



**UNIVERSIDAD DEL CEMA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

## **Medición de la Calidad de los Servicios**

Adí Sharón Gabriel Weil

Profesor: Gerardo Heckmann

Curso 2003

## ÍNDICE

Introducción .....	2
Capítulo 1: La calidad en los servicios .....	4
1.1 Características de los servicios .....	4
1.2 El modelo “Service Profit Chain” .....	5
Capítulo 2: Medición de los niveles de satisfacción del cliente .....	9
2.1 Dificultad de determinar la satisfacción del cliente .....	9
2.2 Metodología SERVQUAL .....	10
2.2.1 Las dimensiones de los servicios .....	11
2.2.2 La encuesta .....	11
2.2.3 Las brechas del modelo SERVQUAL .....	12
Capítulo 3: Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio de un hotel gran turismo .....	16
3.1 Objetivo y alcance del estudio .....	16
3.2 Descripción del hotel .....	16
3.3 Metodología del caso de aplicación .....	18
3.3.1 Diseño del cuestionario .....	18
3.3.2 La muestra .....	21
3.3.3 Desarrollo de la metodología SERVQUAL: presentación de los resultados .....	22
3.4 Análisis de resultados y recomendaciones para el hotel .....	24
Capítulo 4: Conclusiones .....	31
4.1 Conclusiones acerca del caso de aplicación .....	31
4.2 Reflexión final .....	33
Bibliografía .....	34
Anexos .....	35

## INTRODUCCIÓN

La naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha desarrollado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición y aseguramiento.

Uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Sin embargo, el resultado general de la performance de este tipo de negocios depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su estudio.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos investigadores, y de ello se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. Uno de los trabajos más importantes acerca de la calidad en los servicios es el modelo del “Service Profit Chain” (SPC), realizado por los autores Heskett, Sasser y Schlesinger en base al análisis de exitosas empresas de servicios. Este modelo combina estrategias para la creación de valor del servicio mediante la satisfacción y fidelización de los clientes y la satisfacción y productividad de los empleados. En general, el SPC es una herramienta utilizada por las empresas para ayudar a concentrar sus esfuerzos por lograr mejorar continuamente la calidad de sus servicios.

Otro modelo que ha tomado gran importancia, especialmente en Estados Unidos, es el desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998): SERVQUAL. Los autores proponen un instrumento representado por un cuestionario, para medir la calidad de un servicio con la escala SERVQUAL basada principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones más importantes de un servicio particular. Los resultados cuantitativos que presenta el modelo pueden entonces servir como pauta para determinar los costos de la “mala calidad” en los servicios, y el valor de las inversiones que se pueden hacer (económicas y humanas) para mejorar la calidad.

El objetivo de este trabajo es combinar ambos estudios para complementar el concepto de calidad en los servicios. Inicialmente se expone el SPC, describiendo los principales elementos que lo conforman y planteando las consideraciones especiales a tener en cuenta para su aplicación. Posteriormente se profundiza en el tema de satisfacción del cliente que, como se mencionó antes, es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Es entonces cuando se introduce el modelo SERVQUAL, con objeto de exponer un útil instrumento para cuantificar la satisfacción del cliente, es decir, la diferencia entre el valor percibido del servicio y las expectativas generadas previamente a la prestación del mismo.

Después de exponerse la investigación, se presenta un caso práctico en el que se pretende ejemplificar la aplicación de las herramientas planteadas en este trabajo, a fin de analizar las ventajas (y desventajas, en caso de existir) y el impacto que pueden tener en la calidad de un servicio.

Personalmente, el tema de la calidad en los servicios me parece sumamente interesante y por ello se convierte en el objeto de mi investigación. Actualmente, todas las empresas poseen una parte de servicio, algunas con más dosis de producto, otras con más de servicio, pero invariablemente todas tienen clientes, tanto externos como internos, a los cuales satisfacer, y de ello depende en gran medida el éxito que puedan alcanzar en el mercado. Más allá del giro del negocio, la calidad de los servicios es un aspecto fundamental para lograr una ventaja competitiva sobre los demás.

## Capítulo 1: LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

### 1.1 Características de los servicios

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

- ▶ *Intangibilidad*: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario.
- ▶ *Heterogeneidad*: el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.
- ▶ *Inseparabilidad*: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Por lo tanto, la calidad de un servicio es subjetiva, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

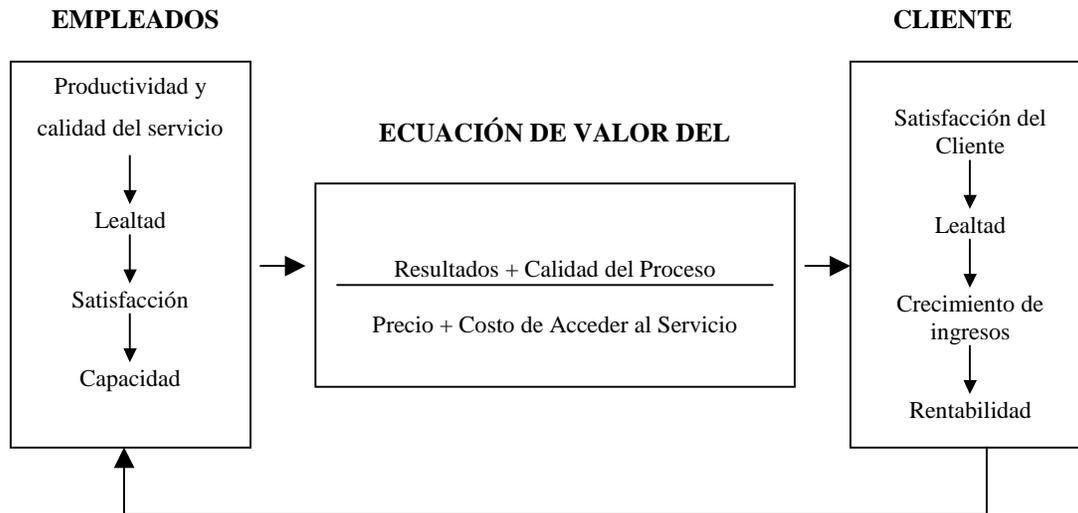
## **1.2 El modelo “Service Profit Chain”**

“The Service Profit Chain” (de aquí en adelante referido como SPC) es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado en la década de los 80´ por J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, miembros de la Harvard Business School, e investigadores de la gestión de servicios. Los autores basaron sus estudios en el análisis de exitosas empresas de servicio, principalmente norteamericanas, que sirvieron como pauta para el desarrollo del SPC. El objetivo principal de este modelo es ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo e importantes réditos para la empresa<sup>1</sup>.

SPC analiza la manera en que la satisfacción del cliente y la actitud del personal impactan la rentabilidad de una empresa mediante la creación de valor. La interacción entre estos elementos se esquematiza en la siguiente figura:

---

<sup>1</sup> Heskett, J.L. y otros. “Putting the Service Profit Chain to Work”: Harvard Business Review, 1994.



**FIGURA 1: Elementos del "Service Profit Chain"<sup>2</sup>**

Aquí se propone una serie de relaciones entre los elementos que componen el SCP:

- a) *La rentabilidad y el crecimiento son generados por la fidelidad del cliente.* Un cliente leal es el que más contribuye a generar resultados positivos para la empresa; se estima que un aumento del 5% en la fidelidad de los clientes impactará del 25 al 85% la rentabilidad de la empresa<sup>3</sup>. Esta cifra es alarmante, por lo que la empresa debe concentrar sus esfuerzos a la creación de valor y retención del cliente.
  
- b) *La fidelidad es resultado de la satisfacción del cliente.* Un cliente satisfecho generalmente va a considerar la opción de volver a contratar el mismo servicio en caso de necesitarlo. Sin embargo, esta relación no siempre se cumple, ya que en el mercado actual, los clientes tienen diversas alternativas para un mismo servicio, y el costo de acceder a ellas no es muy alto. Además, otros factores como la publicidad y promociones en los precios pueden afectar la decisión de recompra del consumidor. Por lo tanto, es sumamente importante medir los niveles de satisfacción del cliente mediante diversas fuentes y complementar los resultados para obtener información confiable respecto a la calidad del servicio. Las distintas fuentes para obtener información del cliente acerca del servicio son: encuestas realizadas a los clientes consistente y frecuentemente para calificar el servicio; retroalimentación por medio de las quejas y sugerencias realizadas por los clientes;

<sup>2</sup> Heskett, Sasser, Schlesinger. "The Service Profit Chain": The Free Press, New York, 1997.

