



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Licenciatura en Hotelería

Estudio de la relevancia del diseño de
interiores en hotelería por segmentación
generacional.

N° 115948 Moira Sofía Antonella Schwindt

Tutor: Arq. María de los Ángeles Forján.

Departamento de Investigaciones

2020

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I: Los nuevos turistas	8
1.1. Segmentación generacional	8
1.1.1. Millennials	11
Capítulo II: Marketing de servicios	12
2.1. Características de los servicios.	12
2.2. Sistema de servucción	13
2.2.1. Elementos que integran el sistema de servucción	13
2.3. Servicios de alto contacto	14
2.4. Las “8 Ps” del marketing de servicios	14
2.4.1. Evidencia física	15
2.4.1.1. Evidencia periférica	15
2.4.1.2. Evidencia esencial	15
2.4.2. Categorías de evidencia física en servipanoramas	15
2.4.3. Rol de la evidencia física	16
2.4.4. Entorno físico	16
2.4.5. Perceptibles	17
2.5. Marketing experiencial	17
2.5.1. Experiencia	19
Capítulo III: El sector hotelero	21
3.1. El hotel	21
3.2. Sistema hotelero	22
3.3. Consideraciones del mercado hotelero	22
3.2.1. La “Reingeniería hotelera”	23
3.2.2. La hotelería del futuro	23
Capítulo IV: Diseño de interiores en la hotelería	35
4.1. Diseño de interiores	35
4.1.1. Diseñadores de interiores	35
4.1.2. Alcances del diseño de interiores	35
4.2. El diseño en servicios	37
4.2.1. El modelo S.O.R.	37
4.2.2. Servicios remotos, auto-servicios y servicios interpersonales	37
4.2.3. Locación de las instalaciones	38

4.2.4. Diseño de las instalaciones	38
4.2.5. Diseño de producto	38
4.2.6. Diseño del proceso	38
4.3. Uso de los sentidos como recurso para crear servipanoramas	40
4.3.1. Vista	40
4.3.2. Oído	41
4.3.3. Olfato	42
4.3.4. Tacto	42
4.3.5. Gusto	42
4.4. Influencia del diseño en servicios	42
4.5. Diseño de la experiencia	43
4.6. Diseño de interiores en hoteles	45
4.6.1. Relevancia del diseño de interiores en hotelería	45
4.6.2. Calidad de diseño en hotelería	50
4.6.3. Nueva arquitectura hotelera	52
Capítulo 5: Influencia del diseño de interiores en la hotelería	53
5.1. Frecuencia de hospedaje en hoteles según generación	53
5.2. Características importantes a la hora de elegir un hotel	54
5.3. Razones para volver a elegir un hotel	58
5.4. Intensidad de valoración del diseño de interiores en hotelería	59
Conclusión	62
Anexos	65
Anexo 1: Metodología de la Investigación	65
Bibliografía	69
Sitiografía	70
Revistas y artículos	71
Agradecimientos	72

Resumen

El objetivo de este trabajo final de carrera es conocer la relevancia que el diseño de interiores presenta en la hotelería al analizarlo desde la importancia que le dan los huéspedes pertenecientes a la generación *millennial* contrastándola con la que otras generaciones le dan.

Para ello, en el primer capítulo se realiza una segmentación generacional, teniendo en cuenta los diferentes hábitos, entre otros, de consumo, para especificar luego las características que distinguen a los *millennials* particularmente.

En el segundo capítulo, se abordan los servicios desde el *marketing* de servicios, introduciendo conceptos clave para entender el rol de la evidencia física en los servicios de alto contacto, teniendo en cuenta el entorno físico, el modelo de servucción y finalmente una introducción al *marketing* experiencial.

Luego de establecer los primeros conceptos desde el marketing, se presenta el sector hotelero en el tercer capítulo, estudiándolo desde la teoría de sistemas, aunque fundamentalmente investigando cómo se encuentra el mercado hotelero en la actualidad, sus desafíos y un estudio acerca de la hotelería del futuro.

El cuarto capítulo expone al diseño de interiores como disciplina y la relaciona con los conceptos de la hotelería y del marketing que fueron expuestos en los apartados anteriores, desde los recursos del diseño hasta la influencia del mismo en servicios y experiencias.

Para cumplir el objetivo general de esta tesina, se realizó una encuesta gracias a la cual, en el último capítulo, se presentan los datos obtenidos que avalan el supuesto planteado de que “los huéspedes pertenecientes a la generación *millennial* dan una mayor valoración al diseño de interiores de los hoteles que otras generaciones”

Introducción

El presente trabajo centra su atención en la relación entre el diseño de interiores y la hotelería en la actualidad, haciendo foco en los consumidores *millennials*, consideradas aquellas personas nacidas entre 1979 y 1994 con conductas de consumo particulares que son enunciadas en el capítulo 1 de este trabajo, respecto a sus preferencias a la hora de elegir un hotel en contraposición con generaciones de mayor edad. Para el año 2025, se estima que el 70% de la población total mundial sea perteneciente a la generación *millennial* (Consultora Deloitte, 2015).

Resultan numerosos los autores que, desde diferentes sectores económicos, anuncian la necesidad de que la industria hotelera evolucione de manera tal que pueda hacer frente a los cambios globales que se producen a ritmos muy acelerados. Por esto, debe tenerse en cuenta que hoy no sólo se venden habitaciones, sino la experiencia de provocar reacciones humanas (Fareed, 2016).

La innovación es clave para que la hotelería continúe siendo relevante, y para eso debe darse respuesta a los nuevos viajeros (Benoit-Etienne Domenget, 2016). A la vez, hay que redescubrir y mapear la experiencia que tendrá el cliente dentro del hotel de manera completa, para mejorarla de maneras creativas (Fareed, 2016), y aquí es donde el interiorismo toma acción.

La relación entre la hotelería y el diseño de interiores se abordará haciendo hincapié en estas áreas estudiadas desde la visión del marketing de servicios.

El diseño de interiores es la disciplina que se sitúa entre el ámbito del arte, la arquitectura, el mobiliario y la construcción (IED Madrid, 2016) y que se redefine como una “disciplina que está en constante evolución, ofreciendo soluciones que contemplan los factores externos e internos que afectan a nuestro entorno, respondiendo a los problemas del mundo actual con una capacidad creativa e innovadora, impactando de una manera positiva en la vida de las personas y en sus relaciones interpersonales, creando, interviniendo y componiendo espacios funcionales y confortables donde cada individuo pueda desenvolverse de manera fluida” (Benites Anchahua, 2017).

En esta dirección, Gallego, J. L. (2012) afirma que “ya no se trata de construir hoteles; el objetivo es diseñar espacios con "forma" donde se expresan las nuevas superficies para el descanso, el relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general.” (Gallego, 2005).

El mismo autor menciona que ha habido un “gran salto conceptual” desde que profesionales como arquitectos, diseñadores, interioristas y especialistas en tendencias comenzaron a formar

parte sustancial en construcción y renovación de hoteles, donde hoy “el diseño forma parte sustancial de las nuevas ofertas”. (Gallego, 2012).

Validando la relevancia del estudio de la calidad de diseño de la infraestructura hotelera, Yepes, V. (1996) justifica la misma asegurando que si bien ésta no supone garantía suficiente para ofrecer a los clientes un servicio de calidad, “errores en los estudios de viabilidad y en el proyecto condicionan gravemente la rentabilidad del negocio” tanto al iniciar la inversión para la construcción, como luego, en el funcionamiento de las instalaciones.

Para Peter Drucker (1986) “el objetivo del *marketing* es volver superflua la actividad de vender.” y “el resultado del marketing debe ser un cliente que esté listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio”. Teniendo en cuenta esto, se ha tomado la importancia de generar un servicio de alojamiento que responda a lo que el nuevo consumidor desea.

Desde el marketing de servicios, se abordarán las características de los mismos, la servucción, los roles de la evidencia física, percepción en servicios, llegando a la creación de experiencias, tomando como disparador que los *millennials* están cambiando el mercado al haber superado ya a nivel mundial en cantidad a los *baby boomers*, que ha sido la generación que más nacimientos tuvo, siendo también los *millennials* quienes hasta viajan y gastan más que los *baby boomers* (ESERP Business School de España, 2017). Además, los *millennials* definitivamente cambiaron la economía mundial al preferir invertir más dinero en experiencias que en artículos materiales (García Butragueño, Á., 2018).

Lo importante es cuán “instagrameable” es el destino (Expedia, 2017), es decir, qué tan probable es que los huéspedes deseen publicar material multimedia del destino en la red social Instagram, y así, 8 de cada 10 *millennials* dan a conocer su opinión del viaje en redes sociales, y creen más en lo que sus pares vivenciaron que en lo que indican las publicidades (AHTRA, 2017).

El objetivo general de este trabajo recae en determinar la incidencia de utilizar recursos del diseño de interiores específicos en la hotelería para generar atracción y fidelización en la generación *millennials*.

Para ello, se trabajó con tres objetivos específicos. En primera instancia, es necesario partir desde definir las características que forman parte de los hábitos de consumo de las generaciones “*baby boomers*”, “generación X”, “*millennials*” o “generación Y”, y “*centennials*” o “generación Z”.

En segunda instancia, conocer el proceso de servucción haciendo foco en la evidencia física o “perceptibles” pertenecientes a las 8 Ps del *marketing*.

En tercera instancia, indagar acerca de la relación entre la hotelería y el diseño de interiores, relevancia, sus tareas, sus objetivos y sus recursos para crear perceptibles acordes y experiencias gratas.

En cuanto a la metodología utilizada en el proyecto, se trabajó con metodología de tipo Mixta, con alcance exploratorio descriptivo y correlacional entre las variables diseño de interiores y hotelería y las técnicas utilizadas han sido encuesta cuantitativa de preguntas cerradas (fuente primaria en investigación cuantitativa) y revisión documental y observación fotográfica (cualitativa).

Al culminar el trabajo de investigación académica, se realizó un estudio empírico utilizando una encuesta cuantitativa como método de investigación. La finalidad de la misma ha sido llegar a conocer en profundidad las variables que se destacan en la valoración de las generaciones de viajeros mencionados anteriormente, consultando a diferentes generaciones residentes en la Argentina, y de esta manera lograr una fuente de información primaria para el análisis de la relación.

A propósito de utilizar los datos recabados en la encuesta, se planteó un supuesto que sostiene que “los huéspedes pertenecientes a la generación *millennial* dan una mayor valoración al diseño de interiores de los hoteles que otras generaciones”.

Capítulo I: Los nuevos turistas

1.1. Segmentación generacional

Para poder realizar enfoques específicos, resulta fundamental poder diferenciar por segmentos a todas las partes que conforman organizaciones. Es así, que generación se define como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influencias sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, 2014).

Ante la variedad de fuentes que aportan información similar por cada generación, se optó por desarrollar un cuadro comparativo entre la Generación Silenciosa, *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y (*Millennials*) y Generación Z (*Centennials*) con los resultados obtenidos de la investigación de la consultora Nielsen (2015).

GENERACIÓN				
SILENCIOSA	BABY BOOMERS	X	Y o MILLENNIALS	Z
1925 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1978	1979 - 1994	1995 - ACTUALIDAD
CONTEXTO				
<ul style="list-style-type: none"> Afectados por la Segunda Guerra Mundial Tercera edad Viven solos o con las familias de sus hijos 	<ul style="list-style-type: none"> Regresaron los soldados de la guerra Crecimiento de la economía Aumento de nacimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Vivieron el nacimiento de Internet Algunos se resisten al uso de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Años 80's: terrorismo, crisis económica, migración de familias Años 90's: globalización, internet, redes sociales, gran aumento económico 	<ul style="list-style-type: none"> Nativos digitales Algunos ya tienen título universitario Otros aún viven con sus padres
CARACTERÍSTICAS				
<ul style="list-style-type: none"> Son tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Familias numerosas Son conservadores Valoran el trabajo de por vida Luchan por los derechos civiles 	<ul style="list-style-type: none"> Valoran lo que tienen Son monotarea Ambiciosos Valoran la familia Más abiertos a la diversidad Menos religiosos Universidad + MBA's Muestran éxito por propiedades, gadgets, accesorios, restaurantes, bares y viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Dominan y precisan computadoras, internet y gadgets Son multitarea 	<ul style="list-style-type: none"> Son multitareas Ansiosos Trabajan en equipo Absolutamente conectados

Figura 1. *Generaciones*. Elaboración propia basado en The Nielsen Company. (2015). *Estilos de vida generacionales*, Noviembre 2015.

Se aprecia en la Figura 1 que las diferencias entre cada generación refieren principalmente al contexto que se vivió en la sociedad frente a cambios de relevancia global que marcaron hitos en la historia y caracterizaron a diferentes grupos etarios.

GENERACIÓN				
SILENCIOSA	BABY BOOMERS	X	Y o MILLENNIALS	Z
ASPIRACIONES				
Mantenerse en forma y saludable				
71 %	60 %	51 %	39 %	29 %
TENDENCIAS				
Tiempo en familia				
50 %	44 %	39 %	29 %	20 %
Carrera satisfactoria				
3 %	11 %	19 %	28 %	31 %
Hacer dinero				
10 %	21 %	32 %	36 %	37 %
Conectar con los amigos / familia				
29 %	28 %	30 %	28 %	19 %
Lectura				
42 %	29 %	24 %	20 %	27 %
TV				
40 %	42 %	38 %	31 %	23 %
Viajes				
25 %	22 %	22 %	18 %	12 %
Escuchar música				
-	19 %	21 %	27 %	37 %

Figura 2. *Aspiraciones y tendencias*. Elaboración propia basado en The Nielsen Company. (2015). *Estilos de vida generacionales*, Noviembre 2015.

GENERACIÓN				
SILENCIOSA	BABY BOOMERS	X	Y o MILLENNIALS	Z
CONSUMO DE NOTICIAS				
TV				
70 %	65 %	53 %	48 %	45 %
Motores de búsqueda				
25 %	32 %	38 %	42 %	34 %
ALIMENTACIÓN				
Comen mientras realizan otra actividad				
42 %	30 %	22 %	23 %	26 %
Comen mientras usan tecnología				
42 %	52 %	45 %	40 %	38 %
Comen fuera al menos una vez por semana				
26 %	29 %	44 %	58 %	46 %
Pagarían más por comida saludable, orgánica o causa beneficiada				
54 %	67 %	75 %	81 %	78 %

Figura 3. *Consumo de noticias y alimentación*. Elaboración propia basado en The Nielsen Company. (2015). *Estilos de vida generacionales*, Noviembre 2015.

La Figura 2 resume las aspiraciones y tendencias de los entrevistados y la Figura 3 el consumo de noticias y la alimentación. En ambas se dividen las respuestas de los entrevistados por generación, dando como resultado la posibilidad de comparar las generaciones que se deseen estudiar.

En lo que a este trabajo respecta, resulta de interés conocer los hábitos principalmente de *millennials*, obteniendo que sólo el 39% de éstos aspiran mantenerse en forma y saludables, el 29% tiende a pasar tiempo con su familia, el 28% tiende a estar enfocado en lograr una carrera satisfactoria, el 36% tiende a procurar hacer dinero, el 28% tiende a conectar con amigos o familia, el 20% tiende a ser lector, el 18% a viajar, el 27% a escuchar música, mientras que para consumir noticias utilizan tanto TV como motores de búsqueda. En cuanto a la alimentación, sólo el 23% come mientras realiza otra actividad, el 40% come mientras usa tecnología, el 58% come fuera al menos una vez por semana y el 81% de los *millennials* está dispuesto a pagar más por comida saludable, orgánica o aquella en la que la marca se encuentre aportando con su compra a una causa benéfica.

1.1.1. *Millennials*

La generación *Millennial* o generación Y es el grupo demográfico compuesto por todos los individuos nacidos en el mundo entre la década de los 80's y mediados de la década de los 90's, según exponen diversas fuentes. La más aceptada resulta ser la propuesta utilizada por la consultora Nielsen, que ubica estos nacimientos entre los años 1980 y 1994. De esta manera, son los hijos de los últimos *Boomers* y de los primeros X (Zemke et al., 2013).

La psicóloga Jean M. Twenge (2014) los describe como “tolerantes, confiados, de mente abierta y ambiciosos, pero también desconectados narcisistas, desconfiados y ansiosos”.

Como características principales, Forbes (2016) enuncia que estos jóvenes crecieron a la par de los avances tecnológicos, por lo que tienen gran apego a la tecnología, pasan la mayor parte de su tiempo a través de Internet, se informan mediante *smartphones*, *tablets* o computadoras, mientras que se comunican, expresan sus emociones, sus opiniones, sus actividades diarias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o Snapchat. Además, mencionan que la mayoría se mantiene conectado todo el día, por lo que la era digital representa definitivamente su manera de vivir.

Los *millennials* han hecho que las organizaciones deban modificar sus estrategias, procesos, productos y servicios al necesitar crear una relación diferente con esta generación que ha cambiado la forma de comunicarse, expresarse e interactuar (Rivera, Cecilia, 2016). Esta autora también menciona que actualmente los consumidores son más activos al crearse nuevos productos, participan e interactúan con marcas, por lo que éstas últimas frecuentemente los escuchan para mejorar su negocio.

Un estudio realizado por Expedia Group Media Solutions en conjunto con Comscore Research Partners (2016) describe que los *millennials* desean conseguir una variedad de experiencias y viajar, tanto, que viajan con mayor frecuencia que cualquier otra generación, siendo sus motivaciones para viajar innumerables. En esta misma dirección, estos jóvenes quieren variedad, de manera tal que no prefieren un tipo de vacaciones frente a otros. A pesar de esto, el 81% de los *millennials* prioriza el presupuesto, y esto se debe a que, al parecerles, entre otros factores, el ahorro para un hogar propio algo inútil por estar tan fuera de su alcance, les resulta más factible el tipo de compra de viajes, mediante el cual obtienen una nueva experiencia y tienen algo que mostrar.

