

Calidad de servicio en turismo:
gestión empresarial en función del
conocimiento de las expectativas de
los clientes



R. Vázquez Casielles

A.M. Díaz Martín

Universidad de Oviedo

*Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales*

*Dpto. de Administración de Empresas
y Contabilidad*

*Área de Comercialización e
Investigación de Mercados*

En el transcurso de las últimas décadas la producción masiva de paquetes turísticos estandarizados ha dado lugar a la generalización del turismo a capas muy amplias de la sociedad y al desarrollo de grandes núcleos turísticos. Sin embargo, como consecuencia de los cambios en los gustos y necesidades de los turistas, la incorporación de nuevas tecnologías, la intensificación de la competencia y la preocupación por el deterioro del medioambiente, entre otros factores, la oferta de un producto rígido y masivo ya no satisface plenamente a la demanda, la cual muestra un interés creciente por la prestación de un servicio individualizado y, sobre todo, de calidad.

Sin duda alguna, en esta nueva era del turismo en que nos hallamos, la prestación de una experiencia turística de alta calidad se ha convertido en una exigencia vital para todas las empresas relacionadas con la actividad turística.

Pues bien, considerando que el punto de partida del camino hacia la calidad se encuentra en el conocimiento de las expectativas de los clientes, el objetivo genérico de nuestro trabajo es analizar hasta que punto las empresas turísticas que operan en el entorno rural son conscientes de qué es lo que la clientela espera. Se trata de comparar el punto de vista de la demanda y el de la oferta en relación a lo que debería ser un servicio turístico de calidad.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus

percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Figura 1). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo, su origen y sus consecuencias (GRÖNROOS, 1994; PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML y BITNER, 1996):

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El Gap 1, el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Por ejemplo, en el ámbito de los servicios turísticos de alojamiento, hay empresas que dedican mucho dinero y esfuerzo al aspecto externo del edificio y las evidencias físicas asociadas a la prestación del servicio, cuando los clientes lo que buscan es un lugar para descansar que sea acogedor, sencillo y funcional.

Las causas que provocan esta deficiencia son múltiples (consultar Cuadro 1): inexistencia o escasez de investigaciones sobre la demanda, interpretación incorrecta de la información disponible, exceso de niveles jerárquicos, ausencia de interacción entre directivos y clientes o segmentación inadecuada de la clientela, entre otras. Todas ellas se pueden resumir en dos factores que determinan el tamaño del Gap 1:

1.-*Orientación a la Investigación de Marketing* o esfuerzos que hace la empresa para llegar a conocer y comprender las necesidades y expectativas de los clientes a través de actividades formales e informales de recogida de información.

2.-*Comunicación Ascendente*, es decir, el grado en que se persigue, se estimula y se facilita el flujo de información desde el personal de contacto o de primera línea hasta la alta dirección.

En ambos casos la relación con el Gap 1, también denominado Gap de Información de Marketing, es negativa. Luego una adecuada orientación a la investigación de Marketing, unida a una fluida comunicación ascendente harán que dicho gap se reduzca o incluso desaparezca. Algunas de las soluciones o acciones propuestas para lograrlo son:

1.-Realizar investigaciones de mercado empleando métodos tanto formales como informales para recoger información sobre las expectativas de los clientes. Para mantenerse cerca del cliente se pueden utilizar una gran variedad de técnicas tradicionales, como por ejemplo, hacerles visitas y entrevistas o tener un sistema de quejas y reclamaciones. Aunque en

algunos casos serán necesarias técnicas más innovadoras como el desarrollo de la función de calidad o el análisis de los gaps de calidad.

2.-Procesar adecuadamente la información recabada sobre los clientes.

3.-Segmentar correctamente el mercado para identificar y dirigir sus esfuerzos a grupos de clientes compatibles o al menos poder separarlos cuando sean incompatibles.

4.-Poner en marcha o desarrollar los canales internos de información.

5.-Potenciar el contacto directo de la alta dirección con los clientes.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

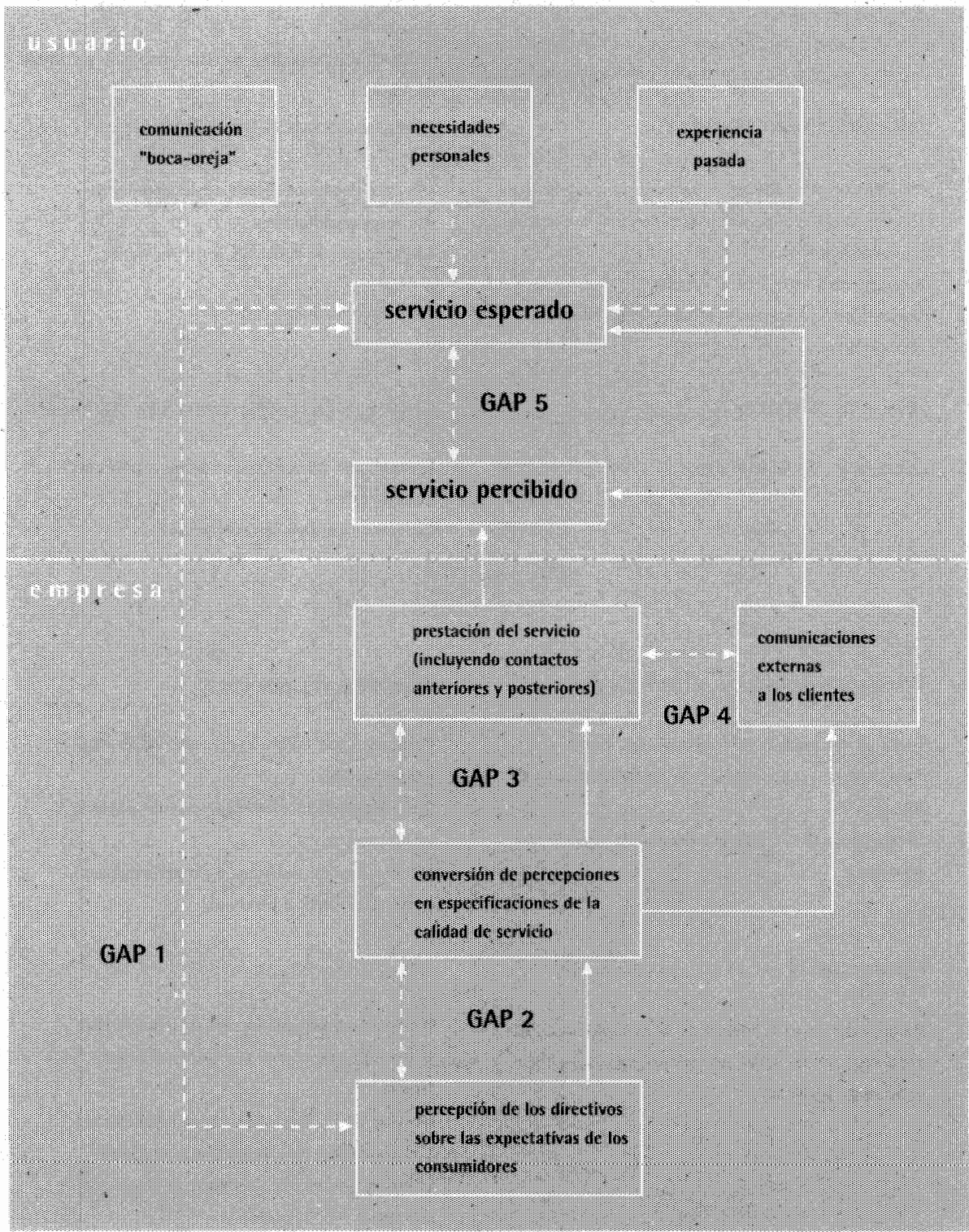
Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer; que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no haya un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