<sup>3</sup> J.L. Heskett, J.L. y otros, "Putting the Service Profit Chain to Work": Harvard Business Review, 1994.

retroalimentación por parte del personal en contacto con el cliente, ya que son ellos mismos quienes más aspectos pueden conocer acerca de las necesidades del cliente; y finalmente estudios de mercado para obtener información complementaria de los consumidores.

- c) *La satisfacción del cliente está influenciada por el valor del servicio.* Los clientes no compran productos ni servicios, más bien compran resultados que les generen valor<sup>4</sup>. En otras palabras, el valor que percibe el cliente es una relación entre los resultados que recibe, la manera en que estos resultados se brindan y el costo de acceder al servicio. A medida que esta relación sea más positiva, mayor será la satisfacción del cliente.
- d) *El valor del servicio se genera mediante la fidelidad y la productividad de los empleados.* El esfuerzo de los empleados por proveer un buen servicio es uno de los principales aspectos que generan valor para el cliente. Un empleado leal a su empresa se sentirá motivado para desarrollar sus tareas productivamente. Es importante comunicar a los empleados el impacto que sus esfuerzos generan en la empresa y compensarlos por ello; esto es lo que genera el sentimiento de satisfacción en ellos<sup>5</sup>.
- e) *La satisfacción de los empleados es generada por la calidad interna del servicio.* La calidad interna del servicio implica un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconozca el esfuerzo que realizan y los resultados que logran, y exista una buena relación entre cada persona que integra la empresa. Esta calidad de vida laboral permitirá al empleado sentirse satisfecho con su trabajo, fidelizarse a la empresa y reflejar estas sensaciones positivas en resultados positivos.

Estas proposiciones se entrelazan para formar una cadena que genera valor en los servicios. Los esfuerzos para mantener unidos estos eslabones deben estar coordinados por líderes que comprendan la necesidad de mantener satisfechos tanto a los clientes como a los empleados de la empresa; líderes que además de poseer

---

<sup>4</sup> Heskett, Sasser, Schlesinger. "The Service Profit Chain": The Free Press, New York, 1997.

<sup>5</sup> Schlesinger, Heskett. "Breaking the Cycle of Failure in Services": Sloan Management Review, 1991

habilidades técnicas y cognitivas respecto a la administración y dirección de un negocio, posean un importante grado de “inteligencia emocional”<sup>6</sup> para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo.

---

<sup>6</sup> Goleman, Daniel. “What Makes a Leader?”: Harvard Business Review, 1998.

## Capítulo 2: MEDICIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE METODOLOGÍA SERVQUAL

### 2.1 Dificultad de determinar la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

La ecuación del valor del SPC permite concretar esta idea, ya que plantea una relación inversa entre los resultados que recibe y percibe el cliente con respecto al precio y costo de obtener el servicio. Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- ▶ La calidad de un servicio es relativa, no absoluta;
- ▶ Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio;
- ▶ La percepción de la calidad es particular para cada cliente;
- ▶ La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.<sup>7</sup>

Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿cómo se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio en particular?

La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

---

<sup>7</sup> Heskett, Sasser, Schlesinger. "The Service Profit Chain": The Free Press, New York, 1997.

A pesar de que cada experiencia y percepción del servicio es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. En base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa.

Esto no es una tarea fácil, por lo que se requieren herramientas especiales que permitan hacer de las mediciones indicadores lo más cercanos a la realidad.

## **2.2 Metodología SERVQUAL**

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service”<sup>8</sup>.

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> The Strategic Planning Group. “SERVQUAL Methodology” (23/07/03)  
[www.tspg-consulting.com/07servqual.html](http://www.tspg-consulting.com/07servqual.html)

### 2.2.1 Las dimensiones de los servicios

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- a) *Elementos tangibles*: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) *Fiabilidad*: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) *Capacidad de respuesta*: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) *Seguridad (Garantía)*: son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- e) *Empatía*: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

---

<sup>9</sup> Parasuraman, Zeithaml, Berry: "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring.

### **2.2.2 La encuesta**

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de respuesta* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo. Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Es importante considerar los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. Este análisis se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere el modelo SERVQUAL y que se exponen en la siguiente sección.

### **2.2.3 Las brechas del modelo SERVQUAL**

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- ▶ *Brecha 1:* evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.
- ▶ *Brecha 2:* ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.
- ▶ *Brecha 3:* se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.
- ▶ *Brecha 4:* se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- ▶ *Brecha 5:* esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

## **Capítulo 3: APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UN HOTEL GRAN TURISMO**

### **3.1 Objetivo y alcance del estudio**

Este estudio tiene como objetivo aplicar la metodología SERVQUAL a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el nivel de calidad del servicio que se ofrece.

Se eligió como foco del estudio un hotel de gran turismo, ya que en ese ámbito la calidad del servicio es un factor clave para lograr la satisfacción de los clientes (huéspedes).

El alcance de este caso de aplicación es evaluar únicamente la brecha 5 del modelo SERVQUAL que mide la diferencia entre las expectativas y las percepciones que los clientes tienen respecto a un servicio determinado. Se eligió esta brecha debido a que es la más representativa del nivel de calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente.

### **3.2 Descripción del hotel**

El hotel elegido para este estudio, por razones de accesibilidad a la información y pertinencia para el análisis, está localizado en la ciudad de Puerto Vallarta, México. Se trata de un desarrollo de gran turismo (alta categoría de clasificación para hoteles) ubicado en un área de frondosa vegetación tropical a orillas del mar, muy cercano a un campo profesional de Golf de 18 hoyos, así como a la Marina más moderna de México con 400 muelles para embarcaciones tamaño yate.



Todas las habitaciones del hotel consisten en suites equipadas con cocineta completa; para capacidad doble, triple o hasta para seis personas. La mayoría de las suites ofrecen una vista espectacular de la Bahía de Banderas (la bahía más grande del país).

Los principales servicios e instalaciones con que cuenta el hotel son:

- ▶ Tres piletas exteriores alrededor de las cuales se encuentran cómodas camas para sol, mesas con sombra y centro de actividades.
- ▶ Dos restaurantes de comida internacional con servicio directo al área de piletas o servicio completo en el área de restaurante. Además un prestigioso restaurante de comida italiana de alta calidad.
- ▶ Servicio de bar, tanto en las piletas como en el Lobby del hotel.
- ▶ Área comercial para realizar compras, incluyendo mini-supermercado y boutiques.
- ▶ Personal bilingüe altamente calificado.
- ▶ Cambio de moneda las 24 horas.
- ▶ Lavandería y servicio de valet.
- ▶ Servicio a cuartos las 24 horas.
- ▶ Renta de automóviles.
- ▶ Gimnasio y SPA con salón de belleza.
- ▶ Servicio Médico disponible las 24 horas.
- ▶ Cajas de seguridad para valores, localizadas en la recepción del hotel.
- ▶ Salones para reuniones de uso múltiple, con servicio completo.
- ▶ Salas de reunión con acceso a Internet, facilidades de video conferencia, servicios secretariales a pedido, fotocopidora, fax, etc.
- ▶ Acceso al Campo de Golf Marina Vallarta, localizado enfrente del hotel.
- ▶ Agencia de viajes donde se puede organizar una amplia variedad de excursiones, incluyendo diversos deportes acuáticos, equitación, tours guiados a la jungla.

Además de todas las facilidades con que cuenta, y de su hermosa estructura, este hotel es uno de los más importantes de Puerto Vallarta, y su reconocimiento y prestigio han alcanzado tal nivel que recientemente se abrió un segundo desarrollo en otro centro turístico importante de la bahía, Nuevo Vallarta.

### **3.3 Metodología del caso de aplicación**

La metodología que se llevó a cabo para realizar este caso de aplicación consistió principalmente en diseñar un cuestionario adecuado para el hotel, desarrollando cada ítem (pregunta) de modo que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL.

