o no con los huéspedes (Koermer, 2005). El funcionamiento correcto de los servicios que son percibidos por los huéspedes, pueden ser mayores que las expectativas, dando así un resultado positivo: la satisfacción; o pueden ser menores que las expectativas, dando un resultado negativo: el desconecto o insatisfacción (Matzler, Renzl y Rothenberger, 2006).

El manejo adecuado de la satisfacción permite que se tenga un mejor posicionamiento dentro del mercado a nivel competitivo (Rese, 2005). Debido a esto es importante que se entiendan a la perfección los factores que llevan a la satisfacción del cliente, ya que conlleva consecuentemente al incremento de posicionamiento en el mercado, la rentabilidad, aumenta la comunicación de boca en boca positivamente y la retención de los clientes (Anderson, Pearo y Widener, 2008).

### *2.3.1 La importancia de la satisfacción del cliente*

La satisfacción según Olsen y Johnson (2003) la definen como la evaluación del cliente por medio de su experiencia y reacciones a productos, eventos, episodios o encuentros con el servicio. El rol que juega la satisfacción depende de las características del producto, de la experiencia, de la calidad, además del precio, que sirve de comparación entre los servicios, de modo de que el cliente podrá establecer su satisfacción o insatisfacción y considerar una posible recompra (Rese, 2005).

Existen diversos factores en cada uno de los clientes que son determinantes para el nivel de satisfacción que la persona pueda presentar. Maztler et al. (2006) hacen mención del modelo de Kano, que hace referencia de atributos de calidad del servicio para el nivel de la satisfacción. Los factores básicos son aquellos requerimientos mínimos de causa de

insatisfacción; los factores satisfactorios son aquellos que incrementan la satisfacción sin causar insatisfacción aun no haya sido ofrecido y por último, los factores funcionales, donde conllevan a la satisfacción si se otorga el servicio o producto de manera exitosa e insatisfacción si se otorga de manera ineficiente.

Smith y Bolton (2002) mencionan que la satisfacción será afectada por las respuestas emocionales a la falla del servicio y por los diferentes tipos de esfuerzos para recuperar ya sea por medio de compensación, disculpas u otros, dependiendo del estado emocional de los clientes.

Anderson et al. (2008) describen los tres tipos de indicadores que pueden ser la influencia para la satisfacción o insatisfacción del cliente:

- Género: mujer u hombre: por lo general las mujeres son mejor compensadas que los hombres.
- Edad: por lo general, la gente adulta está más satisfecha que los jóvenes.
- Ingresos: la calidad depende de los bienes comprados asimismo las expectativas.

Los clientes satisfechos se basan totalmente en su experiencia y son directos en sus decisiones e intenciones de recompra (Olsen y Johnson, 2003). Las experiencias vividas con el servicio son de suma influencia para la satisfacción del cliente, antes de sus percepciones y expectativas (Koermer, 2005).

Los clientes descontentos o insatisfechos son aquellos que expresan su inconformidad por medio de reclamos e irritabilidad. Los clientes que reclaman pueden ser útiles para el mejoramiento de la calidad del servicio y por lo que se debe de tratar de incrementar su satisfacción por medio de modificaciones en su percepción (Voss et al., 2004).

Sin embargo, Susskind, Borchgrevink, Brymer y Kacmar (2000) mencionan que no necesariamente la insatisfacción del cliente se debe a la ineficiencia del servicio otorgado, sino que existen diversas influencias adicionales al servicio que modifican la percepción del servicio. Es por eso que, Anderson et al. (2008) aclaran que las experiencias pasadas vividas de los clientes incrementan el nivel personal de calidad del servicio asociado con comportamientos que hacen referencia a la satisfacción del mismo.

### *2.3.2 Comportamiento del cliente*

La satisfacción del cliente se ha visto positivamente asociada con los comportamientos del cliente para un beneficio dentro de las empresas (Keiningham, Perkins-Munn y Evans, 2003). El propósito del hotel, es desarrollar y ofrecer servicios que se anticipen a las

necesidades de los consumidores y responder con bienes y servicios adecuados que proporcionen mayores satisfacciones (Brady y Cronin, 2001).