Otro estudio de la misma firma, asegura que el 91% de los *millennials* buscan contenido que presente ofertas antes de decidir su viaje, sumado a que el 88% asegura que el contenido informativo de los destinos es influyente, por lo que se les debe mostrar ofertas, estar activos en redes sociales, pero también información útil sin trucos de *marketing*, a los que ya están acostumbrados y de los cuales desconfían.

Capítulo II: Marketing de servicios

El *Marketing* o Mercadeo se puede definir según Philip Kotler, considerado el padre del marketing, como “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

A su vez, Kotler & Armstrong (2007) lo nombran como un “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes donde establecen relaciones y soluciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”.

En cuanto a los servicios, Sandhusen (2002) indica que son “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” (Sandhusen, 2002).

Una definición más amplia es la planteada por Christopher Lovelock (2005), donde dictamina lo siguiente:

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (Lovelock, C. 2005, p.15).

El *marketing* de servicios para Arellano (2000) “es la especialidad de *marketing* que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente”.

2.1. Características de los servicios.

Kotler desarrolló en su libro “Dirección de *Marketing*” (2002) cuatro aspectos de los servicios que los caracterizan, definen como tales y diferencian de los productos.

En primer lugar, la intangibilidad. Esta característica refiere a que no pueden ser experimentados los resultados del servicio antes de la compra. Esto genera incertidumbre en el comprador, quien entonces presta atención a la evidencia física para decidir, que “hace tangible lo intangible” para “despertar imágenes de ella”. En este caso, pone como ejemplo los hoteles, que para hacer fuerte esta evidencia física y captar la atención del comprador, optan por “una

decoración y estilo determinados que le ayuden a materializar su propuesta de valor” (Kotler, 2002). La propuesta de valor podría ser la limpieza, la velocidad, entre otras.

A su vez, Kotler (2002) indica que “los especialistas en el *marketing* de servicios deben ser capaces de transformar los servicios intangibles en ventajas concretas”.

En segundo lugar, la inseparabilidad. El consumo y la producción se dan al mismo tiempo en los servicios. De esta manera, por esta característica es que indica que “si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio”. Esto mismo ocurriría con el lugar físico en un hotel.

En tercer lugar, la variabilidad. El servicio depende de quién, cuándo y dónde se preste, por lo tanto, el comprador busca informarse antes. Kotler (2002) recomienda “invertir en una buena selección y capacitación del personal, medir la satisfacción de los clientes y estandarizar la prestación del servicio a través de la organización”.

En cuarto y último lugar, la caducidad. Esta característica indica que los servicios son perecederos, por lo tanto, la demanda suele fluctuar y esto genera inconvenientes para ambas partes. Por esto, el autor propone estrategias que podrían utilizar la demanda y la oferta respectivamente.

En el caso de la demanda, serían el precio diferencial, el fomento de la demanda en horas no habituales, servicios complementarios y sistemas de reservas, siendo este último utilizado especialmente en la industria hotelera.

En el caso de la oferta, serían empleados que trabajen medio tiempo, introducción de rutinas de eficacia en horas pico, incremento de la participación del consumidor, compartir tareas y adquirir instalaciones para una futura expansión.

2.2. Sistema de servucción

La Servucción es un neologismo acuñado por los investigadores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1987, al no existir hasta ese momento una palabra que combine “servicio” y “producción”.

De esta manera, los autores definen el término servucción como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eiglier y Langeard, 1987).

2.2.1. Elementos que integran el sistema de servucción

Dado que la producción, que deriva de la palabra “producto”, se compone de capital, materia prima y mano de obra, la servucción se encuentra también en un sistema en el que otros son los elementos que lo integran.

A continuación, se describirá parte del estudio de Eiglier y Langeard (1987).

Existen cuatro elementos base que conforman el sistema de servucción.

En primera instancia, existe un cliente, que representa la parte fundamental del servicio, sin el cual no tendría sentido la prestación del mismo.

En segunda instancia, el serviespacio, o servipanorama, que representa el uso de evidencia física para diseñar los entornos de servicio (Hoffman y Bateson, 2012). El soporte físico, refiere a todo lo tangible que hará que el personal de contacto, el cliente o ambos lo utilicen. En este sentido, Eiglier y Langeard (1987) también los dividen, a su vez, en dos clases diferentes: por un lado, aquellos instrumentos como objetos, muebles o máquinas, que se utilizan para prestar el servicio, y por otro lado, el entorno material en el que se desarrolla en mismo.

En tercera instancia, el personal de contacto, quien a veces puede no existir, pero que cuando existe se encuentra en contacto directo con el cliente.

En última instancia, aparece el servicio como resultado de la interacción de los tres elementos mencionados anteriormente.

Luego, estos autores propusieron dos elementos más que acompañan a los de base, siendo estos el sistema de organización interna y los demás clientes, respectivamente.

El sistema de organización interna aparece debido a que está compuesto por todas las funciones de la empresa que condicionan el soporte físico y el personal de contacto.

Los demás clientes también se toman en cuenta, ya que puede que no sea el mismo cliente quien pague y consuma el servicio, como también se encuentran varios clientes en el mismo lugar queriendo ser atendidos, pudiendo generarse un ambiente que condicione la calidad del servicio.

2.3. Servicios de alto contacto

En servicios donde los clientes y la empresa están en contacto durante todos los pasos de la prestación del mismo, se conceptúan los servicios de alto contacto. Es en ellos en los que los clientes tienen la posibilidad de encontrar varios indicios físicos que pueden utilizar para luego evaluar. (Lovelock y Wirtz, 2007).

2.4. Las “8 Ps” del marketing de servicios

El Dr. Jerome McCarthy introdujo al *marketing* las 4 “Ps” fundamentales que deben conformar las estrategias de *marketing* tradicional, siendo éstas: producto, precio, plaza y promoción. Conforme la teoría avanzó, Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2007) consideraron que las mismas no representan en su totalidad cuando de *marketing* de servicios se habla, por lo que

decidieron sumar 4 “Ps” más. De esta manera, se dio paso a las “8 Ps” del marketing de servicios, siendo estas: elementos del producto, lugar (plaza) y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, proceso, entorno físico, personal, productividad y calidad.

2.4.1. Evidencia física

La evidencia física es parte de las responsabilidades a las que el departamento de *marketing* debe tomar (Juan Fernández Bravo, 2003).

Lovelock y Wirtz (2007) definen a la evidencia física como aquellos “indicios visuales o de otro tipo, que proporcionan evidencias de la calidad del servicio” y ejemplifican con la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles.

Estos indicios pueden dividirse en dos clases, que forman parte de la evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

2.4.1.1. Evidencia periférica

La evidencia periférica confirma el servicio, pero no lo sustituye, y es aquella que puede aumentar el valor de la evidencia esencial sólo si el cliente se lo da (Juan Fernández Bravo, 2003).

2.4.1.2. Evidencia esencial

La evidencia esencial refiere al aspecto que da una empresa en general, la sensación que brinda, pero no la posee el cliente (Juan Fernández Bravo, 2003).

La evidencia física, al estar compuesta por la evidencia periférica y esencial, definitivamente representa una pieza clave en el sistema de servucción para el momento en el que el cliente busca formar una valoración o juicio sobre un servicio, previo a utilizarlo o comprarlo, encontrando en este elemento una guía para su decisión. (Juan Fernández Bravo, 2003).

2.4.2. Categorías de evidencia física en servipanoramas

El rol de la evidencia física en el *marketing* de intangibles resulta ser multifacético. Ésto se debe a la intangibilidad de los servicios, lo que genera que la calidad del mismo sea difícil de evaluar de manera objetiva para los consumidores. (Hoffman y Bateson, 2002).

De esta manera, los autores consideran clave entender que la importancia de manejar la evidencia física recae en que los consumidores utilizan los tangibles de esta última, para ayudarse a la hora de evaluar. Esto genera que, al momento de desarrollar un servipanorama, es decir, “el uso de evidencia física para diseñar el ambiente de servicio”, propongan hacer foco en las tres categorías que presentan:

Instalaciones exteriores: diseño exterior, señalización, estacionamiento, paisaje y el ambiente que lo rodea.

Instalaciones interiores: diseño interior, equipamiento que utiliza la empresa y/o los consumidores, señalética, diseño, disposición, calidad del aire, temperatura.

Otros tangibles: tarjetas de presentación, estados de cuenta, reportes, apariencia de los empleados, uniformes, folletos.

2.4.3. Rol de la evidencia física

En cuanto al multifacético rol de la evidencia física, Hoffman y Bateson (2002) refieren a:

Empaquetar el servicio: esto envía señales de calidad al consumidor y agrega valor al servicio en cuanto a la imagen que se proyecta.

Facilitar el proceso de servicio: un proceso fluido puede brindarle señales positivas al consumidor.

Socialización entre empleados y consumidores: transmitir el rol esperado, los comportamientos, y el relacionamiento entre empleados y consumidores puede influir positivamente en la mente del consumidor. El uso de uniformes conlleva beneficios para este punto.

Diferenciación: La apariencia del personal y de las instalaciones, correctamente desarrollados, sirven como factores de diferenciación. Numerosos son los estudios que demuestran que las personas bien vestidas son percibidas como más inteligentes, mejores trabajadores y más dispuestos a interactuar.

Este punto resulta de interés para la investigación, dado que los autores mencionan que es el típico caso de experiencia hotelera, en la que la diferenciación por las instalaciones como una cama de buena calidad, generan mejor puntuación en otras evaluaciones, como satisfacción general, ocupación, ingresos, publicidad, limpieza. Esto, explican, se debe a que las instalaciones, por el hecho de estar bien diseñadas, ya presentan una ventaja sobre otras alternativas pobremente diseñadas. Por lo tanto, aseguran que mejorar las instalaciones de una firma, usualmente mejora la imagen de la misma en la mente de los consumidores, y muy probablemente esto derive en atraer otros segmentos de mercado deseados. Por otro lado, una mejora demasiado elaborada podría ser vista en algunos consumidores de manera negativa, dado que creerían que la firma está traspasando los costos de esa renovación a precios más altos.

2.4.4. Entorno físico

En el sistema de prestación de servicios, tomando como modelo las "8 Ps", Bravo (2003), señala que el entorno físico que experimentan los clientes es el punto final, y fundamental en la creación de la experiencia de servicio, mientras que también incide en el posible incremento o no de la satisfacción del cliente.

Tal es la importancia, que el autor enumera la gran y variada relevancia de este punto, entendiendo a los entornos de servicio como aquellos que "comunican y determinan el

posicionamiento del servicio, afectan la productividad de empleados y clientes, guían a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva”.

Es por eso, que desarrolla la importancia de diseñar ambientes de servicio que ayuden a configurar las experiencias del cliente, a transmitir la imagen planeada de la empresa, a solicitar las respuestas deseadas de los clientes y empleados, a apoyar las operaciones de servicio y a mejorar tanto la calidad como la productividad”.

2.4.5. Perceptibles

Para adentrarse en este tema, es indispensable conocer el concepto a través de la percepción. Esta fue definida por Kotler y Armstrong (2008) como “el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen congruente del mundo”, mientras que también menciona Kotler (2002), que “depende no sólo de los estímulos físicos, sino también de la relación entre los estímulos y el ambiente que rodea al individuo, así como las condiciones en su interior”.

La relevancia de tener en cuenta la percepción radica en que “en *marketing*, las percepciones son más importantes que la realidad” ya que son estas las que finalmente hacen que el cliente decida (Kotler y Keller, 2006).

Entendiendo que cada persona obtiene una percepción diferente de la misma situación, los autores involucran esta afirmación dentro de la consecuencia de tres procesos perceptivos. Estos son:

1. La atención selectiva: refiere a que, al estar las personas constantemente expuestas a una incontable cantidad de anuncios, ofertas, estímulos en simultáneo, es clave que los mercadólogos conozcan exactamente qué estímulos deben trabajar específicamente para llegar a su público meta.
2. La distorsión selectiva: es la “tendencia de las personas a interpretar la información de tal modo que coincida con sus ideas preconcebidas”.
3. La retención selectiva: por los motivos que justifican a los dos puntos anteriores, las personas no pueden retener toda la cantidad de información a la que se ven expuestas, por lo tanto tienden a retener aquella que confirma sus creencias y actitudes ya concebidas.

2.5. Marketing experiencial

Moral Moral – Fernández Alles (2010) definen el *Marketing Experiencial* como aquel que aporta valor al cliente “a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al

consumidor, centrándose en generar una experiencia agradable no sólo en el momento de la compra sino en diversas situaciones, incluyendo el consumo y el postconsumo”, también mencionando que se da respuesta al mismo con emociones, sentimientos y pensamientos al interactuar la marca o empresa con el cliente.

Por ello, centran su estudio en la “experiencia del consumidor”, teniendo en cuenta que la definición del término “experiencia” resulta ser “la circunstancia o acontecimiento vivido por una persona”, según el Diccionario de la Real Academia Española de la lengua (R.A.E.)

MARKETING EXPERIENCIAL	MARKETING TRADICIONAL
Las experiencias suponen la verdadera motivación y estímulo en la decisión de compra. Conectan al cliente con la marca y la empresa.	Basado en las características y beneficios funcionales de los productos y servicios.
Los clientes son individuos racionales y emocionales. Basan sus decisiones en estímulos sensoriales, desean verse estimulados y provocados de un modo creativos.	Los clientes son sujetos racionales en el proceso de toma de decisiones.
Consumo concebido como una experiencia holística. Se evalúa la situación de consumo determinando el Vector Sociocultural de Consumo (VSSC) debido a que el cliente determinará qué producto se ajusta a su situación de consumo y cuáles son las experiencias que le aportan.	Se definen estrictamente la categoría y competencia del producto.
Amplia gama de métodos de investigación. No se encuentran vinculados con ninguna corriente metodológica. Los métodos son eclécticos.	Métodos de investigación analíticos, cuantitativos y verbales.

Figura 4. *Marketing Experiencial vs Tradicional*. Fuente: Schmitt (1999 y 2006). Elaboración: Moral Moral - Fernández Alles.

En la Figura 4 se aprecian las principales diferencias que Schmitt presenta entre el *marketing* experiencial y el *marketing* tradicional, enfocándose en la afirmación de que los verdaderos estímulos para motivar a la decisión de compra son las experiencias, que esto genera la conexión entre el cliente y la marca, como también tener en cuenta que los clientes también responden a estímulos por ser seres emocionales y no sólo racionales. Además, presenta el Vector Sociocultural de Consumo como un recurso por el cual el cliente determina el producto que se ajusta a su situación y las experiencias que le ofrecen. Por último, resalta que el *marketing* experiencial no recurre a pocos métodos de investigación, sino que trabaja con una amplia gama.

2.5.1. Experiencia

Pine y Gilmore (1998), definen a las experiencias como “sucesos que involucran a los individuos de forma personal”, representando de esta manera la “cuarta parte económica”, luego de productos, bienes y servicios, dado que “cada vez más empresas responden mediante el diseño y la promoción explícita de ellas”. Además, encuentran el momento en que una experiencia sucede, al entender que “ocurre cuando una empresa usa intencionalmente los servicios como escenario y los bienes como accesorios para atraer a clientes individuales de una manera que crea un evento memorable”.

Los autores diferencian entre las ofertas económicas, dado que clasifican a los productos básicos como fungibles, a los bienes como tangibles, a los servicios como intangibles, y a las experiencias como memorables.

A la vez, hacen otra comparación, encontrando que esas ofertas económicas son externas al comprador, mientras que las experiencias son intrínsecamente personales, y habiendo estado este último involucrado en algún nivel, comprendiendo así que “no hay dos personas que puedan tener la misma experiencia, porque cada experiencia se deriva de la interacción entre el evento organizado (como una obra teatral) y el estado mental del individuo”.

En cuanto a los compradores de experiencias, toman como ejemplo a Walt Disney, y los llaman “invitados”, quienes “valoran lo que la compañía revela a lo largo del tiempo”.

Al tener las experiencias cualidades y características distintas a las de los bienes y servicios, indican que “presentan sus propios desafíos de diseño”.

Para entender el concepto de mejor manera, proponen pensar sobre las experiencias a través de dos dimensiones.

En la primera dimensión, se encuentra la participación del cliente. Esta puede ser pasiva o activa. En el extremo del espectro donde se encuentra la participación pasiva, se refiere al caso en que “los clientes no afectan en absoluto al rendimiento”. En el otro extremo, la participación activa es aquella en la que “los clientes desempeñan roles clave en la creación del rendimiento o evento que produce la experiencia”. Más allá de que la experiencia de participación pasiva esté en un extremo, Pine y Gilmore (1998) aseguran que “incluso las personas que asisten a una carrera de esquí no son participantes completamente pasivos; simplemente al estar allí, contribuyen al evento visual y auditivo que otros experimentan”.

