

Año 27 No. 97  
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera

Blanco González, Gilberto\*  
Font Aranda, Mabel\*\*

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar el papel del concepto de servicio como condicionador del tratamiento de la calidad, expresada en la mejora de la gestión hotelera. Expone que el concepto de servicio como centro de la gestión posee una incidencia predominante en la búsqueda de la satisfacción del cliente. El trabajo se estructura en una sección teórico-conceptual, que condujo al diseño de una metodología sustentada en las ideas expuestas, seguida de la ejemplificación práctica. Se aplican métodos, técnicas e instrumentos de investigación como: revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, observación científica, muestreo, análisis de frecuencia y el diseño de una matriz que caracteriza el producto. El resultado evidencia el condicionamiento de la calidad al concepto de servicio, y la propuesta de su definición a través de una orientación precisa mediante las estrategias, los sistemas y el personal. Las conclusiones reflejan que el concepto expresa el valor de los beneficios a entregar, que puede delimitarse a actividades o al conjunto de la empresa y que será necesario romper el paradigma de la idea de calidad del servicio por servicio de calidad.

**Palabras Clave:** calidad; servicio; servicio de calidad; gestión hotelera

---

Recibido: 15.06.21

Aceptado: 28.09.21

\* Máster en Administración de Empresas. Doctorando Universidad de la Habana. Profesor Titular Auxiliar de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. E-mail: [gblanco@espam.edu.ec](mailto:gblanco@espam.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/>

\*\* Doctora en Ciencias Geográficas. Máster en Gestión Turística Mención Comercialización. Posdoctorada - Beca Fundación Carolina. Profesora Titular Principal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Líder de proyecto Metodología de gestión integrada e inteligente de destinos para la mejora homogénea de la calidad turística. E-mail: [mabel.font@uleam.edu.ec](mailto:mabel.font@uleam.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8207-7321>

# The concept of quality service in hotel management

## Abstract

The objective of this article is to establish the role of the service concept as a conditioner of quality treatment, expressed in the improvement of hotel management. It states that the concept of service as a management center has a predominant incidence in the search for customer satisfaction. The work is structured in a theoretical-conceptual section, which led to the design of a methodology based on the ideas presented, followed by practical exemplification. Research methods, techniques and instruments were applied such as: bibliographic review, surveys, interviews, scientific observation, sampling, frequency analysis and the design of a matrix that characterizes the product. The result shows the conditioning of quality to the concept of service, and the proposal of its definition through a precise orientation through strategies, systems and personnel. The conclusions reflect that the concept expresses the value of the benefits to be delivered, which can be limited to activities or the entire company and that it will be necessary to break the paradigm of the idea of quality of service for quality service.

**Keywords:** quality; service; quality service; hotel management

## 1. Introducción

En la actualidad, la interpretación del servicio ha trascendido su definición convencional para ser asumido esencialmente, como un satisfactor de necesidades. Sobre esta base, la función principal se centra en dominar aquellas necesidades y deseos que están latentes en los clientes para diseñar y brindar un servicio significativo. El servicio, se convierte entonces en un intercambio de *valor* o beneficios, empresa-cliente.

La gestión hotelera actual, en general, se caracteriza por priorizar los aspectos tangibles de la oferta (enfoque muy marcado al producto), y a la obtención a toda costa, de ingresos y utilidades, por encima del aspecto sensorial que presenta la misma. Las estrategias se encaran al negocio, enfocadas principalmente a

las funciones, obviándose la necesaria integralidad con las estrategias de servicio encauzadas al cliente.

Enfocarse al servicio, más que funciones del negocio, significa orientar todas sus estrategias de cara al cliente, y centrarse en los atributos diferenciadores que le aporten valor a la oferta, al brindar lo que los clientes esperan, a partir de la promesa de servicio hecha. Ello implica un inevitable cambio de paradigma en la filosofía de gestión que en la teoría se comprende fácilmente, sin embargo, en la práctica, no todas las empresas lo han entendido. Gallarza, Gil-Saura & Arteaga-Moreno (2019:84) plantean que en la gestión de un hotel se requiere invertir en entretenimiento, emociones positivas y sensaciones atractivas al cliente, haciéndole sentir reconocido y cómodo; un huésped liberado al disfrutar del alojamiento en su relación con los

empleados. Es decir, enfatizar la relación directa con la satisfacción del cliente (Xin & Choi, 2020:87).

En ayuda, la teoría sobre gerencia de servicio, propone una herramienta que interrelaciona, armónicamente, los aspectos principales de toda gestión empresarial (la orientación estratégica, el personal y los sistemas) y las necesidades manifiestas del mercado: el concepto, conocido también como concepto de servicio o de negocio o simplemente concepto. Según Fischer (2011), es la noción abstracta o teórica previa al diseño del servicio deseado, y se materializa precisando los beneficios tangibles (físicos) e intangibles (sensoriales, psicológicos y cognitivos) que la empresa está dispuesta a entregar al mercado porque cuenta con las capacidades y recursos para hacerlo. Debe precisarse que no es una definición de servicio, es la guía.

El concepto, condiciona la estrategia a seguir, los sistemas de operación (procesos clave) de la empresa y los requisitos para la gestión del personal, como premisas para la entrega de valor tanto a clientes como a la propia empresa. Estos constructos, se erigen al mismo tiempo, no son procesos independientes. Partiendo de este criterio, el presente trabajo tiene como objetivo determinar el papel del concepto de servicio como condicionador del tratamiento de la calidad, expresada en la mejora de la gestión hotelera.