No obstante, la razón más frecuente de la existencia del Gap 2, Gap de Estándares, es probablemente la falta de un verdadero compromiso de la organización con la calidad del servicio. Entre las explicaciones ofrecidas acerca del fracaso de los programas de calidad en las empresas norteamericanas se encuentran, precisamente, no considerar la calidad como un asunto de máxima prioridad y no contar con líderes que apuesten decididamente por el servicio al cliente y su satisfacción (JURÁN, 1993).

Como se muestra en el Cuadro 1, el Gap 2 es una función, fundamentalmente, del *establecimiento de estándares orientados al cliente y la existencia de un liderazgo visiblemente comprometido con la calidad de servicio*¹, estando ambos factores negativamente relacionados con el tamaño de esta deficiencia. En relación con los primeros, los estándares que se fijan para dar respuesta a las expectativas y prioridades de los clientes, más que a la preocupación de la empresa por la productividad y la eficiencia, se pueden clasificar en dos tipos:

¹ Los directivos deben ser los líderes del cambio hacia una cultura orientada al cliente, así como sus creadores, sostenedores y dinamizadores (ALBRECHT y ZEMKE, 1985, citado en CAMISÓN, 1996). «Sin el compromiso y el liderazgo de la alta dirección el autobús de la calidad de servicio difícilmente se mueve» (BERRY y PARASURAMAN, 1992: 8).

Figura 1: Modelo de las deficiencias



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML y BERRY (1985).

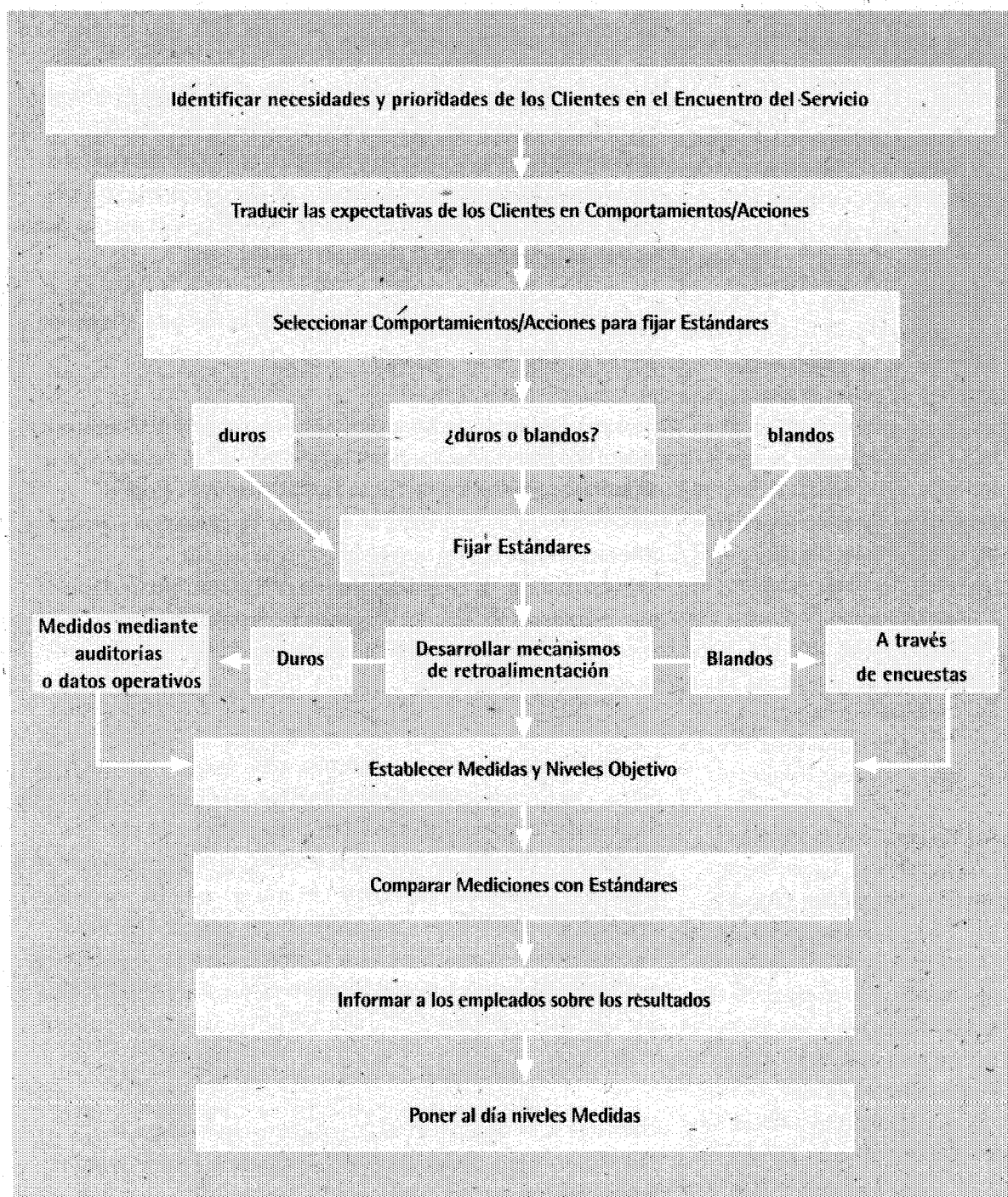
Cuadro 1: Factores que influyen sobre los GAPS