Los hoteles deben evaluar cómo es que los consumidores realizan sus decisiones para escoger un servicio y realizar su compra. Ellos siguen una secuencia lógica de pasos guiados por el reconocimiento de necesidades, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas y finalmente la compra. Según Zeithaml et al. (2006) describen los siguientes términos como parte de la toma de decisiones para el servicio:

- Reconocimiento de necesidad: reconocimiento de alguna necesidad o deseo ya sea psicológico, de seguridad, social, ego y auto-enriquecimiento.
- Búsqueda de información: obtener información sobre los bienes y servicios que puedan llegar a satisfacer esa necesidad. La búsqueda permite reducir el riesgo de los consumidores ya que permite que sean más seguros de su elección.
- Evaluación de alternativas: evaluar y decidir por las diferentes alternativas de servicios que satisfagan esa necesidad identificada.
- Compra del servicio: al considerar las distintas alternativas, realizar una decisión sobre el servicio que resultó más interesante y satisface sus necesidades.

Debido que los servicios generan un sinnúmero de experiencias, la evaluación que hacen cada uno de los consumidores, define el grado de satisfacción, la calidad del servicio y la lealtad que se tendrá a ese producto o empresa que ofrezca el servicio. La manifestación de

los clientes sobre sus experiencias con el servicio varía de acuerdo al tipo de persona que sea (Keiningham et al., 2003).

Una manera es la comunicación de boca en boca, que juega un papel muy importante para la actitud y comportamiento de los consumidores sobre los demás. La opinión personal de cada uno acerca de un servicio puede llegar a influenciar de manera muy efectiva si la experiencia con el mismo fue memorable y de manera ineficiente si fue insatisfactoria (Harrison-Walker, 2001). Otra forma es la divulgación de quejas o reclamos ante la insatisfacción del servicio o producto, ya que la necesidad no fue del total agrado para el cliente (Zeithaml et al., 2006).

De acuerdo a la entrega del servicio, las tendencias serán de manera positiva o negativa, por desgracia, los momentos negativos son con mayor frecuencia recordados que los positivos. Al lograr una experiencia positiva del servicio, se generará una lealtad, la cual permite al consumidor sentirse más satisfecho con la empresa, misma que podrá conocer sus gustos y preferencias a mejor detalle, entablando así un excelente trato cliente-empresa e incrementar su satisfacción (Zeithaml et al., 2006).

### *2.3.3 La lealtad del cliente*

De acuerdo a Mason, Tideswell y Roberts (2006) dentro de la industria de la hospitalidad existe un gran interés por identificar los factores que determinan la lealtad del cliente hacia los hoteles ya que es conocido que los clientes leales representan grandes ganancias. Actualmente la mayoría de los hoteles cuentan con programas de fidelidad y llevan un historial de los gustos o preferencias de los huéspedes repetitivos.

A pesar de que la lealtad es fácil de medir, la repetición de la compra es vulnerable a la frecuencia, ya que no se ha definido cuántas veces se debe llevar a cabo un comportamiento para que sea frecuente, ni cuánto tiempo debe pasar entre una ocasión y otra (Mason et al., 2006). Existen casos en los que los huéspedes repiten la compra sólo por la ubicación o porque así les pide su empresa, esto no es representativo de lealtad. La lealtad del cliente ha sido definida como el compromiso que adquiere el cliente de volver a comprar o frecuentar a un proveedor de cierto producto o servicio en el futuro, causando una compra repetitiva con esa marca o compañía (DeWitt, Nguyen y Marshall, 2008).

Ahora los hoteles no solo deben enfocarse en programas de lealtad para retener a los huéspedes, sino que deben lograr un vínculo emocional con los clientes y desarrollar recompensas más personalizadas (Tideswell y Fredline, 2004). De acuerdo a Bloemer y Kasper (1995), citado en Tideswell y Fredline (2004) los clientes que son realmente leales demostrarán diferentes grados de compromiso con la marca, desde el involucramiento con la selección de dicha marca hasta la satisfacción por la prestación después de la compra del servicio.

La lealtad del cliente es esencial para el éxito a largo plazo en cualquier negocio. Los empleados deberán conocer a perfección, los roles mediadores de confianza y sentimiento del cliente, para que puedan desarrollar y cumplir con las estrategias más efectivas de recuperación del servicio y al mismo tiempo aumentar la lealtad del huésped (DeWitt et al., 2008).