La investigación se estructura en dos fases: una orientada a establecer los referentes teórico-conceptuales que sustentan la idea central a transmitir y otra correspondiente a la evidencia práctica en el grupo hotelero Club Amigo. Entre los métodos empleados está la revisión bibliográfica, de documentos oficiales y la observación científica; también

técnicas como la encuesta a clientes y la entrevista a animadores, permitiendo una caracterización general del estado de la marca desde la perspectiva de la animación, en el momento del estudio, año 2018.

## 2. La tríada: calidad – servicio-marca

El ambiente competitivo que predomina a nivel mundial, ha hecho de la calidad un elemento imprescindible para la supervivencia de las empresas en el mercado, tanto las productivas como de servicios. En el ideario de muchas de estas empresas, está la implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC). Sin embargo, esta idea olvida en cierta medida, que el logro de la calidad, es mucho más que contar con sistemas para su gestión.

El resumen de la evolución de las diferentes definiciones sobre calidad, se concreta en cuatro puntos de vista de Reeves y Bednar, (1994) que mantienen vigencia: 1) *Calidad como excelencia* (requiere establecer previamente, qué se entiende por “excelencia”, evitando sea abstracta), 2) *Calidad como Valor* (traducida por Drucker, 1993:3 como “...calidad es lo mejor para cada tipo de cliente”, 3) *Calidad como ajuste a las especificaciones* (privilegia los requisitos técnicos para el diseño y fabricación del producto) y 4) *Calidad como elemento de la gestión* (concebida no sólo desde la perspectiva del producto y el valor, sino también como un elemento de la gestión estratégica de la empresa).

Si bien las definiciones de calidad han sido abordadas en la literatura académica y empresarial desde distintas disciplinas (marketing, gestión, economía...), estas, en lo básico, se refiere a la satisfacción de necesidades

de los consumidores como elemento de la gestión. La calidad siempre estará orientada a satisfacer las necesidades de una clientela (Xin & Choi, 2020:92), del personal de la empresa, de un creador / gestor de esa calidad a partir del servicio que se presta, siendo importantes los valores, creencias y experiencias desarrollados con los clientes. Por eso, la conexión con el contexto (Duric & Topler, 2021:4) y el enfoque, más como un valor personal y organizacional que como un aspecto técnico.

Lo anterior implica, que se parte de la cultura y la dinámica organizacional para facilitar a posteriori el proceso técnico. De otra forma, los resultados son inmediatos, pero no sostenibles en el tiempo. La calidad tiene una raíz ética, lo que involucra un compromiso persona-organización, manifestada en una interrelación de creencias y valores. Para Gurría Di -Bella (1998: 340) el logro de la calidad dentro de los negocios, se basa en un sistema de valores personales y organizacionales, junto con un compromiso hacia la excelencia del servicio. También coinciden Gallo (2019:324), Gallarza et al, (2019:82), Xin & Choi (2020:92), Duric & Topler (2021:3).

Sobre la satisfacción de una necesidad más allá de servir. Ulacia (2016:15) afirma se presentan dimensiones, desde la psicológica, hasta el material, pasando por los temas sensoriales para convertirse en una experiencia, por medio de actividades que combinan, armónicamente, elementos tangibles e intangibles.

La gestión de empresas, sobre todo de servicios, presenta un carácter dual: enfocarse en los objetivos a cumplir (rentabilidad) y la prestación del producto-servicio. Se requiere considerar las funciones de servicio

internas y externas, como actividad que se construye (diseña), se comunica y se gerencia. Lo anterior implica una total transformación de la filosofía gerencial (Mansour, 2020:831) de la organización: el servicio como el principal motor impulsor del negocio.

Un servicio de calidad, se genera en un contexto empresarial, pero se reconoce en un mercado muy competitivo y cambiante, como el turístico. En esta situación entra a jugar su papel la marca, por su valor estratégico comercial, para la empresa. La marca es el conjunto de atributos de un producto servicio que se comunica al mercado (a través de un símbolo). Mientras más fuerte y coherentes sean estos atributos, mejor su posicionamiento. Un atributo es la capacidad de provocar satisfacción (calidad) en determinado público.

Los consumidores asocian los beneficios funcionales y distintivos que este aporta (experiencia), lo que estimula un reconocimiento del valor que el producto servicio va adquiriendo a través **de la marca**. Es decir, la marca adquiere valor a partir de las experiencias que evoca y estas se generan a partir de los procesos de servicio que brindan un determinado grado de satisfacción en el consumidor. Todo ello apunta al vínculo que existe entre el producto servicio, la calidad y la marca (Mansour, 2020:832), dependiente de cómo se diseñen y gestionen los atributos.

### **3. Enfoque servicio – calidad y el papel del concepto de servicio**

En un enfoque de servicio, cada trabajador asume el compromiso de la satisfacción del cliente en primer lugar (Mansour, 2020:832), lo que

conduce a hacer de las expectativas de este, el centro para el diseño de las actividades y procesos que garantizan el funcionamiento del negocio. Es más evidente cuando los clientes distinguen el beneficio sensorial y psicológico de lo que consumen, como ocurre en el producto hotelero. Esta visión, revoluciona la forma de asumir calidad, al prestar atención no sólo a lo que se produce, también a lo que el cliente necesita y satisface a través del servicio (Xin & Choi, 2020:92), exigiendo una nueva filosofía comercial.

