

Estrategias gerenciales orientadas a la calidad del servicio en empresas de alojamiento turístico. Península de Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela

Gladys Fernández, Andreína González y Blanca Uzcátegui

Cursantes del Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional. Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. E-mail: hurtadoj@cantv.net; andreinai@cantv.net; blancauzcategui@hotmail.com.

Resumen

La investigación de la cual se extrae el presente artículo tuvo por objetivo formular estrategias gerenciales orientadas a la calidad del servicio en empresas de alojamiento turístico del Municipio Carirubana estado Falcón, a través de un diagnóstico de la situación actual de estas empresas y la identificación de los factores internos y externos que determinan su direccionamiento estratégico. El estudio es descriptivo a nivel de campo, con la aplicación de un diseño no experimental y transeccional. La unidad de análisis estuvo conformada por los hoteles con categoría de tres y cuatro estrellas, utilizándose un censo poblacional. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las empresas de alojamiento no posee un direccionamiento estratégico definido que señale su misión, visión y valores. Se evidenciaron como fortalezas la flexibilidad de la estructura organizacional, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica y el talento humano. Se consideró como una debilidad la estabilidad del costo del servicio. Se determinaron como amenazas los factores económicos, sociales y competitivos, y como una oportunidad los factores tecnológicos y políticos. Entre las estrategias orientadas a prestar un servicio de calidad se proponen: crear una cultura organizacional orientada a ofrecer un servicio de calidad, fomentar el compromiso de los empleados con la organización, innovación en el servicio, monitorear y auditar la calidad de servicio entre los usuarios del mismo.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, calidad de servicio, empresas de alojamiento turístico, direccionamiento estratégico, satisfacción del cliente.

Managerial Strategies Oriented to Service Quality in Tourist Lodging Companies. Paraguaná Peninsula, Falcón State, Venezuela

Abstract

The research on which this article is drawn aimed to develop strategies aimed at managing service quality in tourist accommodation enterprises in the Municipality Carirubana Falcón State, through an analysis of the current situation of these companies and identification of internal and external factors that determine its strategic direction. The study is descriptive in the field level, with application of a non-experimental design and transectional. The analysis unit was conformed by hotels categorized between three and four stars, using population census. Obtained results show that most of the lodging companies do not possess a defined strategic direction that points their mission, vision and values. Flexibility of organizational structure, competitive capacity, technological capacity and human talent were evident as strengths. The stability of service cost was considered as a weakness. As threats there were determined the economical, social and competitive factors and technological and political factors as an opportunity. Among strategies oriented to give a quality service are proposed: creating an organizational culture oriented to offer a quality service, fomenting employees commitment with the organization, service innovation, monitoring and auditing service quality among the same users.

Key words: Managerial strategies, quality service, tourist lodging companies, strategic direction, customer satisfaction.

Introducción

Hoy en día, las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, se enfrentan a las demandas de un cliente cada vez más exigente, quien posee mayor información para evaluar las diversas opciones que se le presentan, antes de tomar una decisión.

Esta situación cobra particular importancia en las empresas de servicios turísticos, las cuales deben abocarse a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con el objeto de lograr crear y mantener una relación duradera que genere beneficios al sector turístico, impactando favorablemente en la economía de la localidad receptora. Desde esta perspectiva, la calidad en el servicio representa un atributo de gran importancia, que contribuye a atraer y mantener clientes satisfechos, por lo que las organizaciones deben enfocarse hacia esta, con el objeto de obtener lealtad de sus clientes.

Dentro de este contexto se encuentran las organizaciones de servicios turísticos, ubicadas en el Municipio Carirubana, estado Falcón, las cuales se encuentran amparadas desde el año 1999 bajo un régimen especial territorial de carácter fiscal, que consiste en la exoneración de algunos tributos internos y de los impuestos aduaneros a los bienes procedentes del exterior necesarios para la prestación de servicios turísticos o comerciales, el cual fue puesto en vigencia con el objeto de fomentar la actividad turística y comercial conexas al turismo.

Esta situación ha conducido a un incremento en la oferta de los servicios turísticos en la zona, tal es el caso de las empresas prestadoras de servicios en alojamiento, las cuales no presentan una clara orientación hacia el cliente y en muchas oportunidades dejan de lado el énfasis en la calidad del servicio que ofrecen.