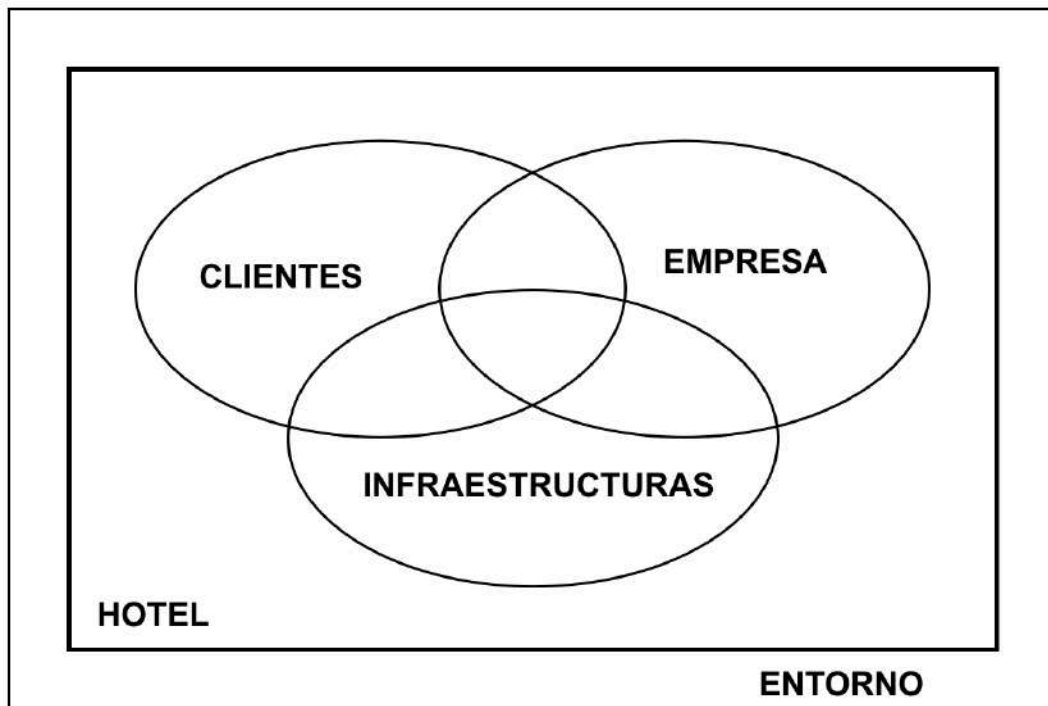
En la segunda dimensión, se describe la conexión o relación ambiental. que es aquella que “une a los clientes con el evento o desempeño”. En este caso, en un extremo se encuentra la absorción, y en el otro la inmersión.

Es de esta manera como se logra clasificar las experiencias en cuatro categorías:

- Entretenimiento: se ubica entre participación pasiva y conexión / relación ambiental de absorción.
- Educación: se ubica entre participación activa y conexión / relación ambiental de absorción.
- Escapista: se ubica entre participación activa y conexión / relación ambiental de inmersión.
- Estética: se ubica entre participación pasiva y conexión / relación ambiental de inmersión.

Hoffman y Bateson (2012) adulan que “la excelencia en el servicio transforma lo mundano y lo lleva al reino de lo notable”, por lo que, también, al desarrollar los autores acerca de los servicios bajo el enfoque del modelo de servucción que se ha mencionado previamente en este capítulo, concluyen en que el logro máximo sería una experiencia de servicio que beneficie tanto a los consumidores como a los empleados, a la organización y a la sociedad, ya que es durante esa experiencia que el cliente va a poder conocer directamente el servicio, y por lo que desde la visión de marketing del establecimiento, se debería apuntar a encapsular los beneficios tanto tangibles como intangibles de la mejor manera en la mente del consumidor.

En cuanto a la experiencia hotelera, Deloitte (2016) afirma en su informe que “la hospitalidad siempre tendrá que ver con las experiencias y la conexión con las personas. Incluso frente a la nueva tecnología, la evolución de las preferencias del cliente y las amenazas competitivas, la hospitalidad requerirá un toque humano”.



Capítulo III: El sector hotelero

3.1. El hotel

Son numerosas las definiciones de diferentes autores para un hotel, por lo que a continuación se apuntan algunas de ellas.

Gallego, J. (2012), define a los hoteles o alojamientos turísticos como “empresas de servicios que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos”, basándose en la misión y propósito de los mismos.

La Secretaría de Turismo de México lo define específicamente como un “establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico”. Hace referencia a unidades de alojamiento en cuartos y suites, “y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios, algunos de ellos concesionados a terceros”.

En la misma sintonía, Barragán, L. (2005), conceptualiza el término de hotel como aquel “lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades”, mientras que Navarro, (2008), considera que se trata de un “establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica”.

3.2. Sistema hotelero

A partir de la definición de sistema como “el conjunto de dos o más elementos, de cualquier clase o naturaleza, interrelacionados entre sí y con el medio entorno que los contiene” y sabiendo a la vez que este sistema trabaja a través de sinergia, es decir, que “representa más que la suma de sus componentes”, Yepes, V. (1996) toma los conceptos que surgen de la Teoría de Sistemas comenzada por el autor Karl Ludwing von Bertalanffy (1928) para referirse al sistema hotelero como uno de tipo abierto, de manera que intercambia energía e información con los demás sistemas que componen el mundo, y lo considera también como posible subsistema dentro de otros, ya que “continuamente recibe y produce entradas y salidas hacia su entorno”, siendo de esta manera un sistema real y con finalidad.

En cuanto a los elementos básicos del sistema hotelero, Yepes (1996) abarca, por un lado, la infraestructura e instalaciones físicas, por otro lado los recursos humanos (empleados de la empresa), y los clientes finales del servicio.

Por otra parte, plantea la posibilidad de incluir a proveedores, tour operadores y otros como elementos del sistema, formando parte del entorno, pudiendo afectar de diversas maneras al hotel.

3.3. Consideraciones del mercado hotelero

Dadas las condiciones de cambio permanente a las que se encuentra sometido el sector, es válido atender a la postura de Gallego, J. F. (2012) , quien asegura:

Hoy el hotel es un negocio que se encuadra en el sector de los servicios y que se ha convertido en una referencia para millones de personas de un amplio espectro social que acuden a él, no sólo con el objetivo del descanso nocturno, sino por múltiples razones que van más allá del simple hecho de tener una habitación para pasar una noche. (p. 32).

Gallego, J. F. (2012) afirma que el mercado hotelero constantemente experimenta cambios que tienen base en las circunstancias socioeconómicas, culturales y tecnológicas del momento y considera que, teniendo en cuenta que los directivos del sector hostelero deben centrarse en el presente o en un futuro muy inmediato, no logran estar actualizados completamente de los cambios en el mercado. De esta manera, el diseño y construcción de hoteles y restaurantes se realizan con criterios fijos por un mercado específico.

Definitivamente, esto provoca que probablemente, a los diez años o en menos tiempo, la demanda haya cambiado de manera tal que el establecimiento ya resulta obsoleto. Gallego menciona, a su vez, que debe tenerse en cuenta que también se ven afectados por cambios desde la alimentación hasta el trato que exigen los clientes, y los cambios tecnológicos hacen

su parte tanto en los clientes como en el hotelero, siendo particularmente el caso de los clientes ejecutivos que desean trabajar desde su habitación del hotel, recibir a sus clientes en la misma, o bien realizar el *check-out* sin necesidad de acercarse a la recepción.

3.2.1. La “Reingeniería hotelera”

En la misma sintonía, González, Sergio E. (2013) en “Reingeniería hotelera - una necesidad para afrontar el cambio” trata acerca del “hotel flexible” y define que el mismo debe poder combinar todos sus recursos, sean físicos, económicos y humanos, de manera tal que sirva su esfuerzo para los nuevos consumidores, y se adapte también a los cambios y avances tecnológicos.

Entonces, agrega que debe lograr adaptarse tanto a los nuevos consumidores como a las nuevas reglas del mercado.

Además, González considera indispensable aplicar este concepto si se tratara de un nuevo emprendimiento, teniendo en cuenta una buena ubicación, servicios acordes al mercado meta y “un diseño que combine en forma atractiva y funcional el espacio, las instalaciones y el equipamiento”.

Por otro lado, el autor sostiene que articular la mayor cantidad posible de gastos fijos en semifijos y el resto en variables resulta ser el beneficio de ser un “hotel flexible”.

En cuanto a inmueble y equipamiento, considera que estos deben ser “pensados y diseñados en forma inteligente para que permitan una operación de menores costos, sin que esto impacte en la calidad de los servicios”.

3.2.2. La hotelería del futuro

La consultora Deloitte (2016) generó un informe en el que apunta, a través de los constantes cambios que se vislumbran en la hotelería, los nuevos desafíos a los que el sector hotelero se enfrenta. El informe toma como partida a hoteles de segmento medio que buscan diferenciarse en “el mar de la igualdad”. A continuación, se desarrollarán aspectos mencionados en el informe y las conclusiones a las que Deloitte ha arribado.

Al plantear que la industria hotelera se encuentra en un período de cambios, parte de la base de que los hoteles hoy tienen que ver con las marcas y las muchas caras de un hotel, más que de seguir haciendo negocios de la misma manera y sólo poseyendo y operando sus hoteles de manera clásica. Entre los desafíos, mencionan:

- Suma de tareas a los hoteleros, debiendo explorar constantemente nuevas maneras de fidelización, segmentación, captar ventas directas, estando en el mercado competidores como OTA's, “participantes no tradicionales” como AirBnb, que contrastan con la estructura de los hoteles.
- El valor de las marcas y la fidelidad de sus huéspedes están disminuyendo. En este sentido, se nota que los enfoques actuales que ofrecen más servicios, servicios

gratuitos y / o puntos en programa de fidelidad, no resultan suficientes como beneficios. “Los hoteles deben ser más imaginativos acerca de los recursos que están disponibles para ellos y cómo se utilizan para desarrollar una marca más pegajosa que no se pueda replicar fácilmente” (Deloitte, 2016).

- Dificultad de diferenciación entre marcas.
- Demasiados modelos de negocios que desafían la tradición de los hoteles de centrarse en “conseguir cabezas en las camas”. Por ello, plantea la necesidad de replantear cada uno de los espacios del activo del hotel para así encontrar diversas opciones combinables en función de no caer en el error de definir directa y fácilmente el propósito de sus activos actuales y sólo ofrecer en base a ello. De esta manera, debería probarse un esquema de muchos espacios, un propósito; un espacio, muchos propósitos; muchos espacios, muchos propósitos.

En consecuencia de estos eventos, Deloitte considera que el hotel del futuro debe contar con las siguientes características:

- ser un integrador de asociaciones; de esta manera tiene la posibilidad de ofrecer experiencias renovadas a los huéspedes
- ser un integrador de redes y personas; poniendo énfasis en las conexiones con y entre los huéspedes
- ser un integrador de culturas; trabajando con marcas dándoles la posibilidad de cumplir un rol o servicio en la comunidad
- ser un integrador de espacios multipropósito; pudiendo así utilizar mejores recursos y más optimizados a lo que sus huéspedes realmente necesitan
- ser un integrador de servicios y negocios; cumpliendo el rol de nexo entre las partes interesadas

En el primer caso, siendo un integrador de experiencias, propone un hotel como “curador”. Tomando este rol, los hoteles son conscientes de que los huéspedes buscan entornos en base a la mentalidad que desean vivenciar, pudiendo ser esta sentirse productivos, relajados, inspirados o energizados. Para ello, los hoteles deben elevarse a una experiencia de marca que diseñe los espacios del edificio en base a la mentalidad que desean los huéspedes, como también hacer uso de los espacios convirtiéndolos en relajantes, sabiendo que los huéspedes necesitan diferentes entornos para soportar sus estados de ánimo y necesidades que cambian numerosas veces a lo largo de la estadía. Además, puede ofrecer distintos tipos de habitaciones y experiencias que puedan elegir y personalizar a su gusto, dado que “los entornos influyen en el comportamiento y la mentalidad de los viajeros”, crear asociaciones de marca con empresas que respalden esta intención de ofrecer y tener a disposición siempre una experiencia de usuario de calidad que no se encuentre en otro hotel. Por último, debería diseñar sabiendo que los huéspedes, al viajar, experimentan nuevos estilos de vida e identidades, pudiendo aprovechar esta característica para reflejar ese estilo de vida en la marca a través de sus tangibles.

Como manera de generar acciones, podría trabajarse con venta de productos que sean experimentados en el diseño de los espacios del hotel a través de una tienda en línea cobrando una comisión a los diseñadores involucrados, asociarse con marcas de estilo de vida para crear espacios diseñados de manera personalizada y experiencias únicas, diseñando espacios y experiencias para los diferentes ánimos de los huéspedes, brindar la posibilidad de asesorarlo para reproducir la experiencia en su hogar si fue gratificante, generar oferta limitada de salas, productos y experiencias que roten por temporadas.

En el segundo caso, el hotel como “generador de conexiones entre personas”, dado que crea una cultura alrededor de la marca, conociendo a fondo la relación con los huéspedes y permitiendo que finalmente sean ellos quienes la definan. Su tarea cobra sentido al utilizar los espacios que el hotel ya posee y la hospitalidad de manera tal que una red cada vez más amplia se genere en sus ambientes entre los huéspedes que frecuentan el hotel y los que la red atraiga. El *matchmaker* cumple las funciones de anfitrión, conector y hasta de red social. siendo proveedor de una polinización cruzada, sabiendo que “el 46% de los viajeros *millennials* utilizan las redes sociales para encontrarse con amigos en un viaje de negocios” (GBTA, 2015), que los huéspedes buscan relaciones íntimas y sociales para combatir la monotonía de sus viajes de negocios, y que a la vez, éstos suelen pasar mucho tiempo fuera de su hogar, por lo que poseen poca vida social fuera de su ámbito de trabajo.

El hotel que asuma este rol debería utilizar tecnología como fuente para conectar a los huéspedes, conocerlos, saber a qué se dedican, por qué viajan, cuáles son sus intereses durante su estadía, capacitar a conserjes para que realicen esta actividad de la mejor manera y lograr recomendaciones más personalizadas, generar espacios tanto públicos como privados diseñados para los diferentes encuentros que puedan realizarse, más o menos casuales según consideren necesario, posiblemente desarrollar una agenda de marca con programación social que permita atraer huéspedes al establecimiento y darse a conocer, poder revisar la aplicación en línea y así conocer quién se encuentra hospedado durante su misma estadía para aprovechar la situación y concretar reuniones, y mediante el mismo recurso solicitar reserva en algún sector específico del hotel a la hora que ambos se encuentren disponibles.

En el tercer caso, como integrador de culturas, propone un hotel “vecino”, donde el mismo cumple los roles de ser local, un participante activo, un buen ciudadano y hasta un centro comunitario. Su misión recae en que los huéspedes buscan cada vez más experimentar la escena local y las marcas tienen la necesidad de verse más adaptadas en su contexto, dado que cuando los espacios de un hotel son genéricos o estándar, los huéspedes evitan estar en ellos y salen al exterior para vivenciar la sensación local, evitando así los hoteles que mantienen la misma estética en cada ciudad del mundo. “El 59% de los *millennials* se hospedan en hoteles independientes” (4Hoteliers, 2014), deseando espacios auténticos.

El hotel “vecino” debería prestar especial atención al diseño de la propiedad y de cada uno de sus espacios para poder adquirir la estética que mejor se adapte y respete a la comunidad local, invitando también a ellos a acercarse y pasar tiempo en el hotel, haciendo que sea un

destino para ellos también, practicando la premisa de que se debe apelar primero a los locales para atraer a los huéspedes, aunque también pensar enfoques en los que los huéspedes vivan experiencias auténticas y únicas sin necesidad de interactuar con los locales, dado que sólo quieren estar en un espacio real y auténtico. La relación con la comunidad debería ser tal que el hotel invierta en construir espacios y servicios que sean los que más se necesitan en la zona, colocar áreas públicas al frente y ocultar el hotel luego para que se adapte mejor al contexto, sumar trabajos de artistas y artesanos locales en el diseño interior.

En el cuarto caso, como integrador de espacios multipropósitos, el hotel se convierte en “arquitecto”, siendo proveedor de recursos y plataforma flexible, teniendo información de que los huéspedes exigen flexibilidad en los espacios, en las habitaciones, en los hoteles y en el negocio hotelero en sí, en la tipología de los alojamientos, algunas marcas desean mayor distribución y los propietarios disminuir la volatilidad de sus propiedades.

Es por estos motivos, que el hotel como arquitecto debería ofrecer mejores opciones frente a las necesidades que plantean los huéspedes, reestructurar los hoteles para convertirlos en espacios flexibles y no tradicionales, buscar las mejores ubicaciones para el tipo de huésped que busca, diseñar espacios cómodos para viajeros cansados, para quienes buscan reunirse con sus equipos, para sentirse “como en casa” y satisfacer las cambiantes expectativas que se le presentan. De esta manera, su principal función es volver a imaginar con otro pensamiento todos aquellos lugares físicos que el hotel posee para potenciar su rendimiento y así generar nuevos y más óptimos espacios.

En el quinto y último caso, como integrador de servicios y negocios, el hotel del futuro sería “coreógrafo”, siendo asistente personal, conserje virtual, asistente de logística y un nexo entre partes interesadas, creando así un perfil que logre ser una absoluta solución a las preocupaciones del huésped, coordinando sus actividades, traslados, horarios, ofreciendo una experiencia personalizada, generando lealtad de manera económica, utilizando un nivel correcto de trato personal, con el correcto nivel de automatización y personalización.

Algunas de las características que el hotel del futuro debería tener ya comienzan a vislumbrarse en proyectos alrededor del mundo.

El hotel Nhow de Berlín puede ser analizado como un hotel de segmento medio que cumple con ciertas características del hotel del futuro. El mismo pertenece a la operadora multinacional NH Hotel Group, quien comenzó con la marca Nhow en Milán para luego continuar en Berlín, una ciudad cosmopolita e integradora, donde fácilmente se adapta el concepto que desea transmitir.

Este hotel cumple particularmente el rol de hotel integrador de culturas, o “vecino”, dado que Nhow, además de contar con diseños diferentes en cada ciudad según la misma lo determine, pretende que su hotel se convierta “en un punto de referencia distinguido tanto para los huéspedes como también para los habitantes de la ciudad” (Nhow Hotels, 2010) , y marcando

su público objetivo como "aquellos que desean aventurarse y disfrutar de una experiencia inolvidable en entornos camaleónicos, creativos, atrevidos e inusuales". Se trata de un hotel de diseño, arte y música, construido y diseñado por un arquitecto y un diseñador de renombre, en una zona portuaria revalorizada, rodeado de edificios de grandes marcas referentes a la música como Universal y MTV, justo al lado de la East Side Gallery de Berlín en el Spree, y numerosos clubes y espacios de eventos musicales, como el Mercedes-Benz Arena, el espacio de eventos más grande de la ciudad.