GAP 1	GAP 3
■ ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING Investigación de Marketing insuficiente. Uso inadecuado de la investigación de mercados. Investigación no centrada en la calidad. Falta de interacción entre dirección y clientes. ■ COMUNICACIÓN ASCENDENTE Insuficiente comunicación entre empleados y directivos. Falta de solicitud de sugerencias al personal de contacto con los clientes. Interacciones "cara a cara" escasas. Comunicación fundamentalmente a través de memorandos. ■ NIVELES DE DIRECCIÓN Demasiados niveles jerárquicos.	■ RECURSOS HUMANOS Contratación inadecuada. Ambigüedad de funciones y conflicto de roles. Ajuste tecnología-empleados deficiente. Sistemas de evaluación y recompensa poco apropiados. Falta de autorización, control percibido y trabajo en equipo. ■ PAPEL DE LOS CLIENTES EXTERNOS Clientes desconocedores de su papel y de sus responsabilidades. Clientes que se influyen negativamente. ■ SINCRONIZACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA Incapacidad para eliminar picos y valles en la demanda. Exceso de confianza en el precio.
GAP 2	GAP 4
■ ESTÁNDARES ORIENTADOS A LOS CLIENTES Falta de estándares orientados a los clientes. Ausencia de preocupación por las necesidades de los clientes. Inexistencia de un proceso formal de fijación de objetivos. ■ COMPROMISO DEL LÍDER CON LA CALIDAD DE SERVICIO. Percepción de inviabilidad de la estandarización. Liderazgo inadecuado, no comprometido con la calidad de servicio.	■ COMUNICACIÓN HORIZONTAL Comunicación insuficiente entre Marketing y Operaciones. Comunicación insuficiente entre Marketing y Finanzas. Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades. ■ PROMETER EN EXCESO Prometer demasiado a través de la publicidad, el personal de ventas y/o las evidencias físicas. Gestión de las Expectativas de los Clientes Comunicación que desvirtúa la realidad. Clientes sin educar, desconocen el proceso interno.

Fuente: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1991) y ZEITHAML y BITNER (1996)

- 1.-Estándares "Fuertes"/"Duros", término que hace referencia a todas aquellas cosas que pueden ser contadas, cronometradas u observadas a través de una auditoría. En esta categoría de estándares estarían incluidos, por ejemplo, los relacionados con la rapidez y puntualidad en la entrega, el número de quejas resueltas o hacerlo "bien a la primera" (ningún error).
- 2.-Estándares "Suaves"/"Blandos", los cuales, al contrario que los anteriores que son de tipo operativo, requieren el uso de medidas perceptuales. Se denominan "blandos" porque se refieren a aspectos que no son directamente observables y que sólo se perciben a través de charlas con clientes y empleados. Algunos ejemplos de este tipo de

Figura 2: Proceso de fijación de estándares



Fuente: ZEITHAML y BITNER (1996).

estándares son los referidos al tono de voz que se emplea al tratar con los clientes, el trato que se les dispensa, la habilidad para resolver dudas o problemas, la capacidad de escucha o el aspecto del uniforme.

Demostrar un claro compromiso con la calidad y definir estándares que reflejen las expectativas de los clientes contribuye de manera positiva a cerrar el segundo gap (en la Figura 2 se recogen los principales pasos de un proceso de fijación de estándares orientados al cliente). Tal es el caso del club de establecimientos de turismo rural Casonas Asturianas, cuya filosofía de gestión se basa en el cumplimiento estricto de ciertos requisitos técnicos (relacionados fundamentalmente con los elementos tangibles del servicio) y funcionales (relativos a la forma en que el personal presta el servicio), revelando todo ello un fuerte compromiso con la calidad.

Pero además, es necesario desarrollar medidas de la calidad de servicio percibida y de la satisfacción del cliente que complementen a las tradicionales medidas financieras y contables, para poder así comparar regularmente los resultados alcanzados y los objetivos propuestos. De hecho, la ausencia de estos indicadores de Marketing es otra de las causas del fracaso de los programas de calidad (JURÁN, 1993).

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y prestación de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras, en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones o ausencia de sentimiento de trabajo en equipo.

Raramente se da uno sólo de estos motivos, lo que hace que el tratamiento de esta tercera deficiencia, el *Gap de la Prestación del Servicio*, sea casi siempre complicado. En principio, las razones para que se de el Gap 3 pueden agruparse en tres categorías:

1.-*Recursos Humanos.* En este apartado se incluyen prácticas internas como la selección, formación y motivación del personal, diseño de puestos y realimentación. Las empresas tienen que ser conscientes de que su público objetivo está formado no sólo por los clientes externos, sino también por el personal. Así, por ejemplo, los empleados que interactúan directamente con los clientes externos se pueden considerar clientes internos de otros departamentos de la empresa como el de investigación de mercados o el de desarrollo de nuevos productos. La creciente importancia de los clientes internos ha hecho que el Marketing Interno se convierta en una cuestión clave para estimular un comportamiento de calidad.