Siguiendo el hilo, Carlzon plantea: "Asegúrese de que está vendiendo lo que el cliente quiere comprar" (Albrecht & Zemke, 1991:27), de lo cual se deriva, identificar las expectativas de los clientes e integrar en el servicio las estrategias y políticas comerciales. A decir de Ginebra y Arana (1999), el servicio es una cuestión de actitud de las personas, de la política comercial y del diseño de procesos. La

satisfacción del cliente se logra cuando la empresa, entrega lo que promete en la promoción-publicidad. Significa armonía de procesos, actitudes del personal (Xin & Choi, 2020:92) y políticas comerciales con una visión integradora del servicio.

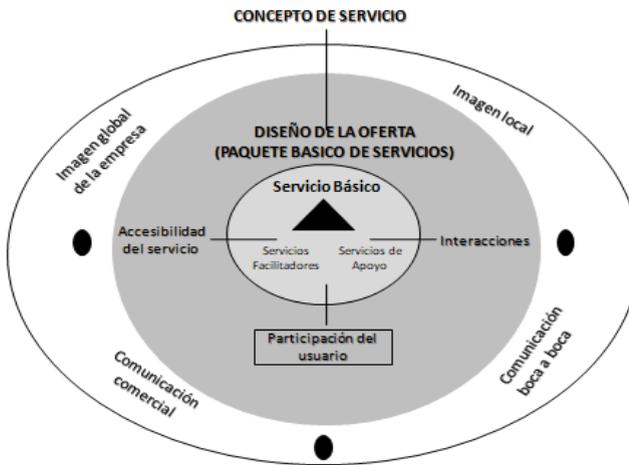
El replanteamiento de la mentalidad del servicio tiene dos premisas:

1. Un producto servicio de calidad que satisfaga las necesidades de clientes debe estar respaldado en la formulación de un "concepto".

2. El "concepto" formulado por la organización, condiciona funcionamiento de estructura, diseño de sistemas de prestación del servicio y preparación - comportamiento del personal.

Estas premisas, tienen su antecedente en el modelo de gestión del producto servicio o de la oferta de servicios incrementada de Grönroos (2001), cuyo desarrollo va desde el diseño hasta la entrega (diagrama 1).

**Diagrama 1**  
**Modelo de gestión del producto servicio incrementada**

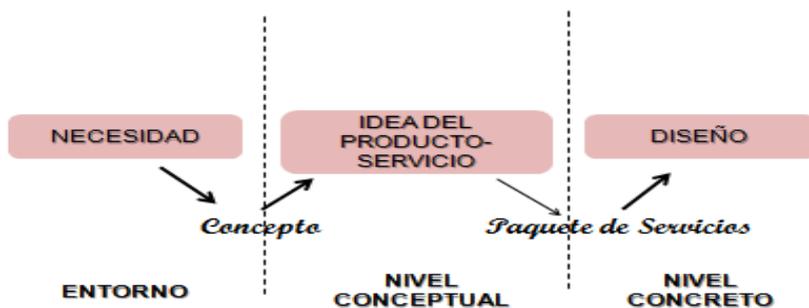


Fuente: Adaptado de Grönroos (2001)

La primera fase el desarrollo del concepto de servicio, determina las intenciones de la organización, condiciona el diseño y el desarrollo de la oferta y la estrategia de comunicación e imagen. Dos herramientas cardinales de la gestión del servicio y la satisfacción del cliente son: el *concepto de servicio* (CS) o simplemente, concepto y el *Triángulo del*

*servicio* (TS). El concepto es interpretado por Ulacia (2016) como la determinación de los beneficios a entregar al mercado, a partir de las necesidades identificadas y del análisis del entorno, representando la Fase 1 de un proceso denominado *Conceptualización del servicio* (Diagrama 2).

**Diagrama 2**  
**Proceso de conceptualización del servicio**



Fuente: Adaptado de Fischer (2011)

La ventaja evidente es que desde la formulación se determina explícitamente, los beneficios, el valor a entregar a los clientes. En la Fase 2 se generan potenciales ideas de productos servicio a ofrecer, que tras una evaluación en la Fase 3 del proceso, se seleccionan y materializan en paquetes de servicios los atributos que deberán reflejar los beneficios formulados en el concepto. Algunos autores como Fischer (2011), incluyen una cuarta fase de *implementación* que representa la puesta en práctica, no conceptualización como lo referido aquí.

Se destaca, la relación entre

necesidades- beneficios- atributos, sugiriendo la interrelación calidad-servicio-empresa. La traducción en beneficios o valor a entregar a través del servicio, se manifiesta mediante la conversión de estos, en atributos universales (seguridad, oportunidad, consistencia, entre otros) y específicos (particulares del diseño) reconocidos y valorados por los clientes. Para Echevarría y Ulacia (2012:18) los atributos varían, según las necesidades y expectativas que la empresa identifica en el mercado y determinan el diseño.

Además de lo dicho, también existe un vínculo con la modalidad a

la que responde el producto-servicio. Lo anterior refleja la interconexión entre conceptos de servicio, calidad, necesidades, valor -beneficios y atributos. Desde otra perspectiva, el concepto es un factor gerencial que determina todo el funcionamiento,

porque condiciona la estrategia que orienta el contenido; establece el valor del personal y el diseño de los sistemas (procesos) con los beneficios que busca el cliente. Estos son componentes del Triángulo del Servicio (Diagrama 3).