Una vez diseñado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación, así como el número de elementos que integrarían la muestra. De tal modo, el cuestionario fue aplicado a los respectivos huéspedes, y de los resultados obtenidos se hizo un análisis para determinar el nivel de calidad del servicio del hotel y el grado de satisfacción de los huéspedes.

#### **3.3.1 Diseño del cuestionario**

De acuerdo a lo establecido por el modelo SERVQUAL, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de los servicios: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. En el caso de un hotel como empresa de servicio, se consideraron las dimensiones de elementos tangibles y empatía como las más significativas para la calidad del servicio, por lo que se decidió poner énfasis en ellas.

Para cada dimensión, se diseñaron cuatro preguntas, a excepción de las dimensiones de elementos tangibles y empatía, para las cuales se diseñaron cinco. La intención fue representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en el hotel. Se incluyó una pregunta de calificación para la calidad general del hotel, la cual permite determinar la relación que existe entre la percepción general que tienen los huéspedes del hotel y cada una de las dimensiones. Finalmente se formularon dos preguntas más que permiten conocer dos datos demográficos básicos para determinar tendencias en la percepción de la calidad del servicio. Estos datos engloban principalmente el lugar de origen del huésped y el plan en el que realizó sus vacaciones (familia, amigos, pareja, etc).

Además, se consideraron las características generales del hotel, así como las instalaciones con que cuenta y los servicios que ofrece, de modo que el cuestionario quede totalmente adaptado y personalizado para este hotel en particular.

A continuación se presenta un listado de las preguntas que conformaron el cuestionario, agrupadas por dimensión para facilitar su análisis:

#### *Elementos tangibles*

- ▶ El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.
- ▶ Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.
- ▶ La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.
- ▶ El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.
- ▶ El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.

#### *Empatía*

- ▶ El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.
- ▶ El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.
- ▶ En el hotel me prestan una atención muy personal.
- ▶ El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa.
- ▶ En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.

#### *Confiabilidad*

- ▶ Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.
- ▶ Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.
- ▶ Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto.
- ▶ En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad.

*Capacidad de respuesta*

- ▶ El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.
- ▶ Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente.
- ▶ Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.
- ▶ Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.

*Seguridad*

- ▶ Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.
- ▶ Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel.
- ▶ Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo.
- ▶ Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.

*Pregunta de calificación de la calidad general del hotel*

- ▶ ¿Cómo calificaría el servicio general del hotel en una escala del 1 al 10 (muy pobre- excelente)?

*Preguntas demográficas*

- ▶ En esta ocasión usted viaja:
  - a) Solo
  - b) Con mi familia
  - c) Con mi pareja
  - d) Con mis amigos
- ▶ ¿De dónde nos visita?
  - a) México
  - b) Estados Unidos
  - c) Canadá
  - d) Europa
  - e) Otro

Una vez diseñado, se procedió al armado del cuestionario. A cada una de las 22 preguntas iniciales se le agregó una escala numérica del 1 al 7, para que el huésped califique según su criterio; además se expusieron en un orden aleatorio para evitar que parezcan repetitivas para el huésped al responderlas. En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para el hotel conocer la opinión del cliente. Finalmente se realizó el diseño preliminar del cuestionario, con el logotipo del hotel y una apariencia atractiva.

Dado que se está trabajando en el sector de turismo, es importante reconocer que los huéspedes provienen de distintos países, y hablan distintos idiomas. Por lo tanto, se elaboró también una versión del cuestionario en inglés, dado que es un idioma universal. Dicha adaptación se incluyó en la parte trasera de todos los cuestionarios, de modo que en una misma hoja se encuentren ambas versiones para la conveniencia del huésped (ver ANEXO 1).

### **3.3.2 La muestra**

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo durante la segunda semana del mes de septiembre del año en curso. Este periodo corresponde a parte de la temporada media, conformada principalmente por turismo mexicano.

El hotel cuenta con una capacidad de 361 suites, y durante la fecha de aplicación de los cuestionarios se encontraba al 55% de su capacidad, es decir que aproximadamente 200 suites estaban ocupadas en esa semana.

La aplicación del cuestionario se realizó en dos partes; la primera al momento de ingreso de los huéspedes al hotel (check in), entregándoles la hoja en la recepción, acompañada de las llaves de la habitación y de una invitación por parte de la gerencia en la que se ofrecía al huésped y a sus acompañantes una bebida gratis en el bar una vez que se entregara el cuestionario respondido en recepción. Con esta primera parte, compuesta únicamente de las 22 preguntas iniciales, se pretendió captar las expectativas de los huéspedes antes de vivir la experiencia de su estancia en el hotel. El segundo cuestionario se colocó en las habitaciones de los mismos huéspedes que respondieron y

entregaron la primera parte, un día antes de desalojar el hotel; nuevamente se ofreció la invitación de una bebida gratis al entregar el cuestionario completo antes de su partida. Con esta segunda parte, en la cual se incluyeron las preguntas de calificación general y las demográficas, se pretendió determinar la percepción de los huéspedes respecto al servicio que recibieron durante su estancia.

Para determinar el tamaño de la muestra, inicialmente se consideró que la misma estaría compuesta por un representante de cada habitación. Sabiendo de antemano que parte de los huéspedes no iban a responder el cuestionario, se supuso una muestra un poco mayor, para obtener un número significativo de cuestionarios respondidos.

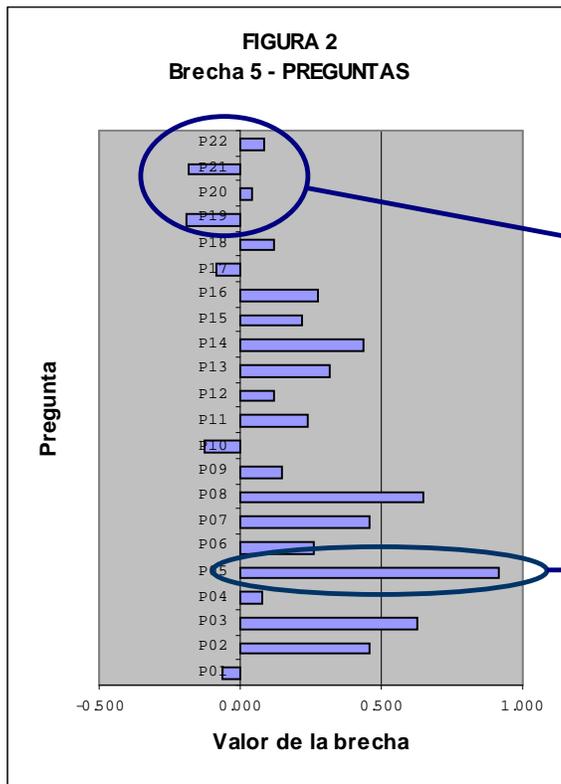
A modo de obtener información de al menos el 20% de los huéspedes del hotel, el cuestionario se envió a 80 habitaciones de las cuales sólo 48 respondieron a ambos cuestionarios (aproximadamente un 24% de la ocupación total). De los 32 restantes, 19 respondieron al primer cuestionario, pero no respondieron la segunda parte y 13 no fueron respondidos en lo absoluto, por lo que quedaron eliminados de la base de datos.

Por lo tanto, para el desarrollo de la metodología SERVQUAL se cuenta con los resultados completos de 48 habitaciones, los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar el valor de la brecha 5 entre la calidad esperada y la percibida del servicio y la relación que tienen las características demográficas de los huéspedes en la percepción de la misma.