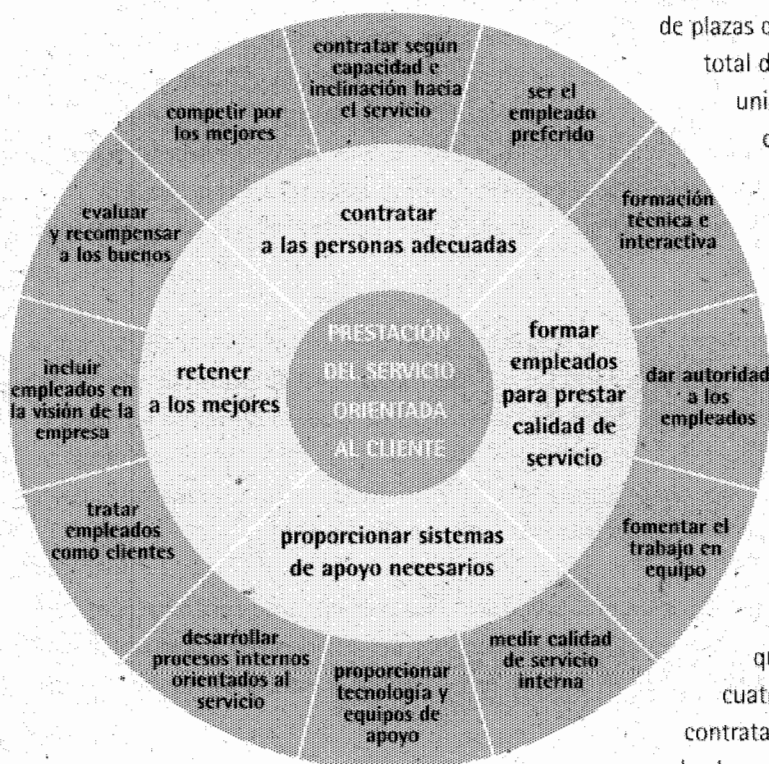
2.-*Papel de los Clientes Externos.* Hay ocasiones en las que los clientes no saben cómo desempeñar su papel o simplemente desconocen cuál es éste, pudiendo llegar a influirse negativamente unos a otros y deteriorar la calidad del servicio. Un ejemplo de la variabilidad introducida por los clientes es el comportamiento de los pasajeros cuando se anuncia la cancelación de un vuelo. Los viajeros se sienten frustrados por no poder llegar a sus destinos cuando tenían previsto y presionan a la compañía para conseguir plazas en el primer vuelo disponible, enfrentándose y peleándose en algunos casos por esos asientos.

Sincronización de la Oferta y la Demanda. Debido a su naturaleza intangible, los servicios no se pueden almacenar, por lo que las empresas que los prestan han de hacer frente a situaciones de exceso de demanda o exceso de oferta con bastante frecuencia. En el primer caso las organizaciones pierden de vender y en el otro su capacidad se ve infrutilizada. En el caso del turismo, la estacionalidad hace que los índices de ocupación media, expresada en porcentaje

de plazas que se han utilizado sobre la capacidad total de que se dispuso, sean bajos (ninguna unidad de producción ocupa toda su capacidad a lo largo del año). Muchos hoteles, por ejemplo, se llenan en las fechas punta, pero se quedan prácticamente vacíos en la denominada temporada baja.

Para cerrar el Gap 3, es decir para garantizar que los empleados quieren y pueden prestar servicios de calidad y se mantienen orientados al cliente, se necesita una compleja combinación de estrategias que están relacionadas en gran medida con el Marketing Interno y que se pueden organizar alrededor de cuatro grandes temas (consultar Figura 3): contratar a las personas adecuadas; formar a los empleados para prestar servicios de calidad; proporcionar los sistemas de apoyo que sean necesarios y retener a los mejores.

Figura 3: Estrategias para cerrar el GAP 3.



Fuente: ZEITHAML y BITNER (1996).

Una dificultad adicional asociada con esta deficiencia es la prestación del servicio a través de intermediarios. Cuando esto ocurre, resulta crucial para la empresa controlar el encuentro del servicio, ya que la evaluación que el cliente hace de la calidad se apoya en la prestación del intermediario, sin embargo es difícil que lo consiga plenamente. En definitiva, el proceso de prestación del servicio puede complicarse cuando en él intervienen agentes que tienen objetivos y valores diferentes a los de la empresa de servicios.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. En la industria turística, por ejemplo, un bonito anuncio o un folleto con fotografías de paisajes idílicos elevan las expectativas del turista con respecto al lugar que ha elegido para disfrutar sus vacaciones y cuanto mayores sean las expectativas, mejor tendrá que ser la prestación del servicio para que sea percibida como de calidad. Se debe comunicar al cliente lo que verdaderamente se le va a prestar, evitando exageraciones y falsas promesas que no se corresponden con la realidad.

Tres son las causas básicas de la cuarta deficiencia o *Gap de Comunicación*:

1.-*Comunicación Horizontal Deficiente.* Cuando las campañas de comunicación que se dirigen al mercado no están debidamente coordinadas con el área de operaciones puede ocurrir que la empresa no sea capaz de prestar al cliente el servicio descrito. Para que dichas campañas tengan éxito los responsables de Marketing deberán reflejar lo que realmente pasa en los encuentros del servicio y el personal de contacto tendrá que prestar a los consumidores el servicio prometido en ellas.

Asimismo, la comunicación entre Marketing y Finanzas es necesaria para fijar precios que reflejen con exactitud el nivel de calidad de servicio. El precio es uno de los principales indicadores de la calidad de servicio e influye en las expectativas de los clientes, de tal forma que un precio muy elevado puede llevar a los clientes a esperar un nivel de calidad más alto que el de competidores con precios más bajos.

En el caso de que la empresa dependa de intermediarios, dependientes o independientes, para la distribución del servicio deberá prestarse atención también a la coordinación de las políticas y procedimientos de cada uno de ellos.