Figura 6. Fachada. Nhow Berlín , 2010.

Para el proyecto de Berlín, contrataron al diseñador de interiores neoyorquino Karim Rashid, reconocido por sus osados diseños que repercuten en la prensa mundialmente. En este caso, las fotografías disponibles del hotel que un huésped *millennial* ve y evalúa antes de decidirse y que se encuentran a continuación de este párrafo, le adelantan que la experiencia será diferente, que los colores utilizados son diferentes y pretenden inspirarlo, que causa impacto, que va a respirar "el ambiente" que se vive como local, siendo este hotel un ícono que ofrece espacios para exhibición rotativa de los trabajos de diferentes artistas de la ciudad, estudios de música para grabar, y hasta se le ofrece *room service* sin cargo de instrumentos musicales para alimentar su creatividad. El diseño trabaja el estilo "*digi-pop*" de Rashid, colores estridentes en claves altas y saturados, morfologías curvas y volumétricas, gráficos bidimensionales con efectos tridimensionales, alfombras para absorción de sonidos, iluminación natural y artificial LED de color.



Figura 7. Lobby. Nhow Berlín , 2010.



Figura 8. Otros espacios. Nhow Berlín , 2010.



Figura 9. *Habitaciones - suite*. Nhow Berlín , 2010.



Figura 10. *Desayuno buffet*. Nhow Berlín , 2010.



Figura 11. *Lobby*. Nhow Berlín , 2010.

En el orden de hacer que el huésped *millennial* se identifique con la marca, su diseño, su color rosado, Nhow Berlín se asoció con la marca de lujo de cosmología Uslu Airlines y crearon un esmalte de uñas que coincide exactamente con el color Pantone del rosado característico del diseño de Karin Rashid, ofreciéndolo en la recepción del hotel.

La diferenciación se da, por un lado, por el diseño de interiores y la arquitectura del edificio, que impacta visualmente y desde lejos, por otro lado, por la flexibilidad de los espacios, por la propuesta y por compartir y estar abiertos a la comunidad, al Berlín que está sucediendo en el momento, permitiendo un intercambio cultural invaluable para un huésped que pretende normalmente conocer cada lugar localmente y permitiéndole volver a elegir ese hotel, que le promete esa transparencia con el ambiente local, por lo que siempre encontrará música, arte y gente diferente, resguardado bajo el concepto de una marca multinacional. Nhow Berlin le adelanta a sus huéspedes los próximos eventos que tendrán lugar en la ciudad y en el hotel, para que el recuerdo de los sentimientos vividos en esa experiencia se asocien también a su marca, el hotel que irradia música y que tangibiliza el movimiento de las ondas desde sus colores hasta su morfología interior, tramas, sonidos.

El hotel Puerta América situado en Madrid, de la firma Silken, es un claro referente de diseño hotelero cuyas características corroboran el acercamiento a lo que el estudio mencionado de Deloitte en este capítulo llama un “integrador de asociaciones”, cumpliendo el rol de “curador” con el fin de brindarle experiencias superadoras al huésped. En dicha sintonía, Puerta América es un hotel cuyas 15 plantas (con estacionamiento subterráneo) y fachada han sido diseñadas por 19 estudios de arquitectura y/o de diseño diferentes, de 13 nacionalidades, con 3 premios Pritzker. De esta manera, cuando un huésped reserva una habitación decide no sólo qué tipo de habitación desea, sino también qué estilo y bajo la firma de qué diseñador desea pasar su estadía.

En pos de corroborar la semejanza con el hotel curador planteado, la principal ventaja competitiva que posee este hotel para destacarse de la competencia es su posibilidad de brindar una experiencia renovada y sorprendente cada vez que el huésped vuelve al hotel, siendo incluso un motivo volver a elegirlos para poder repetir su estadía en una habitación completamente diferente diseñada por otro profesional al que admira y desea vivenciar tangiblemente. El hotel no es un museo, sino que se convierte en un cúmulo de experiencias disponibles por las que huéspedes, para quienes el diseño es parte importante de la decisión de compra, desean pagar, pasando de un hotel que podría aplicar sencillamente *marketing* de servicios a uno que practica *marketing* de experiencias. Este hotel es difícil de replicar, aunque no posee el acento local en cada uno de sus pisos y en el concepto de servicio, pero sí se encuentra un guiño a lo local en su fachada diseñada por Jean Nouvel entre el uso y elección del color, los toldos y frases del poema “Libertad” de Paul Éluard como se observa en la siguiente fotografía.

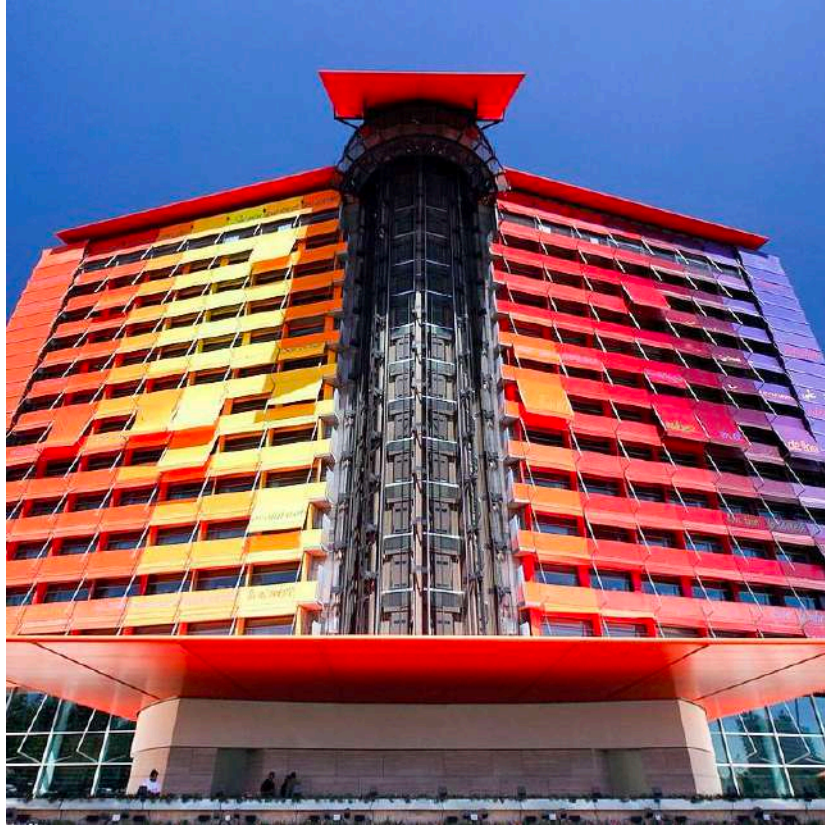


Figura 12. *Fachada*. Hotel Puerta América, 2017.

El hotel divide su disposición entre zonas comunes, plantas *deluxe* y plantas *premium*. La principal variable radica, además de la relevancia de los estudios contratados, en que las plantas premium tienen adicionales en la oferta como elegir entre las opciones de colores de las habitaciones, o poder modificar las dimensiones de los espacios en las habitaciones de la planta diseñada por Jean Nouvel, a través de rieles. Esto se relaciona directamente con el hotel curador que plantea Deloitte, donde el huésped puede transformar en algún aspecto la habitación para satisfacer la necesidad supuesta de soportar diversos estados de ánimo a lo largo de su estadía, y de ofrecer otros tipos de habitaciones donde puede elegir el color de la misma, aunque en este hotel varía sólo entre dos opciones.



Figura 13. *Suite Jean Nouvel*. Hotel Puerta América, 2017.



Figura 14. *Suite Jean Nouvel*. Hotel Puerta América, 2017.



Figura 15. *Suite Zaha Hadid*. Hotel Puerta América, 2017.



Figura 16. *Suite Zaha Hadid*. Hotel Puerta América, 2017.

En las figuras 13 y 14 se encuentran opciones de habitaciones de la planta 13 diseñadas por el arquitecto Jean Nouvel, inspiradas en el deseo y el placer, mientras que en las figuras 15 y 16 se muestran las propuestas de Zaha Hadid de una planta de morfología predominantemente de curvas y monocromía.

Capítulo IV: Diseño de interiores en la hotelería

Dada la escasa información bibliográfica que aborde específicamente el diseño de interiores conceptualmente, utilizaremos la teoría en base a la bibliografía brindada por el *2019 Council for Interior Design Qualification, Inc.*, siendo éste el Consejo que ha realizado la mayor cantidad de aportes desde el punto de vista teórico de la disciplina.

4.1. Diseño de interiores

El diseño de interiores o interiorismo se define como “una profesión distinta con conocimiento especializado, aplicado a la planificación y al diseño de entornos interiores que promueven la salud, la seguridad y el bienestar, al tiempo que respaldan y mejoran la experiencia humana”, y “abarca estrategias centradas en el hombre que pueden abordar las influencias culturales, demográficas y políticas en la sociedad”.

4.1.1. Diseñadores de interiores

Al definir la actividad de los diseñadores de interiores, es decir, los profesionales del sector, *2019 Council for Interior Design Qualification, Inc.* menciona que éstos utilizan las teorías e investigaciones tanto del ámbito del diseño como del comportamiento humano, trabajando con metodologías basadas en la evidencia. Esto produce que sea posible utilizar la información para lograr el fin de esta actividad, que resulta ser “generar soluciones de diseño holísticas, técnicas, creativas y apropiadas al contexto”.

A su vez, afirma que estas soluciones son tanto de diseño como de construcción, debiendo ser ésta última adaptable, sostenible y resistente y tomando como base la evolución de la tecnología e innovación del sector.

Un punto no menor es la responsabilidad moral y ética de proteger a quienes utilicen los espacios. Sobre esta base, también determina que los mismos deben ser compatibles, accesibles e inclusivos, abordando el bienestar teniendo en cuenta, al mismo tiempo, las complejas necesidades físicas, mentales y emocionales de las personas.

4.1.2. Alcances del diseño de interiores

“Los diseñadores de interiores están capacitados para planificar espacios, seleccionar y trabajar con materiales de construcción de interiores y acabados, trabajos de carpintería, mobiliario, equipamiento, iluminación, acústica, ergonomía, antropometría y contribuir con conocimientos del comportamiento ambiental humano” (*2019 Council for Interior Design Qualification, Inc.*).

De esta manera, indica que están capacitados para analizar, planificar, diseñar, documentar y administrar todos aquellos proyectos de construcción y reformas de espacios interiores no estructurales y no sísmicos mediante diseño y construcciones aplicables, manejando códigos de incendios, de seguridad, normas, reglamentos y directrices para conseguir permiso de construcción siempre amparado por lo permitido por la ley regente.

Dentro de los servicios que este profesional brinda, pueden estar incluidas alguna o todas las siguientes tareas.

En primer lugar, la gestión del proyecto. Esto constituye manejar el presupuesto, contratos, cronograma, consultores, personal a cargo, recursos y prácticas comerciales generales.

En segundo lugar, las metas del proyecto. Se documentan las metas y objetivos de todas las partes interesadas, teniendo en cuenta los resultados del diseño, las necesidades del espacio, el presupuesto.

En tercer lugar, la recopilación de datos. Para ello, se debe participar en la programación, tener suficientes encuestas, entrevistas, trabajar con *focus groups*, y tener comparaciones para lograr la satisfacción de los comitentes.

En cuarto lugar, las condiciones existentes. Se procura evaluar y documentar las condiciones en las que se encuentran los ambientes si ya existen.

En quinto lugar, la conceptualización. En este servicio se hace uso del pensamiento crítico e innovador desarrollado por el profesional, para traducir la imagen o idea abstracta en un concepto de diseño que soluciona. Posteriormente, este concepto se describe mediante estrategias de visualización y comunicación.

En sexto lugar, selecciones y materialidad. En esta instancia se eligen productos, materiales y acabados, mobiliario, equipamiento, señalización, tratamiento de aberturas y otros componentes interiores, ensamblajes no estructurales y no sísmicos. El criterio de selección surge acorde a las necesidades del cliente y del ocupante planteadas anteriormente, el presupuesto con el que se trabaja, requisitos de mantenimiento y limpieza, vida útil, sostenibilidad, impacto ambiental, métodos de instalación adecuados y, como base, el cumplimiento del código.

En séptimo lugar, la documentación. Refiere a desarrollar documentos contractuales, pudiendo ser por fases, incluyendo esquemas, diseños, planos de planta, cortes, de cielorrasos y de acabado, planos de equipamiento, de señalización y especificaciones de construcción. Además, se presentan planes de código, de coordinación, y elevaciones, secciones, cronogramas y detalles que ilustren el concepto del diseño.

En octavo lugar, la administración del contrato. Se toman las responsabilidades de un agente del propietario, gestionando la distribución, las ofertas y la construcción en sí, pagos, planos, observaciones de campo, informes y cierre del proyecto.

En noveno lugar, la coordinación. Es probable que se trabaje con otros profesionales y consultores de diseño, arquitectos, ingenieros, diseñadores de mecánica, electricidad, plomería, protección contra incendios, consultores especializados en acústica, audiovisuales, de baja tensión, servicios de alimentos, sostenibilidad, seguridad, tecnología y otros.

Por último, en décimo lugar, los servicios de diseño previo o posterior al diseño. Estas tareas son aquellas que tienen como propósito medir el éxito de la solución encontrada a través de diferentes medios de recopilación de datos tales como encuestas o entrevistas, *focus groups*, visitas o reuniones de las partes interesadas. Los resultados pueden ser recolectados casual o científicamente según lo solicite el alcance y objetivos del proyecto en cuestión.

4.2. El diseño en servicios

4.2.1. El modelo S.O.R.

El modelo estímulo-organismo-respuesta ha sido desarrollado por psicólogos ambientales para ayudar a explicar los efectos del ambiente del servicio en los comportamientos del consumidor, describiendo estímulos, estados emocionales y respuestas frente a esos estados (Hoffman y Bateson, 2002).

Este modelo consiste de tres componentes:

1. Estímulos: obtenidos a partir de los sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato).
2. Componente de organismos: empleados y consumidores
3. Respuestas o resultados

4.2.2. Servicios remotos, auto-servicios y servicios interpersonales

Dado que los servicios pueden ser de diferentes categorías, lo mismo sucede con su diseño.

Los servicios remotos son “aquellos en los que los empleados están físicamente presentes mientras se produce la participación del cliente” (Hoffman y Bateson, 2002). En este caso, los autores proponen que el diseño de las instalaciones debería facilitar el conjunto de esfuerzos de los empleados y apuntar a aumentar la motivación de los mismos, su productividad y satisfacción.

En el caso de los auto-servicios, definidos como “aquellos ambientes de servicios dominados por la presencia física del consumidor”, el ambiente debería estar ubicado en una locación con accesibilidad conveniente para el consumidor y construido para atraerlos y aumentar su satisfacción.

Finalmente, en los servicios interpersonales, “aquellos donde interactúan consumidores y proveedores”, el diseño del espacio físico debería realizarse de manera tal que se tengan en consideración las necesidades de ambas partes, facilitando también la interacción de las mismas, teniendo en cuenta siempre si se trata de servicios de alto o bajo contacto.

La diferenciación propuesta por estos autores genera que, llevado el concepto a la industria hotelera, puedan convivir diferentes tipos de servicio en un mismo establecimiento, por lo tanto la tarea del diseñador de los espacios interiores se vuelve mayor según los objetivos que deberá perseguir en cada espacio por las partes que intervienen

4.2.3. Locación de las instalaciones

En servicios de alto contacto, es preciso que la ubicación de la firma se encuentre cerca de los hogares y/o de los lugares de trabajo de los consumidores para tener una ventaja sobre otros competidores. Por otro lado, si el servicio es de bajo contacto, la ubicación debe claramente beneficiar el trabajo, las fuentes de suministro y cercanía con rutas de transporte. (Hoffman y Bateson, 2002).

4.2.4. Diseño de las instalaciones

En servicios de alto contacto, deben tenerse en cuenta tanto las necesidades físicas como psicológicas de los consumidores, como así también sus expectativas, mientras que en servicios de bajo contacto, deben ser diseñadas priorizando las expectativas de los empleados y los requerimientos de la producción misma del servicio. (Hoffman y Bateson, 2002)

4.2.5. Diseño de producto

Hoffman y Bateson (2002) proponen el siguiente esquema a tener en cuenta para conocer cómo se definen los atributos por los que se definirá el producto en el servicio.

En aquellos servicios en los que se tenga también un producto asociado a la oferta, es imprescindible tener en cuenta que este va a ser definido por el cliente por el producto mismo como también por la evidencia física que lo rodee en el ambiente de servicio.

En servicios donde se trabaja puramente con productos intangibles, se va a definir directamente por la evidencia física que lo rodea y por pensamientos y opiniones de otros sujetos.

En servicios de bajo contacto, el producto es definido por incluso menos atributos, por lo tanto los servicios de alto contacto cuentan con una ventaja que conviene aprovechar.

4.2.6. Diseño del proceso

Hoffman y Bateson (2002) mencionan que es importante considerar la presencia física del consumidor en el proceso cuando se trata de operaciones de alto contacto, dado que en cada etapa del proceso del servicio se producen diferentes efectos en la persona. En el caso de un

huésped de hotel, se ve involucrado en diferentes procesos: reserva, *check-in*, consumo asociado con el uso de la habitación, también asociado al uso de *amenities*, y *check-out*.