**Diagrama 3**  
**Triángulo del Servicio**



Fuente: Albrecht & Zemke (1991) y Cobra (2010)

El Triángulo del Servicio es una de las herramientas más efectivas para una gestión centrada en el cliente, que otorga un rol especial a los trabajadores que entran en contacto con él y generan satisfacción al brindar el servicio. Dicha perspectiva, significa, dirigir la empresa desde la relación de cuatro elementos básicos: *cliente, estrategia, personal y sistemas*

Dice Albrecht & Zemke (1991), que la estrategia de servicio es un principio organizacional que canaliza los esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio claro para el cliente, el valor a ofrecer. Por ello, identifica los aspectos que generan ventajas competitivas de la empresa en términos de calidad frente al mercado. Esto expresa el

vínculo primero concepto – seguido de estrategia, como punto de partida para construir un servicio de calidad, más que la calidad del servicio.

Por tanto, un concepto bien definido deja esclarecida la guía de lo que debe hacerse para prestar un servicio que responda a lo que esperan los clientes. En este sentido, los sistemas operativos que se diseñen (procesos) garantizan, la entrega de los beneficios prometidos a través de la promoción concebida en la estrategia comercial de la empresa.

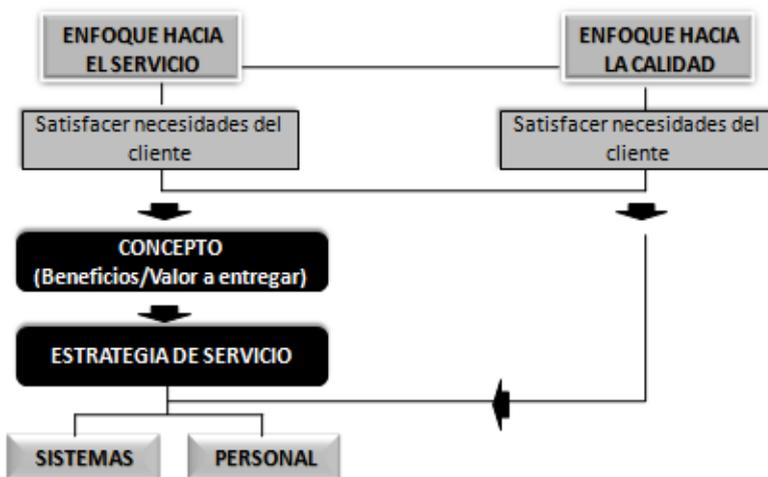
En ambos enfoques, el personal es responsable de desempeñarse dentro de una cultura de servicio. *“El compromiso organizacional con la Calidad, implica la existencia de una cultura en correspondencia con este valor”* (Ulacia,

2008:18). Sin embargo, un sistema de gestión específico para la calidad, aun integrado al sistema estratégico de la empresa es limitado a la validez de los aspectos técnicos. Limitarse a normas, dificulta la calidad como valor ético sostenible en el tiempo.

Al respecto, plantea Crosby (2001): “...la calidad, empieza en la gente, no en las cosas”. La entrega de beneficios prometidos, la preparación del personal

sobre los requerimientos de los procesos operativos y bajo un enfoque de servicio, es estratégico, permite potenciar los aspectos clave para el servicio de calidad. Ello robustece la gestión basada en el servicio frente a la gestión de la calidad, al lograrse una mejor integración organizacional y orientación, en cuanto al valor a ofrecer al mercado (Diagrama 4).

### Diagrama 4 Enfoque basado en el servicio vs enfoque basado en la calidad



Fuente. Elaboración propia

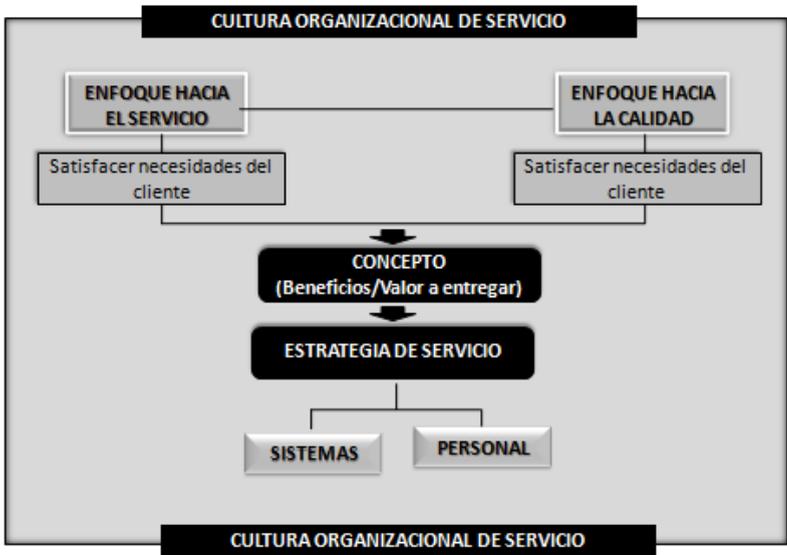
Para llegar al servicio de calidad, se debe enfatizar la integración de ambos enfoques. En este sentido, Ginebra y Arana (1999: 20), plantean que sólo desde el servicio se debe definir la calidad, de ahí entonces revisar los procesos y el autocontrol de los mismos... calidad total sinpartir del

servicio es una tontería. Por su parte Fischer (2011:6) enfatiza que servicio significa valor para las personas, si no son valoradas, no sirven, las compañías que entregan un servicio de calidad, han cambiado a servicio inspira, para Mansour (2020:831) es un cambio de mentalidad.