2.-*Tendencia a Prometer en Exceso.* Con frecuencia la comunicación de Marketing, sobre todo la publicidad, tiende a exagerar y prometer

demasiado a los clientes. Una explicación intuitiva del cuarto gap es la de que: "Debido a la creciente desregulación e intensificación de la competencia en el sector servicios, muchas empresas de servicios se sienten presionadas para conseguir nuevos negocios e igualar o superar a la competencia, y por eso tienden a prometer en exceso" (ZEITHAML, BERRY y PARASURAMAN, 1988; 45). Sin embargo, en la mayor parte de los casos lo único que consiguen es elevar la tasa de promesas rotas.

3.-*Gestión Ineficaz de las Expectativas de los Clientes.* Hemos visto que la utilización de reclamos exagerados puede elevar las expectativas de los clientes y hacer que sean poco realistas, pues bien, algo parecido es lo que sucede cuando los clientes desconocen el desarrollo interno del proceso necesario para el suministro del servicio. Los clientes que no son conscientes de los pasos que la empresa da para servirles bien suelen tener una percepción de la calidad del servicio menos favorable que la de quienes si saben lo que la empresa hace por ellos, aunque no puedan verlo.

En cuanto a las estrategias encaminadas a que la prestación del servicio iguale o supere las promesas hechas a los consumidores pueden agruparse en cuatro categorías: gestionar la comunicación horizontal; gestionar las promesas sobre el servicio; recortar las expectativas de los clientes y educar al cliente.

Uniendo todos los gaps (consultar Figura 1), se comprueba que este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma.

En la parte superior se recogen aspectos relacionados con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y prestación.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el Gap 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4})$$

Se trata, sin duda, de un modelo con un gran valor como herramienta de diagnóstico, capaz de ayudar a la organización a identificar las causas de un servicio deficiente.

De estos cinco gaps, consideramos que el primero es el que sirve de base para el correcto funcionamiento del modelo (sin conocer a fondo las



El estudio que nos ocupa forma parte de una línea de investigación, que se viene desarrollando desde el año

expectativas de los clientes, no se puede pasar a intentar cerrar los otros gaps). Así pues, conseguir información precisa sobre lo que los usuarios esperan es la principal actividad que el proveedor del servicio debe acometer cuando se plantee mejorar la calidad del mismo y el eje sobre el que gira este trabajo.

1995, sobre la medida de la calidad de servicio en el turismo rural. En etapas anteriores del trabajo, se evaluaron las percepciones y expectativas de los clientes² con respecto a los servicios turísticos prestados en el entorno rural del Principado de Asturias, a través de la escala SERVQUAL³ adaptada al ámbito investigado (VÁZQUEZ CASIELLES y DÍAZ MARTÍN, 1995; RUIZ; VÁZQUEZ y DÍAZ, 1995). Como complemento a las mencionadas publicaciones, el presente estudio pretende comparar las expectativas de los turistas y la percepción que de las mismas tienen los prestadores del servicio, es decir analizar el Gap 1. Concretamente, los objetivos principales de la investigación son:

- 1- Medir las expectativas de los usuarios del servicio turístico.
- 2- Cuantificar las expectativas de los proveedores del servicio con respecto a lo que debería ser un servicio de calidad.
- 3- Comparar las dos medidas anteriores, o lo que es lo mismo determinar el tamaño del "Gap de Información de Marketing".
- 4- Analizar las posibles causas del Gap 1.

Atendiendo a estos objetivos se diseñó un estudio en el que participaron tres tipos de establecimientos de turismo rural (Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos Rurales) con tres muestras diferentes de entrevistados para cada uno de ellos: clientes, directivos y empleados. Esta complejidad del trabajo se debe a que el Gap 1 traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, con lo que su medición requiere una comparación de las respuestas sobre las expectativas que se obtienen de muestras distintas. Los clientes entrevistados fueron individuos mayores de 18 años que se encontraran en Asturias practicando turismo rural. Por el lado de la oferta, si bien es cierto que los entrevistados más apropiados para medir el Gap 1 son los directivos (PARASURAMAN; BERRY y ZEITHAML, 1991) creemos que cuando se trata de conseguir una verdadera cultura de servicio, no sólo los directivos sino también otros empleados del negocio de turismo rural deben estar al corriente de las expectativas de los clientes. Por este motivo se decidió ampliar el estudio e incluir no sólo a directivos sino a todas las personas que intervienen en la prestación del servicio.

Tanto el cuestionario presentado a los turistas como el utilizado con los proveedores del servicio contenía una lista de 22 atributos de la calidad de servicio en turismo rural (22 variables en las que se apoya la evaluación de los consumidores), que habían sido identificados en una fase previa de la investigación (consultar Cuadro 4). A los turistas se les

² Dicha evaluación es dinámica, realizándose periódicamente encuestas que tienen carácter anual y estacional, lo cual nos permite averiguar si se han producido cambios en la calidad de servicio percibida por los clientes, así como cuáles son los puntos débiles de las empresas o aspectos susceptibles de mejoría para lograr una adecuada adaptación a las exigencias del mercado.

³ La escala SERVQUAL, diseñada para PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988), consta de dos partes, una con cuestiones relativas a las expectativas de los clientes y otra con cuestiones sobre sus percepciones. Las dos secciones contienen 22 ítems que son idénticos y se agrupan en cinco dimensiones: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía.

4. Expectativas de los clientes versus expectativas de las empresas de servicios turísticos

solicitó una valoración de sus expectativas con respecto a esas 22 variables en una escala con puntuaciones de 0 a 10 y a los directivos y empleados se les pidió que se pusieran en el lugar de sus clientes y que evaluaran sus expectativas en relación con los mismos 22 atributos, también en una escala de 0 a 10. Es decir, debían indicar lo que ellos creían que los usuarios del servicio esperaban.

Para alcanzar el éxito en sus negocios, las organizaciones de servicios turísticos deben realizar investigaciones de mercado que les permitan conocer cuáles son los atributos de calidad más importantes para los clientes, cuál es el nivel de prestación que esperan recibir en cada uno de ellos y qué diferencia existe entre dicho nivel y lo que las empresas creen que los turistas esperan (determinar la amplitud del "Gap de Información de Marketing"). En la presente sección se exponen los resultados empíricos más relevantes de la investigación propuesta para indagar acerca de todas estas cuestiones.