Bajo este marco de referencia se planteó la presente investigación, la cual tiene por finalidad formular estrategias

gerenciales orientadas a la calidad del servicio en empresas de alojamiento turístico del Municipio Carirubana, estado Falcón, específicamente las clasificadas de acuerdo al marco legal vigente¹ para alojamientos turísticos dentro de la categoría de hoteles tres y cuatro estrellas, mediante el diagnóstico de su situación actual en cuanto a la calidad del servicio, así como la identificación los factores internos y externos que determinan su direccionamiento estratégico.

1. Metodología

Para desarrollar este estudio se llevó a cabo una investigación descriptiva a nivel de campo, mediante un diseño no experimental y transeccional. Los métodos aplicados fueron la observación, el análisis, la deducción y el diagnóstico. A los efectos de la investigación se sometieron a evaluación durante el mes de agosto de 2007, el grupo de empresas de alojamiento registradas en la Corporación para la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná (CORPOTULIPA), que se encuentran ubicadas en el Municipio Carirubana del estado Falcón, representadas por un total de veintiuno (21), conformando la unidad de análisis sólo los hoteles con categoría de tres y de cuatro estrellas, utilizando para el estudio un censo poblacional de 10 hoteles, de los cuales sólo 8 accedieron a suministrar la información. La técnica aplicada fue la entrevista, a través de un cuestionario estructurado, que se aplicó a los Gerentes de las empresas de alojamiento, permitiendo conocer la calidad del servicio ofrecido, visto desde la perspectiva de los Gerentes; así como también la determinación del diagnóstico estratégico.

2. Aspectos teóricos de la calidad del servicio

Según Juran (1993), la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Representado por el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie. Al respecto, Monteferrante (2005) puntualiza que la lealtad es un resultado de la satisfacción del cliente, se construye a partir de un servicio de calidad y se relaciona estrechamente con el valor percibido por el cliente.

López y Serrano (2001), señalan que se pueden distinguir dos dimensiones básicas a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional. Desde esta perspectiva, resulta imprescindible no sólo prestar atención al diseño del servicio, es decir, a los aspectos más tangibles del mismo, lo que implica valorar correctamente lo que los clientes esperan, sino también a su realización, esto es, la forma en que se ofrece el servicio y muy especialmente la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa (Weiermair, 1997; citado por López y Serrano, 2001).

En este sentido, 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 generan antes de contratarlo. 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 (Heckmann, 2003).

Por otra parte, los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Heckmann (2003), describe estas características integradas en cinco dimensiones generales: *elementos tangibles* (características físicas y apariencia del proveedor), *confiabilidad* (habilidad que para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante), *capacidad de respuesta* (disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido), *seguridad* (conocimientos y atención mostrados por los empleados), y *empatía* (grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes).

3. Resultados y Discusión

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los gerentes de las empresas de alojamiento turístico ubicadas en el Municipio Carirubana, específicamente las del sector hotelero, que se encuentran adscritas al régimen especial aduanero de zona libre.

1. Reglamento de la Ley Orgánica de Turismo sobre establecimientos de Alojamiento Turístico (1998), Ley Orgánica de Turismo (2005). República Bolivariana de Venezuela.

3.1. Situación actual de las empresas de alojamiento turístico

Calidad del Servicio

Los gerentes de las empresas en estudio consideran en un 50% que ofrecen un servicio de excelente calidad, en tanto que el otro 50% la considera buena. Por lo que se infiere que existen aspectos que se deben mejorar para ofrecer realmente un servicio de calidad. En cuanto a las características del servicio, que permiten que los clientes se formen un juicio respecto a la calidad de los mismos, se encontró lo siguiente: en relación a los elementos tangibles el 49% de los gerentes considera que las apariencias de las instalaciones físicas es buena, tomando más en cuenta lo que se corresponde a la limpieza de las instalaciones, puesto que la consideran en un 63% como excelente.

En cuanto a la confiabilidad, la cual según Heckmann (2003) implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante, se encontró que el 50% de los gerentes califican como buena la cultura organizacional que poseen orientadas a ofrecer un servicio de calidad, considerando sólo el 24% que posee una excelente cultura orientada a la calidad. De igual manera, el 50% opina que la relación precio/servicio ofrecido es excelente, pero un 25% la considera buena y otro 25% deficiente. Esta situación permite inferir que los gerentes no están realizando su mejor esfuerzo por lograr la satisfacción de sus clientes, opinando al respecto Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), citado por López y Serrano (2001) que el éxito de una empresa prestadora de servicio dependerá de la capacidad que esta tenga por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio.

