



UNIVERSIDAD DEL CEMA

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

**CALIDAD DE LOS SERVICIOS PERIFERICOS
EN EL SECTOR TURISTICO**

Sergio E. Cardinale

Profesor: Gerardo Heckmann

Año 2004

INDICE

Introducción.....	3
Capitulo 1 - La Calidad de los Servicios Periféricos en el Turismo	
1.1 Características de los servicios turísticos.....	5
1.2 Características de los servicios periféricos en el turismo.....	6
1.3 El modelo "Service Profit Chain" aplicado al negocio turístico.....	8
Capitulo 2 - Medición de la calidad en los servicios periféricos en el Sector Turismo	
2.1 Complejidad de la medición de la calidad.....	14
2.2 Modelos para la medición de la calidad a través de la satisfacción del cliente	14
2.3 La metodología SERVQUAL	15
2.4 Adaptación de la metodología SERVQUAL a los servicios turísticos	16
Capitulo 3 - Adaptación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad de los servicios periféricos en una Villa turística	
3.1 Objetivos y alcance del estudio	19
3.2 Principales características de Villa la Angostura como centro turístico.....	19
3.3 Perfil de la demanda turística en Villa la Angostura	22
3.4 Metodología del caso de aplicación	24
3.4.1 Diseño del cuestionario.....	24
3.4.1.1 Características de la Encuesta 1.....	26
3.4.1.2 Características de la Encuesta 2.....	26
3.4.2 Definición de la muestra y análisis estadístico.....	27
3.5 Análisis de Resultados.....	28
Capitulo 4 - Conclusiones	
4.1 Conclusiones Generales.....	33
4.2 Conclusiones sobre el Caso de Aplicación.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos	
Anexo I.....	36
Anexo II.....	39
Anexo III.....	40
Anexo IV.....	41

INTRODUCCION

La calidad se ha convertido en la estrategia principal de las empresas turísticas, como elemento diferenciador dentro de un mercado altamente competitivo.

En los últimos años la demanda de servicios turísticos ha comenzado a abandonar los productos rígidos y masivos, mostrando una tendencia creciente en la oferta de propuestas personalizadas y de alto valor agregado. Para responder a los cambios de la demanda, las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan trabajar en determinados segmentos.

En base a lo expuesto, la calidad de los servicios devino en los últimos años en objeto de análisis de muchos investigadores, quienes han desarrollado modelos y herramientas, que explican el funcionamiento de la gestión de calidad y permiten establecer parámetros para medir su performance. Uno de los trabajos mas destacados acerca de la calidad de los servicios es el modelo del "Service Profit Chain" (en adelante SPC), realizado por los autores Heskett, Sasser y Schelesinger, en base al análisis de casos de empresas de servicios exitosas.

Una de las formas en las cuales las organizaciones vinculadas al turismo pueden destacarse, es creando ventajas competitivas, por ejemplo, brindar servicios turísticos de mayor calidad que sus competidores. Por ello, incrementar el nivel de calidad del servicio percibido por los turistas se ha convertido en una de las principales herramientas de las organizaciones que actúan en este mercado.

El turismo es un producto en el cual confluyen múltiples servicios, como los servicios de transbordo, de alojamiento, de gastronomía y de esparcimiento. Estos servicios son el núcleo de una experiencia turística, denominados también "servicios genéricos". Sin embargo, son también muy relevantes los denominados "servicios periféricos", que conforman el marco en el cual se brindarán los servicios genéricos, como por ejemplo la hospitalidad de los nativos del pueblo o la información sobre puntos de interés público.

El concepto de brindar calidad en los servicios periféricos cobra especial importancia en aquellos pueblos y ciudades cuya principal fuente de ingresos proviene de la industria turística. En los últimos años, muchas ciudades del mundo se han posicionado como

marcas, tal es el caso de Miami Beach, Texas, Andalucía entre muchas otras. Como parte de la estrategia de posicionamiento de la marca, se ha intentado elevar la calidad de los servicios periféricos, de tal forma que el turista perciba calidad consistente en todas sus actividades.

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la calidad de los servicios periféricos en la industria turística. Inicialmente se expone el SPC, describiendo los principales elementos que lo conforman y planteando las consideraciones especiales a tener en cuenta respecto de los servicios periféricos. Posteriormente se analiza la medición de la satisfacción de los turistas, que como se menciona anteriormente, es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Es entonces cuando se analizan diferentes herramientas para cuantificar la satisfacción del cliente, entre ellas, la exitosa metodología SERVQUAL desarrollado por los investigadores estadounidenses Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998.

Con el ánimo de ejemplificar los conceptos expuestos previamente, se presenta un caso práctico en el cual se analizan los diversos aspectos relacionados con los servicios periféricos y luego se realiza un ejemplo de medición de la calidad de los mismos. He seleccionado para ello a la localidad de Villa la Angostura, Provincia de Neuquén, Argentina, destino turístico que mas creció en esa provincia en los últimos cinco años.

Personalmente, he elegido el tema de la calidad de los servicios periféricos como objeto de la presente investigación porque creo que su importancia para la industria turística nacional es muy relevante, teniendo en cuenta que en la Argentina el turismo tiene grandes perspectivas de crecimiento en los próximos años, a partir de un tipo de cambio favorable para los turistas extranjeros. El presente trabajo intenta hacer un modesto aporte a las empresas del sector, los gobiernos y entidades sin fines de lucro, que deberán trabajar seriamente y en forma conjunta para brindar un nivel aceptable y consistente de calidad en los servicios periféricos.

Capítulo 1 : LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PERIFERICOS EN EL TURISMO

1.1 Características de los servicios turísticos

La mayoría de las empresas provee a sus clientes un porcentaje de productos tangibles y otro porcentaje de productos intangibles, por ejemplo, un restaurante provee como elemento intangible la atención cordial de su personal, como así también provee de un elemento tangible: la comida. En turismo, el concepto de producto intangible toma especial relevancia, dado que es un negocio altamente relacionado con la emocionalidad y la subjetividad de los clientes.

Al respecto, Philip Kotler¹, en su obra *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, señala que los servicios turísticos tienen cuatro características típicas:

- **Intangibilidad:** el servicio es algo que el cliente percibe como "beneficios" pero no los puede poseer o palpar.
- **Heterogeneidad:** el producto del servicio depende de quien lo ejecute y en que marco el mismo sea generado; la percepción de calidad depende de la subjetividad de quien lo contrata.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no pueden almacenarse. Un hotel con 200 habitaciones que sólo ocupa 160 en una noche específica no puede vender 240 la noche siguiente. Las ganancias que se pierden por no vender las 40 habitaciones restantes se perdieron para siempre. En materia de servicios, para llevar al máximo las ganancias, se debe manejar la capacidad instalada y la demanda, ya que no puede mantener en stock el inventario "no vendido".
- **Inseparabilidad:** este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve metafóricamente envuelto en el mismo.

Para Luis María Huete², el feeling es la evaluación emocional que hacen los clientes del servicio que reciben. Un cambio positivo en el estado emocional de los clientes potencia

e incrementa el valor de las prestaciones intangibles. En contraste, un empeoramiento del cambio emocional está relacionado con la destrucción de valor para el cliente. Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el prestador del servicio turístico no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos.

1.2 Características de los servicios periféricos en el turismo

En el análisis de cualquier tipo de negocio siempre resulta útil clasificar los servicios en dos categorías:

- Servicios / productos genéricos: Es el tronco del negocio, está constituido por lo que el cliente espera obtener como mínimo. Por ejemplo: una cama para dormir, o un desayuno.
- Servicios periféricos: son las prestaciones que acompañan al servicio genérico. Por ejemplo: puntualidad con la cual el transbordador arriba al hotel para llevar a los turistas a una excursión.

Si bien en ambas categorías se gestiona la satisfacción del cliente, es en los servicios periféricos en donde existen mayores posibilidades de generar valor adicional, sorprendiendo al cliente y superando sus expectativas.

Los servicios periféricos se pueden clasificar en ocho categorías de acuerdo a un trabajo realizado por Christopher H. Lovelock³ (ver esquema general en Figura 1). Dichas categorías aplicadas al negocio del turismo tendrían por ejemplo las siguientes aplicaciones (la lista no es taxativa y se mencionan los ejemplos más relevantes):

1- Información:

- Planos del lugar que orienten al turista a moverse sin dificultades
- Cuadros tarifarios comparativos por categoría de alojamiento
- Cartelera de actividades dentro del complejo de alojamiento
- Cartelera y / o cronograma de excursiones
- Cuadros tarifarios de actividades aranceladas no incluidas en el precio de la habitación

¹ Philip Kotler, y otros, *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Prentice Hall, México, 1997.

² Luis María Huete, *Servicios y Beneficios*, Ediciones Deusto, Madrid, 1997.

³ Lovelock, Christopher h., *Product Plus*, Mc Graw Hill, New York, 1994.

2- Consejo:

- Recomendaciones para disfrutar mejor de una determinada excursión
- Advertencias sobre como actuar ante ciertas adversidades climáticas dentro o fuera del complejo turístico
- Recomendación acerca de como resolver un tema legal ignorado por quien lo padece.

3- Recepción de Pedidos:

- Rápida respuesta ante una solicitud de reserva
- Debida formalización de la reserva, notificando a quien la efectuó.
- Cumplimiento de las condiciones pautadas en la reserva

4- Hospitalidad:

- Copa de bienvenida
- Conocimiento de sus preferencias (vista de la habitación, tipo de periódico, etc.)
- Adecuada conservación del lobby y otros espacios comunes (toilettes, halls, etc.)
- Empleados que hablen diversos idiomas

5- Guarda - Custodia:

- Adecuado cuidado de las pertenencias del turista (abrigos, auto, etc.)
- Adecuados recursos para el resguardo de objetos de valor que el turista ha traído o comprado.