4.1 Expectativas de los clientes sobre los servicios de turismo rural

Las principales características del estudio dirigido a los clientes se exponen el Cuadro 2.

Tomando las expectativas de los entrevistados como indicadores de la

importancia que los diferentes ítems y dimensiones de la calidad de los servicios de turismo rural tienen para los consumidores, se han determinado cuáles son los aspectos más relevantes a la hora de evaluar la calidad de los servicios turísticos investigados.

En este sentido, las variables clave, aquellas a las que les corresponden las expectativas más elevadas según los turistas, son (consultar Tabla 1): lugar tranquilo (E = 9,31); reservas totalmente garantizadas (E = 9,28); entorno natural de gran belleza (E = 9,17) e instalaciones físicas limpias (E = 9,07).

Respecto a las *dimensiones de la calidad* de servicio para empresas de turismo rural, obtenidas previamente aplicando un Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (VÁZQUEZ CASIELLES y DÍAZ MARTÍN, 1995), el cálculo de la valoración de cada dimensión como media de las puntuaciones de las variables que las integran, permite afirmar que los factores que los usuarios de servicios de turismo rural consideran esenciales para catalogar como excelente el servicio que se les ha prestado son (ver Tabla 1): Fiabilidad, confianza en el prestador del servicio (E = 8,98); Beneficio Básico, servicio principal que las empresas de turismo rural ofrecen a sus clientes (E = 8,93) y Elementos Tangibles,

4 El perfil de los turistas encuestados se recoge en las tablas 8 y 9.

Cuadro 2: Ficha técnica

A1 ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING
a Recopilación de información sobre las necesidades de los clientes.
b Utilización de la información recogida.
c Recopilación de información sobre las expectativas de clientes.
d Interacción de los directivos con los clientes
A2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE
a Comunicación frecuente entre personal de contacto con clientes y directivos
b La dirección solicita sugerencias sobre el servicio al personal de contacto.
c Interacciones "cara a cara" entre directivos y personal de contacto frecuente
d Comunicación entre directivos y personal fundamentalmente por escrito.
A3 NIVELES DE DIRECCIÓN

Tabla 1: Expectativas de los clientes y percepciones de los prestadores del servicio

atributos	P ^{D,E}	E ^C	dimensiones	P ^{D,E}	E ^C
1. confort	9,31	8,62	e. tangibles	8,98	8,53
2. decoración	8,19	8,35			
3. estado	9,57	8,80			
4. limpio	9,84	9,07			
5. aspecto	7,97	7,81			
6. individ.	9,03	7,83	profesionalidad	8,82	7,89
7. trato	8,30	8,30			
8. vida	7,52	7,36			
9. negocio	9,24	8,08			
10. ocio	6,60	7,30	oferta complementaria	6,53	6,98
11. ferias	5,81	5,97			
12. deporte	6,43	6,94			
13. cultura	7,28	7,73			
14. parking	7,72	7,84	localización	8,04	7,97
15. situado	8,07	8,05			
16. comida	7,72	8,16			
17. imagen	8,66	7,84			
18. natura.	9,48	9,17	beneficio básico	9,26	8,93
19. tranq.	9,67	9,31			
20. gastro.	8,64	8,31			
21. reserva	9,72	9,28	fiabilidad	9,25	8,98
22. precios	8,79	8,68			

Fuente: DÍAZ MARTÍN (1996).

componentes del servicio que el turista puede percibir a través de los sentidos (E = 8,53).

4.2 Percepciones de las empresas de turismo rural sobre la calidad de servicio esperada por los clientes

Analizadas las expectativas de los turistas, pasamos a continuación a investigar la opinión que los proveedores del servicio tienen acerca de lo que los turistas esperan. Los aspectos más relevantes de la muestra utilizada en esta parte del estudio se resumen en la Tabla 2.

Desde la perspectiva de la oferta los atributos considerados más importantes han resultado ser (consultar Tabla 1): instalaciones físicas limpias (E = 9,84); reservas totalmente garantizadas (E = 9,72); lugar tranquilo (E = 9,67); instalaciones en buen estado (E = 9,57); entorno natural de gran belleza (E = 9,48); trato cordial y familiar (E = 9,48); habitaciones confortables (E = 9,31) y empleados conocedores del negocio (E = 9,24).

En relación con las dimensiones en que se agrupan los 22 ítems, las más relevantes para los negocios de turismo rural son: Beneficio Básico (E = 9,26); Fiabilidad (E = 9,25) y Elementos Tangibles (E = 8,98).

4.3 Diferencia entre las expectativas de los turistas y las percepciones que la oferta tiene de las mismas

La comparación de los puntos de vista de la demanda y la oferta de turismo rural pone de manifiesto que, en la mayor parte de los

atributos, quienes prestan el servicio creen que los clientes esperan más de lo que realmente lo hacen. Las expectativas de los turistas sólo superan a las de la oferta en 7 variables, siendo 4 de ellas las que constituyen la dimensión denominada Oferta Complementaria (consultar Tabla 1): ocio, ferias, deporte y cultura.

Se puede decir, por tanto, que desde la oferta se tiende a sobrestimar las expectativas de los usuarios de servicios de turismo rural, excepto para las actividades que los turistas pueden realizar en la zona a la que acuden a practicar turismo rural y que no constituyen el núcleo básico del servicio

^s P^{D,E} = Percepciones de los Directivos y Empleados acerca de las Expectativas de los Clientes.

E^C = Expectativas de los Clientes.

Tabla 2: Características de la muestra de proveedores de servicios de turismo rural

		n.º entrevistas
tipo de establecimiento	casas de aldea	28
	casonas asturianas	17
	y apartamentos rurales	13
ámbito geográfico	Principado de Asturias	
	oriente	18
	centro	20
	occidente	20
personal entrevistado	directivos	35
	empleados	23
fecha del trabajo de campo	18 de diciembre de 1995	
	a 14 de enero de 1996	58

que reciben. Estas actividades culturales, recreativas y deportivas se presentan como una dimensión crítica para el turismo rural asturiano y, por eso, aunque los esfuerzos para mejorar la calidad de servicio suelen centrarse en los elementos tangibles, probablemente sea de mayor valor a los ojos del cliente desarrollar la oferta complementaria.