Desde el punto de vista de Cobra (2002) el cliente de los servicios turísticos de hoy, busca una combinación entre precios bajos y servicios personalizados, éstas exigencias son más elevadas gracias al uso de la tecnologías de la información y la competencia turística virtual que lo mantiene informado sobre las opciones de turismo en diversos puntos del país y del planeta.

En cuanto a la seguridad, comprendida según Heckmann (2003) por 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, así como también el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y

en las transacciones que realiza mediante el servicio, esta es calificada por los gerentes en un 63% como buena.

Finalmente, en cuanto a la empatía, se midieron aspectos como el compromiso de los empleados con la organización, considerados en un 37% como muy buenos y otro 37% como bueno, solo el 13% lo considera excelente. De igual manera la actitud y trato al cliente fue calificada en un 38% excelente, en un 24% como muy buenos y en un 38% bueno. Por su parte, el conocimiento y sensibilidad hacia el cliente es considerado en un 63% muy bueno.

Cabe resaltar lo planteado por Morillo (2007), en cuanto a que los hoteles se deben esmerar en hacer sentir a sus huéspedes que son importantes, y que la empresa se preocupa por ellos, por sus intereses y necesidades, como una orientación estratégica centrada en mantener y fortalecer los vínculos con los clientes actuales en lugar de sustituirlos por otros, para que los clientes activos se tornen en socios.

3.2 Identificación de los factores internos y externos que determinan el direccionamiento estratégico de las empresas de alojamiento turístico

Factores Internos

El diagnóstico estratégico interno de las empresas en estudio, lo integra el análisis de las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, planteado por Serna (1999).

En relación a la capacidad directiva se encontró en un 50% que la flexibilidad de la estructura organizacional es un elemento que favorece a las empresas en estudio, sin embargo no cuentan con una definición de los valores institucionales, considerando que estos no afectan a la organización.

La capacidad competitiva fue considerada en su mayoría por los gerentes como un aspecto que favorece a la organización, evidenciándose en el hecho de lograr la satisfacción y la lealtad de los clientes (88%), contando además con un adecuado nivel de ventas (75%) y la orientación del servicio a la satisfacción del cliente (100%), así como al posicionamiento en el mercado (100%).

En cuanto a la capacidad financiera, se obtuvo que el 63% de los gerentes considera como fortaleza la inversión de capital, al igual que la promoción del servicio (76%). Sin embargo, el 63% calificó como una debilidad la estabilidad del costo de los servicios. En relación a la capacidad tecnológica el 63% de los gerentes la categorizó como una fortaleza. Con respecto a la capacidad de talento humano, esta es considerada como una fortaleza en cuanto a la ca-

pacitación y experiencia del recurso humano (63%) y la pertenencia del recurso humano (75%).

Factores Externos

Por su parte, el diagnóstico estratégico externo de las empresas en estudio, lo integra el análisis de los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales y competitivos, planteado por Serna (1999).

En relación a los Factores Tecnológicos, los cambios en la tecnología se consideran una amenaza en un 37%, esto quizás por la rapidez en que ocurren estos cambios, sin embargo, la facilidad de acceso a la tecnología representa una oportunidad (62%), coincidiendo con el diagnóstico estratégico interno donde la tecnología fue calificada como una fortaleza.

En cuanto a los aspectos evaluados en los cambios económicos, estos en su mayoría son considerados como una amenaza, tal es el caso de la inflación (88%), situación cambiaria (62%), tasas de interés (75%), entre otros.

Los aspectos políticos, tales como la Ley de Zona Libre, políticas de importación y políticas gubernamentales en el área turística, fueron considerados por consenso en un 100% como una oportunidad. Los factores sociales son considerados como una amenaza, obteniéndose que no existe conciencia turística en los habitantes de la zona, ni seguridad, siendo otra amenaza la calidad de los servicios públicos. El 38% de los gerentes considera que la capacidad de compra del consumidor es una oportunidad, aunque otro 38% la califica como una amenaza. Finalmente, en cuanto a los factores competitivos el 50% considera la apertura de mercados y las inversiones foráneas como una amenaza.