### **3.3.3 Desarrollo de la metodología SERVQUAL: presentación de los resultados**

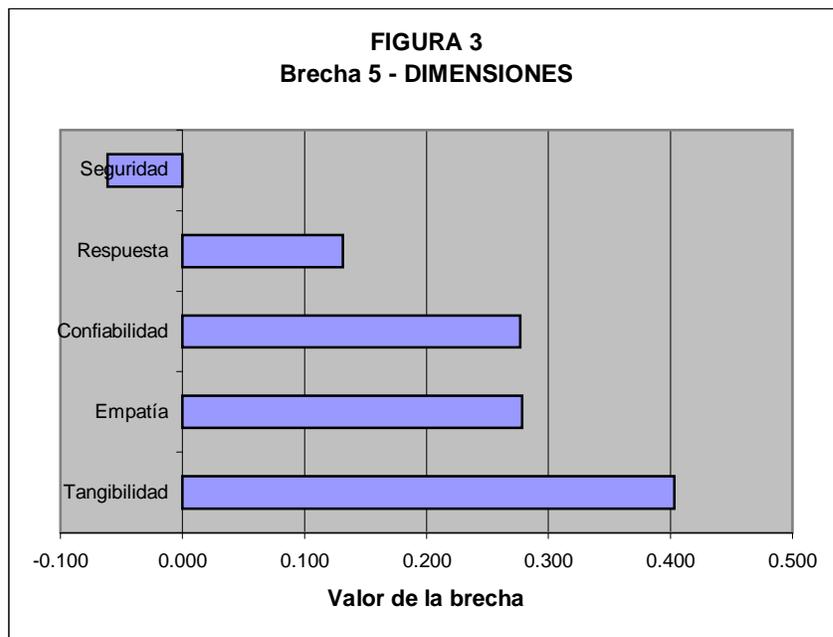
Para poder determinar los valores de las brechas entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un sencillo análisis estadístico, en el cual se calcularon los promedios de cada pregunta, con sus respectivas desviaciones estándar, para cada momento de aplicación del cuestionario. Los promedios se utilizaron para calcular las brechas de cada pregunta, y posteriormente se agruparon las preguntas para calcular las brechas generales por dimensión (ver ANEXO 2).

A continuación se exponen las brechas, tanto por pregunta como por dimensión, de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente:



Nótese que la dimensión de seguridad presenta dos brechas positivas mínimas y dos importantes brechas negativas

Importante grado de satisfacción de los huéspedes debido a los servicios de alimentos



Para la pregunta 23 de calificación general del servicio se estimó el promedio de todas las respuestas, con su desviación estándar (ANEXO 3). Para las preguntas demográficas (24 y 25) se calculó la proporción para cada clase de acompañantes y lugar de origen (ANEXO 5). A modo de poder analizar la tendencia que tiene cada clase de turistas, se relacionaron los datos demográficos con la percepción general del servicio, calculando el promedio de calificación de la pregunta 23 correspondiente a cada grupo (ANEXO 6).

Finalmente se realizó un análisis de gran importancia para la toma de decisiones de la administración del hotel. A fin de poder determinar cuáles son los aspectos más influyentes en la percepción que tienen los huéspedes del servicio, se calcularon los coeficientes de correlación entre las distintas dimensiones y la calificación general del servicio (ANEXO 8). Como se verá más adelante, éste análisis define los puntos clave que la empresa debe considerar para desarrollar su estrategia de servicio.

### **3.4 Análisis de los resultados y recomendaciones para el hotel**

Tal como lo establece el modelo SERVQUAL, la brecha 5 de la calidad permite asignar un valor cuantitativo a la diferencia que existe entre la calidad esperada y la percibida de un servicio determinado. Este valor permite estimar el nivel de satisfacción del cliente, y por lo tanto, la calidad del servicio.

Para el caso del hotel, en que se obtuvieron datos de expectativas y percepciones de los huéspedes, se calcularon las brechas que permitirán concluir acerca de la calidad de los servicios que se ofrece a los huéspedes. Si el valor de la brecha es positivo, se puede concluir que las expectativas de los huéspedes fueron superadas, y mientras más positiva sea la brecha, más sorpresa se generó en los visitantes, ya que la experiencia que vivieron en el hotel fue superada muy por encima de lo que esperaban antes de vivirla.

En el caso contrario, en que la brecha tiene un valor negativo, se deduce que el huésped esperaba más acerca de su experiencia que lo que en realidad percibió o recibió. Esto es un indicador clave respecto a ciertas deficiencias en los servicios del

hotel, y por lo tanto se les debe prestar atención para trabajar en ellas e incrementar así los niveles de satisfacción de los huéspedes.

Entonces, ahora se procede a analizar las brechas obtenidas en el estudio realizado al hotel, las cuales representan aspectos particulares de los servicios que presenta. Para ello se hará un análisis de cada dimensión y sus respectivas preguntas, de modo que sea más fácil seguir las relaciones entre preguntas e identificar los aspectos que se ven afectados, positiva o negativamente. Posteriormente se relacionarán los datos demográficos de los huéspedes con su percepción general del servicio (pregunta 23).

#### *DIMENSIÓN: Elementos tangibles*

A grandes rasgos, la dimensión que representa la tangibilidad de los servicios presenta la brecha más positiva en el caso del hotel (ver Figura 3). Esto se debe principalmente a que el hotel cuenta con una gran variedad de instalaciones, servicios y facilidades que permiten al huésped tener acceso a todo lo necesario para vivir una experiencia cómoda y agradable en el hotel.

Un aspecto que resalta mucho es el alto grado de satisfacción que tienen los huéspedes con respecto a los servicios de alimentos con que cuenta el hotel (Figura 2, pregunta 5); ésto se explica porque generalmente los turistas esperan encontrar en los hoteles comida cara y de calidad media (en relación al precio que pagan y a la variedad de los menús); sin embargo, este hotel presta especial atención al área de alimentos, armando platillos representativos de la zona, coordinados por expertos chefs, a precios razonables. Además, cabe destacar que el hotel cuenta con un restaurante italiano de alta cocina, muy reconocido en la ciudad, lo cual permite a los huéspedes disfrutar de una excelente comida, en un ambiente destacado y agradable dentro del hotel.

En el otro extremo, se encuentran ciertas deficiencias relacionadas a esta dimensión. La pregunta 1 acerca del estado de las instalaciones del hotel tuvo como resultado una brecha negativa. A pesar de contar con una amplia gama de servicios y facilidades, hay algunas áreas del hotel que no se encuentran en buen estado, especialmente las áreas deportivas: canchas de tenis en mal estado y un gimnasio con aparatos viejos y difíciles de operar. Para las personas que disfrutan del deporte, este es

un aspecto importante, ya que requieren también de un espacio adecuado para poder desarrollar las actividades que ofrece el hotel. Por lo tanto se recomienda al hotel dar un mejor mantenimiento a estas áreas, y en el caso del gimnasio, equiparlo con aparatos más modernos y compactos para que el huésped que así lo desee pueda realizar una rutina sencilla pero completa.

*DIMENSIÓN: Empatía*

Esta dimensión obtuvo en general resultados positivos. Al parecer, los huéspedes del hotel percibieron una actitud amable y atenta por parte del personal. La empatía del personal que presta los servicios en el hotel es el aspecto más importante en la percepción de la calidad que tienen los visitantes (ver ANEXO 8 para correlaciones); es decir, mientras mejor sea el trato hacia los huéspedes mayor será la calidad general que perciban del servicio.

El hotel ha logrado este importante nivel en la calidad de atención debido a que tiene un cuidadoso y completo proceso de selección y capacitación del personal. Contrata a personas que, además de tener un excelente dominio del inglés y una buena capacidad de relación, cuentan con la sensibilidad necesaria para comprender que de ellos depende la experiencia positiva que viva el huésped en el hotel. Además se les capacita periódicamente en aspectos como manejo de situaciones problemáticas, creación de ambientes positivos y agradables, relaciones humanas, etc. Además, como parte del incentivo de su trabajo, el personal cuenta con la oportunidad de recibir propinas por prestar un buen servicio; en muchos casos (meseros, botones, animadores, etc.) esto implica la parte más importante de sus ingresos.

En los resultados aparece un aspecto negativo, relacionado al ambiente de las áreas comunes del hotel (pregunta 10). Este tema es complejo, ya que existen distintos grupos de turistas que viajan con distintos propósitos; por ejemplo, mientras que generalmente las personas que viajan entre amigos esperan encontrar un ambiente divertido, quienes viajan en pareja buscan un ambiente más relajado, o quienes viajan en familia esperan encontrar actividades que mantengan entretenidos a los hijos, mientras los padres puedan aprovechar para descansar. Es difícil determinar el equilibrio ideal para que cada grupo pueda disfrutar del ambiente que desea. Sin

embargo, el hotel tiene la ventaja de contar con 3 piletas distintas, incluyendo una piletta para niños, localizadas en distintas secciones. Por lo tanto, sería conveniente segmentar las distintas áreas comunes, ofreciendo en una un ambiente entretenido, con actividades variadas y música, en otra un ambiente relajado y tranquilo, y en el área de piletta para niños asignar personal capacitado para desarrollar actividades infantiles y al mismo tiempo cuidar a los niños mientras los padres disfrutan de sus propias actividades. De este modo, los distintos huéspedes pueden elegir dónde estar y disfrutar así del ambiente que deseen.