El enfoque de servicio para construir calidad, no distingue entre producto y servicio, son inseparables

si se trata de calidad y de construir una experiencia. La integración de ambos enfoques se expone en el diagrama 5.

**Diagrama 5**  
**Integración enfoque servicio – enfoque calidad**



Fuente: Elaboración propia

Las bases teóricas del presente trabajo se resumen en cuatro criterios:

1. Aunque la gestión basada en el servicio y en la calidad, tienen el fin de satisfacer necesidades de los clientes, la primera se enfoca a la integralidad empresarial.

2. Construcción de servicio y de calidad parten de las necesidades del mercado, que la empresa está en condiciones de satisfacer. Sin embargo, es el concepto de servicio, el que mejor

orienta la conversión de necesidades en beneficios a entregar.

3. El servicio y la calidad son procesos que se construyen, sus diseños deben facilitar la entrega a los clientes de beneficios/valores reflejados en el concepto.

4. En una cultura de servicio, el producto y el servicio están integrados desde el diseño, considera las necesidades del cliente y los aspectos de calidad a la par.

#### 4. Mirada práctica al servicio de calidad en un proceso de gestión hotelera

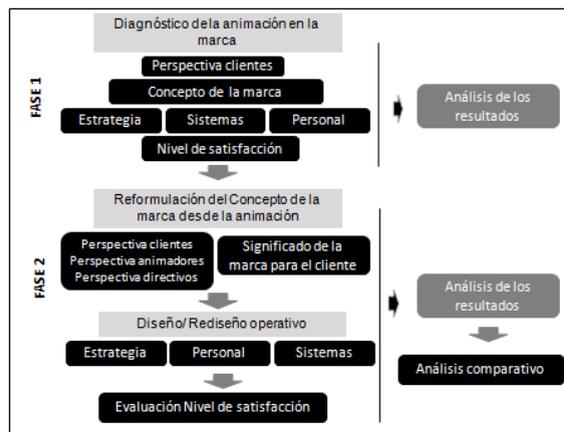
Hospitalidad es un término que incorpora el papel fundamental de las entidades de servicio que procuran la completa asistencia a las necesidades de un cliente en diferentes tipologías de entidades, como las de alojamiento (Martín, 2009:19). Numerosas organizaciones hoteleras se han convertido en entidades que atraen clientes decididos a disfrutar los paquetes de servicios que internamente estas ofrecen, y ajustadas a determinados segmentos de mercados.

Afirma Sánchez (2015), que las corrientes turísticas, sobre todo en países industrializados, muestran la tendencia a practicar diversas actividades durante la estancia en un destino. Esto ha estimulado el desarrollo de hoteles vacacionales que acogen

entre los productos servicios, la actividad de animación. Al respecto señala Blanco (2018:131), que la animación genera el crecimiento humano y espiritual del turista. Agrega Domínguez (2005), la animación es una de las actividades que permite diferenciar el producto hotelero, resaltar la marca y que el mercado mentalmente relaciona productos-servicios que confluyen en la misma. Bajo estos principios se consideró aprovechar el vínculo emocional entre animación y marca para evidenciar en un caso de estudio los aspectos teóricos referidos.

Se selecciona el grupo hotelero con marca “Club Amigo” que desarrolla la modalidad sol y playa, además tiene un reconocimiento en el mercado. Se siguió la metodología que muestra el diagrama 6. El diagnóstico de la actividad de animación se realizó al 50% de los hoteles de la marca, respondiendo a un criterio de cercanía geográfica.

**Diagrama 6**  
**Metodología buscando el servicio de calidad en animación hotelera**



Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico abarcó cinco dimensiones, tres que se corresponden con los componentes del Triángulo del Servicio y 2 relativas a clientes. El segundo momento evidencia la aplicación de las ideas rectoras desarrolladas en el trabajo.

Para interpretar la perspectiva de los clientes se aplica una encuesta a 600 clientes del 50% de los seis hoteles pertenecientes a la marca. El instrumento contiene los principales atributos que desde la perspectiva de la animación caracterizan la marca y que indican

cómo ha sido la experiencia turística. De un total de 10 atributos, los clientes le otorgaron en orden la prioridad a 5 de ellos (Tabla 1).

Las tres primeras prioridades están evaluadas de aceptables, significa que, la actividad de animación no satisface los intereses recreativos de los clientes, lo que está sugiriendo una falta de conocimiento sobre las necesidades del cliente respecto la actividad o un diseño y operatividad del servicio animación de espaldas a ellas.