6- Excepciones - Imprevistos:

- Peticiones de excepciones (cuidado de niños, necesidades médicas, observancias religiosas)
- Posibilidad de elevar quejas y sugerencias
- Solución inmediata de problemas originados en el servicio básico o en otros aspectos

7- Facturación:

- Emisión de resúmenes de consumos de frigobar o llamadas telefónicas
- Correcto computo de consumos extras (relacionados con el punto anterior)
- Información parcial de consumos en la medida que se van generando
- Correcta facturación de acuerdo a los precios reservados o a las políticas pactadas oportunamente al momento del check-in.

8- Pago:

- Amplia variedad de posibilidades para cancelar la cuenta acumulada

- Flexibilidad horaria para que el huésped pueda cancelar sus obligaciones sin tener que postergar otras actividades.



Figura 1 - Servicios Periféricos en torno al Servicio Genérico³

1.3 El modelo "Service Profit Chain" aplicado al negocio turístico:

El modelo conocido como "Service Profit Chain" (en adelante SPC) fue desarrollado por J.L. Heskett, W. E. Sasser y L.A. Schelesinger⁴, investigadores de la prestigiosa Harvard Business School, durante la década de los 80' con el objetivo de comprender que factores hacían que ciertas empresas sean exitosas en la difícil tarea de satisfacer a sus clientes y que variables estaban involucradas en dicho proceso. Para ello, analizaron casos reales protagonizados por exitosas compañías (muchas de ellas multinacionales) y detectaron ciertas prácticas comunes, las cuales fueron luego generalizadas para poder volcarlas al modelo. También establecieron relaciones de causa - efecto entre diferentes políticas o acciones que una compañía puede adoptar.

³ Lovelock, Christopher h., Product Plus, Mc Graw Hill, New York, 1994.

⁴ Heskett, Sasser, Schelesinger. *The Service Profit Chain*: The Free Press, New York, 1997.

En definitiva el modelo SPC sintetiza el proceso mediante el cual las compañías pueden lograr una eficiente gestión de la satisfacción de sus clientes. La interacción de los elementos y variables involucradas queda sintetizada en la Figura 2.



Figura 2 - Interacción de los elementos del SPC ⁴

El esquema SPC propone una serie de relaciones entre los elementos que lo componen. A continuación se describen brevemente estas relaciones mediante ejemplos vinculados al negocio turístico:

a) La rentabilidad y el crecimiento son generados por la fidelidad del cliente:

Los autores del SPC han determinado a través de estadísticas que un aumento del 5% en la fidelidad de una cartera de clientes, tendrá un efecto positivo en la rentabilidad de la Compañía en un rango que va del 25% al 85%. En el negocio turístico, el cliente actúa como prescriptor (recomendador) del servicio, y lo hace a través de su círculo de influencia. En este negocio también actúan los prescriptores externos, que son los agentes de viaje. Un cliente o un agente de viajes serán "fieles" en la medida que prescriban positivamente a un producto turístico (puede ser tanto una Villa, un hotel o una excursión, entre otras posibilidades). A modo de ejemplo vale citar el estudio que el Director General de la cadena de hoteles "Riu", Luis Rullán⁵, efectuó a principios de los 90' sobre que factores influían más en la decisión de compra de los nuevos huéspedes. El estudio determinó que los factores que más influía en la llegada de

⁵ Muñoz Oñate, F., *Marketing Turístico*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

nuevos huéspedes eran: recomendación de amigos (50%) y consejo de las agencias de viaje (25%). El análisis de los datos obtenidos sobre fidelización llevaron a Rullán a plantear la siguiente estrategia para fidelización de clientes:

- una alta personalización del servicio, superando las expectativas de sus clientes
- una sólida lealtad de sus clientes, le daban a Riu una poderosa capacidad negociadora respecto de su canal de distribución (agentes de viaje) quienes preferían trabajar con la cadena para incrementar volumen de operaciones.

En la etapa de ejecución de dicha estrategia, la cadena estableció políticas para no descuidar la personalización de su servicio así como para reforzar los vínculos con los agentes de viaje fidelizándolos a través de programas de acumulación de puntos, bonificaciones por volumen, eventos exclusivos y una revista trimestral con novedades del sector entre otras.

Otra estrategia vinculada a la fidelización de prescriptores con el objetivo de incrementar el crecimiento, es la aplicada por el Hotel Arts Barcelona⁵: luego de detectar que las secretarias de los altos ejecutivos son las que realizan la mayor parte de las reservas por viajes de negocios, ellas se convirtieron en el target de un plan de marketing promocional el cual incluye invitaciones a cenas, cócteles, conciertos, felicitaciones en el día de sus cumpleaños, etc.

b) La fidelidad es resultado de la satisfacción del cliente

La satisfacción de un cliente es condición necesaria para la fidelidad, aunque no suficiente para lograrla automáticamente. Para ello, las Compañías deben desarrollar estrategias que estimulen al cliente a volver o a prescribirlos, contrarrestando a las acciones de los competidores que intentarán cautivarlo con sus ofertas. En tal sentido las grandes compañías del sector turístico han implementado en los últimos años inteligentes estrategias, incluyendo mejoramiento significativo de los servicios periféricos y programas de beneficios para usuarios frecuentes. A continuación se expone el siguiente ejemplo para ilustrar el concepto de como satisfacer y fidelizar a los clientes (turista y canal de distribución) desde la maximización de un servicio periférico:

Para la cadena de hoteles Sol Meliá⁵, los sistemas centrales de reservas constituyen un elemento fundamental en la comercialización de cualquier hotel. Sol Meliá, utilizando la más avanzada tecnología ha desarrollado su propio sistema central de reservas denominado SolRes el cual está enlazado con la red telefónica, y permite hacer una reserva de forma instantánea y gratuita desde cualquier lugar del mundo. El sistema posee una amplia variedad de funciones de gestión y control que permiten optimizar las distintas disponibilidades de habitación y tarifas maximizando, de esta forma, los ingresos del hotel. SolRes está además conectado con los principales sistemas de las líneas aéreas (Global Distribution System - GDS). Mediante esta conexión los establecimientos de Sol Meliá son accesibles en todo momento y en tiempo real desde 100,000 agencias de viajes a través de 550,000 terminales en todo el mundo. Este es un sistema que permite además reducir la estructura de costos fijos destinada a la gestión de reservas.

c) La satisfacción del cliente está influenciada por el valor del servicio

Un cliente asigna valor a un servicio cuando está satisfecho. La satisfacción del cliente es el resultado de la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$$

Para maximizar la satisfacción las Compañías deben conocer primero quienes "son" sus clientes, para luego poder conocer cuales son sus "Expectativas".

En tal sentido, se deberá proceder luego a diseñar la estrategia para maximizar la Percepción, que constituye un componente muy complejo, ampliamente influido por la emocionalidad y subjetividad que cada cliente aporta al concepto.

En el negocio del turismo, la Percepción es un factor mucho más volátil que en otras industrias cuyos componentes son más tangibles. Por ello las Compañías de turismo deben poner acento en este aspecto y diseñar estrategias consistentes a lo largo del tiempo. Cabe destacar que para no desperdiciar recursos las Compañías deberían primero segmentar a sus clientes, de tal forma de no derrochar recursos en quienes no tienen el perfil adecuado ("clientes target"). En tal sentido por ejemplo, Jan Carlzon⁵, CEO de la Scandinavian Airline Systems (en adelante SAS) decidió a principios de los ochenta que era más rentable mejorar un 1% cien cosas que 100% una sola cosa.

⁵ Muñoz Oñate, F., *Marketing Turístico*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

La satisfacción del cliente en el negocio turístico se gestiona a cada momento, metafóricamente el cliente convive con los "operarios". El "momento de la verdad" se gestiona a cada instante.

d) El valor del servicio se genera mediante la fidelidad y productividad de los empleados

El esmero del personal por brindar un adecuado servicio es uno de los pilares para la generación de valores en el cliente, dado que, son los encargados de gestionar exitosamente el momento de la verdad. Con relación a ello, es sabido que ningún empleado pondrá esmero si se siente desmotivado, desvalorizado, resignado o no comparte los valores de la compañía para la cual trabaja.

A modo de ejemplo vale citar nuevamente a Jan Carlzon⁵ quien sugiere que "cualquier organización que trate de establecer una orientación al cliente y crear un clima que alcance la percepción y satisfacción del cliente, debe darle más poder al personal de línea frontal. Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio".

En el ejemplo vemos como cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla. En tal sentido SAS, usó este concepto como base para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio, para adoctrinarlo hacia la orientación al cliente y dar servicio amigable.

e) La satisfacción de los empleados es generada por la calidad interna del servicio

El adecuado clima o ambiente de trabajo es fundamental para comenzar a gestionar la satisfacción de los empleados. La capacitación, las herramientas de trabajo y el respeto en las relaciones interpersonales son elementos que no deben faltar para lograr un ambiente adecuado. La calidad de vida laboral permitirá al empleado comprometerse con los resultados, ser leal a la Compañía y generar constantemente valor para los clientes.

En el sector turístico el contacto directo de los empleados con el cliente es de suma importancia, con lo cual el exceso de automatización y mecanización puede deteriorar la imagen de calidad. Por lo tanto, una adecuada estrategia para el desarrollo y una

efectiva administración de las políticas sobre recursos humanos es un factor clave de éxito en la gestión de los servicios turísticos.