#### *DIMENSIÓN: Confiabilidad*

Esta dimensión obtuvo resultados muy similares a la dimensión de empatía, lo cual se debe a que ambas están fuertemente relacionadas (ANEXO 8). La actitud atenta y personalizada de los empleados en el hotel, crea en los huéspedes un sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad.

La pregunta 14 es un punto clave en la definición de la calidad total percibida del servicio. En general, los huéspedes perciben constantemente un servicio de calidad, el cual está constituido por todos los factores que se exponen con este método.

#### *DIMENSIÓN: Capacidad de respuesta*

La capacidad de respuesta implica la prontitud y habilidad que tienen los empleados del hotel para resolver tanto situaciones que se presentan en el día a día, como casos extraordinarios. Los resultados muestran que el personal logra responder de manera eficiente a estos requerimientos, sin embargo, no de manera sobresaliente con respecto a lo que los huéspedes esperan; es decir, el cliente está satisfecho, más no fue sorprendido.

Hay un aspecto en que el hotel debe prestar especial atención; cuando se presenta una de esas situaciones en que el huésped requiere algo, no se le es informado con precisión respecto al momento en que se lo proporcionarán (pregunta 17). Esto refleja una importante deficiencia: es aparente que no existe una coordinación eficaz entre el personal de atención a los huéspedes y aquellas personas que intervienen en la

resolución de lo requerido, por lo que resulta difícil poder estimar el tiempo en que un problema se solucionará o cierto servicio se brindará. Para el huésped es importante sentir que se está prestando atención a su asunto, por lo que hay que disminuir en la mayor medida posible el sentimiento de espera que se genera con la expectativa de que se solucione su situación. Por ende, el personal del hotel debe trabajar en coordinación al presentarse estas situaciones; es decir, al momento en que el huésped requiera algo a un empleado en particular, éste debe especificarle en qué momento será atendido, y en caso de desconocerlo, debe ponerse en contacto con la persona a cargo para que lo especifique. Para que esto sea de utilidad, lo más importante es cumplir con el plazo prometido; de lo contrario, el nivel de satisfacción del cliente caerá aún más.

### *DIMENSIÓN: Seguridad*

La brecha de la dimensión seguridad resultó negativa debido a que de los cuatro ítems que la conforman, dos presentan brechas negativas, y los otros dos tienen brechas positivas, pero muy cercanas a cero.

El sentimiento de la seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en el sentimiento que se genera en las personas. En el caso particular del hotel, la cantidad de incidentes negativos al respecto (robos y faltantes en habitaciones) es mínimo, casi nulo. Sin embargo, existen algunos factores que provocan que los huéspedes se sientan más inseguros o vulnerables.

En primer lugar, las habitaciones no cuentan con cajas de seguridad; de solicitarlo, el huésped puede tener acceso a una de las que se encuentran dentro del área de recepción, donde una vez que deja sus pertenencias, se le es entregada la llave. Esto implica incomodidad y desconfianza para el huésped, ya que tiene que dejar sus artículos de valor en un lugar en el que él no se encuentra. Por lo tanto, sería de gran conveniencia que el hotel instale en todas las suites una caja de seguridad con combinación programable. Con este único detalle se esperaría que los niveles de seguridad suban significativamente.

Por otra parte, los resultados demuestran que en general los huéspedes sienten que cualquier persona puede tener acceso al hotel. Esto se debe principalmente a que no existe un estricto control en los accesos de la playa, donde se encuentran vendedores ambulantes y personas que no se hospedan en el hotel<sup>10</sup> (especialmente en ciertas épocas del año), y que en algunas ocasiones han llegado a entrar al área de pileta para vender a los huéspedes o hacer uso de las instalaciones (muy rara vez). Esto, además de acentuar el sentimiento de inseguridad, priva a los huéspedes de la exclusividad y privacidad que generalmente buscan al hospedarse en un hotel de gran turismo. Para resolver este problema se requiere simplemente asignar personal de seguridad a todos los posibles accesos del hotel para vigilar y controlar el acceso de las personas, cuestionando, en caso necesario y de manera atenta, el número de habitación en la que la persona se hospeda.

#### *Relación entre características demográficas y percepción general de la calidad*

Para este análisis, los datos demográficos correspondientes a los turistas europeos (4.2%), los de otros países (2.1%) y aquellos que viajan solos (6.25%), tuvieron que ser despreciados debido a la proporción tan baja que implican, por lo que no pueden ser considerados como información representativa de ese conjunto de la población. Sin embargo, de los otros datos sí se pueden inferir ciertas tendencias que permiten conocer mejor la percepción de calidad y la exigencia de cada clase de turistas (ANEXO 7).

El periodo en que se aplicaron los cuestionarios pertenece a una temporada principalmente del turista mexicano (62.5% de la ocupación del hotel), pero siempre se encuentran visitantes de otras partes del mundo, aunque en menor proporción.

Durante esas fechas, las vacaciones escolares ya terminaron, por lo que la mayoría de las personas viajaron en pareja y con amigos (42% y 38% respectivamente), y una menor parte en familia (18.75%).

---

<sup>10</sup> Las playas de la República Mexicana son federales, lo que significa que cualquier persona puede tener acceso a ellas, por lo tanto, los hoteles no las pueden privatizar ni prohibir el acceso a ellas.

De la manera en que cada grupo evaluó la calidad general del servicio, se puede decir que el turista mexicano es el que más satisfecho se sintió durante su estancia, mientras que el turista estadounidense resultó el más exigente, y en cierto grado, menos satisfecho. Por otra parte, se puede deducir que las personas que viajan en familia y con amigos percibieron una mejor calidad que aquellas que viajan en pareja.

Estos datos representan una fotografía de un instante perteneciente a todo un año, en que las temporadas cambian y los grupos de turistas que viajan son distintos, por lo que para obtener información más significativa sería conveniente aplicar las encuestas en cada una de las temporadas fuertes del hotel, y lograr así una mejor representatividad de las distintas características demográficas.

## Capítulo 4: CONCLUSIONES

### 4.1 Conclusiones acerca del caso de aplicación

La aplicación práctica del modelo SERVQUAL me permitió identificar las ventajas y desventajas de esta herramienta, así como reflexionar acerca de qué se podría haber hecho mejor para obtener resultados más representativos.

En cuanto al diseño del cuestionario, SERVQUAL permite la simplificación y adaptación a diferentes negocios de servicios. El modelo, utilizado principalmente en Estados Unidos, plantea 5 dimensiones básicas de los servicios; sin embargo, estas dimensiones son características del mercado estadounidense, por lo que sería interesante estudiar si las mismas son representativas del mercado mexicano de servicios, particularmente en el sector de hotelería. Una técnica utilizada para determinar estas dimensiones es la investigación a través de grupos focales, donde se reúne a distintos grupos de consumidores, en este caso personas que acostumbran viajar y hospedarse en hoteles, para determinar qué aspectos consideran importantes y representativos en la calidad del servicio.

Por otra parte, existe una gran diversidad de temporadas vacacionales, por lo que durante el año van variando los tipos de turistas que viajan. Por ejemplo, en el verano (junio a septiembre) viaja a Puerto Vallarta principalmente el turista mexicano; en primavera, particularmente alrededor de Semana Santa, viajan los jóvenes norteamericanos y canadienses que disfrutan de su viaje de egresados (“Spring break”); para Navidad y Año Nuevo, se presenta una mezcla de turistas norteamericanos y mexicanos que viajan generalmente en familia para compartir las fiestas, y durante el resto del año viaja una mayor variedad de turistas sin una tendencia en particular. Por lo tanto, a fin de poder captar información representativa de todos estos grupos, es importante aplicar las encuestas de SERVQUAL en cada una de las temporadas mencionadas, y entonces se podrá concluir con mayor precisión acerca de las diferencias en la percepción de la calidad y satisfacción del cliente entre los distintos tipos de huéspedes.