Para los proveedores de servicio una queja representa una oportunidad para retener a un cliente y a la vez es una valiosa retroalimentación. Para los huéspedes que experimentan fallas en el servicio, la queja representa el intento porque el prestador mejore su servicio y la oportunidad de crear una relación con la empresa. Es importante que los prestadores tengan conocimiento de que la manera en que respondan a los problemas de los clientes influirá directamente a su estado de ánimo, por lo que deben ser agradables para atraerlos nuevamente a la empresa, de lo contrario los alejarán de la misma (DeWitt et al., 2008).

En diferentes estudios se ha analizado que la mayoría de los huéspedes no se quejan de las fallas del servicio, los que sí lo hacen, se quejan porque tienen la confianza de que sus problemas se resolverán de manera justa y al mismo tiempo establecer una relación con la empresa; en consecuencia, se entiende que si el cliente que se queja recibe una respuesta pobre, percibe a esa empresa poco confiable (DeWitt et al., 2008).

### *2.4 Fallas en el servicio*

Las empresas dedicadas a los servicios han reconocido la importancia de que las fallas en el servicio afectan directamente a la lealtad del consumidor, por lo que se dedican a mantener altos niveles de calidad. A pesar de grandes esfuerzos esto no es siempre posible, así que inevitablemente enfrentan consecuencias de brindar un servicio por debajo de sus estándares (Cranage y Suján, 2004).

La entrega del servicio dentro de un hotel consiste en una serie de elementos como lo son el establecimiento como tal, la serie de pasos a seguir en la entrega, los colaboradores del hotel y los mismos huéspedes, para que se refleje en la experiencia de los consumidores (Kwortnik, 2005). Dichas fallas pueden representar costos significantes para el hotel, como la pérdida del huésped y una comunicación de boca en boca negativa.

Los servicios que se brindan en el sector de la hotelería son relativamente intangibles y se caracterizan por ser simultáneamente producidos y consumidos y provocados de manera espontánea e inmediata (McCollough, Berry y Yadav, 2000). Además que por sus características y su alto nivel de contacto humano, es inevitable el tener fallas o equivocaciones (Mattila, 2001).

De acuerdo a Sparks y Fredline (2007) una falla puede definirse como “la ejecución del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente” (p. 242). Esto obliga a los hoteles a buscar maneras de neutralizar los efectos de una entrega de servicio pobre (Cranage y Suján, 2004).

Es muy complicado lograr en su totalidad la satisfacción del huésped, siempre existe la posibilidad de que un error o falla ocurra, provocando así, la expresión de emociones negativas y quejas (McColl-Kennedy y Sparks, 2003). Sin embargo, no todas las fallas son iguales, algunas podrán ser más severas que otras, de la misma manera algunas veces las consecuencias son mínimas mientras que otras son absolutamente inconvenientes (Sparks y Fredline, 2007).

Las fallas en el servicio pueden ser causadas por varias razones, se destacan cuatro áreas principales: inconvenientes con el servicio en sí, problemas asociados con el proveedor, problemas fuera del control del proveedor y dificultades relacionadas al cliente. En cualquiera de estas situaciones el huésped normalmente tendrá ciertas expectativas de cómo deben hacerse las cosas bien y evaluará si el proveedor del servicio ofrece una solución factible de una falla específica (McColl-Kennedy y Sparks, 2003).

El consumidor evalúa al prestador de servicio positivamente siempre y cuando tenga un resultado fidedigno. Por otro lado, la evaluación será negativa si el servicio prometido

no se cumple, sin importar que el servicio haya sido brindado de la manera más amable posible (Kwortnik, 2005).

Las forma en que los prestadores respondan a las fallas en el servicio, influirá en el estado emocional del cliente, teniendo como consecuencia el ganarse su simpatía o el alejarlos de la organización (DeWitt et al., 2008). Un manejo adecuado de quejas, es una valiosa herramienta para mantener una relación con cliente a lo largo del tiempo (Holloway y Beatty, 2003). Además, de que ayuda a recuperar la confianza del cliente, reforzar la percepción confiable y la continuidad de que es un buen servicio el que se otorga en la empresa (Ok, Back y Shanklin, 2005).