En lo que respecta a la prestación de los servicios periféricos, los recursos humanos también juegan un papel fundamental, especialmente en los relacionados con:

- Hospitalidad
- Consejo
- Información
- Excepciones e imprevistos

Uno de los pioneros de la industria en comprender este concepto fue J. Willard Marriot⁶ quien en 1964 al traspasar el comando de la compañía a su hijo escribió:

... “los empleados son lo prioritario – su desarrollo, lealtad y espíritu de equipo es nuestra responsabilidad. Busca lo bueno que tiene cada persona y trata de desarrollarlo”

W. Marriot estaba convencido de que la satisfacción de los empleados era una gran responsabilidad de la Dirección, y constituía el único camino hacia la satisfacción de los empleados. Marriot también señalaba que por este camino se creaba un valor “atractivo” para los accionistas.

⁶ Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last*, HarperCollins, New York, 1997.

Capítulo 2 : MEDICION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PERIFERICOS EN EL SECTOR TURISMO

2.1 Complejidad de la medición de la calidad

La satisfacción del cliente se genera cuando la percepción de la calidad de un servicio es superado por las expectativas generadas antes de recibir el servicio.

Sin embargo ante la prestación de un mismo servicio, dos clientes pueden obtener diferentes grados de satisfacción o incluso quedar insatisfechos. El modelo SPC atribuye este fenómeno fundamentalmente a las siguientes implicancias:

- 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 de 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.

Un grado de complejidad adicional está determinado por la intangibilidad de las percepciones, por ello las herramientas desarrolladas para la medición de la satisfacción de clientes consisten básicamente en estrategias de indagación a los clientes para cuantificar luego, quizá de forma arbitraria, la satisfacción generada por el servicio en cuestión.

2.2 Modelos para la medición de la calidad a través de la satisfacción del cliente

En la medida que se profundizaron los estudios en materia de calidad de los servicios, muchos investigadores se volcaron al desarrollo de modelos para la medición de la calidad.

Uno de los primeros desarrollos conocidos al respecto data de 1984 y fue producto de una investigación impulsada por C. Gronroos⁷. El modelo propuesto propone medir la calidad del servicio a través del diferencial entre las expectativas de los clientes y sus percepciones previas a la prestación del servicio en cuestión. Luego, el diferencial entre las variables: expectativa y percepción, indica la existencia de una brecha o un desajuste

⁷ Gronroos, C., Marketing y gestión de servicios, Ed. Diaz de Santos, Madrid, 1994.

en la calidad del servicio. Este modelo plantea la medición de la calidad en dos dimensiones: la técnica y la de resultados. Una tercera dimensión, la imagen de la empresa, constituye el marco sobre el cual se evalúan las anteriores.

Parasuraman, Zeithaml y Berry⁸, investigadores estadounidenses, desarrollaron años más tarde, en base al modelo de Gronroos, una metodología denominada SERVQUAL, la cual fue ampliamente adoptada por los investigadores en la materia.

2.3 La metodología SERVQUAL

El modelo SERVQUAL establece que la calidad de un servicio se manifiesta en cinco dimensiones susceptibles de ser medidas mediante un cuestionario adecuadamente diseñado. Luego, al igual que el modelo de Gronroos, determinan "brechas de calidad", también por comparación de expectativas y percepciones.

Las cinco dimensiones que plantea el SERVQUAL son las siguientes:

Dimensión	Características
Elementos Tangibles	Aspecto físico – infraestructura y equipamiento – tecnología aplicada a la prestación del servicio
Fiabilidad	Habilidad de la compañía para cumplir con el servicio prometido en forma adecuada y constante
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar al cliente y cumplir con los tiempos prometidos.
Seguridad	Conocimientos y habilidades demostradas por los empleados que brindan tranquilidad al cliente. También incluye la salvaguarda de activos del cliente.
Empatía	Relación de cortesía que los empleados establecen con los clientes. El respeto y la buena predisposición son los pilares fundamentales. Abarca el concepto de atención personalizada y el conocimiento personal de los clientes habituales.

⁸ Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V., *SERVQUAL, A multiple-item scale for measuring customer perception of service quality*, Journal of Marketing, Journal of Retailing, 64 (Spring)

Si bien las cinco dimensiones pueden ser evaluadas en todo tipo de servicios, de acuerdo a las características inherentes a cada rubro, predominará el peso de una o varias dimensiones sobre el resto.

Uno de los pilares de la metodología SERVQUAL es la correcta adaptación de un cuestionario base desarrollado por los autores a las características específicas del servicio cuya calidad se intenta evaluar. La metodología sugiere un cuestionario de 22 preguntas distribuidas entre las cinco dimensiones previamente descriptas. Si bien se estima que cada dimensión sea evaluada con al menos cuatro preguntas, esto es adaptable a cada caso en particular.

Es importante destacar que la metodología sugiere un doble testeo por cliente: uno para medir sus expectativas antes de recibir la prestación del servicio y otro luego de haberlo recibido, con el objetivo de medir la percepción del mismo. Finalmente en una tercera sección se le solicita al cliente que evalúe en forma global la calidad del servicio. El resultado de esta última sección permitirá realizar comparaciones entre la percepción general del servicio respecto de apreciaciones parciales de diferentes componentes del mismo servicio.

Una vez procesadas las respuestas a los cuestionarios, la metodología SERVQUAL propone la determinación y análisis de brechas entre las percepciones y expectativas registradas en cada dimensión.

2.4 Adaptación de la metodología SERVQUAL a los servicios turísticos

La metodología SERVQUAL fue concebida por sus autores como una herramienta para medir la satisfacción del cliente en empresas de servicios. Por ello, su utilización requiere que los cuestionarios deban ser adaptados a las características del servicio que en particular se requiera evaluar.

El SERVQUAL ha sido adaptado en la industria turística para evaluar la calidad de los servicios de alojamiento en varias ocasiones. Uno de las adaptaciones más utilizadas es la desarrollada por Knutson⁹, conocida mundialmente como LODGSERV. Esta adaptación consiste en la elaboración de un índice compuesto de 26 indicadores que

⁹ KNUTSON, B., y otros. "Customers' expectations for service quality in economy, mid price and luxury hotels" Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol 1.

recogen expectativas y percepciones de calidad de los huéspedes respecto del servicio de alojamiento, incluyendo los servicios periféricos que ofrecen los establecimientos.

El modelo LODGSERV fue testeado y adaptado por los autores en varias partes del mundo, como Japón, Taiwan, Hong Kong, Australia y Gran Bretaña, con el objetivo de evaluar su aplicabilidad en diversas culturas. Entre los resultados obtenidos en dichos estudios, cabe destacar que predominó un alto nivel de expectativas entre los huéspedes, estableciendo un alto umbral para los proveedores de servicios de alojamiento turístico.

Otra de las adaptaciones es la desarrollada por Cronin y Taylor¹⁰, quienes proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF. Los autores sostienen que la metodología SERVQUAL genera problemas de interpretación en el concepto de expectativas y que estas varían en la medida que transcurre la prestación del servicio. Esta apreciación tiene alto impacto especialmente en el sector turístico en donde la prestación del servicio suele prolongarse, en la mayoría de los casos, varios días.

Por ello los autores del SERVPERF tomaron las dimensiones de la metodología SERVQUAL, pero proponen medir solo las percepciones. Por lo tanto la cantidad de preguntas que se le hacen al turista quedan reducidas a la mitad. Este formato agiliza el proceso de encuestas, lo hace más económico y por lo tanto permite elevar el tamaño de la muestra.

En la ciudad de Madrid, los autores Becerra y Grande¹⁰ plantearon también una adaptación del SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio hotelero de esa ciudad. En lo que respecta a estudios de medición de calidad en ciudades turísticas, una de las más completas adaptaciones es el modelo conocido como RESORTQUAL¹¹, realizado por estudiantes del Master de Gestión Turística de la Universidad de Matanzas, Cuba, en el año 2002. El trabajo toma el espíritu de la metodología SERVQUAL, y define las siguientes dimensiones para la medición de la calidad percibida:

¹⁰ TAGMANI, L., MICHELI, E. y ZANFARDINI, M. (2003). "Multidimensional scaling analysis in the determination of hotel quality dimensions - Patagonia, Argentina". Journal of quality assurance in Hospitality & Tourism, Vol.4, N° 1.

- Aeropuerto
- Accesibilidad
- Hotel
- Servicios extra- hoteleros
- Calidad Ambiental
- Elementos Generales

A diferencia del LODGSERV, el modelo cubano da una visión mas estratégica para la organización de servicios turísticos en su conjunto, recomendable especialmente para pueblos, villas o ciudades que necesiten medir la percepción global de los turistas durante su estadía en ese destino.

¹¹ VALLS FIGUEROA W., y otros. "Modelo RESORTQUAL para la evaluación de la Calidad Percibida del servicio en un destino de Sol y Playa" . Universidad de Matanzas. Cuba.

Capítulo 3 : ADAPTACION DEL MODELO SERVQUAL PARA LA MEDICION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PERIFERICOS EN UNA VILLA TURISTICA

3.1 Objetivos y alcance del estudio

Este estudio tiene como objetivo adaptar la metodología SERVQUAL para la medición de la calidad percibida por los turistas respecto de los servicios periféricos en una Villa turística.