Para considerar la presencia del consumidor como plantean, los autores dividen el proceso en 5 etapas:

- Dimensiones ambientales físicas: refiere a los estímulos del modelo de servipanoramas mencionado anteriormente, que incluyen condiciones ambientales (iluminación, calidad del aire, aromas, música, entre otros), espacio/función (diseño de las instalaciones, equipamiento, amoblamiento) y carteles, símbolos y artefactos (personalización de las instalaciones, estilo de decoración).
- Ambiente holístico: lo definen como el conjunto de percepciones del servipanorama formado por empleados y consumidores basados en las dimensiones ambientales físicas, que figura en el modelo como “servipanorama percibido”. Cabe hacer mención de lo que los autores llaman “consumidores económicos”, que son quienes definen en base al precio, y probablemente no se sientan atraídos a espacios físicos que aparenten ser demasiado ostentosos, sino a los más simples, y en su otro extremo, aparecen los “consumidores personalizados”, que representan a aquellos que desean y buscan ser atendidos, mimados, y el precio es un factor mucho menos influyente en su decisión. Para estos últimos, recomiendan crear ambientes que reflejen el estatus al que aspiran sus consumidores, invirtiendo en materiales de mayor calidad, relacionados a un lugar al que van de paseo, por ocio.
- Moderadores de respuesta interna: representan a aquellos que median la reacción entre el servipanorama percibido y las respuestas de los consumidores y empleados frente a esto, ayudando así a explicar por qué un mismo servicio puede ser evaluado de diferente manera siendo el mismo proveedor y entre otros.
- Respuestas internas: Las reacciones individuales frente a los servipanoramas varían según el estado emocional del momento, pudiendo responder en tres maneras diferentes.

A su vez, las respuestas pueden ser:

- Respuestas cognitivas: son los procesos de pensamientos de los individuos, que incluyen creencias, categorizaciones y significados simbólicos que puedan tener.
- Respuestas emocionales: son aquellas donde simplemente sucede, usualmente sin explicación y de repente, no procesan pensamientos particularmente.
- Respuestas psicológicas: involucran dolor o confort (volumen muy alto, demasiada o muy poca iluminación, equipamiento dificultoso para las tareas que realiza el personal que pasa muchas horas en el lugar).
- Respuestas conductuales al ambiente: cada individuo reacciona finalmente acercándose o alejándose. Esto incluye la relación de interacción entre empleados y consumidores, donde es favorecedor diseñar de la mejor manera los espacios, la

proximidad de los lugares donde circula cada parte, la posibilidad de configuración distinta del servipanorama para facilitar la mejor y más correcta interacción posible.

4.3. Uso de los sentidos como recurso para crear servipanoramas

Tras demostrar los beneficios de crear servipanoramas al detalle, se recurre también a utilizar los sentidos del ser humano y de esta manera lograr los resultados que se propone la firma (Hoffman y Bateson, 2002).

4.3.1. Vista

Este sentido es al que debe priorizarse, ya que es el que más información le brinda a los consumidores, y se trabajan al menos tres estímulos visuales, siendo estos el tamaño, la forma y el color, que los consumidores interpretan al generarse relaciones visuales, al percibir armonía, asociada a tranquilidad, negocio formal, y contraste, asociado a excitación, alegría, informalidad.

- El tamaño incide en la confianza que genera o no en diferentes consumidores. Para algunos, una firma de gran tamaño es percibida como de menor riesgo, y para otros resulta impersonal, poco preocupada por sus consumidores, y prefieren firmas más pequeñas y de nicho al percibir las más personales, íntimas y amistosas.
- Las formas se perciben en el uso y lugar designado de estantes, espejos, ventanas, diseño de los empapelados. Los autores mencionan que existen estudios que confirman que las diferentes formas producen diferentes reacciones, como las formas o líneas verticales, que se perciben como rígidas, severas, masculinas, fuertes, estables, las horizontales, que producen relajación, descanso, las diagonales, de las que se percibe movimiento, progreso, proactividad, y las curvas, femeninas y fluidas.
- En cuanto al color, suele generar la primera impresión, ya que ha de ser vista en publicidades, folletos, tarjetas personales y en las instalaciones tanto exteriores como interiores. Aseguran que el impacto psicológico que se produce gracias al color es el resultado de tres propiedades que este posee: matiz, valor e intensidad.
- El matiz refiere al propio color, y puede ser clasificado en cálido o frío. Los colores cálidos (rojos, amarillos y naranjas), simbolizan generalmente confort e informalidad, y funcionan mejor para atraer consumidores en comercios, mientras que favorecen la toma de decisiones rápida. Los colores fríos (azules, verdes y violetas) simbolizan lejanía, frío y formalidad y, a pesar de no ser tan favorecedores para atraer inicialmente a los consumidores, sí resultan buenos para decisiones que precisan tiempo.
- El valor indica el nivel de luz u oscuridad, usualmente siendo los colores con mucha luz utilizados en accesorios y los oscuros para captar la atención.

- La intensidad describe el brillo que posee, siendo generalmente los colores brillantes preferidos por los niños, y más suaves o menos brillantes para los adultos.
- A su vez, para potenciar el sentido de la vista como ventaja, los autores indican tener en cuenta la locación, para determinar qué tan visible es/será la empresa, si es compatible en el sitio según los alrededores y lo que se encuentra allí, qué otros tipos de negocios están montados en la zona, la accesibilidad que muestra.

En cuanto a la arquitectura, es usualmente una compensación de tres vías: el segmento de mercado al que se apunta, el tipo de diseño que maximiza la eficiencia de la producción del proceso de servicio, y el tipo de diseño de las instalaciones que sea asequible. Se destaca que la arquitectura es la que transmite finalmente una cantidad de impresiones y comunica desde la naturaleza del servicio, hasta la estabilidad, fortaleza y el precio de los servicios.

La cartelería y señalética deben claramente identificar la firma y llamar la atención de quien lo ve. Idealmente, debería indicar el quién, qué, dónde y cuándo de la oferta de servicio.

Las áreas de entrada y foyer deben estar impecables en base a lo que se quiere transmitir, deben tener la luz adecuada, los colores que más inviten a adentrarse, puertas fáciles de abrir, materiales aptos para el clima, accesibilidad, espacio para ingresar y sacar cosas del lugar.

La iluminación define el estado de ánimo, el tono, el ritmo. En espacios donde la iluminación es baja, el ambiente de servicio se percibe más formal y se baja el ritmo.

4.3.2. Oído

Hoffman y Bateson (2002) identifican tres roles que posee desarrollar el sentido auditivo: en primer lugar, establecer el estado de ánimo que se desea, en segundo lugar, llamar la atención y por último, informar.

Para el rol, mencionan la música como el recurso que puede utilizarse, teniendo en mente que la música ambiental afecta en ventas de dos maneras. Por un lado, acentúa la percepción holística del lugar, y por otro lado, influye en la cantidad de tiempo que permanece el consumidor en el mismo. Además, mencionan un estudio en el que se reconoce que las empresas que colocan música ambiental se perciben como firmas que cuidan más a sus clientes que otras, y además, aseguran que también con este recurso los empleados tienden a mejorar su humor y ser más productivos.

En el caso del segundo rol, los anuncios son el recurso para lograrlo, y la clave recae en el profesionalismo con el que se realizan, para directamente influir en la percepción.

En pos de cumplir el tercer rol, debe planearse al momento del diseño de las instalaciones, los sonidos que se desean escuchar, pero sobre todo, los que deben evitarse y eliminarse, haciendo uso de los materiales adecuados, alfombras en algunos casos, mejorando la ubicación de los equipos de aire acondicionado estratégicamente, instalando cielorrasos más bajos si correspondiera y placas para absorber sonidos indeseados.

4.3.3. Olfato

Algunos aromas producen rechazo y otros buenas impresiones. Más allá de que aseguren que expertos notan que las empresas deberían oler como se supone que lo hagan para ser relacionadas con las expectativas de su segmentación de mercado, indican que los aromas que más comúnmente activan sensaciones agradables, pueden acercar al consumidor a productos que no tienen su propio aroma naturalmente, mientras que otros olores y sistemas de ventilación que funcionan de mala manera o están mal ubicados, ayudan a potenciar impresiones negativas.

4.3.4. Tacto

Al encontrarse frente a un intangible, es imprescindible crear oportunidades para “saludar a los clientes con la mano y atraer conversaciones cara a cara” (Hoffman y Bateson, 2002), para compensar la falta de tacto que el cliente de un producto tangible posee.

4.3.5. Gusto

Aunque no se trate de un servicio gastronómico naturalmente, comenzar una relación con potenciales clientes con degustaciones de bocados, puede atraerlos y mejorar la calidad percibida frente a otros competidores.

4.4. Influencia del diseño en servicios

Para entender el poder que logra tener el diseño en una empresa de servicios de alto contacto, Bonilla (2014), retoma la importancia que este y que la forma de trabajar del personal de contacto ejercen en la identidad corporativa y las experiencias que obtendrán los clientes.

Por este motivo, y bajo los previos conceptos que retoma, entiende este valor de tres maneras:

1. Como medio que crea mensaje: siendo necesario utilizar simbología para que el público meta absorba la calidad distintiva de la experiencia de servicio.
2. Como medio que llama la atención: esta manera apunta directamente a “lograr que el entorno sobresalga sobre la competencia” y consecuentemente llegar a atraer a los clientes meta.
3. Como medio que crea afecto: aquí especifica que mediante recursos de diseño como colores, texturas, sonidos, aromas, y diseños espaciales puede lograrse mejorar la apariencia del servicio deseado o también aumentar el gusto de ciertos servicios y experiencias.

Además, señala que los entornos de servicio se diseñan con dos funciones específicas, mencionando en primer lugar, el facilitar el encuentro de servicio, y en segundo lugar, para aumentar la productividad.

A la vez, se ha demostrado que “las emociones, el producto y en especial lugar las marcas son más importantes en el proceso de compra que los beneficios funcionales que tenga el producto” King y Grace, 2010, (mencionado por Balan, 2015).

4.5. Diseño de la experiencia

Pine y Gilmore (1998) nombran cinco principios clave para diseñar la experiencia, luego de definir la categoría a la que pertenecería. Estos principios son:

1. Tema de la experiencia: consiste en “imaginar un tema bien definido” que va a regir la idea general. En este principio, desarrollan la importancia de que esté bien concebida, ya que si esto no sucede, “no ofrece a los clientes nada para organizar las impresiones que encuentran, y la experiencia no produce un recuerdo duradero”, por lo tanto no cumpliría con su función que la distinga de las demás ofertas económicas, como menciona previamente.

Para ampliar este concepto, los autores ejemplifican el mismo con un caso de diseño de interiores, al desarrollar el Grupo Simon De Bartolo el centro comercial de las tiendas del foro en Las Vegas, como un antiguo teatro romano. En este, muestran su temática en cada detalle, incluyendo “pisos de mármol, pilares blancos, cafés “al aire libre”, árboles vivos, fuentes que fluyen, e incluso un cielo azul pintado con mullidas nubes blancas que ceden regularmente a tormentas simuladas, completas con rayos y truenos”. Esta experiencia, mencionan, se completa con actores, y el tema romano llega incluso a encontrarse en algunas de las tiendas. Como conclusión, determinan que “un tema efectivo debe ser conciso y convincente” y que “debe dirigir todos los elementos de diseño y eventos organizados de la experiencia hacia una historia unificada que cautive por completo al cliente”.

2. Armonizar las impresiones con señales positivas: en esta situación, definen a las impresiones como las “revelaciones de la experiencia”, que terminan cumpliendo el tema. De esta manera, cuando una empresa crea las impresiones, para que sean deseadas, “deben presentar al huésped pistas que afirmen la naturaleza de la experiencia”, siendo que por este mismo motivo, “cada impresión debe apoyar al tema, y ninguna debe ser inconsistente con este”. Al ejemplificar este principio, toman el caso de “Barista Brava”, donde “la decoración interior es compatible con el tema del Viejo Mundo y, el diseño cuidadosamente diseñado de las baldosas y mostradores del piso alienta a los clientes a alinearse sin la señalización habitual o las cuerdas que podrían restar valor a este tema”. En este mismo caso, la experiencia se completa al ir todas las impresiones en concordancia ya que “transmiten un servicio rápido en un entorno relajante”, y los baristas recuerdan las caras de los clientes habituales.

Nuevamente aseguran que “una experiencia puede ser desagradable simplemente porque alguna característica arquitectónica ha sido pasada por alto, subestimada o descoordinada” y, al mismo tiempo, relaciona en la hotelería, cuando “las señales visuales y auditivas no planificadas o inconsistentes pueden dejar a un cliente confundido o perdido”, siendo el caso

estrella cuando un huésped no está seguro de cómo encontrar su habitación de hotel, “incluso después de que el personal de recepción le proporcionó instrucciones detalladas”, y allí “mejores señales y más claras en el camino habrían mejorado su experiencia”.

3. Eliminar las señales negativas: este principio indica que se “deben eliminar cualquier cosa que disminuya, contradiga o distraiga del tema. La mayoría de los espacios construidos están llenos de mensajes sin sentido o triviales”. Al ejemplificarlo, recurre también a la hotelería, donde el personal de recepción interrumpe las conversaciones cara a cara cuando hay una llamada telefónica, o donde los recordatorios de servicio abarrotan las mesas finales, los aparadores y los escritorios. Para contrarrestar estas impresiones negativas, mencionan que la solución sería “la asignación de personal fuera del escenario para contestar los teléfonos, y colocar la información del huésped en un canal de televisión interactivo, para crear una experiencia de cliente más placentera”.

4. Mix en recuerdos: este principio refiere a que “ciertos bienes han sido comprados principalmente por los recuerdos que transmiten”, ejemplificando con un concierto de los Rolling Stones, donde es claro que la relación del precio particularmente no se relaciona de igual manera como “el valor que el comprador le da para obtenerlo y recordar la experiencia”. Tal es la importancia de lograr este principio, que dejan el claro que “si las empresas de servicios no encuentran demanda de recuerdos, es porque no realizan experiencias atractivas”.

5. Trabajar los cinco sentidos: para finalizar, este principio determina que en una experiencia, “los estimulantes sensoriales que la acompañan deben apoyar y mejorar su tema”, siendo que a su vez, “cuantos más sentidos tenga una experiencia, más efectiva y memorable puede ser”, recordando como mencionaron anteriormente en otros principios, que “no todas las sensaciones son buenas, y algunas combinaciones no funcionan”.

Schmitt (2000) define 5 tipos de *marketing* de experiencias, que incluyen: *marketing* de sensaciones, de sentimientos, de pensamientos, de actuaciones y de relaciones. Para lograr desarrollar estos según corresponda para la experiencia que se desea generar, se precisan “Expresos”, es decir, Proveedores de experiencias. Éstos “son componentes técnicos tácticos de puesta en práctica a disposición del profesional del marketing para crear una campaña de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, o relaciones”.

En el caso de los entornos espaciales, Schmitt (2000) indica que “los entornos experienciales con frecuencia son la expresión global de la cultura de marca”, como en “la oficina central de IBM en Armonk, estado de NY, expresa mediante la arquitectura y el paisaje el modo en que la compañía se percibe a sí misma y la experiencia que quiere crear para sus clientes y empleados”. Además, ejemplifica con stands y ferias donde cada vez se lleva a un diseño más experiencial, y como en “los diseños comerciales, que apelan a nuestros sentidos y sentimientos”.

Zeithaml & Bitner (2001), mencionan que el entorno espacial puede ser más o menos importante para alcanzar el *marketing* propuesto y otros objetivos que dependen de ciertos factores, mientras que también se indica que en el *marketing*, las decisiones de cómo deben diseñarse las instalaciones puede enfocarse en las necesidades y preferencias del personal y clientes. También refieren a que el lugar puede organizarse para mantener motivados a los empleados y en consecuencia para mejorar la productividad, el trabajo en equipo, la eficiencia operativa o cualquier objetivo del comportamiento organizacional, mientras que el ambiente debe estar planeado para atraer, satisfacer y facilitar las actividades del personal que mantendrán las relaciones de la empresa u organización con sus clientes como último fin (como citan Caridad, Castellano y Hernández, 2015).

4.6. Diseño de interiores en hoteles

4.6.1. Relevancia del diseño de interiores en hotelería

El reconocimiento de la importancia del diseño de interiores en la evolución constante del sector hotelero ha sido destacado por Gallego, J. F. (2012), quien menciona la capacidad del turismo de generar diferentes modelos de alojamiento, tanto de tamaño como de oferta, incorporando grupos multinacionales, firmas de arquitectura de renombre “y con un diseño interior que incorpora los nombres de mayor actualidad en las nuevas formas y estilos, haciendo suyas las nuevas tendencias en calidad y medio ambiente y con instalaciones de tecnología de punta, tratando de ofrecer servicios sin límite”.

Luego, Gallego (2012) destaca la diferencia de criterio que tuvo lugar con el paso del tiempo, comentando que durante el siglo XX los hoteles han sido similares en cuanto a arquitectura se refiere, “dando lugar a ofertas de contenido y diseño singular, dentro del mismo nivel o categoría”. A su vez, comenta que mediante la estandarización “se han construido hoteles, con excepciones, con una arquitectura poco innovadora y un interiorismo falto de diseño y creatividad”, haciendo referencia, en este caso, a la estandarización de servicios de los años 80, de la mano de los Hilton o Sheraton, con diseños de iguales características a pesar de encontrarse en distintas ciudades del mundo, no teniendo el viajero gran noción del lugar donde se encontraba. Esto, asegura el autor, fue modificándose en otros hoteles en base a las nuevas costumbres de los viajeros, sus expectativas tanto en grandes urbes como en la tranquilidad de lo rural.