#### *2.4.1 Manejo de quejas*

De acuerdo a Bell y Luddington (2006) en la industria de la hospitalidad se fomenta la difusión de las quejas para obtener una recuperación en el servicio y mejoramiento en el mismo, obteniendo así, la retención del consumidor y la retroalimentación. Dicha retroalimentación incrementa el mejoramiento del producto y del proceso, los proveedores que la capturan podrán mejorar la calidad de sus servicios más rápido que los que no lo hacen (Voss et al., 2004). Por estas razones, las compañías deben enfocarse a la

recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad del cliente (Holloway y Beatty, 2003).

Los proveedores más exitosos han encontrado que es benéfico alentar a los consumidores insatisfechos que pidan compensaciones. Ellos brindan al proveedor la oportunidad de remediar el problema, subsecuentemente regresan y probablemente comenten positivamente a sus familiares o amigos (Blodgett y Anderson, 2000).

Sabiendo que las fallas en el servicio son imposibles o muy difíciles de eliminar, el manejo de quejas ayuda a disminuir o eliminar cualquier daño realizado, logrando como objetivo retener al cliente insatisfecho (DeWitt y Brady, 2003). La recuperación del servicio existe entonces, hasta el momento en el que el consumidor que se quejó regresa con el proveedor y habla positivamente de su experiencia con otras personas (Davidow, 2000).

Cuando las expectativas del servicio son quebrantadas, los clientes deciden qué hacer, ya sea quejarse para buscar un remedio o dejar esa experiencia insatisfactoria de cierta manera (Susskind, 2004). Las personas que sí se quejan, lo hacen no sólo para que se resuelva su problema, sino también para que el proveedor valore su decisión de quejarse y la tome en cuenta (DeWitt et al., 2008).

Zeithaml et al. (2006) sugieren en diferentes estudios, que las personas que se quejan pueden dividirse en cuatro grupos, de acuerdo a sus reacciones o medidas en las que toman acciones contra la empresa:

- Pasivos. Ellos son los que menos intenciones tienen de tomar acción. Es poco probable que le digan algo al proveedor, mucho menos esparcir mala información a otros. Llegan a dudar de la efectividad de quejarse pensando que las consecuencias no ameritan su tiempo y esfuerzo.
- Voceros. Se quejan con el proveedor de servicios, pero no lo platican a otras personas ni dejan de frecuentar el lugar. Deberían considerarse como los mejores amigos de los proveedores ya que se quejan pero le dan una segunda oportunidad a la organización.
- Irritado. Ellos son más probables a divulgar mala información del lugar, creen en que dar a conocer su pensar trae resultados positivos pero fácilmente se cambian a la competencia.
- Activistas. Éstos consumidores son los más propensos a quejarse en todas las dimensiones con el proveedor y le dirán a terceras personas. Tienen un sentido muy optimista de obtener consecuencias positivas de todo tipo de quejas, en casos extremos pueden convertirse en *terroristas*.

Desgraciadamente para las compañías, se encontró en un estudio realizado, que el cincuenta por ciento de las personas que tienen problemas en su servicio prefieren no decir nada sobre la situación a la empresa, pero sí están dispuestos a comunicarse negativamente

de boca en boca entre sus conocidos (Jones, McCleary y Lepisto, 2002). Esto se refleja en el hecho de que la incidencia de quejas es menor al número de eventos insatisfactorios, de este modo la responsabilidad de generar quejas recae directamente en la empresa (DeWitt y Brady, 2003).

Es importante que siempre exista un nivel de sorpresa para las expectativas de los consumidores, según Rust y Oliver (2000). Un cliente puede estar deleitado con el servicio ya sea por una situación única o a través de un crecimiento continuo de expectativas por medio de distintos servicios (Voss et al., 2004). Es por eso, que Davidow (2003) ha desarrollado seis dimensiones que las organizaciones deben de seguir para responder a los consumidores insatisfechos y lograr ese crecimiento en las expectativas:

- Tiempo. La rapidez percibida en que la organización responde a la queja.
- Facilidad. Las políticas, procedimientos y estructura en que la compañía tiene en orden para respaldar el compromiso del consumidor de quejarse.
- Remedio. Los beneficios o respuestas que el consumidor recibe en respuesta a su queja.
- Disculpa. El reconocimiento por parte de la organización del problema con el consumidor.
- Credibilidad. La intención de la empresa de dar una explicación o tomar en cuenta el problema.