Elegí como foco del estudio a la localidad de Villa La Angostura, ubicada en la Provincia de Neuquén, Argentina. Las principales razones que motivaron la elección de dicha localidad son las siguientes:

- es uno de los centros turísticos con mayores posibilidades de desarrollo dentro de la Provincia de Neuquén.
- el Gobierno de la Provincia de Neuquén está ejecutando un Plan Maestro de Turismo 2004-2007, en el cual se destaca a la Calidad como uno de los pilares para el crecimiento y consolidación de la afluencia de turismo en la Región.
- no se han publicado trabajos que analicen la calidad de los servicios periféricos en esa ciudad a partir de un modelo organizado como el SERVQUAL.

3.2 Principales características de Villa la Angostura como centro turístico

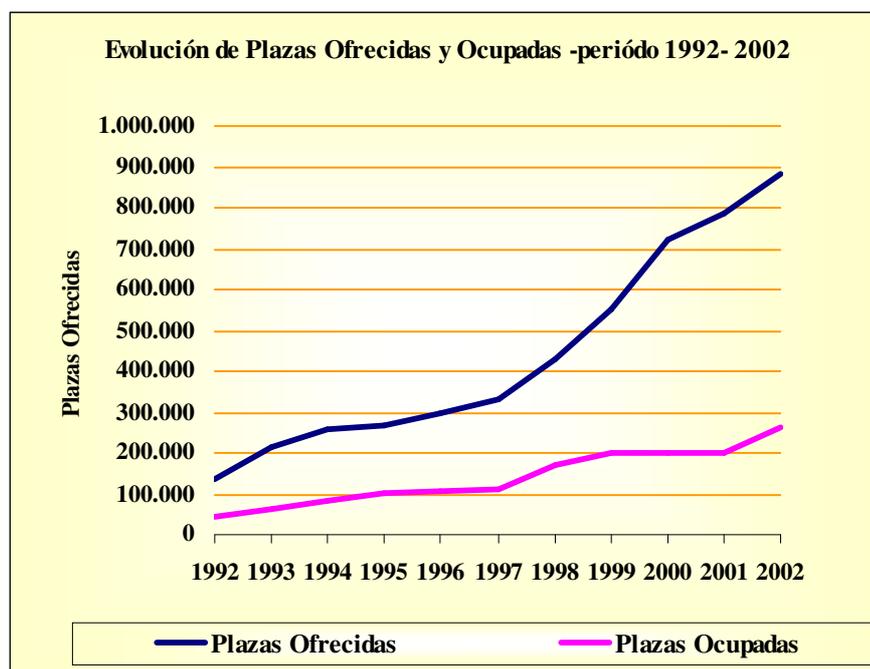
Se encuentra ubicada a 473 km. de la ciudad de Neuquén Capital y a 1690 km. aproximadamente de Capital Federal. La Villa está geográficamente privilegiada:

- es cabecera del corredor turístico conocido como Siete Lagos, el cual se extiende hacia el Norte unos 110 km. finalizando en San Martín de los Andes..
- Unos 83 km. hacia el Sur, la separan de la localidad de San Carlos de Bariloche (Provincia de Río Negro), destino turístico mas grande de la región.
- Aproximadamente 45 km. al Oeste se encuentra el límite con Chile (Paso Internacional Cardenal Antonio Samoré), situación que favorece significativamente la afluencia de turistas chilenos.

Es importante destacar que en 1992 la oferta de plazas hoteleras era de 653, alcanzando 2556 plazas en diciembre del 2002, es decir que en ese periodo se produjo un crecimiento del 291 %. Los principales factores que influyeron en tal crecimiento son los siguientes:

- ubicación estratégica dentro de la zona de los lagos
- sus atractivos naturales (cerros, bosques, playas, cascadas, senderos etc.)
- infraestructura como el gas natural, accesos asfaltados, agua corriente
- importantes inversiones alentadas por la paridad cambiaria con el dólar y la facilidad de pequeños y medianos inversores para tomar préstamos financieros.

Villa la Angostura es un destino que recibe afluencia de turistas tanto en temporada estival como invernal, dado que en el Cerro Bayo se practica Ski y también otros deportes sobre nieve. Durante el año 2002, unos 261 mil pernóctes se registraron en Villa La Angostura, sobre un total de 884 mil plazas ofrecidas. La pendiente de crecimiento es significativa y se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

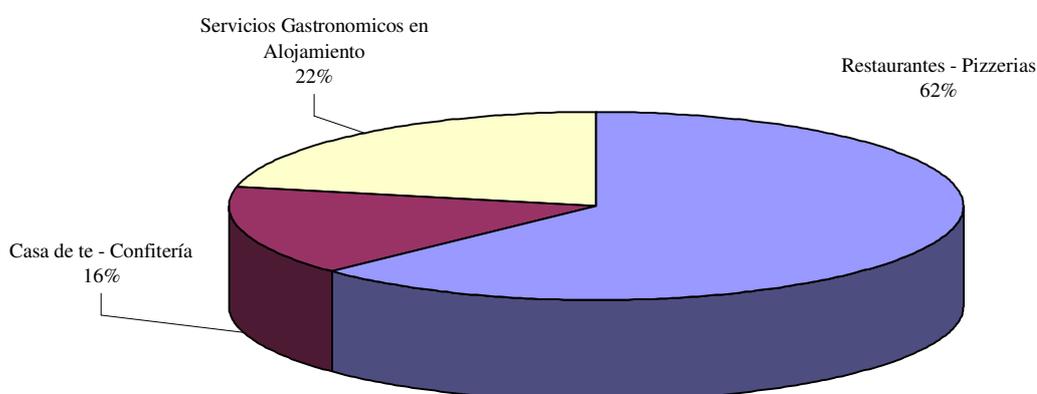
La capacidad total de la oferta de alojamiento se conforma de 93 establecimientos hoteleros con habilitación municipal, que ofrecen unas 2556 plazas. Según una estimación de la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Villa la Angostura,

existían a diciembre de 2002, aproximadamente 1560 plazas que no estaban debidamente habilitadas (conformadas básicamente por casas de familia y residenciales y albergues). La oferta total, formal e informal, totalizaba a diciembre de 2002 unas 4116 plazas. En base a las cifras mencionadas, se infiere que el 37% de las plazas son informales, lo que indica un riesgo latente para la prestación de servicios de calidad en forma homogénea y consistente de acuerdo al perfil turístico de la localidad.

Durante el verano se ponen en funcionamiento los campings. La oferta está compuesta por 5 campings organizados, 4 agrestes y 3 libres. Todos estos lugares tienen una capacidad para albergar aproximadamente 1.600 personas por noche.

Villa La Angostura tenía en el año 2002 una población estable de aproximadamente 7160 personas, lo que significa que existen en total 0.57 plazas hoteleras totales por habitante.

La oferta total de cubiertos era en el año 2002 de 2788, clasificados en Restaurantes, Pizzerías, Casas de Té y Confiterías. El total de establecimientos gastronómicos habilitados ascendía a 51, siendo su composición la siguiente:



Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

El centro de esquí del Cerro Bayo está ubicado a 9 km. del centro de Villa la Angostura y a 6 km. de la Ruta Nacional N° 231 (asfalto). En el cerro existen aproximadamente 20 km. de pistas y caminos. Además existen aproximadamente unas 200 hectáreas disponibles para la práctica de esquí fuera de pista. El Cerro cuenta con los siguientes servicios: estacionamiento, sanitarios, vestuarios, guardarropas, drugstore, alquiler y venta de equipos para nieve, escuela de esquí y otros deportes, guardería de niños, sala de primeros auxilios, pisanieve y taller de mantenimiento.

3.3 Perfil de la demanda turística en Villa la Angostura

En el verano de 2003, la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén y la Secretaria Municipal de Turismo de Villa la Angostura, llevaron a cabo un trabajo de investigación sobre el perfil de la demanda turística. El trabajo fue realizado con el objetivo de identificar las principales características demográficas y hábitos de consumo de los turistas, para luego poder establecer mejores estrategias y planes de mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

Las encuestas fueron realizadas en la vía pública y en áreas de localización de atractivos. Se relevaron 334 grupos turísticos que totalizaron 981 visitantes. Dicha muestra representó un 4.38% del volumen total de turistas registrados durante los meses de Enero y Febrero de 2003.

A continuación se extractan las principales conclusiones derivadas de la encuesta anteriormente mencionada, con el objetivo de luego sacar conclusiones preliminares y luego contrastarlas con la encuesta de calidad que se desarrolló bajo la adaptación de la metodología SERVQUAL.