Por otro lado, se puede observar que el número de variables consideradas como relevantes por la oferta no coincide con el de los clientes, aunque, eso sí, los 4 atributos clave de los turistas se encuentran entre los cinco primeros de los proveedores. En cuanto a las dimensiones de calidad se aprecia como las dos partes coinciden a la hora de señalar las de mayor interés (Beneficio Básico, Fiabilidad y Elementos Tangibles) siendo mínima la diferencia en el orden jerárquico de los tres factores.

4.4 Comprensión de las expectativas de los clientes en función de las características de la oferta

Aunque en un principio cabría esperar que la comprensión de las expectativas de los clientes fuera mejor en el caso de los empleados que están en contacto con ellos que en el de los directivos, el examen de las medias de estos dos grupos permitió comprobar que sus estimaciones estaban bastante próximas⁶ (consultar Figura 4). Ello se debe a que en los negocios de turismo rural la relación del “encargado-directivo” con los clientes es prácticamente igual que la del resto de empleados. De hecho, en la mayor parte de los casos no hay una distinción clara de funciones, sino que todos participan en todas las actividades del servicio.

También se compararon las percepciones del personal de las distintas zonas geográficas y tipos de establecimiento, existiendo diferencias significativas sólo en el segundo caso, es decir, en función del tipo de establecimiento⁷. Concretamente, los empleados y directivos de Casonas Asturianas son los que ofrecen valoraciones más altas en todas las dimensiones de la calidad de los servicios de turismo rural y los de los Apartamentos las más bajas en cinco de las seis dimensiones, sobre todo en lo que se refiere a la Oferta Complementaria (ver Figura 5). Con respecto a las valoraciones del personal en las tres áreas geográficas, hay que decir que son muy similares salvo en lo que se refiere a Actividades Complementarias, ya que en esta dimensión las puntuaciones de los empleados de Occidente son sensiblemente inferiores a las de el personal de las otras dos zonas, tal y como se recoge en la Figura 6.

Finalmente, se procedió a investigar la amplitud del Gap 1 en todas las zonas geográficas y para los tres tipos de establecimientos

⁶ Aplicando la prueba *t* de Student para comparar las percepciones medias de los dos grupos de personal acerca de las expectativas de los turistas, se comprobó que la categoría de trabajador (variable independiente) no influye significativamente sobre el conocimiento de lo que los clientes esperar. Se obtuvo un valor *t* = 0,22, con 56 grados de libertad y un nivel de significación *p* = 0,824, bajo los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas en las muestras.

⁷ Se efectuó una comparación de tres medias (Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos de Turismo Rural) mediante la técnica estadística de Análisis de la Varianza (ANOVA de un Factor), obteniéndose un nivel de significación *p* = 0,05 que permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias.

Figura 4: Comparación de expectativas entre empleados y directivos de los negocios de turismo rural

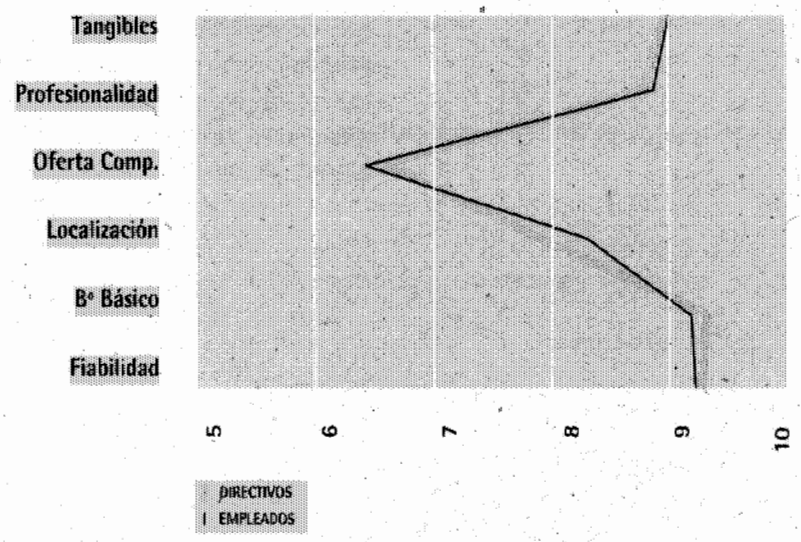


Figura 5: Comparación de percepciones entre los distintos tipos de establecimientos