- Atención. La comunicación interpersonal e interacción entre el representante de la organización y el consumidor.

### *2.5 Recuperación del Servicio*

Los servicios ofrecidos dentro del sector de la industria de la hospitalidad son relativamente intangibles y son caracterizados por su producción y consumo simultáneos, por lo que son difíciles de comprobar antes de su compra y recaen en aspectos de evaluación del consumidor. Es por eso, que obtener el cero defectos en el servicio es de mucha dificultad (Sparks y Fredline, 2007). La falta de atención a las necesidades del consumidor a girado entorno a desarrollar mejores productos y servicios que satisfagan al mismo entendiendo sus necesidades y deseos individualmente (McColl-Kennedy, Daus y Sparks, 2003).

La calidad del servicio normalmente es determinada por acciones del empleado que se encuentra en contacto directo con el cliente, siendo éstas diferentes dependiendo de las aptitudes y compromisos del mismo con la organización (Moreno et al., 2006). Sin embargo, estas acciones pueden provocar ciertos errores en el servicio, que sin duda alguna, las fallas son difíciles o casi imposibles de eliminar. Por lo que las empresas se deberán proponer como objetivo disminuir o eliminar cualquier tipo de daño o imperfección del servicio para evitar clientes insatisfechos (DeWitt y Brady, 2003). Una falla del servicio,

puede trastornar el balance entre el cliente y el prestador, modo en el cual, disminuye las expectativas y la percepción del cliente ante el servicio otorgado (Hess, Ganesan y Klein, 2003).

A partir de las fallas, es importante el entender la recuperación de los clientes insatisfechos. Las fallas en el servicio y la recuperación del mismo representan momentos de verdad críticos dentro de las organizaciones en sus esfuerzos por satisfacer necesidades y mantener a los consumidores (McCollough et al., 2000). Así que, el desarrollar planes para la recuperación del servicio, es esencial para el incremento de retención del consumidor (Douglas y Chung, 1999).

Se puede entender como recuperación del servicio a las acciones que son realizadas por una empresa en respuesta a las fallas del servicio para devolverle un estado de satisfacción y contento al huésped (Zeithaml et al., 2006). La recuperación del servicio no llevará a un cambio total o parcial de opinión del consumidor acerca del servicio ofrecido, pero él tendrá la disposición de darle una oportunidad a la empresa para realizar una recuperación efectiva sobre el mismo (Mount y Mattila, 2000).

En muchas situaciones donde se presentaron errores en el servicio, los clientes buscan acciones o medidas por parte de la empresa para que se corrija el suceso. Según Zeithaml et al. (2006), las soluciones tales como que el producto o el servicio sea reparado de inmediato, un reembolso con la cantidad total o parcial del dinero pagado, una disculpa,

una explicación justificada y la seguridad de que el problema no volverá a suceder, son las más comunes que los huéspedes pretenden recibir a cambio del mal tiempo que vivió.

Los clientes evalúan la eficiencia e ineficiencia de las acciones de recuperación del servicio por parte de la empresa, donde juzgan los criterios o sentimientos en general a través del servicio ofrecido (Oh, 2003). Las fallas del servicio atraen sentimientos y respuestas negativas por parte de la persona, tanto que pueden resultar como experiencias negativas donde puede comunicar o expresar su molestia a otras o podrá tomar represalias contra el hotel (Zeithaml et al., 2006).

DeWitt et al. (2008), mencionan que una recuperación exitosa fortalece la relación personal con el consumidor intensificando el sentido de confianza y compromiso con cliente-empresa. Además, de que dejará al mismo satisfecho, con la sensación de que ningún fallo en el servicio existió (McCollough, 2000).

Las predicciones sobre cómo los consumidores interpretan y responden a las fallas y recuperación del servicio según Hess et al., (2003) son complicadas por el hecho de que la experiencia es personal y la situación es diferente por lo que moldean sus expectativas y evaluaciones. Cada resultado sobre la recuperación es individual, por lo que obliga a las organizaciones a diseñar estrategias de recuperación del servicio que mejor apliquen a las necesidades y deseos de sus clientes e incrementen la satisfacción con dicha acción (McColl-Kennedy et al., 2003).