Origen de la Demanda:

Lugar de Origen	Porcentaje de Visitantes
Capital - Gran Buenos Aires	61%
Resto del Pais	31%
Extranjeros	8%
Total	100%

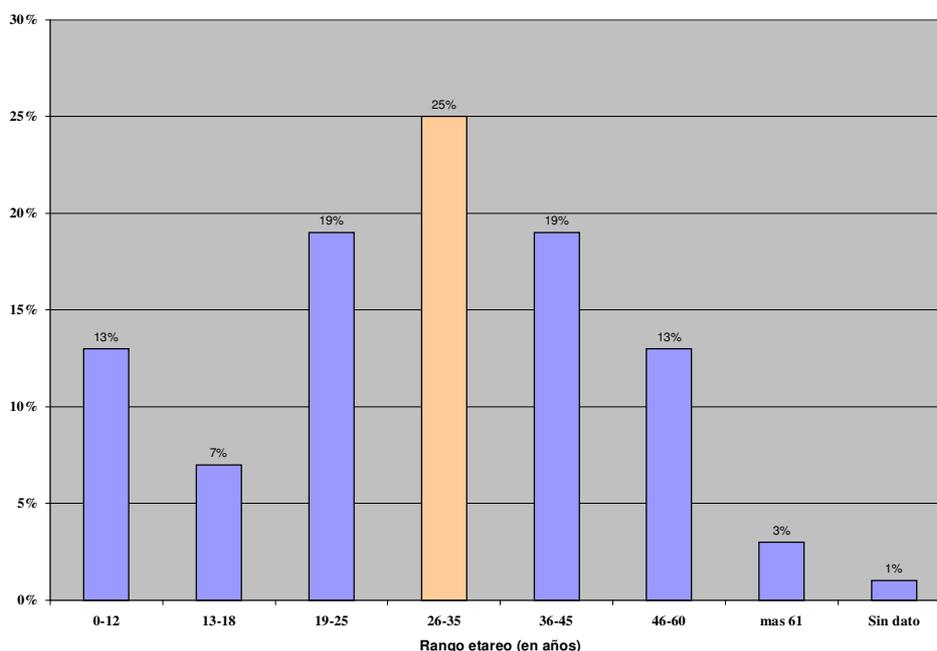
Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

Análisis de la duración de las estadías :

En base a lo relevado puede observarse que el 87% no permanece mas de 7 días en la localidad (*Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003*)

Composición Etérea de los visitantes:

El rango etérea que predomina entre los visitantes es el que va de los 26 a los 35 años:



Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

En cuanto a la cantidad de visitantes recurrentes se relevó lo siguiente, arrojando resultados alentadores considerando que se trata de un destino turístico relativamente nuevo en el mercado argentino:

Visita Previa a VLA	%
Con experiencia previa en el destino	50
Sin experiencia previa en el destino	50
Total	100

Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

Respecto al tipo de grupo de viaje se relevó lo siguiente:

Tipo de grupo	%
Grupos familiares con hijos	34
Grupos de amigos	21
Parejas solas	40
Personas solas	5
Total	100

Fuente: Guía de Inversores de Villa la Angostura- Año 2003

Se relevaron además que las actividades más realizadas por los visitantes durante la estadía en la localidad son las siguientes: trekking, caminatas, visitas a puntos de interés (cascadas, miradores, hitos, etc.) y paseos en bicicleta.

3.4 Metodología del caso de aplicación

El desarrollo del caso de aplicación involucró la ejecución de dos encuestas simultáneas cuyos objetivos fueron similares y complementarios:

	Objetivo	Lugar
Encuesta 1	Medir percepciones de turistas al mismo tiempo que hacen uso de los servicios periféricos	Villa la Angostura
Encuesta 2	Medir expectativas y percepciones de turistas que hayan visitado VLA en los últimos 4 años	Buenos Aires

La combinación de ambas encuestas permite analizar cual es el efecto emocional sobre las percepciones con el paso del tiempo respecto del momento en el cual utilizaron los servicios.

La ejecución de ambas encuestas se desarrolló en las siguientes etapas:

- Diseño del cuestionario: se formularon preguntas que permitan medir adecuadamente la calidad de los servicios periféricos de acuerdo a las dimensiones que propone el modelo SERVQUAL
- Definición de la muestra
- Análisis de los resultados: se procesaron las respuestas, se calcularon parámetros estadísticos, se identificaron brechas de calidad y finalmente se analizaron todos los resultados en su conjunto.

3.4.1 Diseño del cuestionario

El diseño de los cuestionarios a utilizados las encuestas se basó tomando como base la metodología SERVQUAL, aplicada más profundamente en la Encuesta 2 y la metodología SERVPERF, derivada del SERVQUAL, aplicada para la Encuesta 1.

De esta forma, la Encuesta 1 no evaluó las "expectativas" lo que facilitó la implementación de un cuestionario autoadministrado.

Los cuestionarios utilizados en las encuestas son los siguientes:

Cuestionario N°1: mide las expectativas respecto de la calidad de los servicios

Cuestionario N° 2: mide las percepciones respecto de la calidad de los servicios

Cuestionario N°3: mide las prioridades comparativas que los turistas asignan a los distintos servicios periféricos, evalúa la satisfacción general del turista en su estadía en VLA y explora la posibilidad de nuevas visitas a ese destino y su preferencia respecto de otros destinos alternativos.

Los modelos de los cuestionarios utilizados se adjuntan en el Anexo I.

Como primer paso en el desarrollo de los cuestionarios decidí utilizar las cinco dimensiones definidas por SERVQUAL para la medición de la calidad de los servicios periféricos, dado que todas resultaron aplicables:

Los servicios periféricos o suplementarios testeados en las encuestas se seleccionaron de la lista propuesta por Lovelock en su trabajo Product Plus.

Luego la cantidad de preguntas que se hicieron respecto a cada servicio periférico se definió teniendo en cuenta las características específicas del formato de turismo en Villa la Angostura como "aldea de montaña". A continuación se enumeran los servicios periféricos testados de ordenados en base la importancia que se le asignó a cada una y ello tiene impacto directo con la cantidad de preguntas que se le asignaron en el cuestionario:

Servicio Periférico	Importancia	Cant. de preguntas
Hospitalidad	ALTA	9
Información	ALTA	4
Excepciones e imprevistos	MEDIA	1
Consejo	MEDIA	1
Recepción de pedidos	MEDIA	1
Facturación	BAJA	1
Pago	BAJA	1

Considerando que el nivel de delitos dentro de la VLA tiende a cero, se decidió dejar de lado la evaluación del octavo servicio periférico definido por Lovelock: Seguridad.

Los servicios definidos tienen la siguiente relación con las dimensiones que definen la metodología SERVQUAL así como su adaptación SERVPERF:

Servicio Periférico	Dimensión SERVQUAL
Hospitalidad	Empatía - Tangible
Información	Tangible
Excepciones e imprevistos	Capacidad de Respuesta
Consejo	Empatía
Recepción de pedidos	Confiabilidad
Facturación	Seguridad
Pago	Seguridad

La escala de valoración utilizada para medir la calidad percibida fue diseñada con el objetivo de hacer una encuesta de sencilla ejecución, considerando especialmente que la Encuesta 1 se realizó en VLA con formato autoadministrado. En tal sentido, la evaluación de la calidad de los servicios periféricos se realizó en base a una escala de cinco rangos: Malo – Regular – Bueno – Muy Bueno y No Sabe / No Contesta

Finalmente se incluyeron afirmaciones dicotómicas respecto de situaciones puntuales como el cumplimiento de las condiciones contratadas, problemas de facturación y dificultades para efectuar el pago de sus obligaciones. Se eligió el formato de respuesta dicotómico dado que, por ejemplo, ante la existencia de un problema de facturación la respuesta siempre será Malo o Regular, y en tal caso no interesa que tan Malo fue sino que ese evento haya existido.

Por último, se destina un espacio para que el encuestado haga comentarios adicionales sobre otros aspectos que el turista considere relevantes respecto de su satisfacción como turista en VLA.

3.4.1.1 Características de la Encuesta 1

Como se expuso anteriormente, el objetivo de esta encuesta es la medición “en vivo” de la percepción de los turistas respecto de la calidad de los servicios periféricos. Por ello

esta encuesta se realiza sobre turistas que están utilizando los servicios periféricos o que acaban de hacerlo.

Se utilizó únicamente el Cuestionario N°2 bajo el formato de autoadministrado. Los formularios estaban disponibles en lobbies de hoteles, apart hoteles, hosterías y en la Secretaria de Turismo de Villa la Angostura . Representantes de los alojamientos participantes en la encuesta ofrecieron a los turistas mayores de 18 años el formulario de la encuesta.

Dado que ya existen estadísticas y estudios demográficos realizados sobre los turistas de VLA, esta encuesta no releva las características demográficas ni perfiles de consumo nuevamente. Se asumió que el perfil de los encuestados responde a los perfiles relevados en temporadas anteriores. Esto agilizó los tiempos de respuesta y predispone a los turistas a su participación, aspecto fundamental teniendo en cuenta que el cuestionario es autoadministrado

3.4.1.2 Características de la Encuesta 2

Esta encuesta tiene como objetivo la medición de las expectativas y percepciones de personas que en un tiempo pasado visitaron VLA. El paso del tiempo desde el "momento de la verdad" hasta el "momento de la encuesta" determina que la percepción de la calidad no está sesgada por la exageración de emociones que ciertas personalidades pueden experimentar luego de utilizar recientemente un servicio dado (excitación o frustración). La percepción "remanente" (luego de finalizado el viaje) de la calidad es la que probablemente mas afecte a la decisión de regresar a un destino determinado (fidelidad).

En esta encuesta se utilizaron los Cuestionarios N°1, N°2 y N°3 .

3.4.2 Definición de la muestra y análisis estadístico

Considerando que el objetivo del presente caso de aplicación es demostrar la utilidad de la medición de la calidad de los servicios periféricos así como la validez de las herramientas, se consideró razonable tomar las siguientes magnitudes como tamaños muestrales, atendiendo también a los tiempos que el encuestado debía insumir en su contestación y a la relación costo-objetivo del análisis de los datos relevados:

Tamaño muestral Encuesta 1: 100 (un cuestionario)

Tamaño muestral Encuesta 2: 30 (tres cuestionarios)

Las escalas semánticas utilizadas para las encuestas se tradujeron en numéricas a los efectos de permitir el análisis estadístico de las respuestas. En tal sentido las equivalencias fueron Malo = 1 punto, Regular = 2 puntos, Bueno = 3 puntos y Muy Bueno = 4 puntos.