**Tabla 1**  
**Perspectiva de los clientes sobre principales atributos de la marca para la animación**

Atributos	Prioridad	Porcentaje	Evaluación
Sentirse en familia	1	83	3
Tematización de los servicios	2	80	3
Formar parte de uno o varios grupos	3	75	3
Diversión	4	63	4
Personal amable, alegre	5	41.8	4

Nota: Evaluación 5 (Muy bien), 4 (Bien), 3 (Aceptable), 2 (Mal), 1 (Muy mal)  
Fuente: elaboración propia

Aquí no se consideró el proceso de conceptualización del servicio, que se inicia con la identificación de necesidades, dándose como ejecutada. La revisión de documentos y la entrevista a animadores, permitió acceder al programa de animación, donde se expone el concepto general de la marca, pero no existe un concepto específico para la actividad que tribute a la marca.

El concepto de la marca Club Amigo comprende diversos elementos: 1) Instalaciones ubicadas en zonas de playa; 2) Instalaciones de categoría

3 estrellas con modalidad Todo Incluido; 3) Orientada básicamente al segmento familia, aunque accedan otros segmentos como el de parejas, adultos mayores y jóvenes. Todo ello, enmarcado en un ambiente acogedor (Duric & Topler 2021:3) con la presencia de objetos de la cultura nacional, que destacan los valores y manifestaciones artísticas de la localidad donde está ubicada cada instalación.

La observación del concepto, muestra algunas contradicciones en su enfoque. Se mezclan las necesidades

de los segmentos”, por lo que no permite una orientación precisa en la entrega a estos. Se evidenció que los hoteles de la marca, operan indistintamente con adultos mayores y parejas, además del segmento familia. Existe un limitado apego entre el contenido y lo que sugiere la marca por su nombre; “Club Amigo” según el Diccionario de la Real Academia Española, significa “*sociedad de recreación*”. En fin, el concepto, formulado para la marca, en animación, muestra problema respecto a la calidad.

Mediante un enfoque sistémico y estructural, se plantea una estrategia derivada del concepto que orienta el funcionamiento del hotel. En este sentido, la operativización del concepto, no tiene ese sustento estratégico, por lo que no se garantiza la integralidad, consistencia y sostenibilidad del mismo. Respecto la dimensión “personal”, dada la naturaleza vacacional de los hoteles, se evidenció un reducido número de trabajadores para la ejecución de las actividades de animación; lo que no facilita la satisfacción de necesidades, gustos y preferencias de los clientes. La media de la cantidad de animadores en la totalidad de los hoteles de la marca (6), es de 5.5, mientras, en los hoteles estudiados es 3, pero, la preparación técnico profesional, e idiomática, es adecuada para el ejercicio de la actividad.

El estudio de la dimensión “Sistemas”, manifestó insuficiencias en la calidad del servicio de animación y en la satisfacción del cliente. Se requiere revisar los procesos funcionales de: planificación, ejecución, y control/retroalimentación. La planificación de la animación en un hotel, exige un carácter integrador, sistémico y coherente, para De la Tejera (2006), es un proyecto operativo de animación (POA).

La entrevista al 100% de los animadores de los hoteles estudiados (9) y la revisión documental, demostraron la inexistencia del Plan Operativo Anual (POA); la planificación se resume en Programas de Animación (PA). Estos son repetitivos, despersonalizados (para discapacitados, niños principalmente), con actividades poco variadas sin diferencias de una marca a otra y un limitado aprovechamiento del entorno. La falta de simultaneidad de las mismas, reducen la oferta de opciones en un mismo momento y espacios diferentes, aspecto esencial en un ambiente recreativo.

En definitiva, los PA no respaldan la filosofía que transmite el concepto de la marca, lo que hace que los clientes no perciban claramente, los beneficios a entregar mediante la animación. El control descansa en la realización de encuestas de satisfacción cuyas variables no reflejan en su totalidad, los beneficios y atributos que deben ser medidos y evaluados. Todo lo anterior, da al traste con la existencia de problemas de calidad. Además, se constató la realización de acciones puntuales, dirigidas a elevar los niveles de satisfacción en alguna actividad, lo que no garantiza la sostenibilidad. El diagnóstico mostró la necesidad de formular, desde la realidad concreta y precisa, un concepto para la animación que tributara al “*concepto sombrilla*” de la marca “Club Amigo”.

El contenido de la Fase 2 tuvo la intención de demostrar, desde la perspectiva práctica, cuál sería el Concepto, partiendo de la interpretación de las perspectivas del cliente (Tabla 1) y el significado de la marca para tres estratos: clientes, animadores y directivos (Cuadro 1) identificando atributos críticos para el concepto.

### Cuadro 1 Significado de la marca. Perspectiva clientes-animadores-directivos

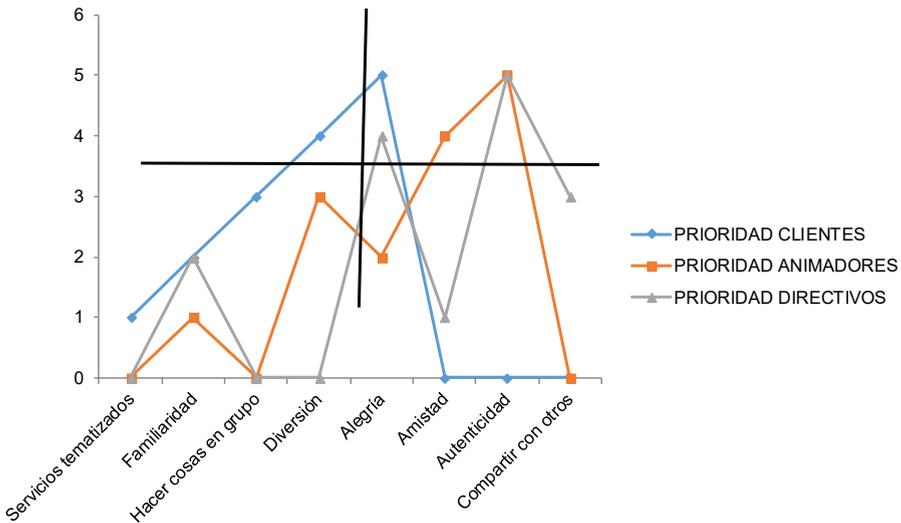
Significado de la marca		
Cientes (encuesta)	Animadores (entrevista)	Directivos (entrevista)
Servicios tematizados	Familiaridad	Amistad
Familiaridad	Alegría	Familiaridad
Hacer cosas en grupo	Diversión	Compartir con otros
Diversión	Amistad	Alegría
Alegría	Autenticidad	Autenticidad