4. Estrategias gerenciales orientadas a la calidad del servicio para las empresas de alojamiento turístico

En atención al análisis interno y externo de las empresas en estudio se han diseñado estrategias que tienen por objetivo ofrecer un servicio de calidad que permita crear y mantener el posicionamiento en el mercado de las empresas de alojamiento turístico de la Península de Paraguaná, siendo importante señalar que las estrategias han sido diseñadas de manera general, pero cada empresa de alojamiento debe adaptarla en función de su direccionamiento, vale decir de su misión, visión y valores. En tal sentido, las estrategias formuladas son las siguientes:

a) *Establecimiento de mecanismos para la creación de una cultura organizacional orientada al ofrecimiento de un*

servicio de calidad, que sea conocida y compartida por todos los miembros de la organización.

Para el ofrecimiento de un servicio de calidad, es necesario crear una cultura de servicio que se traduzca en la satisfacción de los clientes y en el desempeño exitoso de la organización, pues según plantean D' Alvano y Giménez (2005), el desempeño de la organización refleja los elementos culturales presentes en ella: valores, creencias, actitudes, símbolos, habilidades, conocimientos, historia, rutinas, normas, políticas y procedimientos. Para el desarrollo de esta estrategia se proponen las siguientes tácticas:

- Cultura de servicio, expresada en la Misión, Visión y Valores Organizacionales.
- La participación de los empleados en el diseño de la Filosofía de Gestión.
- Prédica con el ejemplo de los valores organizacionales.

b) *Fomento del compromiso de los empleados con la organización para lograr un excelente trato al cliente.*

De acuerdo con D' Alvano y Giménez (2005), la nueva realidad, conformada por una creciente diversidad de opciones de contacto con el cliente, requiere el adecuado desarrollo de nuevas competencias organizacionales alineadas con los usos y preferencias de los distintos segmentos del mercado. Agregando además estos autores que la excelencia en servicio no puede reducirse a mejorar los aspectos tangibles (instalaciones, equipos, materiales), debe prestarse especial atención a mejorar la forma de hacer las cosas, en particular la interacción con los clientes.

Coincidiendo con Ferrer (2004) cuando destaca que bajo la premisa de que el recurso humano es un activo vital para toda organización, y en especial para las empresas de servicios, estos suponen una inversión en términos de capacitación y actualización. Mediante la capacitación del personal se pretende ofrecer al huésped un servicio de altura; se deben realizar sesiones y talleres constantes sobre lo que se debe hacer, cómo hacerlo, que se debe decir y cómo decirlo. En tal sentido, se proponen las siguientes tácticas:

- Capacitación continua del personal.
- Desarrollo de competencias, para lograr la satisfacción del cliente.
- Motivación y reconocimiento al desempeño eficiente del personal.

c) *Innovación en el servicio para superar las expectativas de los clientes.*

El servicio ofrecido por las empresas de alojamiento debe ser dinámico, de manera que no sólo cumpla con las

expectativas del cliente, sino que las supere para lograr su satisfacción y lealtad, posición compartida por Galbreath y Rogers, citados por Granel (2005), quienes exponen que el crecimiento acelerado de la competencia, la globalización y los avances tecnológicos están obligando a las empresas a ir más allá de la satisfacción del cliente y buscar maneras de desarrollar una relación más compleja y duradera con ellos, basada en una historia común y un beneficio mutuo, y dirigida a retener clientes selectos más que a conseguir nuevos clientes. Para el desarrollo de esta estrategia se proponen las siguientes tácticas:

- Conocimiento y entendimiento de las necesidades del segmento objetivo.
- Potenciación del correo electrónico como canal de servicio.
- Renovación de mobiliario y lencería.
- Adecuada ambientación de los espacios (internos y externos) del hotel.

d) *Monitorear y auditar la calidad de servicio entre los usuarios del mismo.*

Es necesario conocer si el servicio prestado satisface las necesidades de los clientes, puesto que la calidad del servicio es determinada por ellos. En este sentido las empresas de alojamiento turístico deben superar las diferencias entre las expectativas que se generan antes de contratar el servicio y lo que el cliente percibe una vez que la experiencia ha tenido lugar.