3.5 Análisis de los resultados

El primer análisis que corresponde realizar es que servicios periféricos privilegian los turistas. En tal sentido se procesaron los datos correspondientes al ranking solicitado en la Encuesta 2, cuyos resultados consolidados fueron los siguientes:

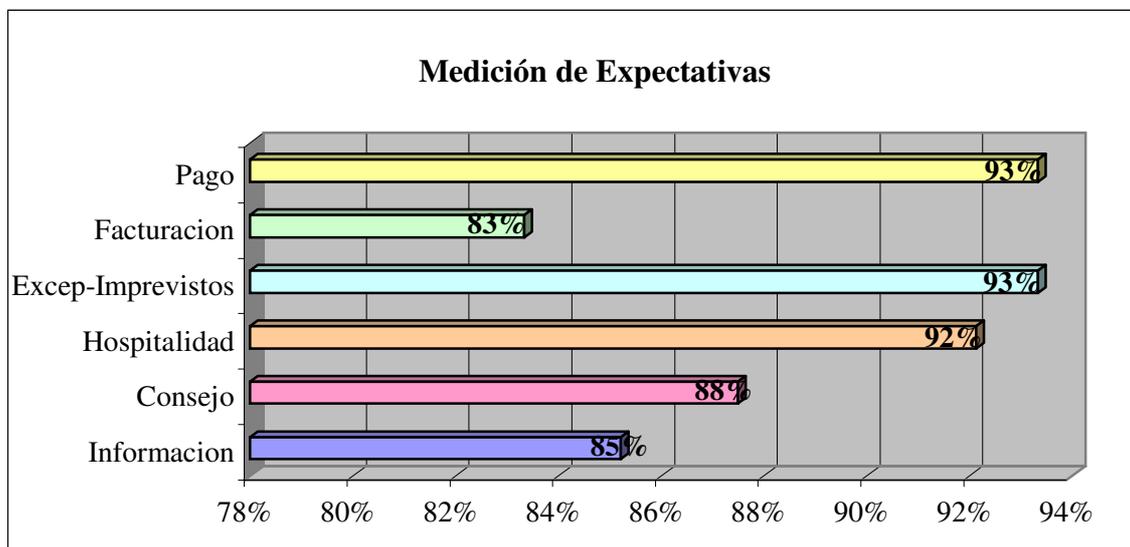
Ranking de valoración de servicios periféricos	Puesto N°
Información sobre establecimientos, eventos, actividades y puntos de interés público	1
Hospitalidad de los lugareños, limpieza y mantenimiento de instalaciones públicas	2
Consejos de los lugareños acerca de cómo aprovechar mejor su estadía	3
Ayuda idónea para solucionar excepciones e imprevistos durante su estadía	4
Facturación correcta de sus consumos y gastos	5
Atención de reclamos y quejas por parte de personal idóneo	6
Disponibilidad de medios de pago suficientes para extinguir sus obligaciones	7

Estos resultados son coincidentes con la cantidad de preguntas que se incluyeron en los cuestionarios respecto de cada servicio periférico.

El análisis de los resultados relevados en las encuestas realizadas indican que el nivel de expectativas respecto de los servicios periféricos en Villa la Angostura es significativamente alto. La magnitud de las expectativas se puede apreciar en la siguiente tabla, en la cual se expone el nivel de expectativa esperado respecto de los servicios periféricos en términos de porcentaje sobre la calidad máxima posible:

Medición de Expectativas	Media (maximo 4 puntos)	Desvio Std.	% sobre Calidad Maxima
Información	3.4	0.6	85%
Consejo	3.5	0.6	88%
Hospitalidad	3.7	0.4	92%
Excep-Imprevistos	3.5	0.5	93%
Facturación	3.3	0.5	83%
Pago	3.7	0.5	93%
TOTAL	3.6	0.5	90%

Puede observarse como la expectativa mas baja resulta respecto de la facturación, lo que indica que los turistas esperaban encontrar algunos defectos. Analizaremos luego a las percepciones para inferir si se debe a un factor cultural del perfil del turista que visita VLA o debido a reales errores recurrentes en la facturación de productos y servicios.



El análisis global de las expectativas arroja que los turistas esperaban recibir servicios periféricos con una calidad promedio del 90% sobre la máxima posible.

Los resultados obtenidos a través del análisis de las percepciones se clasificaron inicialmente de acuerdo al origen de la encuesta. Los resultados de la Encuesta 1 realizada en Villa la Angostura sobre turistas que estaban percibiendo "en vivo" la calidad de los servicios periféricos darán origen a lo que en adelante se denomina "percepción inmediata", mientras que los resultados sobre la medición de percepciones de recogidos por la Encuesta 2 realizada en Buenos Aires, darán origen a lo que en adelante se denomina "percepción diferida".

En tal sentido, se obtuvieron los siguientes resultados sobre percepción inmediata:

Percepción Inmediata	Media (máximo 4 puntos)	Desvio Std.	% sobre Calidad Maxima
Información	2.7	0.7	68%
Consejo	2.9	0.6	73%
Hospitalidad	3.0	0.7	76%
Excep-Imprevistos	3.4	0.8	86%
Facturación	3.8	0.5	95%
Pago	3.8	0.5	96%
TOTAL	3.1	0.5	77%

Asimismo se obtuvieron los siguientes resultados sobre percepción diferida:

Percepción Diferida	Media (máximo 4 puntos)	Desvio Std.	% sobre Calidad Maxima
Información	2.8	0.8	71%
Consejo	2.9	0.7	72%
Hospitalidad	3.2	0.6	80%
Excep-Imprevistos	3.4	1.0	84%
Facturacion	3.6	0.7	90%
Pago	3.6	0.7	89%
TOTAL	3.2	0.7	79%

En un primer nivel de análisis no se observan variaciones significativas en las percepciones medidas en diferentes momentos. El paso del tiempo parecería no afectar, en forma significativa, la percepción global de la calidad de los servicios periféricos.

En un segundo nivel de análisis se pueden observar las variaciones en las percepciones de cada uno de los servicios periféricos evaluados:

Brechas de Percepción	Inmediata	Diferida	Brecha	% Brecha
Información	2.7	2.8	0.1	5%
Consejo	2.9	2.9	-0.1	-2%
Hospitalidad	3.0	3.2	0.2	5%
Excep-Imprevistos	3.4	3.4	-0.1	-2%
Facturacion	3.8	3.6	-0.2	-5%
Pago	3.8	3.6	-0.3	-7%
TOTAL	3.1	3.2	0.1	2%

Se observa que la percepción de los servicios periféricos definidos como "información" y "hospitalidad" tienden a mejorar con el paso del tiempo. Asimismo, "facturación" y "pago" suelen desmejorar en la percepción diferida. Una de las variables que podría estar afectando a estos comportamientos es la "duración del evento", por ejemplo: dado que la hospitalidad y la información es percibida de manera constante por el turista, este olvida pequeños detalles que le pudieron haber molestado, mientras que los eventos de facturación, pago, excepciones e imprevistos suelen ser mas cortos y por lo tanto mas fáciles de retener en la memoria, lo que implica que en el tiempo se recuerdan con mas énfasis los errores "puntuales" de este tipo.

Si la relación observada anteriormente se verificara para el total de la población esto implicaría que es fundamental mantener la calidad de la hospitalidad y la información dado que las percepciones se mantienen fuertes a lo largo del tiempo, lo que generaría un lazo de fidelidad de los clientes satisfechos. Asimismo, los problemas puntuales de facturación, pago o no resolución adecuada de imprevistos, deberían minimizarse, ya que cualquier evento adverso podría potenciarse en el tiempo afectando la fidelidad de los clientes en forma negativa

El estudio de la variación de la percepción de calidad a lo largo del tiempo abre un campo de análisis muy valioso aplicable a toda medición de calidad de los servicios, especialmente aquellos que se consumen en forma intermitente como el turismo o los servicios de salud.

Finalmente, tal como lo provee la metodología SERVQUAL se analizaron las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones.

En primer lugar se analizaron los datos relevados por la Encuesta 2 y por lo tanto incluye a las percepciones diferidas:

Servicios Periféricos	Expectativa	P. Diferida	Brecha	% Brecha
Información	3.4	2.8	(0.6)	-17%
Consejo	3.5	2.9	(0.6)	-18%
Hospitalidad	3.7	3.2	(0.5)	-13%
Excep-Imprevistos	3.5	3.4	(0.1)	-3%
Facturación	3.3	3.6	0.3	8%
Pago	3.7	3.6	(0.2)	-4%
TOTAL	3.6	3.2	(0.4)	-12%

Considerando ahora las expectativas ceteris paribus, se calcularon las brechas generadas en base a la percepción inmediata:

Servicios Periféricos	Expectativa	P. Inmediata	Brecha	% Brecha
Información	3.4	2.7	(0.7)	-21%
Consejo	3.5	2.9	(0.6)	-17%
Hospitalidad	3.7	3.0	(0.6)	-18%
Excep-Imprevistos	3.5	3.4	(0.0)	-1%
Facturación	3.3	3.8	0.5	14%
Pago	3.7	3.8	0.1	3%
TOTAL	3.6	3.1	(0.5)	-14%

Se detecta un leve desmejoramiento de la calidad percibida, infiriendo que se trasladan a la brecha de la calidad los mismos comportamientos observados anteriormente en el análisis de la variación de la percepción a lo largo del tiempo.