Fuente: elaboración propia

Estos surgen de aquellos atributos que se ubican en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz y que resultaron

ser en este caso, cuatro: *servicios tematizados; familiaridad, hacer cosas en grupo y diversión* (Gráfico 1).

### Gráfico 1 Matriz de características del producto servicio



Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra el privilegio de los atributos servicios tematizados y hacer cosas en grupo sobre el atributo "amistad" por parte de los clientes lo que sugiere, una mayor inclinación e interés por el término "Club" en su interpretación de la marca en general. Los atributos críticos deben reflejarse de forma obligatoria, explícita o no en el concepto

del servicio animación, pudiendo incorporar aquellos que ya existen y son evaluados satisfactoriamente por los clientes. De este modo, la consistencia del concepto será mayor frente al mercado. Esta visión, condujo a establecer determinadas premisas para el desarrollo del concepto de la animación en la marca (Cuadro 2).

## Cuadro 2

### Premisas para la reconceptualización del Concepto

Premisas
1. Conocimiento previo de las necesidades básicas que manifiestan los clientes y de las posibilidades reales de la organización para entregar beneficios a través del servicio.
2. La conceptualización debe sugerir claramente la existencia de clubes, sobre los cuales se diseñarán las diferentes actividades de animación. Tematizar los programas de animación.
3. Los beneficios tangibles, deben estar en correspondencia con los beneficios intangibles que se prometen a través del Concepto de la marca y la actividad.
4. Los atributos asociados al Concepto, deben diseñarse para que garanticen la diferenciación del resto de las marcas propias.
5. Lo auténtico del destino, la localidad y el país, debe aportar un carácter de País a las actividades recreativas y culturales, promoviendo el intercambio de culturas.

Fuente: elaboración propia

Sobre la base de estas premisas, la conceptualización integró tanto el concepto del producto-servicio animación de la marca, como el rediseño operativo que lo sustenta. Su formulación se realizó a partir de seis componentes cuya caracterización se expone a continuación.

1. **Orientación definida:** Hoteles orientados a operar el segmento familia.

2. **Concepto:** La animación en los hoteles Club Amigo, transmiten una diversidad recreativa personalizada y tematizada según las preferencias del segmento. La diversión y la alegría, los hará sentir que forman parte de una familia.

3. **Beneficios a entregar:** Programas y actividades tematizados en

Clubes, personalizados por segmentos; familiaridad; alegría y autenticidad.

4. **Estrategia:** Ofrece una experiencia recreativa para familias, concentrando, la atención en los aspectos organizacionales estratégicos como: actualización técnico profesional y relacional de los animadores, ambientación, participación activa, trabajo en equipo, retroalimentación sistemática y apoyo de los directivos.

5. **Sistemas:** La investigación de expectativas y preferencias del segmento familias, es un proceso sistemático y sistémico, que contribuye a la planificación de la animación (POA), vincula elementos socioculturales y naturales del entorno, el destino y la localidad. El diseño de los procesos

operativos responde al desarrollo de clubes temáticos en respuesta a los gustos y preferencias del segmento y por lo que sugiere la marca.

Los clubes contienen programas que generen sentimientos de familiaridad, alegría, entretenimiento y la sensación de aprendizaje. Se propicia la diversidad de opciones en diferentes espacios y simultáneamente, creando un ambiente “vivo”. Las estrategias de comunicación diseñadas, promueven la participación de los clientes y el fortalecimiento de la imagen de marca. El proceso de control enfatiza la medición de la entrega de los beneficios prometidos en el concepto, además de los aspectos técnicos que apoyan la ejecución de la actividad. La retroalimentación responde a los clubes y los programas de animación que los componen. Existe dinámica y se actualizan las variables de interés a medir.

6. *Personal*: El reclutamiento y selección del personal de animación responde a requisitos de la formación como animadores graduados, cuya especialización atiende al segmento de familia (animadores deportivos, de niños, tercera edad) y a los temas de los clubes (cocina, cocteles, artesanía, entre otros); la edad de 20-a 30 años y tienen conocimiento idiomático de al menos dos idiomas en función de los mercados presentes en el hotel. El personal se identifica fácilmente por el uniforme con diseño acorde a la actividad y los colores corporativos de la marca.