Cabe considerar que en el negocio de hotelería por lo general no existen clientes cautivos, y que la fidelidad de los clientes es un factor difícil de determinar, debido a la gran variedad de destinos turísticos que existen y de la cantidad de hoteles que se encuentran en los mismos. Por lo tanto, las expectativas de una persona que acostumbra a viajar se verán afectadas por las experiencias que ha vivido previamente en diferentes hoteles. Entonces es muy importante que los hoteles utilicen la calidad de sus servicios como herramienta competitiva, para lograr que un cliente lo diferencie entre los demás y lo elija entre las distintas opciones que encuentre en cada destino al que viaje.

Una importante desventaja que presenta SERVQUAL es la extensión del cuestionario (25 a 30 preguntas), lo cual se agudiza en los casos como el de la medición de la brecha 5 en que el cliente tiene que responderlo dos veces. En ocasiones, esto resulta molesto y tedioso para el cliente, quien de no tener una verdadera intención de colaborar en la evaluación de la calidad del servicio, lo más probable es que no lo responda. En el caso particular del hotel, se enfrentó este problema, ya que las encuestas fueron entregadas a 80 huéspedes, de los cuales únicamente el 60% contestó en ambas ocasiones (antes y después de recibir el servicio). Es importante considerar esta merma al momento de determinar el tamaño de la muestra, ya que de no estimarse correctamente, los resultados pueden perder significancia y representatividad. Además, para promover en los clientes el interés por colaborar, es necesario hacer de su conocimiento los esfuerzos que realiza la empresa (el hotel en este caso) por mejorar sus servicios, de modo que comprenda que su participación es importante.

A pesar de algunas deficiencias, SERVQUAL es una herramienta útil para la medición de la calidad de un servicio. Permite obtener un mapa acerca de la situación de la empresa con respecto a la satisfacción que sus servicios generan en sus clientes. Es una forma de cuantificar los aspectos subjetivos de la calidad y del servicio, lo cual implica el paso más importante en la mejora de la calidad. Además permite la comparación de los datos al implementar mejoras en el servicio.

Los resultados que se obtienen mediante este método son útiles no sólo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no-calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa.

## 4.2 Reflexión final

La calidad de los servicios se ha convertido en un aspecto clave en la rentabilidad de las empresas. De ella depende en gran medida la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores importantes como la frecuencia de compra o contratación, la fidelidad del cliente y la recomendación del servicio.

Las empresas cada vez prestan más atención a estos aspectos, y buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes, mantener a los existentes y retener a sus empleados.

Sin embargo, dada la subjetividad de los servicios, es difícil determinar los niveles de calidad y su impacto en los resultados de la empresa. Por ello, gran parte de las decisiones que toman los directivos con respecto a la calidad de los servicios se basa en pura intuición. Para lograr resultados más significativos y poder determinar el impacto que provocan, es importante la aplicación de herramientas de medición como la presentada en este trabajo, el modelo SERVQUAL.

El proceso de mejora continua en la calidad de los servicios es sencillo; primero hay que tener conciencia acerca de la importancia de brindar un servicio de calidad, después hay que medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente, de los cuales se identifican los aspectos positivos y negativos del servicio, potenciar los positivos y disminuir los negativos, y repetir este proceso constantemente, aspirando siempre a un mejor resultado.

## BIBLIOGRAFÍA

Dalmagro, M.C. “Cuando de textos científicos se trata”: Comunicarte Editorial, Argentina, 2000.

Goleman, Daniel. “What Makes a Leader?”: Harvard Business Review, 1998.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger. “Putting the Service Profit Chain to Work”: Harvard Business Review, 1994.

Heskett, Sasser, Schlesinger. “The Service Profit Chain”: The Free Press, New York, 1997.

Parasuraman, Zeithaml, Berry: “SERVQUAL: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring.

Schlesinger, Heskett. “Breaking the Cycle of Failure in Services”: Sloan Management Review, 1991

The Strategic Planning Group. “SERVQUAL Methodology” (23/07/03)  
[www.tspg-consulting.com/07servqual.html](http://www.tspg-consulting.com/07servqual.html)

Hotel Velas Vallarta (24/08/03)  
[www.velasvallarta.com](http://www.velasvallarta.com)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Cuestionario aplicado a los huéspedes del hotel

### Versión en inglés para la primera parte (percepción del servicio)

*Dear guest:*

*In our intent of providing a better service, we kindly ask you to help us know your expectations about the experience you are waiting to live in our hotel.*

*Please respond this survey sincerely, evaluating each question in a scale from 1 to 7, one meaning strongly disagree and 7 meaning strongly agree.*

*; Thank you very much for your help, and have a nice stay!*



The hotel has all the facilities and services that I need in order to enjoy my vacations.	1	2	3	4	5	6	7
If I have a problem or need any kind of help, the hotel personnel immediately assist me.	1	2	3	4	5	6	7
Hotel employees are always ready to satisfy my wishes and needs.	1	2	3	4	5	6	7
I feel at ease and safe inside the hotel.	1	2	3	4	5	6	7
The ambiance in the hotel makes me feel at home.	1	2	3	4	5	6	7
My room has all the necessary services to make me feel comfortable during my stay.	1	2	3	4	5	6	7
If I request anything, the hotel personnel will advice me as to when they can assist me and they comply as promised.	1	2	3	4	5	6	7
The hotel surroundings (pool, beach, play rooms) have an atmosphere of pleasure and fun.	1	2	3	4	5	6	7
Hotel employees always have a smile in their face and show interest to serve the guests.	1	2	3	4	5	6	7
I feel at ease leaving in my room my personal belongings as well as valuables.	1	2	3	4	5	6	7
If any employee offers to do something for me, he does it immediately.	1	2	3	4	5	6	7
I trust that no person that is not authorized can enter the hotel.	1	2	3	4	5	6	7
The hotel has all modern and attractive facilities.	1	2	3	4	5	6	7
At all times and in all places in the hotel I receive excellent quality service.	1	2	3	4	5	6	7
The hotel personnel have a clean-cut and attractive appearance.	1	2	3	4	5	6	7
The different services the hotel provides are presented correctly form the moment they are requested.	1	2	3	4	5	6	7
All the hotel employees are always ready to be of any help.	1	2	3	4	5	6	7
Hotel employees give me a very personal attention.	1	2	3	4	5	6	7
I trust in the integrity of all the people that work in he hotel.	1	2	3	4	5	6	7
When I need help or something in particular, I feel free to request it.	1	2	3	4	5	6	7
Food service and restaurant in the hotel consist of quality food, very complete menus and excellent kitchen.	1	2	3	4	5	6	7
If I am in need of something special that is not found in the hotel, I am assisted in obtaining it.	1	2	3	4	5	6	7

## Versión en español para la primera parte (percepción del servicio)

*Estimado huésped:*

*En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las expectativas que tiene usted con respecto a la experiencia que esta por vivir en nuestro hotel.*

*Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y dos totalmente de acuerdo.*

*¡ Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia !*



El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.	1	2	3	4	5	6	7
Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente.	1	2	3	4	5	6	7
El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.	1	2	3	4	5	6	7
El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa.	1	2	3	4	5	6	7
Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.	1	2	3	4	5	6	7
Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.	1	2	3	4	5	6	7
En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.	1	2	3	4	5	6	7
El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.	1	2	3	4	5	6	7
Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.	1	2	3	4	5	6	7
Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
El hotel Velas Vallarta cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.	1	2	3	4	5	6	7
Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.	1	2	3	4	5	6	7
En el hotel me prestan una atención muy personal.	1	2	3	4	5	6	7
Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto.	1	2	3	4	5	6	7
El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.	1	2	3	4	5	6	7
Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO 2 - Cuestionario base para el análisis de respuestas