En términos generales se observa una brecha que si bien no es significativa, abre un espacio para la creación de valor en el largo plazo y oportunidades de incrementar la fidelidad de los turistas. Las oportunidades mas importantes de mejora se observan básicamente en las siguientes dimensiones:

- Elementos Tangibles: incluye entre otros ítems, la señalización de caminos y lugares públicos, provisión de mapas y guías, mantenimiento adecuado de infraestructura y lugares públicos, entre otros.
- Empatía: los turistas buscan ser aconsejados y advertidos, además de ser tratados con amabilidad y respeto en todo momento. La capacitación de los empleados en estos aspectos es una excelente herramienta para seguir creando valor a partir de las brechas detectadas.

Finalmente cabe analizar los resultados de la pregunta general de satisfacción realizada en la Encuesta 2, cuyos resultado consolidado arrojó los siguientes resultados:

Nivel general de satisfacción	%
MUY BUENO	70
BUENO	20
REGULAR	10
MALO	-

Los resultados expuestos son coincidentes con los resultados generales evaluados en términos de expectativas y percepciones. Ahora bien cabe destacar que si la encuesta solo se hubiera basado una única pregunta general , se hubiera perdido toda la valiosa información recolectada con la metodología SERVQUAL.

Capítulo 4: CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones Generales

En base al trabajo realizado puedo concluir que la adecuada gestión de la calidad en los servicios turísticos es una herramienta efectiva que las empresas del sector pueden utilizar para generar y fortalecer ventajas competitivas. En un nivel más detallado de análisis se ha comprobado que los servicios periféricos tienen un significativo impacto en la actividad turística, dado que establecen el marco dentro del cual se brindarán los servicios de alojamiento, restaurantes y otros servicios complementarios. Por lo tanto, una adecuada gestión de la calidad de los servicios periféricos debería ser una herramienta indiscutible para fidelizar clientes y desarrollar prescriptores, y en efecto, incrementar la rentabilidad de los negocios en ese sector de la economía.

Un adecuado programa de gestión de calidad no puede omitir la medición de la satisfacción de los clientes respecto de los servicios cuya calidad se intenta administrar.

La medición de la calidad de los servicios periféricos en el sector turístico, además de ser una herramienta de gestión, podría generar los siguientes beneficios colaterales:

- establecer prioridades para direccionamiento de presupuesto público
- señalar necesidades de capacitación de empleados públicos y privados
- establecer un estándar esperado de calidad en el resto de los servicios turísticos

Respecto de las herramientas para la medición de la calidad de los servicios periféricos en el turismo, se ha analizado que una correcta adaptación de la herramienta SERVQUAL permite una eficaz compilación de información y posterior análisis de la misma. Uno de los principales factores de éxito en la aplicación de la herramienta reside en el diseño adecuado de los cuestionarios. Al respecto es importante tener en cuenta si los cuestionarios serán administrados por un encuestador o directamente por el turista, ya que tanto el formato como la cantidad de preguntas deben ser adaptados con el objetivo de aumentar la cantidad de encuestas satisfactorias.

Finalmente cabe destacar que la medición de la calidad será más efectiva cuanto más recursos se destinen en todas las etapas del proyecto. En tal sentido es conveniente que los proyectos estén organizados o patrocinados por organismos públicos que además de proveer recursos avalen la realización del mismo, generando de esta forma más confianza en los encuestados y en consecuencia un incremento en el volumen de información recolectada.

4.2 Conclusiones sobre el Caso de Aplicación

El desarrollo de el caso de aplicación me ha permitido cumplir con el objetivo de evaluar la satisfacción de los turistas respecto de la calidad de los servicios periféricos en Villa la Angostura. La adaptación de la herramienta SERVQUAL facilitó la compilación ordenada de los datos así como el análisis posterior de los mismos. La estandarización de los cuestionarios realizada facilitará una futura comparación de resultados actuales con los de próximas encuestas a ser realizadas en la misma localidad o en otras localidades o regiones de características comparables.

La herramienta SERVQUAL también demostró ser efectiva para medir y comparar las variaciones que se producen en la percepción de los clientes con el paso del tiempo. Este concepto temporal de las percepciones no ha sido aun abordado por los especialistas en la materia, pero sin duda habilita un nuevo espacio para la investigación y el análisis.

Una de las principales limitaciones del Caso de Aplicación fue la reducida población de turistas encuestados, ello debido a restricciones en los recursos disponibles para la ejecución encuesta. Pero, considerando los buenos resultados arrojados por el Caso de Aplicación, estoy evaluando la posibilidad de realizar un extensión de la encuesta a mayor escala, elevando a 500 la cantidad de encuestados. Adicionalmente, el proyecto tomaría mayor relevancia si pudiera ser actualizado en forma periódica a partir de las próximas temporadas, dado que la información relevada en diferentes momentos permitiría monitorear la evolución de la satisfacción de los turistas y ello facilitaría la medición del impacto de las acciones que diferentes organismos están actualmente planificando y ejecutando con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios periféricos en la región.

Otra de las limitaciones del Caso de Aplicación fue la falta de análisis respecto de la variación de las expectativas de los turistas a lo largo del tiempo. En el Caso las expectativas se relevaron solo en la Encuesta 2 y se asumieron como constantes para la Encuesta 1. Aquí surge otro espacio para investigaciones futuras, dado que es probable que también evolucionen luego de que el turista haya experimentado uno o varias experiencias (buenas o malas). El descubrimiento de algún patrón en la evolución de las expectativas en la dimensión temporal permitiría elaborar estrategias mas focalizadas y optimizar los recursos que las compañías gastan en la gestión de la calidad de los servicios.

BIBLIOGRAFIA

- COLLINS J. C., PORRAS J.I., "Built to Last", Harper Collins, New York, 1997.
- GARCIA BUADES, E. (2001). "La calidad del servicio en hoteles de Sol y Playa", Editorial Sintesis, Madrid.
- GRONROOS, C., "Marketing y gestión de servicios": Editorial Diaz de Santos, Madrid, 1994.
- KNUTSON, B., y otros. "Customers' expectations for service quality in economy, mid price and luxury hotels" Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol 1.
- HESKETT, SASSER, SCHELINGER. "The Service Profit Chain": The Free Press, New York, 1997.
- HUETE, L.M., "Servicios y Beneficios": Ediciones Deusto, Bilbao, 1997
- KOTLER, P. y otros. "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo": Prentice Hall, Mexico 1997.
- LOVELOCK, C., "Product Plus": Mc Graw Hill, New York, 1994.
- MUÑOZ OÑATE, F., "Marketing Turístico": Editorial Centro de Estudios Ramón Areces Madrid, 1999.
- PARASARUMAN, A., BERRY, L. y ZEITHAML, V. (1998): "SERVQUAL, A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality": Journal of Retailing, Vol 64, N° 1, Spring.
- Subsecretaria de Turismo de Neuquen, Dirección Provincial de Turismo. "Guía de Inversores de Villa La Angostura 2003".
- TAGMANI, L., MICHELI, E. y ZANFARDINI, M. (2003). "Multidimensional scaling analysis in the determination of hotel quality dimensions - Patagonia, Argentina". Journal of quality assurance in Hospitality & Tourism, Vol.4, N° 1.
- VALLS FIGUEROA W., y otros. "Modelo RESORTQUAL para la evaluación de la Calidad Percibida del servicio en un destino de Sol y Playa" . Universidad de Matanzas. Cuba.

ANEXO I

CUESTIONARIO N°1

CUESTIONARIO N° 1

Nos interesa conocer cuales son sus **EXPECTATIVAS** respecto de los siguientes aspectos vinculados con su estadía en Villa la Angostura.

El cuestionario se completa en unos pocos minutos. Indique por favor su respuesta con una cruz:

	Pregunta	Calificación				
		No Aplicable	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	¿ Que calidad de información esperaría usted recibir en VLA sobre actividades, sitios de interés, deportes, eventos y espectáculos?					
2	¿ Que nivel de señalización de espacios y lugares públicos, senderos, calles y caminos esperaría usted de VLA?					
3	¿ Que calidad de información esperaría usted recibir acerca de ...					
	Alojamientos ?					
	Servicios gastronómicos ?					
4	¿ Que calidad de información esperaría usted recibir a la información recibida para poder planificar sus excursiones y actividades en general (horarios, clima, estado de rutas, etc.) ?					
5	¿ Que nivel de limpieza y orden general de las instalaciones a utilizar usted esperaría encontrar en lugares como...					
	Alojamientos ?					
	Servicios gastronómicos ?					
	Esparcimiento ?					
	Espacios publicos ?					
6	¿ Que nivel de mantenimiento y funcionamiento general de las instalaciones esperaría usted encontrar en...					
	Alojamientos ?					
	Servicios gastronómicos?					
	Esparcimiento ?					
	Espacios publicos ?					
7	¿ Que nivel de hospitalidad / ayuda / asistencia esperaría usted recibir en caso de haber tenido problemas o inconvenientes durante su estadía?					
8	¿ Que nivel de atención de quejas y reclamos esparía usted recibir en VLA?					

A continuación le pedimos que conteste las siguientes preguntas:

		No aplicable	SI	NO
9	¿ Confía usted que le serán respetadas las condiciones en su reserva de alojamiento o paquete turístico?			
10	¿ Espera usted una aceptable performance en la facturación de sus compras o gastos en VLA?			
11	¿ Espera usted encontrar suficientes medios de pago para cancelar sus obligaciones?			