Las siguientes fotografías demuestran lo expresado en el párrafo anterior por el autor Gallego, J. F.



Figura 17. *Hilton Atlanta*. Hilton Hotels, 2020.



Figura 18. *Hilton Orlando*. Hilton Hotels, 2020.

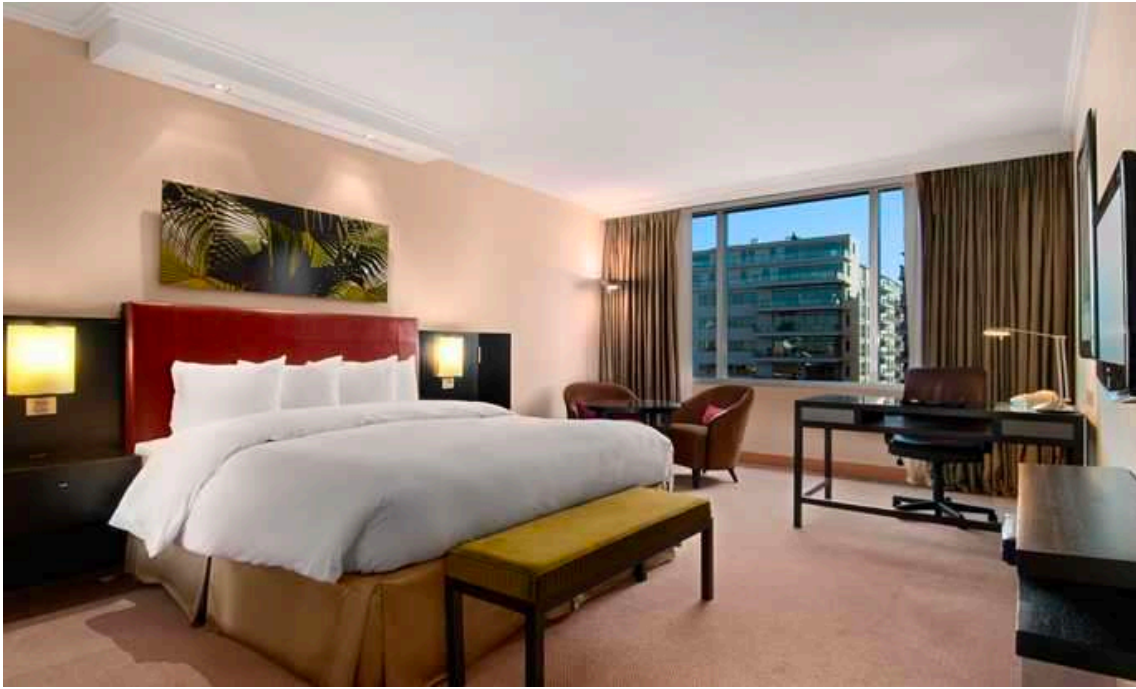


Figura 19. *Hilton Buenos Aires*. Hilton Hotels, 2020.



Figura 20. *Hilton Garden Inn Santiago Airport*. Hilton Hotels, 2020.

En dichas figuras se verifica la intención del autor, siendo que a pesar de que las mismas han sido recuperadas del sitio web de Hilton Hotels en el año 2020, la estandarización de la cadena aún se puede observar en sus marcas en distintas ciudades del mundo, bajo una misma línea arquitectónica y de diseño, utilizando los mismos recursos tradicionales, estilo y tipo de mobiliario, textiles, alfombras, respaldos, camas. No resulta posible adivinar dónde se encuentra cada una de esas habitaciones, se trabaja genéricamente.

Para contrarrestar esta observación, la marca Ace Hotels ayuda a describir la situación contraria, en la cual la localización del hotel es la base para el proceso de diseño, desde donde parte la idea rectora del proyecto. Ace Hotels es una cadena de hoteles que radican en ciudades estadounidenses, canadienses y actualmente arribaron a Kyoto. La marca está claramente enfocada en la generación *millennial* y, al igual que el hotel Nhow de Berlín, mencionado en el capítulo 3.2.2 del presente trabajo, responde en cierta manera al hotel del futuro planteado por la consultora Deloitte en cuanto al hotel “vecino”. Por un lado, Ace no especifica ningún estilo ni época para tomar como referencia al momento de diseñar sus hoteles, aunque sí tiene la intención de respetar la historia del edificio que interviene y fundamentalmente que a través de sus diseños y *management* se transmita el espíritu local de cada lugar, como menciona Ace Hotels (2020) en su sitio web oficial. Por otro lado, incita a vivir experiencias en la ciudad y promete diversas situaciones con la comunidad local dentro del hotel, y acompañamiento y asesoría para visitar la ciudad.

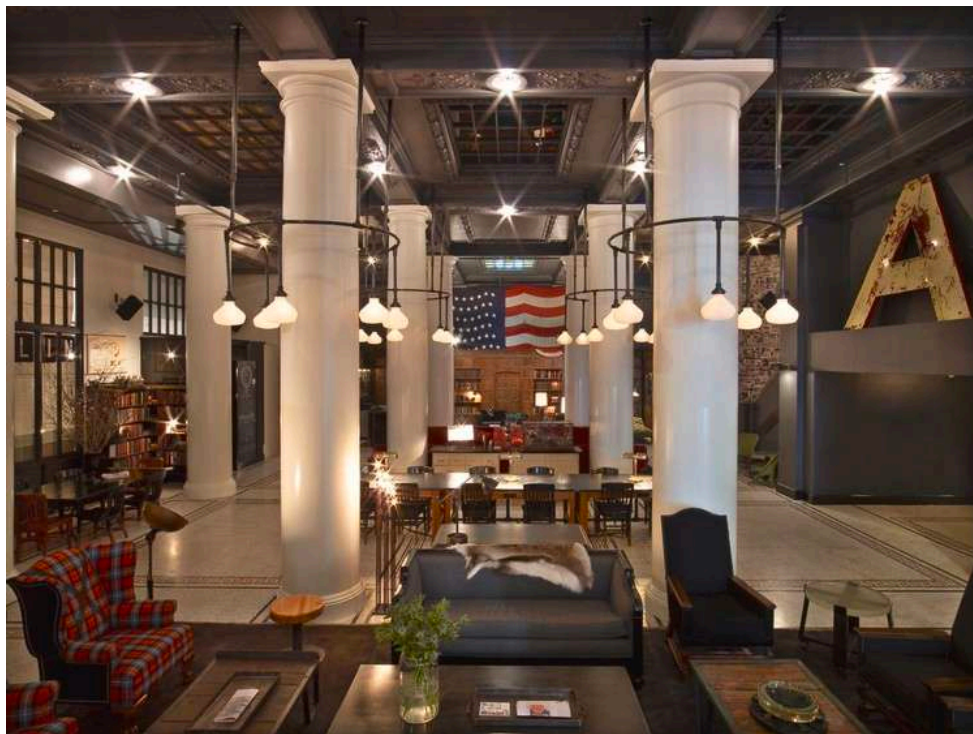


Figura 21. Ace NY., Roman & Williams, 2020.

En la figura 21 se observa el acento local que otorgó el estudio Roman & Williams para Ace Hotel NYC, un hotel cuyo edificio supo albergar al hotel Breslin, de donde se recuperó la historia del mismo, de sus habituales huéspedes excéntricos que forjaron mitos de la ciudad en la zona de Broadway. En la fotografía no cabe lugar a dudas de dónde se encuentra el mismo y, a través de sus materiales, iluminación y tratamientos de los materiales nuevos y existentes, se logra vivenciar como experiencia el ambiente neoyorquino industrial, artístico y vanguardista. En toda la propiedad se observan obras de artistas locales, materiales locales y se admiten mascotas.

En cuanto a sus habitaciones, cada tipo posee un diseño diferente pensado para el huésped objetivo del hotel: *loft suites*, *double room*, *large room*, *medium queen*, *medium king*, *small room*, *single room* para viajeros sólo, y hasta “*bunk bed*” de dimensiones muy reducidas - característica típica de habitaciones de hotel de Nueva York- para dos viajeros amigos como indica Ace Hotel (2020), y se muestra a continuación en la Figura 22.



Figura 22. *Bunk bed*, Ace Hotels, 2020.

4.6.2. Calidad de diseño en hotelería

Gallego, J. L. (2012) asegura que “la calidad no puede ser considerada como un fin, sino como un principio”, y plantea el reto de conocer cómo eligen los clientes, dado que al no ser percibida la calidad de la misma manera en todas las personas, en principio sólo se está seguro de que, más allá de la estandarización por cantidad de estrellas, “los clientes eligen los (hoteles) que son capaces de darles más en las mismas condiciones”

A su vez, Yepes, V. (1996) toma el concepto de calidad y lo involucra directamente con el diseño, a sabiendas de que la misma responderá mayormente al poder adquisitivo del mercado elegido, siendo la tarea de la calidad de diseño “conducir a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, y a una solución óptima en funcionamiento y costes”.

Yepes, V. (1996) define las fases que la calidad de diseño debería afrontar en un sistema hotelero, siendo las mismas:

En primer lugar, identificar los distintos segmentos de mercado y sus necesidades, invirtiendo en esta fase para efectivamente conocer lo que el cliente busca y no adaptarlo al gusto de los arquitectos o propietarios.

En segundo y último lugar, elaborar el producto, es decir, las instalaciones hoteleras, en función de las necesidades que se encontraron en la fase anterior, aunque siempre vislumbrando la relevancia de trabajar en un proyecto factible, con eficiencia económica y minimizando los costos a lo largo de la vida del hotel, haciendo uso de técnicas como el “análisis del valor”, en la cual se elimina todo aquello que no genere un valor añadido al cliente.

Para todo este proceso, Yepes se une a la visión de otros autores mencionados anteriormente, y destaca la importancia de tener un equipo multidisciplinar al realizar el proyecto de un hotel, pudiendo estar conformado por expertos en marketing turístico, en empresas turísticas y sistemas hoteleros, arquitectos, urbanistas, ingenieros, sociólogos, economistas, interioristas y otros, dado que “un grupo de especialistas logra un nivel de calidad que “no tiene comparación con el mejor resultado conseguido con un sólo profesional, el cual, hoy, por muy experto y dotado que sea, no tiene, materialmente, la posibilidad de seguir las numerosas innovaciones que están desarrollando de forma cada vez más acelerada”.

En cuanto a condicionantes básicos de la calidad de diseño de hotel, Yepes tiene en cuenta la consideración funcional u organizativa del mismo. Para ello, parte desde el planteamiento del diseño del sistema hotelero por dos aspectos: el técnico, cuya función es lograr que el establecimiento preste su mejor servicio al menor costo y con la mayor rentabilidad posible para la empresa, y el social, cuyo objetivo es satisfacer mejor al cliente interno y externo.

Al convivir en un mismo lugar físico tres áreas funcionales del hotel, siendo estas las áreas comunes, residenciales y de servicio, el desafío recae en evitar cruces o interferencias entre

las mismas, debiendo conocer las actividades realizadas por cada uno, los espacios funcionales del hotel y sus flujos.

ACTIVIDADES DE LOS HUÉSPEDES	ACTIVIDADES DEL PERSONAL	ESPACIOS
Pedir información	Dirección	Recepción
Reservar la habitación	Administración	Portería
Tomar posesión de la habitación	Compras	Habitación
Reposar	Comunicación a distancia	Sala de estar
Leer	Recepción	Espacio para leer
Escribir	Portería	Espacio para escribir
Dormir	Transporte de equipaje	Bar (barra)
Beber	Transporte de personas	Bar (mesas)
Comer	Gobernanta	Sala restaurante
Usar el baño	Limpieza	Baño (habitación)
Desnudarse - vestirse	Arreglo de habitaciones	Baño exterior
Mirar la tv	Guardarropa lencería	Guardarropa
Relacionarse	Cocina	Sala TV
Recibir	Servicio de mesas	Espacio para conversar
Divertirse	Bar	Espacios para diversión
Telefonar	Evacuación de basuras	Espacios para deporte
Eliminar residuos	Almacén	Cabina telefónica
Lavarse	Mantenimiento	Caja
Lavar	Funcionamiento	Garage - aparcamiento
Hacer deporte	Instalaciones	
Cuidarse	Función	
Hacer compras	Servicios higiénicos	
Estar	Venta	
Ir	Asistencia deportiva	
Transitar	Animación	
Bañarse en la piscina	Asistencia sanitaria	
Utilizar el gimnasio	Asistencia clientes	
Dejar la habitación		
Pagar la cuenta		

Figura 23. *Actividades y espacios requeridos en un hotel.* Adaptado de Buzzelli, 1985.

Para Yepes, hay cuatro criterios fundamentales que deben aplicarse al diseñar un hotel con su infraestructura desde el inicio, y estas son:

En primer lugar, satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, tanto las percibidas como las reales.

En segundo lugar, satisfacer las necesidades del negocio hotelero, dado que algunas veces el proyecto es técnicamente factible económicamente pero no siempre responde a lo que está dispuesto a pagar el cliente.

En tercer lugar, utilizar la infraestructura como un diferencial en términos de ventaja competitiva, para que el cliente perciba que se le está entregando más valor que la competencia.

Por último, el sistema debe optimizar costos desde la construcción hasta el mantenimiento y funcionamiento total.

4.6.3. Nueva arquitectura hotelera

Respecto a la nueva hotelería y cómo convive y acciona con recursos de distinta índole para auto-modelarse al mundo globalizado y las nuevas generaciones de huéspedes, Gallego, J. L. (2012) hace hincapié en el rol de arquitectos, diseñadores, interioristas y especialistas en tendencias, de participar en construcciones o en renovaciones de hoteles, lo que “ha servido para dar un gran salto conceptual, donde el diseño forma parte consustancial de las nuevas ofertas”, como además el hecho de que “ya no se trata de construir hoteles; el objetivo es diseñar espacios con "forma" donde se expresan las nuevas superficies para el descanso, el relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general”.

Esta modulación y transformación de la industria hotelera ha sido recurrente también en las últimas décadas, mencionando Gallego gran cantidad de casos que revolucionaron la hotelería tal como la conocemos hoy. Algunos son:

Por un lado, el primer establecimiento de diseño que marcó un hito en la historia reciente de la industria, cuando los dueños de los mundialmente famosos *night-clubs* de Nueva York, como Studio 54, contratan a la reconocida interiorista Andrée Putman para remodelar el entonces decadente Morgans Hotel dando lugar, según el autor, a “un nuevo concepto de hotel” que “serviría como punto de referencia a los más famosos arquitectos y diseñadores del mundo”.

Luego, la expansión del concepto de hotel hacia un “establecimiento convertido en un espacio cultural, social e intelectual y paisajístico, además del alojamiento”, cuando en 1986 Aldo Rossi y Shigeru proyectan en Japón el Hotel Il Palazzo de Fukuoka.

Jay R. Pritzker, el mecenas del mayor premio de arquitectura en el mundo, contrata a John Portman para crear los Hyatt, con el concepto de “ciudad interior”, aunque luego el arquitecto Portman desarrolla su propia cadena hotelera, diferente a Hyatt, con “espacios más reservados en contraposición a los lugares públicos y abiertos”.

Gallego (2012) estudia esta "nueva arquitectura hotelera" y la justifica asegurando determinadamente que la misma resulta “una muestra de toda una serie de establecimientos que aparecen como respuesta a la evolución de la sociedad” entendiéndolo que la misma ya no refiere al *boom* turístico, sino que precisa nuevas ofertas que se adecúen a la realidad de finales del siglo XX y el inicio del siglo XXI.

Capítulo 5: Influencia del diseño de interiores en la hotelería

Para el abordaje de este capítulo se tendrán en cuenta las fuentes de información primaria desarrolladas a partir de un estudio de investigación propio sobre la influencia del diseño de interiores en la hotelería para diferentes generaciones y su valoración (adjunta dicha investigación completa en el Anexo 1). En ese sentido, el capítulo se divide en cuatro apartados que permiten analizar las respuestas obtenidas acerca de la frecuencia con la que se hospedan en hoteles las diferentes generaciones, las características que les interesan a la hora de la elección de un hotel, las razones que los motivarían a volver a elegir un hotel y finalmente conocer cuál es la intensidad de valoración del diseño de interiores en la hotelería para cada generación.

5.1. Frecuencia de hospedaje en hoteles según generación

Con la intención de conocer hábitos de consumo de las diferentes generaciones respecto a la frecuencia con la que se hospedan en hoteles, se consultó a las mismas utilizando una escala de medición de frecuencia.

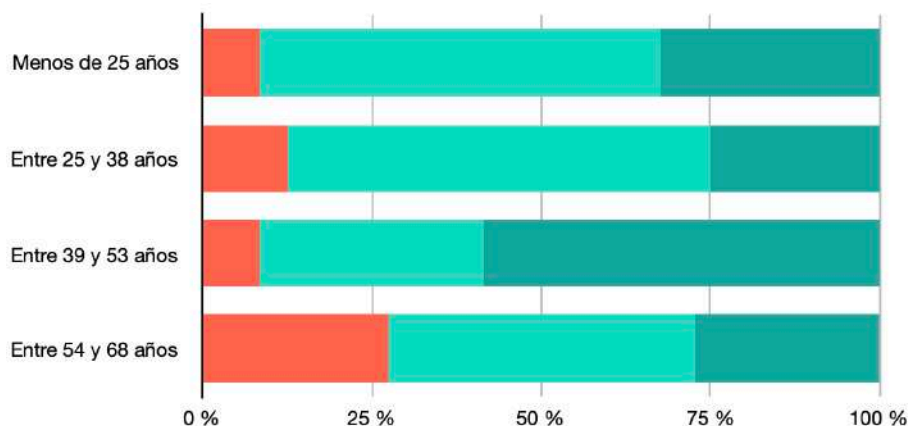
Gráfico 5.1:

¿Con qué frecuencia se hospeda en Hoteles?