### *2.5.1 Emociones y justicia dentro de la recuperación del servicio*

Existen diferentes respuestas de los consumidores ante una falla del servicio o una recuperación pobre del mismo. Las respuestas más estudiadas dentro de la industria son las de satisfacción, las emocionales como lo pueden ser enojo, rechazo, desilusión; y respuestas de comportamiento como lo son reclamo, cambio de decisiones, entre otras (Sparks y Fredline, 2007). De acuerdo a Mccoll-Kennedy y Sparks (2003), los sentimientos del cliente sobre algún producto o servicio son muy importantes ya que son la base de la satisfacción y la futura recompra.

Smith y Bolton (2002) aseguran que las respuestas emocionales ante las fallas del servicio, influyen en el cómo lo consumidores evaluarán los esfuerzos de la empresa para la recuperación del servicio y la satisfacción después de la recuperación y de este modo, decidir si continuarán en relación con ésta. Además, de que las respuestas emocionales del consumidor no sólo ofrecen la oportunidad a la empresa de recuperar a un cliente sino que del mismo modo obtienen retroalimentación de gran valor (DeWitt et al., 2008).

La efectividad de las estrategias de recuperación dependen del grado del servicio fallido y el nivel de esfuerzo de recuperación por parte del hotel, además de la percepción de justicia y equidad del cliente los cuales incluyen: a) justicia distribuida, b) justicia

procesal y c) justicia interpersonal (Cranage, 2004). La justicia distribuida es definida cuando el cliente es tratado de manera equitativa y recibe lo que merece en respuesta al proceso de recuperación por el daño que sufrió al momento del servicio, siendo esta una disculpa, descuento o alguna compensación (Mccoll-Kennedy y Sparks, 2003).

La justicia procesal, es cuando la queja se maneja de manera rápida y accesible, siendo de preferencia la primera persona con la que tuvieron contacto la que controle la situación en cuestiones de políticas, reglas y procedimientos de manera efectiva (Zeithaml et al.,2006). Y por último, la justicia interpersonal es cuando los consumidores esperan que el trato interpersonal empleado-cliente sea de manera honesta, educada, con respeto y empatía, siendo todas éstas relacionadas con algún empleado en particular que ofrece el servicio y maneja la problemática de la situación (Weber y Sparks, 2009).

Cuando un hotel realiza una buena recuperación, las emociones negativas del huésped pueden reducirse, mientras que las emociones positivas llegan a incrementarse (Smith y Bolton, 2002). Es por eso, que el entendimiento correcto de las respuestas de los sentimientos del consumidor ante las fallas de un servicio ayudan a implementar estrategias efectivas de recuperación del servicio que por lo consiguiente conllevarán a la lealtad del cliente a la organización (DeWitt et al., 2008).

### *2.5.2 Estrategias para la recuperación del servicio*

Establecer estrategias efectivas de recuperación del servicio, tiene múltiples impactos importantes para los hoteles, como el incrementar la satisfacción del huésped, la lealtad y comunicación positiva de boca en boca (Zeithaml et al., 2006). Cranage (2004) menciona que existen diversas estrategias que ayudan a elevar la calidad y consistencia del servicio, identificar los puntos de falla en el proceso de entrega y que ayudan a prevenir fallas en él.

Becker (2000) explica que las estrategias de recuperación en el servicio son de distintas maneras y su éxito dependerá de diversos factores que se interrelacionan entre sí. Por lo que, es recomendable iniciar las estrategias cuando una situación de insatisfacción haya ocurrido y saber manejarla y atacarla de la mejor manera (DeWitt y Brady, 2003).

Una de las primeras estrategias que los hoteles deben realizar para la satisfacción del huésped es el entregar el servicio correctamente desde la primera vez. Para ofrecer un servicio de calidad es importante realizarlo bien a la primera, logrando así que los clientes reciban lo que esperan y los costos de rehacer el servicio y compensar por el error se pueden reducir (Zeithaml et al., 2006).

Es importante que siempre se actúe con rapidez y de inmediato para responder a las necesidades de los clientes, y esto se podrá lograr por medio de una capacitación de los empleados. El ofrecer capacitación a aquellos que están en mayor contacto con el huésped

para manejar las situaciones de problemas en el servicio, es una clave muy importante para la estrategia en recuperación del servicio con el fin de crear lealtad en él (Mattila, 2001). Cranage (2004) hace mención que cuando los empleados tienen la capacidad suficiente para manejar las situaciones y la comunicación necesaria, existe menos probabilidad de que ocurran fallas en el servicio.