ANEXO I

CUESTIONARIO N°2

CUESTIONARIO N° 2

Nos interesa conocer cual es su **OPINION** respecto de los siguientes aspectos vinculados con su estadía en Villa la Angostura. El cuestionario se completa en unos pocos minutos. Indique por favor su respuesta con una cruz:

Pregunta	Calificación				
	No Aplicable	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1 ¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre actividades, sitios de interés, deportes, eventos y espectáculos?					
2 ¿ Cómo calificaría usted a la señalización de espacios y lugares públicos, senderos, calles y caminos?					
3 ¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre:					
Alojamientos ?					
Servicios gastronómicos ?					
4 ¿ Cómo calificaría usted a la información recibida para poder planificar sus excursiones y actividades en general (horarios, clima, estado de rutas, etc.) ?					
5 ¿ Cómo calificaría usted a la limpieza y orden general de las instalaciones utilizadas en					
Alojamientos ?					
Servicios gastronómicos ?					
Esparcimiento ?					
Espacios publicos ?					
6 ¿ Cómo calificaría usted el mantenimiento y funcionamiento general de las instalaciones utilizadas en					
Alojamientos ?					
Servicios gastronómicos?					
Esparcimiento ?					
Espacios publicos ?					
7 En caso de haber tenido problemas o inconvenientes durante su estadía, ¿Cómo evaluaría usted la hospitalidad / ayuda / asistencia recibida?					
8 En caso de haber tenido que formular quejas ¿ Como evaluaría usted el acceso a la presentación de las mismas?					

A continuación le pedimos que conteste las siguientes preguntas:

	No aplicable	SI	NO
9 ¿ Han sido respetadas las condiciones preestablecidas en su reserva de alojamiento o paquete turístico?			
10 ¿Ha tenido problemas con la facturación de sus compras o gastos?			
11 ¿Ha encontrado suficientes medios de pago para cancelar sus obligaciones?			

ANEXO I

CUESTIONARIO N°3

Lea detenidamente los siguientes conceptos. Luego por favor ordene los mismos asignando el número puesto nro 1 al mas importante para ud.:

	Puesto N°
Información sobre establecimientos, eventos, actividades y puntos de interés publico	<input type="text"/>
Consejos de los lugareños acerca de cómo aprovechar mejor su estadía	<input type="text"/>
Hospitalidad de los lugareños, limpieza y mantenimiento de instalaciones públicas	<input type="text"/>
Atención de reclamos y quejas por parte de personal idóneo	<input type="text"/>
Ayuda idonea para solucionar excepciones e imprevistos durante su estadía	<input type="text"/>
Facturación correcta de sus consumos y gastos	<input type="text"/>
Disponibilidad de medios de pago suficientes para extinguir sus obligaciones	<input type="text"/>

Por favor consteste las siguientes preguntas:

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
¿ Cual es el nivel de satisfacción general que usted sintió durante su estadía en VLA?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Ninguna	Baja	Media	Alta
¿ Que expectativa tiene de volver a visitar a VLA?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	MAR	MONTAÑA	SIERRAS	OTRO
Para sus proximas vacaciones usted preferiría...	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANEXO II

MEDICION DE EXPECTATIVAS - Detalle abierto por preguntas efectuadas

Preguntas	Dimensión	Media	Desvío Standard	Expectativa (*)
¿ Que calidad de información esperaría usted recibir en VLA sobre actividades, sitios de interés, deportes, eventos y espectáculos?	Informacion	3.47	0.63	87%
¿ Que nivel de señalización de espacios y lugares públicos, senderos, calles y caminos esperaría usted de VLA?	Informacion	3.43	0.63	86%
¿ Que calidad de información esperaría usted recibir acerca de alojamientos	Informacion	3.27	0.58	82%
¿ Que calidad de información esperaría usted recibir acerca de servicios gastronómicos	Informacion	3.47	0.63	87%
¿ Que calidad de información esperaría usted recibir a la información recibida para poder planificar sus excursiones y actividades en general (horarios, clima, estado de rutas, etc.) ?	Consejo	3.50	0.63	88%
¿ Que nivel de limpieza y orden general de las instalaciones a utilizar usted esperaría encontrar en lugares como...				
Alojamientos ?	Hospitalidad	4.00	0.00	100%
Servicios gastronómicos ?	Hospitalidad	4.00	0.00	100%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	3.73	0.45	93%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	3.73	0.45	93%
¿ Que nivel de mantenimiento y funcionamiento general de las instalaciones esperaría usted encontrar en...				
Alojamientos ?	Hospitalidad	3.67	0.48	92%
Servicios gastronómicos?	Hospitalidad	3.67	0.48	92%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	3.43	0.50	86%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	3.50	0.51	88%
¿ Que nivel de hospitalidad / ayuda / asistencia esperaría usted recibir en caso de haber tenido problemas o inconvenientes durante su estadía?	Hospitalidad	3.43	0.50	86%
¿ Que nivel de atención de quejas y reclamos esparía usted recibir en VLA?	Excep-Imprevistos	3.47	0.51	87%
¿ Confía usted que le serán respetadas las condiciones en su reserva de alojamiento o paquete turístico?	Recep. de Pedidos	4.00	0.00	100%
¿ Espera usted una aceptable performance en la facturación de sus compras o gastos en VLA?	Facturacion	3.32	0.63	83%
¿ Espera usted encontrar suficientes medios de pago para cancelar sus obligaciones?	Pago	3.73	0.46	93%

(*) Porcentaje obtenido de dividir el resultado obtenido en la encuesta sobre el maximo posible de 4 puntos.

ANEXO III

MEDICION DE PERCEPCIONES - Detalle abierto por preguntas efectuadas en Encuesta 1

Preguntas	Dimensión	Media	Desvío Standard	Percepción (*)
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre actividades, sitios de interés, deportes, eventos y espectáculos?	Informacion	2.46	0.88	62%
¿ Cómo calificaría usted a la señalización de espacios y lugares públicos, senderos, calles y caminos?	Informacion	2.43	0.96	61%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre alojamientos?	Informacion	3.01	0.56	75%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre servicios gastronómicos?	Informacion	2.93	0.52	73%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida para poder planificar sus excursiones y actividades en general (horarios, clima, estado de rutas, etc.)?	Consejo	2.92	0.64	73%
¿ Cómo Calificaría usted a la limpieza y orden general de las instalaciones utilizadas en:				
Alojamientos ?	Hospitalidad	3.47	0.58	87%
Servicios gastronómicos ?	Hospitalidad	3.42	0.62	86%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	2.75	0.72	69%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	2.49	0.72	62%
¿ Cómo calificaría usted al mantenimiento y funcionamiento general de las instalaciones utilizadas en				
Alojamientos ?	Hospitalidad	3.35	0.76	84%
Servicios gastronómicos?	Hospitalidad	3.03	0.54	76%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	2.71	0.83	68%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	2.79	0.88	70%
En caso de haber tenido problemas o inconvenientes durante su estadía, ¿ Cómo evaluaría usted la hospitalidad / ayuda / asistencia recibida?	Hospitalidad	3.33	0.48	83%
En caso de haber tenido que formular quejas ¿ cómo evaluaría usted el acceso a la presentación de las mismas?	Excep-Imprevistos	2.88	0.78	72%
¿ Han sido respetadas las condiciones prestablecidas en su reserva de alojamiento o paquete turístico?	Recep. de Pedidos	4.00	0.00	100%
¿ Ha tenido problemas con la facturación de sus compras o gastos?	Facturacion	3.80	0.46	95%
¿ Ha encontrado suficientes medios de pago para cancelar sus obligaciones?	Pago	3.84	0.45	96%

(*) Porcentaje obtenido de dividir el resultado obtenido en la encuesta sobre el máximo posible de 4 puntos.

ANEXO IV

MEDICION DE PERCEPCIONES - Detalle abierto por preguntas efectuadas en Encuesta 2

Preguntas	Dimensión	Media	Desvío Standard	Percepción (*)
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre actividades, sitios de interés, deportes, eventos y espectáculos?	Informacion	2.69	1.00	67%
¿ Cómo calificaría usted a la señalización de espacios y lugares públicos, senderos, calles y caminos?	Informacion	2.67	0.99	67%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre alojamientos?	Informacion	3.00	0.54	75%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida sobre servicios gastronómicos?	Informacion	2.97	0.72	74%
¿ Cómo calificaría usted a la información recibida para poder planificar sus excursiones y actividades en general (horarios, clima, estado de rutas, etc.)?	Consejo	2.86	0.74	72%
¿ Cómo Calificaría usted a la limpieza y orden general de las instalaciones utilizadas en:				
Alojamientos ?	Hospitalidad	3.55	0.57	89%
Servicios gastronómicos ?	Hospitalidad	3.57	0.50	89%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	2.83	0.75	71%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	2.90	0.76	73%
¿ Cómo calificaría usted al mantenimiento y funcionamiento general de las instalaciones utilizadas en				
Alojamientos ?	Hospitalidad	3.47	0.68	87%
Servicios gastronómicos?	Hospitalidad	3.30	0.47	83%
Esparcimiento ?	Hospitalidad	2.90	0.71	73%
Espacios publicos ?	Hospitalidad	2.97	0.76	74%
En caso de haber tenido problemas o inconvenientes durante su estadía, ¿ Cómo evaluaría usted la hospitalidad / ayuda / asistencia recibida?	Hospitalidad	3.29	0.59	82%
En caso de haber tenido que formular quejas ¿ cómo evaluaría usted el acceso a la presentación de las mismas?	Excep-Imprevistos	2.73	1.01	68%
¿ Han sido respetadas las condiciones prestables en su reserva de alojamiento o paquete turístico?	Recep. de Pedidos	4.00	0.00	100%
¿ Ha tenido problemas con la facturación de sus compras o gastos?	Facturacion	3.60	0.49	90%
¿ Ha encontrado suficientes medios de pago para cancelar sus obligaciones?	Pago	3.60	0.48	90%