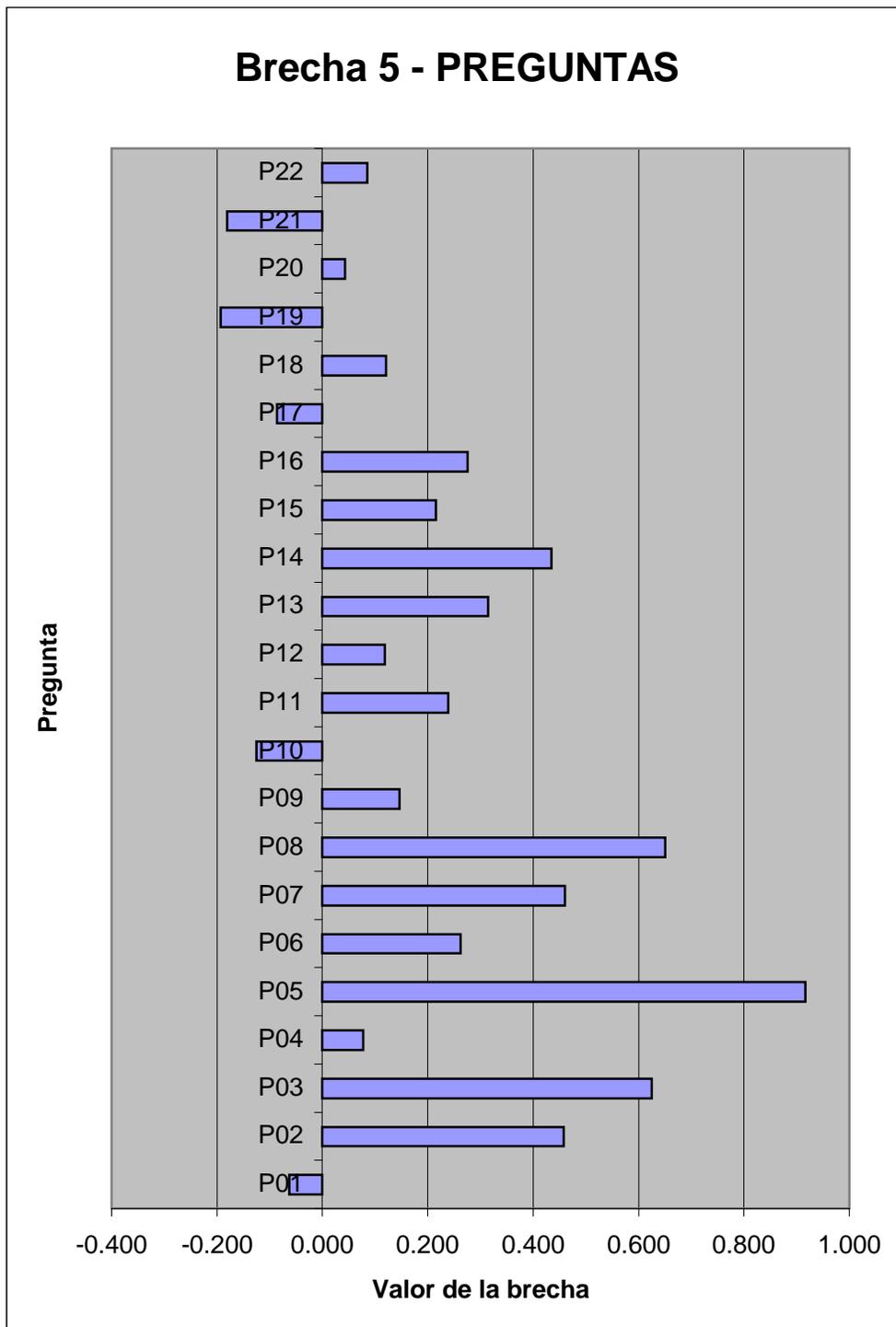
1. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.
2. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.
3. La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.
4. El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.
5. El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.
6. El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.
7. El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.
8. En el hotel me prestan una atención muy personal.
9. El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa.
10. En las áreas comunes (alberca, playa, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.
11. Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.
12. Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.
13. Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto.
14. En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad.
15. El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.
16. Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente.
17. Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.
18. Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.
19. Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.
20. Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel.
21. Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo.
22. Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.
23. ¿Cómo calificaría el servicio general del hotel en una escala del 1 al 10 (muy pobre- excelente)?
24. En esta ocasión usted viaja:
  - a. Solo
  - b. Con mi familia
  - c. Con mi pareja
  - d. Con mis amigos
25. ¿De dónde nos visita?
  - a. México
  - b. Estados Unidos
  - c. Canadá
  - d. Europa
  - e. Otro