Edades	Nunca	Usualmente	Siempre
Menos de 25 años	8 %	59 %	32 %
Entre 25 y 38 años	13 %	63 %	25 %
Entre 39 y 53 años	8 %	33 %	58 %
Entre 54 y 68 años	27 %	45 %	27 %

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.2:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

El 25% de los *millennials* siempre se hospeda en hoteles, mientras que el 63% lo hace usualmente y el 13% nunca.

Al contrarrestarlo con otras generaciones, se puede evaluar que, en el caso de los *baby boomers*, el 27% siempre se hospeda en hoteles, y el 43% usualmente. Además, destaca el alto porcentaje de ellos que nunca se hospeda en hoteles, siendo este el 27%.

En cuanto a la generación X, el 58% siempre se hospeda en hoteles, el 33% usualmente, y en la generación Z, el 32% siempre se hospeda en hoteles y el 59% usualmente.

De esta información se pueden elaborar las siguientes observaciones.

En primer lugar, la correlación entre la frecuencia de hospedaje en hoteles que se da entre la generación X y la Z, y las edades de los mismos, lo que indicaría que el resultado de las respuestas de los *centennials* se debe a que en gran medida son hijos de la generación X, quienes tienen el poder adquisitivo para decidir finalmente en qué tipo de alojamiento se hospedarán.

En segundo lugar, a pesar de que la mayor parte de los *millennials* se hospeda con cierta frecuencia en hoteles, es de relevancia para este estudio notar que el porcentaje decrece respecto a las generaciones de mayor edad, por lo que se deduce que en cierta frecuencia se hospedan en otros tipos de alojamientos.

5.2. Características importantes a la hora de elegir un hotel

Al tener en cuenta que los huéspedes tienen varios factores en cuenta al momento de la decisión de compra, se consultó acerca de la importancia de los mismos, luego entre indispensabilidad de sólo uno entre dos criterios de elección y finalmente los atributos que más valoran los huéspedes de los hoteles.

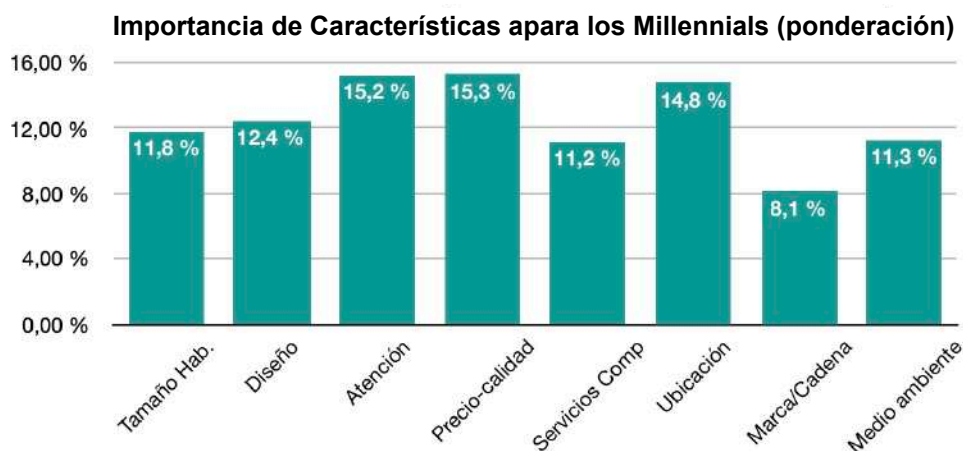
Gráfico 5.3:

Ranking	Importancia
1	Relación precio-calidad
2	Buena atención del personal
3	Buena ubicación
4	Diseño de interiores y decoración atractiva
5	Tamaño de las habitaciones
6	Comprometido con el medio ambiente
7	Servicios complementarios (spa, piscina, etc)
8	Que sea de una cadena o marca conocida

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Al *ranking* de respuestas en cuanto a importancia que se le otorga a diversos factores, realizado sin distinción por generaciones, lo lideran la relación precio - calidad, la buena atención del personal, la ubicación estratégica y en cuarto lugar el diseño de interiores y decoración atractiva.

Gráfico 5.4:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Las respuestas presentaron un nivel similar entre sí, y las otorgadas por los *millennials* no fueron la excepción. El diseño de interiores es más valorado que aspectos como el tamaño de las habitaciones, los hoteles comprometidos con el medio ambiente, la prestación de servicios complementarios e incluso el hecho de pertenecer a una cadena o marca conocida.

Gráfico 5.5:

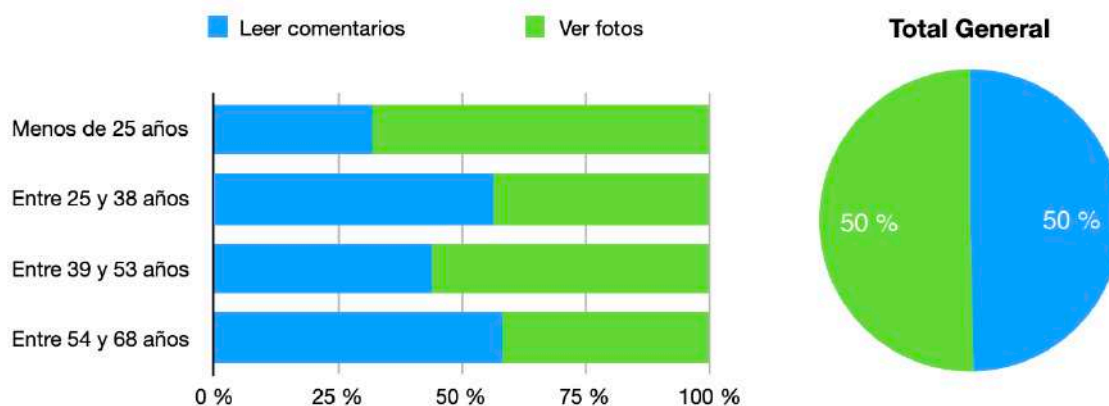
Dato indispensable a la hora de elegir un hotel

Generación	Leer comentarios	Ver fotos	Total general
Menos de 25 años	32 %	68 %	100 %
Entre 25 y 38 años	56 %	44 %	100 %
Entre 39 y 53 años	44 %	56 %	100 %
Entre 54 y 68 años	58 %	42 %	100 %
Total general	50 %	50 %	100 %

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Frente a la solicitud de optar sólo entre las variables “leer comentarios” y “ver fotos” como factor único indispensable a la hora de elegir un hotel, el gráfico 5.5 indica que la generación que prefiere leer comentarios con mayor disparidad frente a ver fotos resulta ser la generación de *baby boomers* con un 58%, mientras que quienes mayor disparidad presentan priorizando ver fotos son los *centennials*, que seleccionaron ver fotos en un 68% frente al 32% que optó por leer comentarios.

Gráfico 5.6:



Respuestas sin conteo de frecuencias (=0):

- Saber la cantidad de m2 de la habitación
- Conocer el menú del restaurante

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

El gráfico 5.6 muestra que el total generalizado produjo un empate entre leer comentarios y ver fotos. Resulta información de gran interés en este trabajo, dado que, a pesar de que anteriormente en este capítulo se demostró que, al optar por las variables más importantes que tienen en cuenta a la hora de elegir un hotel, el diseño de interiores tuvo el cuarto lugar en el

ranking de ocho posiciones, en esta pregunta de validación, la mitad del total de los encuestados de la investigación afirma que el factor que finalmente le resulta más indispensable para definir su elección de hotel es ver fotos. Este resultado se relaciona con el poder de la evidencia física entre los perceptibles de los servicios, ya que sólo viendo fotos de un hotel no se obtienen datos acerca de la atención de los empleados ni de la calidad para poder compararla con el precio.

Gráfico 5.7:

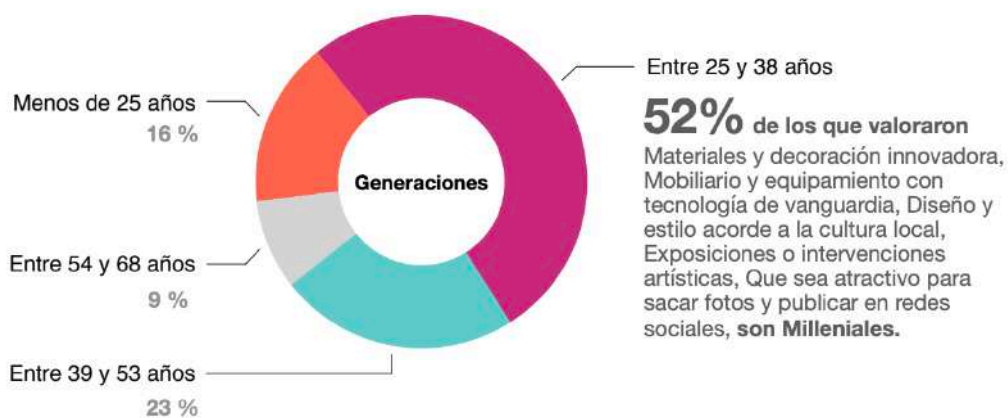


Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.8:

CORRELACIÓN RESPECTO DEL DISEÑO

Distribución por generaciones que respondieron al menos uno de los atributos.



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Al presentarse los atributos que harían valorar más a un hotel, se obtuvo que, pudiendo elegir entre más de un atributo, el 65,7% del total de las generaciones encuestadas considera que las apariencia tranquila de las instalaciones y las habitaciones silenciosas resultan ser lo que más haría valorar a un hotel sobre otro, incluso en mayor medida que una buena y rápida conexión a internet, como demuestra el gráfico 5.7.

En el gráfico 5.8 se observa que, en cuanto al total de los atributos que al diseño de interiores respectan, el 52% de quienes los valoraron fueron *millennials*.

5.3. Razones para volver a elegir un hotel

Para conocer la posibilidad de comenzar un proceso de fidelización con el huésped, se abordaron diferentes razones que harían que un huésped vuelva a elegir nuevamente un hotel, y que sea el mismo.

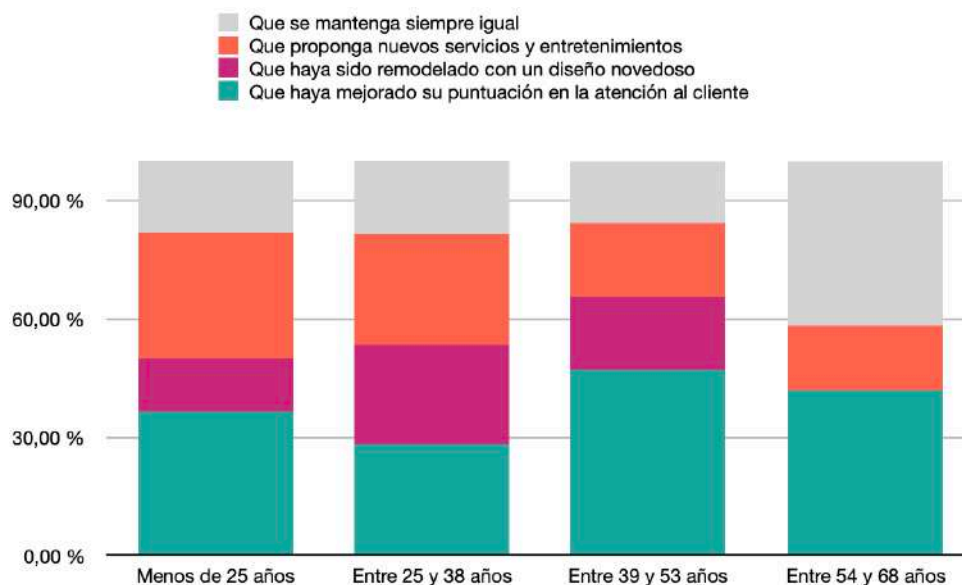
Gráfico 5.9:

¿Qué razones harían volver al huésped a un Hotel?

Etiquetas de fila	Que haya mejorado su puntuación en la atención al cliente	Que haya sido remodelado con un diseño novedoso	Que proponga nuevos servicios y entretenimientos	Que se mantenga siempre igual	Total general
Menos de 25 años	36,36 %	13,64 %	31,82 %	18,18 %	100,00 %
Entre 25 y 38 años	28,17 %	25,35 %	28,17 %	18,31 %	100,00 %
Entre 39 y 53 años	46,88 %	18,75 %	18,75 %	15,63 %	100,00 %
Entre 54 y 68 años	41,67 %	0,00 %	16,67 %	41,67 %	100,00 %
Total general	35,04 %	19,71 %	25,55 %	19,71 %	100,00 %

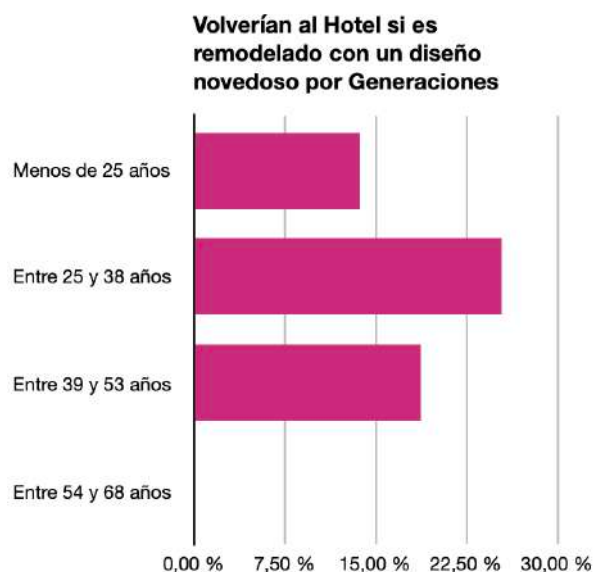
Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.10:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.11:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

El gráfico 5.9 muestra que, del total de las generaciones encuestadas, las tres principales razones por las que un huésped volvería al mismo hotel resultaron ser que haya mejorado su puntuación en atención al cliente, que proponga nuevos servicios y entretenimientos (posiblemente teniendo que modificar su disposición de espacios interiores y/o exteriores) y que haya sido remodelado con un diseño novedoso.

En cuanto a los porcentajes obtenidos, en los gráficos 5.10 y 5.11 se deduce que de todas las generaciones encuestadas, los *millennials* son los que más volverían a un hotel si este es remodelado con un diseño novedoso, en contraposición con la generación de *baby boomers*, de quienes el 0% eligió dicha razón, y hasta el 41,67% afirmó que volvería a un hotel si éste se mantuviera siempre con el mismo aspecto.

5.4. Intensidad de valoración del diseño de interiores en hotelería

Respecto a cuán valioso resulta ser un diseño de interiores bien elaborado y atractivo en un hotel, se aplican respuestas de todos los encuestados y luego se diferencian por generaciones.

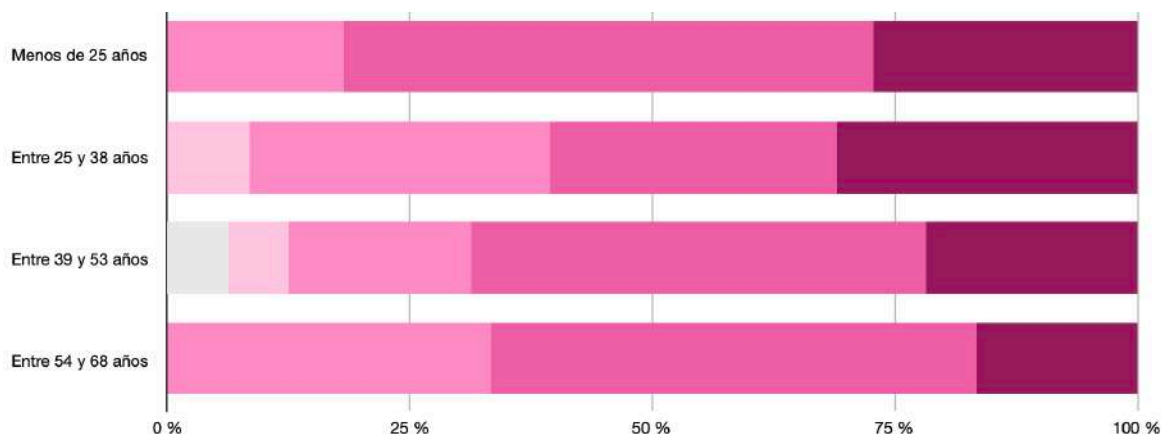
Gráfico 5.12:

Intensidad del Valor del diseño “bien elaborado y atractivo (1 = “No importa” / 5 = “Muy valioso”)

Edades	1	2	3	4	5
Menos de 25 años	0 %	0 %	18 %	55 %	27 %
Entre 25 y 38 años	0 %	8 %	31 %	30 %	31 %
Entre 39 y 53 años	6 %	6 %	19 %	47 %	22 %
Entre 54 y 68 años	0 %	0 %	33 %	50 %	17 %

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.13:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

En los gráficos 5.12 y 5.13 se observa la tendencia que indica que la generación Z valora en gran nivel el diseño de interiores bien elaborado y atractivo en hoteles, dado que, si bien no son quienes valoran con mayor intensidad, en la escala de valoración siendo el 5 muy valioso y el 1 nada valioso, el 27% de los *centennials* valora el diseño de interiores con intensidad 5 y el 55% con intensidad 4.