La relación interpersonal entre cliente-empleado, es una excelente estrategia que otorga beneficios cuando se entrega el servicio sin fallas. Esta relación está ligada a la satisfacción, a la lealtad y la comunicación de boca en boca, además que de este modo, el cliente asociará cuestiones de qué reciben, cómo lo reciben y de dónde reciben el servicio. (DeWitt y Brady, 2003).

Una última estrategia que mencionan Zeithaml et al. (2006), es el ofrecer explicaciones adecuadas del porqué falló el servicio, junto con fundamentos relevantes e información sustentables para que se reduzca la insatisfacción. Conllevando un seguimiento constante de las quejas por medio de la tecnología para que se diagnostique el problema y se le dé una mejor solución.

Según Douglas y Chung (1999) la implementación y la efectividad de las estrategias de recuperación del servicio están totalmente ligadas al crecimiento y desarrollo de un hotel. Las estrategias involucran acciones que se toman en respuesta a las fallas y/o

defectos dentro de un servicio, por lo que permite el restablecimiento de las relaciones con los consumidores.

Los esfuerzos de recuperación son de gran influencia para determinar la satisfacción en general y las futuras intenciones de recompra. Las estrategias se deben planear, analizar, evaluar y ser implementadas con mucha precaución, ya que permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva dentro del mercado (Becker, 2000).

### *2.5.3 Garantías del Servicio*

Los riesgos de falla en la entrega del servicio dentro de la industria de la hospitalidad afectan el comportamiento de compra de los huéspedes. Es por eso que los prestadores de servicio utilizan estrategias para reducir los riesgos y minimizar las consecuencias del producto y servicio fallido ofreciendo garantías (Boshoff, 2002).

La garantía del servicio se ha convertido en los últimos años una herramienta muy fuerte para ganar nivel competitivo en el mercado, a través del mejoramiento en los niveles de calidad y ofrecimiento de un mejor servicio logrando así la atracción de nuevos huéspedes y la retención de los mismos (Wirtz y Kum, 2004). Las garantías son una promesa o una seguridad de que el producto ofrecido por una organización se desarrollará

de la manera más efectiva y como se prometió; de no ser así, la empresa tomará acciones para recuperar ese producto fallido (Zeithaml et al., 2006).

Los clientes dependen más de aspectos extrínsecos, como lo son precio y garantía, que de aspectos intrínsecos en cuestiones del servicio, es por eso que ellos utilizan estos puntos como señales que mandan a la empresa para formar impresiones de calidad. Existen dos tipos de garantías, el primero se refiere a la garantía de atributos específicos, que se enfoca sólo a los aspectos del servicio y la garantía de satisfacción total donde se enfoca al servicio en su totalidad logrando la satisfacción en el huésped (Tsuar y Wang, 2008).

Es importante identificar que no todas las garantías son apropiadas y efectivas conforme a cada situación. Según Zeithaml et al. (2006), mencionan algunas situaciones donde no es recomendable ofrecer garantía:

- a) Calidad de servicio pobre
- b) Cuando la garantía no es parte de la imagen de la empresa
- c) La calidad del servicio no se puede controlar
- d) Cuando consumidores abusan de las garantías aplicadas
- e) El costo de la garantía es mayor que los beneficios
- f) Clientes perciben riesgos en el servicio
- g) Clientes perciben variabilidad en la calidad del servicio

Cada vez más, las empresas han tratado de garantizar sus servicios por medio de acciones efectivas que complementen las estrategias de recuperación del servicio y logren beneficios. Por lo que, el ofrecer garantías a los huéspedes, incrementa la percepción de que existe un alto nivel de calidad en el servicio y por lo tanto aumenta la satisfacción del mismo provocando una recompra y así ayudando a la empresa a la retención de los huéspedes (Simons y Kraus, 2005).

En conclusión, Ok et al. (2005), aclaran que las estrategias de recuperación del servicio no sólo rectifican la falla del servicio ofrecido, sino que también desarrollan relaciones entre el hotel y los huéspedes, por medio del entendimiento de sus necesidades y esfuerzos para la satisfacción de los mismos.