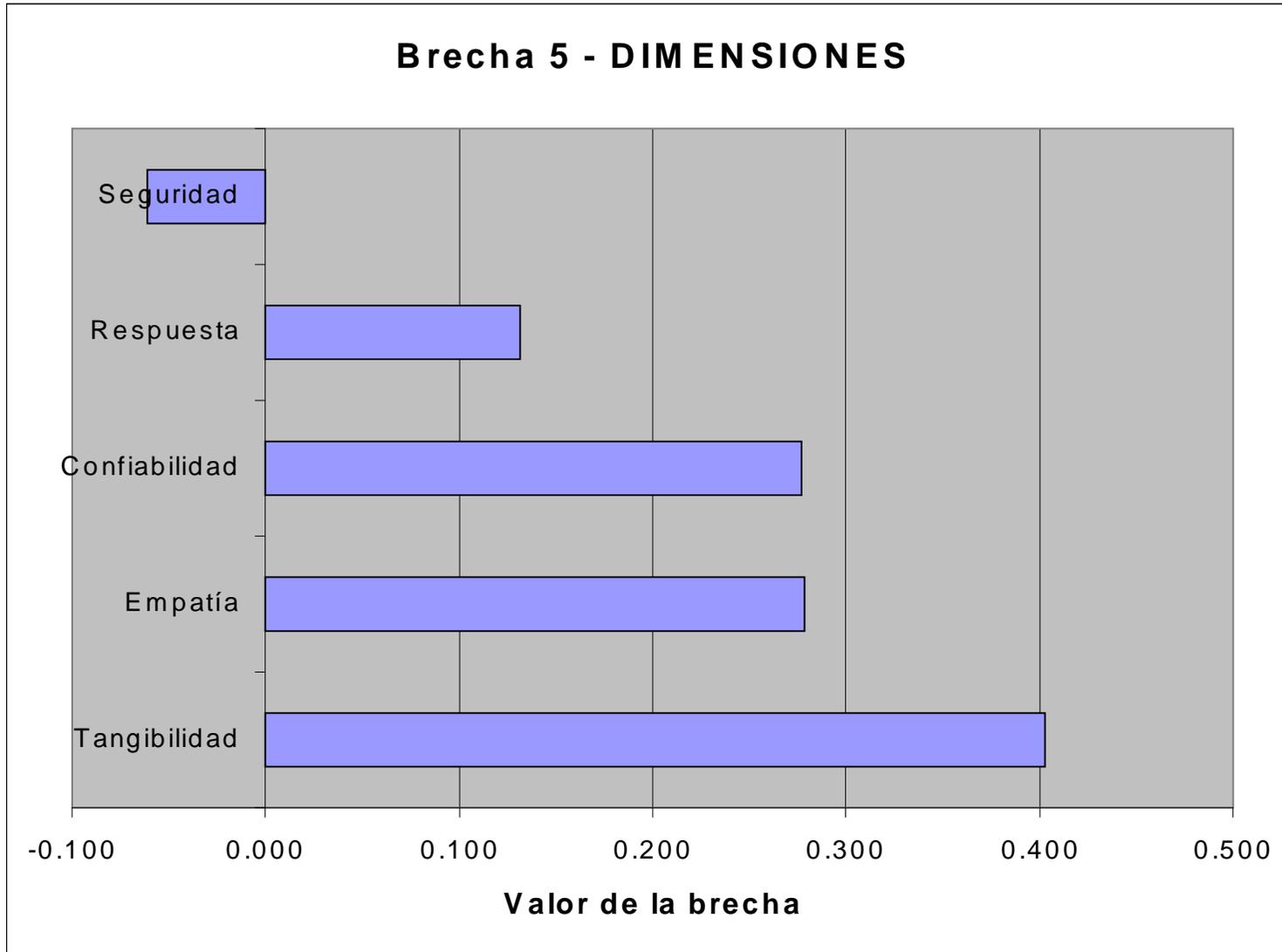
## ANEXO 3 - Tabla de resultados

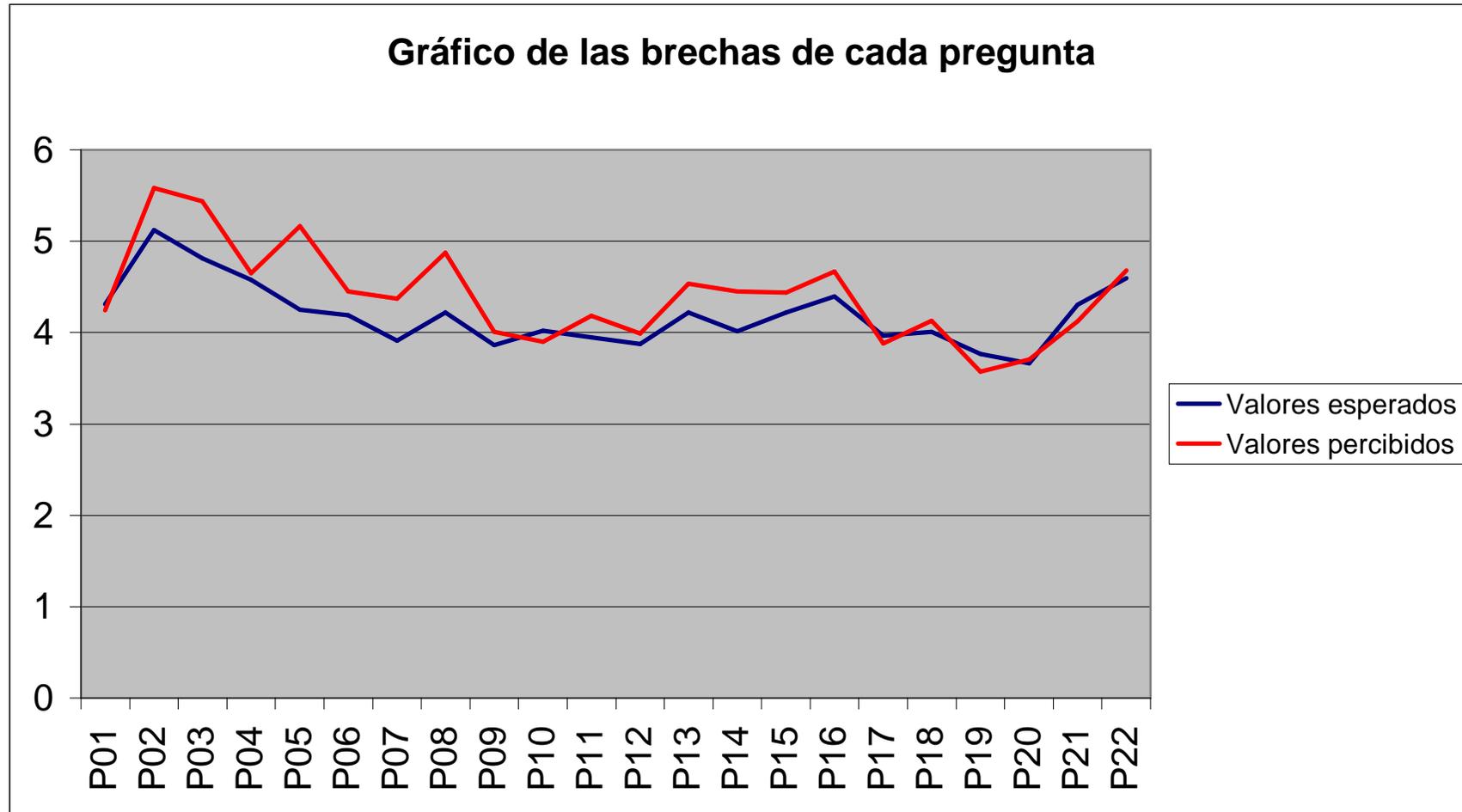
**BRECHA 5**  
**Calidad Esperada - Calidad Percibida**

	Valor Esperado		Valor Percibido		Brecha
	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	
<b>Tangibilidad</b>	4.615	0.907	5.017	0.979	0.403
<b>Empatía</b>	4.042	0.814	4.320	0.911	0.279
<b>Confiabilidad</b>	4.013	0.844	4.290	0.868	0.277
<b>Respuesta</b>	4.147	0.859	4.278	0.923	0.132
<b>Seguridad</b>	4.082	0.905	4.021	0.952	-0.061
<b>P01</b>	4.310	0.724	4.247	1.324	-0.063
<b>P02</b>	5.125	0.890	5.583	0.794	0.458
<b>P03</b>	4.813	0.960	5.438	0.965	0.625
<b>P04</b>	4.575	1.084	4.652	0.951	0.077
<b>P05</b>	4.250	0.863	5.167	0.859	0.917
<b>P06</b>	4.187	0.703	4.449	0.773	0.262
<b>P07</b>	3.911	0.938	4.371	0.981	0.460
<b>P08</b>	4.223	0.608	4.873	0.795	0.650
<b>P09</b>	3.865	0.923	4.011	0.792	0.146
<b>P10</b>	4.023	0.898	3.898	1.215	-0.125
<b>P11</b>	3.945	0.830	4.184	0.899	0.239
<b>P12</b>	3.872	0.980	3.991	0.877	0.119
<b>P13</b>	4.223	0.796	4.537	0.902	0.314
<b>P14</b>	4.013	0.769	4.448	0.794	0.435
<b>P15</b>	4.222	0.973	4.437	0.767	0.215
<b>P16</b>	4.393	0.850	4.669	0.926	0.276
<b>P17</b>	3.964	0.716	3.878	1.259	-0.086
<b>P18</b>	4.008	0.896	4.129	0.741	0.121
<b>P19</b>	3.768	0.819	3.575	0.940	-0.193
<b>P20</b>	3.661	1.017	3.704	0.806	0.043
<b>P21</b>	4.305	0.904	4.124	0.955	-0.181
<b>P22</b>	4.594	0.878	4.679	1.107	0.085

## ANEXO 4 – Gráficos de representación de resultados







**ANEXO 5 - Calificación promedio de la percepción general del servicio**

<b>Calificación general de calidad (Pregunta 23)</b>	
Promedio	7.744
Desviación estándar	0.898

**ANEXO 6 - Proporciones de las características demográficas de los huéspedes**

<b>¿Con quién viaja? (Pregunta 24)</b>	
a) solo *	6.3%
b) familia	18.8%
c) pareja	41.7%
d) amigos	33.3%

<b>¿De dónde nos visita? (Pregunta 25)</b>	
a) México	62.5%
b) Estados Unidos	22.9%
c) Canadá	8.3%
d) Europa *	4.2%
e) Otro *	2.1%

**ANEXO 7 - Relaciones entre la percepción general del servicio y las características demográficas de los huéspedes (valores promedio).**

<b>Calificación general de calidad por cada grupo de viajeros</b>	
a) solo *	8.50
b) familia	8.04
c) pareja	7.78
d) amigos	8.18

<b>Calificación general de calidad por lugar de origen</b>	
a) México	8.26
b) Estados Unidos	7.74
c) Canadá	7.97
d) Europa *	7.50
e) Otro *	8.00

\* Valores despreciables; una proporción tan pequeña no puede ser considerada como muestra representativa de un conjunto de la población.

## ANEXO 8 - Coeficientes de correlación entre dimensiones y calificación general

<b>Correlations: pconf, pempa, ptang, presp, psegu, general</b>					
	pconf (Conf)	pempa (Emp)	ptang (Tang)	presp (Resp)	psegu (Seg)
pempa (Empatía)	0.817 0.000				
ptang (Tangibilidad)	0.794 0.000	0.759 0.000			
presp (Respuesta)	0.725 0.000	0.732 0.000	0.642 0.000		
psegu (Seguridad)	0.761 0.000	0.674 0.000	0.749 0.000	0.628 0.000	
general (General)	0.644 0.000	0.688 0.000	0.697 0.000	0.605 0.000	0.622 0.000

Cell Contents: Pearson correlation  
P-Value

(Cálculos obtenidos con el programa estadístico MINITAB)