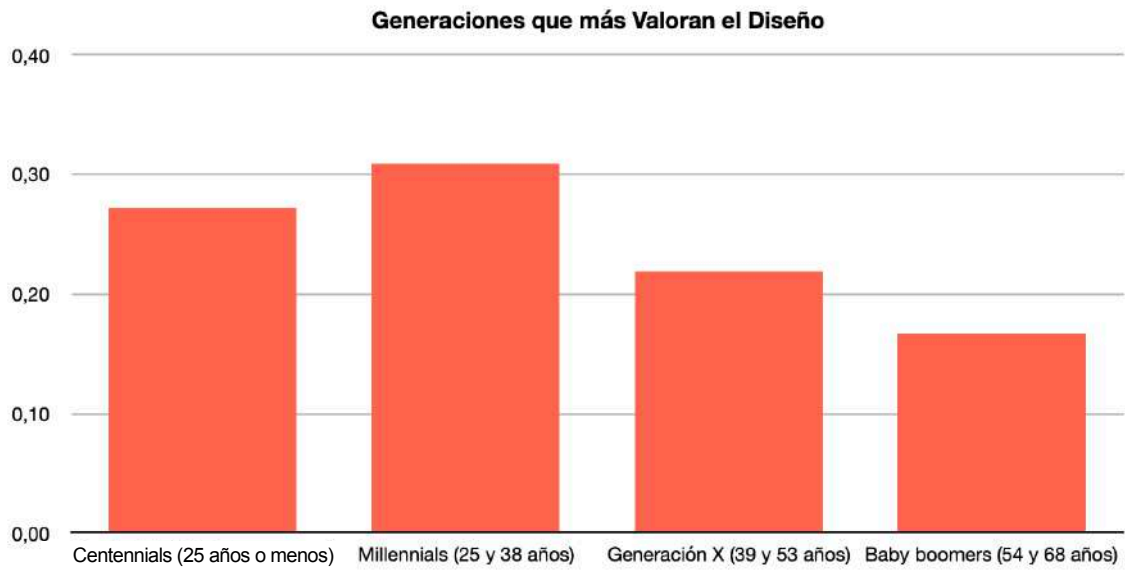
Gráfico 5.14:

Sumatoria de valoración (1 a 5) del Diseño de interiores “bien elaborado y atractivo”

Generación	Respuesta “Muy Valioso”
Centennials (25 años o menos)	0,27
Millennials (25 y 38 años)	0,31
Generación X (39 y 53 años)	0,22
Baby boomers (54 y 68 años)	0,17

Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

Gráfico 5.14:



Fuente: Investigación propia. Base: 274 casos. Respuesta única.

En los gráficos 5.13 y 5.14 se aprecia que los *millennials* son quienes valoran con mayor intensidad el diseño de interiores bien elaborado y atractivo en un hotel.

Conclusión

Teniendo en cuenta los cambios que se han producido en las últimas décadas en la industria de alojamientos, los hoteleros precisan tener cada día mayor información acerca de sus huéspedes y ventajas que podrían surgir frente a otros competidores. Por esa razón, este trabajo se enfocó en conocer la relevancia de la relación entre el diseño de interiores en hoteles e investigar si los hábitos de consumo de la generación *millennial* avalan la presencia del diseño en los mismos. De esta manera, se buscó describir y considerar estas disciplinas justificadas mediante el *marketing* de servicios.

En relación al primero objetivo se puede abordar a la conclusión de que los huéspedes pertenecientes a la generación *millennial* efectivamente presumen importante el diseño de interiores en los hoteles que eligen al viajar en mayor medida que las generaciones de mayor edad, a pesar de haber demostrado en la investigación que la mayoría de *millennials* no siempre elige hoteles en sus estadías. En este sentido, se demuestra la urgencia de los hoteleros en reinventar los conceptos de sus propiedades y marcas, para acercarse a lo que estos viajeros con poder adquisitivo desean vivenciar. De esta manera, los recursos que utiliza el diseño de interiores para aportar a la evidencia física que perciben estos huéspedes obtiene relevancia. "Si atraemos a jóvenes, los viejos aparecerán, pero si construyes un hotel para ancianos, los jóvenes nunca se presentarán" (Greenberg, 2018).

Primeramente se dispuso identificar las diferencias entre la generación protagonista de este trabajo en cuanto a las demás generaciones. Para tal fin, cumpliendo el primer objetivo específico, inicialmente se describieron las características principales de las mismas, sus edades, su contexto, sus hábitos, sus preferencias, y las mismas presentan concordancia con la transformación de las organizaciones que actualmente se vive a nivel global.

En cuanto al rol de la evidencia física, se hizo uso de los resultados de la investigación de fuente primaria que se realizó. En la misma se comprobó que, del total de generaciones consultadas, ante la propuesta de poder elegir un hotel para su estadía, pudiendo contar sólo con la posibilidad de optar entre leer comentarios o ver fotos, la mitad de toda la población consultada afirmó que puede tomar la decisión de elegir un hotel sólo viendo fotos del mismo. Esto justifica efectivamente la importancia de dedicar tiempo e inversión para los perceptibles, teniendo la posibilidad de contar en la actualidad con profesionales que creen equipos multidisciplinarios para elaborar y desarrollar un concepto que pueda ser transmitido incluso en fotografías y que permita percibir la experiencia que el hotel le propone frente a otros competidores.

A la vez, se obtuvieron resultados que permiten establecer los aspectos de diseño de interiores que influyen en la decisión de los huéspedes. Mediante la encuesta, pudo arribarse a diversas conclusiones.

En primer lugar, entre los aspectos que influyen en la decisión de optar por un hotel el diseño de interiores resulta ser más valorado que aspectos como el tamaño de las habitaciones, los hoteles comprometidos con el medio ambiente, la prestación de servicios complementarios e incluso pertenecer a una cadena o marca conocida. Éste último ítem, que resulta ser el menos votado, permite visualizar una falta de relación percibida por el huésped entre lo el diseño de interiores atractivo y el diseño de interiores de cadenas, que son percibidos como poco segmentados y ampliamente estandarizados como se afirma en capítulos anteriores.

Luego, se concluyó que, de todos los aspectos propuestos en la investigación que refieren al interiorismo, quienes más los valoran son *millennials*, y en cuanto a la fidelización, se observó que el hecho de que un hotel sea remodelado con un diseño novedoso es una de las razones que más harían volver a un huésped *millennial* al mismo hotel. Esto denota la vinculación entre los estudios que se describen en capítulos anteriores que afirman la necesidad de los *millennials* de vivir nuevas experiencias, la tendencia a desear invertir más en experiencias que en productos, y su preferencia por lo novedoso, lo aplicado a una causa, lo que representa el diseño en su percepción. "Los *millennials* quieren sentir que hay algo de valor, que alguien se preocupa por el cliente y que su dinero va a servir para algo" (Greenberg, 2018).

Consecuentemente, el supuesto planteado al inicio de este trabajo, investigado a través del estudio empírico realizado (adjunto en el Anexo 1) queda refutado ya que los huéspedes pertenecientes a la generación *millennial* valoran con mayor intensidad el diseño de interiores bien elaborado y atractivo en hoteles respecto a las generaciones de mayor edad, siendo éstas últimas *baby boomers* y generación X. De la misma manera, el proceso de investigación arrojó resultados que enuncian una tendencia de las generaciones más jóvenes, es decir, *millennials* y *centennials*, a apreciar más que las otras generaciones el diseño de interiores. A pesar de que los *centennials* no son la generación con mayor cantidad de población ni representan un gran flujo económico con decisión propia en el mercado, las tendencias en su valoración ya anuncian desafíos para las disciplinas involucradas en este trabajo.

A pesar de considerar que la pregunta de investigación ha sido contestada, de todas formas, es recomendable para estudios posteriores a este, seguir avanzando en pos de investigar las ventajas que suponen contar con profesionales de diversas áreas y disciplinas que acompañen al profesional hotelero en su rol desde el inicio de la creación del proyecto, atravesando las diferentes etapas y acompañando con sus conocimientos durante el funcionamiento del negocio hotelero, demostrando los beneficios concretos que pueden obtenerse a partir de la sinergia, y aspirando investigarlas en relación a los diferentes aspectos que se ven beneficiados en las partes que conforman el sistema hotelero.

“Hay una revolución pendiente en la industria hotelera y, aunque se vislumbra en determinados alojamientos cambios sustanciales, todavía la gran mayoría ofrece imágenes y servicios más del ayer que del mañana”. Gallego, J. F. (2012)

Anexos

Anexo 1: Metodología de la Investigación

Encuesta a huéspedes de hoteles.

En este anexo se describe el cuestionario, la posterior recolección de datos, y finalmente el análisis con las conclusiones del estudio empírico desarrollado a través de encuestas a huéspedes de hoteles con el objetivo de generar la información primaria, necesaria para el capítulo cinco de la tesina acerca de la relevancia del diseño de interiores en la hotelería.

La investigación se elaboró para aceptar o rechazar el supuesto planteado al comienzo del trabajo, acerca de si los *millennials* valoran el diseño de interiores en hoteles más que otras generaciones.

Se realizó un cuestionario que cuenta con siete preguntas, todas ellas bajo el esquema de preguntas cerradas, con dos o más opciones, que facilitan la recolección y la tabulación de los resultados.

La población seleccionada son huéspedes de establecimientos hoteleros pertenecientes a generaciones catalogadas como *baby boomers*, generación X, Y o *millennials* y Z o *centennials*. La encuesta se realizó de manera *on line*, contactando a las personas sin necesidad de interacción, y sin distinción de población, siendo dos los únicos filtros para poder contestarla. El primer filtro fue pertenecer a la franja etaria correspondiente a alguna de las generaciones mencionadas en el anterior párrafo, y el segundo fue hospedarse con alguna frecuencia en hoteles.

El diseño de investigación fue descriptivo y el método de muestreo “no probabilístico”, y dentro de éste, por juicio, de forma incidental. Es decir que el investigador selecciona las unidades que integran la muestra, en este caso fueron 274 personas de cuatro generaciones diferentes.

Determinación de Problema:

¿Son los huéspedes *millennials* quienes valoran más el diseño de interiores de hoteles respecto a huéspedes de otras generaciones ?

Objetivo general:

Identificar la intensidad de valoración del diseño de interiores en los hoteles por parte de huéspedes *millennials* respecto a *baby boomers*, generación X y generación Z o *centennials*.

Objetivos específicos:

- Identificar la frecuencia con la que las diferentes generaciones eligen hoteles para hospedarse en lugar de otros tipos de alojamiento.

- Identificar las variables que tienen en cuenta los huéspedes de diferentes generaciones al momento de elegir hotel.
- Conocer las razones que motivarían a huéspedes de diferentes generaciones a volver a elegir un hotel.
- Identificar el nivel de intensidad de valoración del diseño de interiores en hoteles según generaciones.

Supuesto:

Los huéspedes de hoteles *millennials* pertenecen a la generación que más valora el diseño de interiores en hoteles.

Tipo de Diseño de encuesta:

Descriptivo.

Proceso de muestreo:

Población: hombres y mujeres de hasta 68 años inclusive que se hospeden con alguna frecuencia en hoteles.

Marco Muestral: por conveniencia.

Unidad y elemento de muestreo: huéspedes que cumplan con los requisitos de la población.

Método de muestreo: no probabilístico.

Cuestionario de recolección de datos:

Realizado a través de la plataforma Google Docs y distribuido a las unidades de la muestra a través de internet.

Se adjunta en el Anexo 2.

Anexo 2: Encuesta de preferencia de hoteles

Encuesta de Preferencias en Hoteles

Contestar las siguientes preguntas no te llevará más de 3 minutos y estarás colaborando en un estudio de investigación de grado para conocer tus preferencias a la hora de elegir un hotel ¡Muchas gracias por tu tiempo!

***Obligatorio**

1. ¿Qué edad tenés? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 38 años
- Entre 39 y 53 años
- Entre 54 y 68 años
- Más de 68 años

2. ¿Te hospedas en hoteles cuando salís de viaje? *

(ya sean viajes de placer, trabajo, estudio, etc.)

Marca solo un óvalo.

- Sí. Siempre me hospedo en hoteles cuando viajo.
- Me hospedo en hoteles, pero no siempre.
- No. Nunca voy a hoteles cuando viajo (voy a cabañas, departamentos, b&b, etc.)

3. ¿Qué importancia le das a las siguientes características a la hora de elegir un hotel? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
Tamaño de las habitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de interiores y decoración atractiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena atención del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación precio-calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios complementarios (spa, piscina, casino, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sea de una cadena o marca conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido con el medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Si tuvieses acceso a sólo uno de los siguientes datos ¿Cuál sería INDISPENSABLE para realizar la elección de tu hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Saber la cantidad de m2 de la habitación
- Ver fotos de los espacios reales y diseño del hotel
- Leer comentarios de otros huéspedes
- Conocer el menú del restaurante

5. **¿Cuáles de los siguientes atributos te haría valorar más a un hotel? ***

(Podés seleccionar más de una opción que vos valores)
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Gran conexión a internet de alta velocidad
- Espacios comunes para socializar y conocer gente
- Que sea atractivo para sacar fotos y publicar en redes sociales
- Instalaciones tranquilas y habitaciones silenciosas
- Materiales y decoración innovadora
- Eventos y actividades de entretenimiento
- Sala para reuniones de trabajo
- Mobiliario y equipamiento con tecnología de vanguardia
- Servicio de comidas y bebidas a la habitación
- Diseño y estilo acorde a la cultura local
- Exposiciones o intervenciones artísticas

6. **¿Cuál de las siguientes razones te haría volver al mismo hotel en otra oportunidad? ***

Marca solo un óvalo.

- Que haya mejorado su puntuación en la atención al cliente
- Que proponga nuevos servicios y entretenimientos
- Que haya sido remodelado con un diseño novedoso
- Que se mantenga siempre igual

7. **¿Qué tan valioso es para vos que un hotel tenga un diseño de interiores bien elaborado y atractivo? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me importa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es muy valioso

Bibliografía

- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Nueva York, USA.: Truman Talley Books, E.P. Dutton, a Division of New American Library.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. México. Pearson.
- Gallego, J. L. (2012). *Gestión de hoteles*. España. Ediciones Paraninfo S.A.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy (3era ed.)*. Nueva York, USA.: Harper Torchbooks.
- Twenge, J. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled and more miserable than ever before*. USA.: Free Press.
- Dodsworth, S. (2009). *The Fundamentals of Interior Design*. Suiza: AVA Publishing SA.
- Benites Anchahua, K. (2017). *Estudio de arquitectura interior JK Studio Design*. Universidad de Palermo, Buenos Aires.
- Aguirre Escárcega F. (2016). *El espacio interior y es usuario*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
- Hernández Bravo, Juan, (2003). *Monografía: El Marketing de Servicios*. Universidad Católica de Chile, Chile.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. Barcelona, Deusto.
- Sadhusen, R. (2000). *Marketing*. USA. Barrons.
- Lovelock, C. (2005). *Marketing de servicios*. España. Addison-Wesley.
- Eigler, P., Langlear, E. (1987). *Servucción. El marketing de servicios*. USA. McGraw Hill

Sitiografía

- **Estilos de vida generacionales (2015)**

Disponible en

< www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf >

(Consultado el: 08/05/2019)

- **Glosario UNWTO**

Disponible en

< www.media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico >

(Consultado el: 15/05/2019)

- **Hospitality Interiors**

Disponible en

< www.areen.com/fileadmin/content/news/Hospitality/PDFs/areendesign-hospitality-hospitality-interiors-010816.pdf >

(Consultado el: 02/06/2019)

- **IED Diseño de Interiores Madrid**

Disponible en

< www.master.iedmadrid.com/wp-content/blogs.dir/27/files/M_Diseno_Interiores_IEDMadrid.pdf >

(Consultado el: 02/06/2019)

- **Council for Interior Design Qualification**

Disponible en

< www.cidq.org/definition-of-interior-design >

Revistas y artículos

- Silva, Carlos. (2018). Gasto más allá de la segmentación generacional. Forbes.
< www.forbes.mx/gasto-mas-alla-de-la-segmentacion-generacional >
- Torroela, H. (2016). El marketing hotelero y su evolución.
< www.hotelerum.com/hotelerum.marketing-hotelero-evolucion >
- Jean-François, V. M. (2016). ¿Podrá la industria hotelera sobrevivir a los nuevos tiempos?
Barcelona School of Management.
< www.marketingdigital.bsm.upf.edu/podra-la-industria-hotelera-sobrevivir-los-nuevos-tiempos >

Agradecimientos

Tras este largo proceso deseo agradecer a quienes me apoyaron en cada instancia del camino. A mi tutora, la Arq. María de los Ángeles Forján, por su confianza en el proyecto, sus aportes dedicados desde su experiencia y visión arquitectónica y hotelera.

A la Lic. Silvina Rodríguez Carballo, por incentivarme en la elección de este tema y guiar mis primeros pasos.

Al Lic. Pablo Veloso, por haberme abierto las puertas de la hotelería como profesión con una invaluable generosidad, por su vocación de enseñar, por su incentivo constante a progresar en la industria y por haber sido mi profesor en cada proyecto hotelero.

Al diseño de interiores, por permitir imaginar y crear las experiencias que ansiamos vivir, y por hacerme conocer tanta gente espectacular en estos últimos tres años dedicados a su estudio.

En especial, agradezco a mis amigos y a mi familia. A mis compañeros de la carrera, que se volvieron amigos de la vida, que hicieron mis primeros años en la gran ciudad un gran aprendizaje y fueron mi compañía cada día. A Leo, infinitas gracias por ser mi soporte emocional y ayuda constante, por enseñarme de su profesión y guiar mi proceso, por dedicar su tiempo aún cuando no lo tenía, por ser mi motor. A mis hermanos por escucharme cada vez que lo necesité y ser mis cómplices, por su paciencia. A Raiko por acompañarme en la aventura. A mis papás, por ser mis pilares, mi ejemplo a seguir, por brindarme sus genes aventureros y emprendedores, por confiar en mí ciegamente en cada uno de nuestros proyectos, por Cabañas del Volga, nuestro sueño cumplido, y por sobre todas las cosas, por ser incondicionales cada día de mi vida. Todo esfuerzo es gracias y para ustedes.