Según Gutiérrez (2001) para analizar la calidad del servicio ofrecido se pueden utilizar una serie de modelos conceptuales e instrumentos como el *Modelo de Diferencias entre Expectativas y Percepciones*, *Modelo de las Cinco Dimensiones o Criterios*, y el *Modelo Integral de las Brechas sobre la Calidad del Servicio*. De igual manera, se puede emplear la escala SERVQUAL, que integra elementos de los modelos mencionados, y fue diseñada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), para medir las expectativas y percepciones del cliente respecto a las dimensiones determinantes de la calidad del servicio. Para llevar a cabo esta estrategia se recomienda aplicar estas tácticas:

- Elaboración de un instrumento (cuestionario) de medición de la calidad del servicio, o aplicación de los instrumentos mencionados.
- Aplicación del instrumento a los usuarios del servicio.
- Determinación de la calidad del servicio y satisfacción al cliente.

Consideraciones finales

La identificación de los factores internos y externos que determinan el direccionamiento estratégico, permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas de alojamiento turístico, obteniéndose como fortalezas la flexibilidad de la estructura organizacional, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica y de talento humano, considerándose una debilidad la estabilidad del costo del servicio. Se consideran oportunidades los factores tecnológicos y políticos, y como amenazas se consideran los factores económicos, sociales y competitivos.

Se proponen estrategias orientadas a lograr el objetivo de ofrecer un servicio de calidad que permita crear y mantener el posicionamiento en el mercado de las empresas de alojamiento de la Península de Paraguaná, las cuales podrán ser desarrolladas a nivel funcional, adaptándolas a las necesidades de cada empresa, entre las cuales destacan: creación de una cultura organizacional orientada a ofrecer un servicio de calidad, fomento del compromiso de los empleados con la organización, innovación en el servicio, monitorear y auditar la calidad de servicio entre los usuarios del mismo.

Del estudio se deriva que existen aspectos claves en el servicio ofrecido, relacionados con los elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que deben mejorarse. Por lo tanto, las empresas de alojamiento deben aumentar la calidad del servicio ofrecido, convirtiéndola en un factor diferenciador que pueda ser apreciado por los clientes.

Al respecto, Morillo (2007) expresa que es importante que el suministro de la calidad sea constante pues se convierte en una cadena o círculo virtuoso dentro de la actividad turística, y si la calidad de cualquiera de los prestadores de servicio turístico (transportistas, restaurantes, centros de recreación y hoteles) se deteriora, también se afectarán las expectativas o la disposición del turista, inclusive de todo círculo social, de regresar a todo el destino turístico. Es decir, que del éxito del servicio hotelero, dependerá en buena medida el éxito de todo el destino turístico.

Referencias

- COBRA, M. (2002). **Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas salud y comunicación.** Segunda edición, McGraw-Hill, Colombia.

- D' ALVANO, L. y GIMÉNEZ, J. (2005). Tres retos para mejorar la oferta de servicios. **Debates IESA**. Vol. X. No. 3. Ediciones IESA, CA. Caracas.
- FERRER, M. (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 9 No. 27:490-507.
- GRANELL, E. (2005). Más allá de la satisfacción al cliente: ¿cómo convertir la estrategia en resultados? **Debates IESA**. Vol. X. No. 3. Ediciones IESA, CA. Caracas.
- GUTIÉRREZ (2001). **La medición de la calidad: un instrumento para la gestión del entorno de un destino turístico**. En: María Mercedes Merchior (Coord.) *El turismo en Canarias, coordinado por Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE) Caja Canarias*. Gobierno de Canarias. España.
- HECKMANN, G. (2003). **Medición de la calidad de los servicios**. Universidad del CEMA. Maestría en Dirección de Empresas. 44 p. (Documento en línea). Disponible: http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE_wei.pdf (Consulta: 2007, julio 11)
- JURAN, J. (1993). **Manual de Control de Calidad**. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.
- LÓPEZ, M. y SERRANO, A. (2001). **Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras**. Revista Colombiana de Marketing. 1-13. (Documento en línea). Disponible: <http://www.uaemex.mx/redalyc/pdf/109/10900303.pdf> (Consulta: 2007, julio 11).
- MONTEFERRANTE, P. (2005). Dos caras de la misma moneda: clientes externos e internos. **Debates IESA**. Vol. X. No. 3. Ediciones IESA, CA. Caracas.
- MORILLO, M. (2007) Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. **Revista Visión Gerencial**. Año 6 N° 2: 269-297.
- PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. **Journal of Retailing**, Vol. 49.
- SERNA, H. (1999). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología**. Sexta Edición. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores. p. 351.
-