El concepto y el rediseño operativo al ponerlo en práctica, implica un cambio de mentalidad, que requiere de un tiempo de asimilación y maduración de la filosofía gerencial bajo este enfoque, complejo para las empresas hoteleras de países latinoamericanos y caribeños. Los hoteles objeto de estudio,

asumieron teóricamente, esta iniciativa, iniciándose la conversión organizacional con la familiarización del personal, con el concepto y la estrategia propuesta en el trabajo.

La evaluación de la satisfacción del cliente, último paso de la Fase 2, debe esperar a que se realicen los cambios en la gestión operativa de estos hoteles. Sin embargo, se destaca el valor del diseño/rediseño del producto-servicio animación y las operaciones, que potencian la capacidad de respuesta a las expectativas y necesidades recreativas de los clientes, fortaleciendo, al mismo tiempo, el valor experiencial de la marca y una mayor garantía de calidad a los clientes.

## 5. Conclusiones

El concepto de servicio, por su génesis y contenido, define el valor o los beneficios que la empresa quiere entregar al mercado, lo que implica que el concepto, condiciona previamente, la forma en que debe funcionar la organización (idea del negocio, estructuras, componentes, estrategias...), para garantizar esta entrega, desde la fase de diseño, del producto servicio.

El Concepto proporciona los elementos para dar respuesta, a las necesidades de los consumidores, lo que indica claramente, que un enfoque de calidad debe estar presente desde el inicio y no como un sistema que se añade a la estrategia empresarial, a posteriori de creada la empresa. Es el concepto, el punto de partida para la calidad, por cuanto representa la intención explícita de satisfacer las necesidades manifiestas de los clientes.

Por el carácter integrador del servicio, el concepto constituye el

elemento que permite alinear las principales acciones gerenciales traducidas en la definición de la estrategia de servicio, los sistemas (procesos empresariales) y el personal a los fines de garantizar la entrega de los beneficios prometidos al mercado.

La visión del concepto puede ser aplicada, a nivel de toda la empresa, a idea de negocio, a nivel de una actividad o marca comercial, en tanto, dicha visión considera elementos que permiten su universalización en un contexto de servicios (atributos, procesos, personal...).

Resulta difícil, en la práctica y no tanto en el ámbito teórico, romper el paradigma de los sistemas de gestión de la calidad para que las empresas ofrezcan productos acordes a los requerimientos del mercado. Es complejo cambiar la idea “calidad del servicio” por “servicio de calidad”, sin embargo, es a través del servicio, que se puede ofrecer calidad a las personas.

## Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. & Zemke, R. (1991). *La Gerencia del Servicio*. Edit. Legis.
- Blanco González, G., y Ulacia Oviedo, Z. (2018). *Gestión operativa de establecimientos de alojamiento turístico*. (1ra ed). ESPAM.
- Cobra, M. (2010). *Comprensión del Triángulo del Servicio de Albrecht. Recopilación*. Ed. Mc Graw Hill.
- Crosby, P.B. (2001). ¿Quién es Philip Crosby? En [www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)
- De la Tejera, E. (2006). *Manual de Animación Turística*. Grupo Cubanacán.
- Domínguez, J. I. (2010). *Posicionamiento y marcas*. <http://www.canales4/mkt/posimarcas>.
- Drucker, P. (1993). *Gerenciar para el futuro*. Edit. Norma.
- Duric, Z., & Topler, J. P. (2021). The role of performance and environmental sustainability indicators in hotel competitiveness. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126574>
- Fischer, R. (2011). *El Desafío del Servicio. Versión 2.0*. Seminario-Taller, Hospitality & Service University (HSU). Santiago de Chile
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2019). The concept and measurement of consumer value: Agreements and disagreements. *Cuadernos de Gestión*, 20(1). <https://doi.org/10.5295/CDG.180997MG>
- Gallo, G. I. (2019). The perception of the image, quality and brand value of hotels in CABA and zona norte. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, (E24), 321-335. [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Ginebra, J., y Arana, R. (1999). *Dirección por Servicio. La “única” reingeniería. La “otra” calidad*. Ed. Mc Graw Hill.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept- a mistake? *Managing Service Quality*, 11(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520110393386/full/html>
- Grupo Cubanacán, S.A. (2014). *Manual Operativo Marca Club Amigo*. Documento de oficial del Grupo Hotelero.
- Gurría Di-Bella, M. (1998). *La ética en la gestión de la calidad total para los servicios al turismo*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Ed. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Mansour, A. M. (2020). Internal

- marketing and service quality in jordanian hotels. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, 831-843. <https://doi.org/10.37394/232015.2020.16.86>
- Martín Fernández, R. (2009). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. (1ra. ed). Edit. Félix Varela.
- Sánchez Romero, Y. (2015). La animación turística. una perspectiva para mejorar la efectividad de la marca club amigo, del grupo hotelero Cubanacan. [Tesis Máster en Gestión turística. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana].
- Ulacia, O. Z. (2016). *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*. Edit. Félix Varela.
- Ulacia, O., Z. (2008). *La Experiencia Alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero*. [Tesis doctoral. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba].
- Ulacia, O., Z. y Echevarría, A., J., y (2012). Metodología para la identificación de atributos del servicio con incidencia negativa en la fase de prestación de servicios del proceso comercial hotelero. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/rccs/agosto/uoqa.html>
- Xin, G., & Choi, J. (2020). The impact of factors forming employee service attitude on service quality, customer satisfaction and loyalty in the hotel industry. *Global Business and Finance Review*, 25(3), 84-95. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2020.25.3.84>