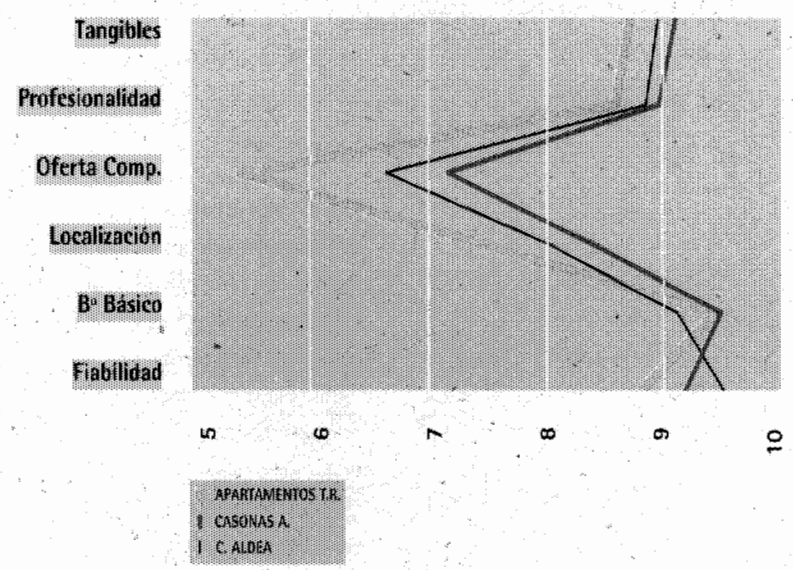


Figura 6 Comparación de percepciones entre zonas geográficas

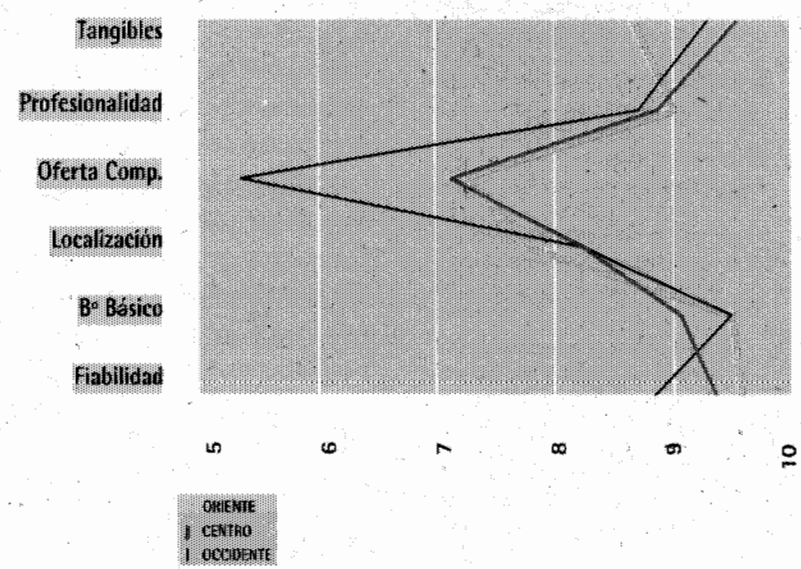


Figura 7: Amplitud del GAP 1 en la zona occidental.

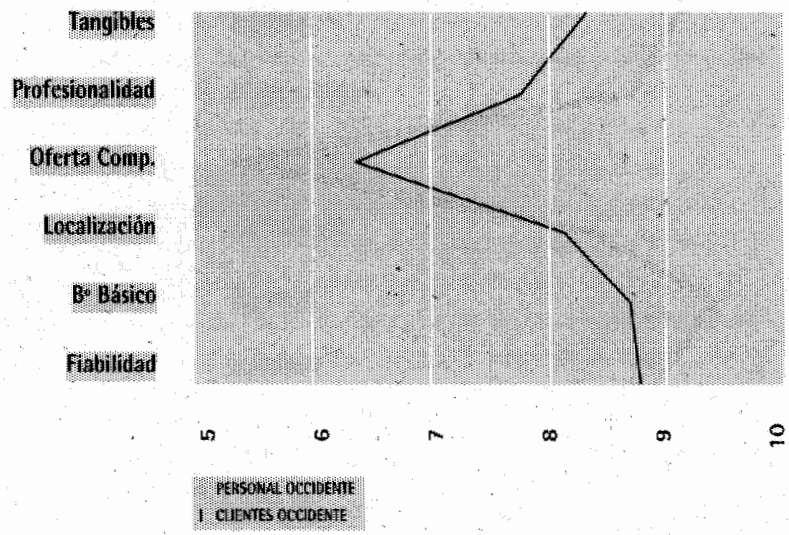


Figura 8: Amplitud del GAP 1 en la zona centro.

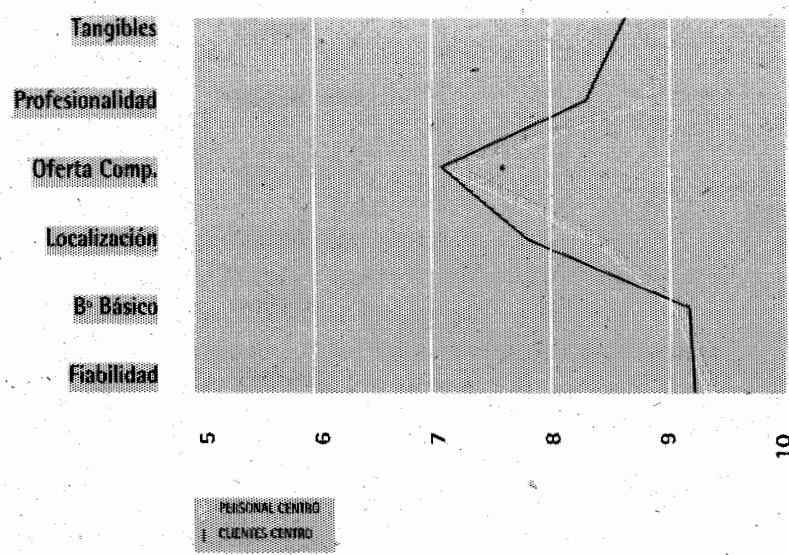


Figura 9: Amplitud del GAP 1 en la zona oriental.

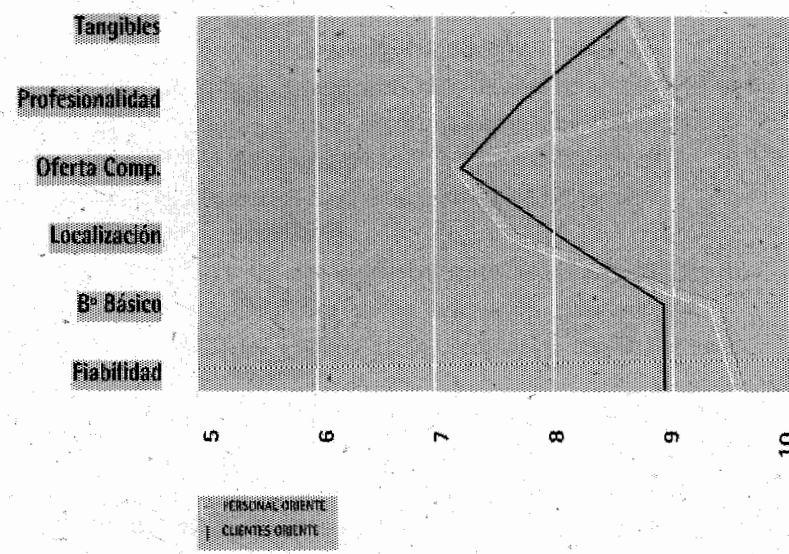


Figura 10: Amplitud del GAP 1 en las casas de aldea

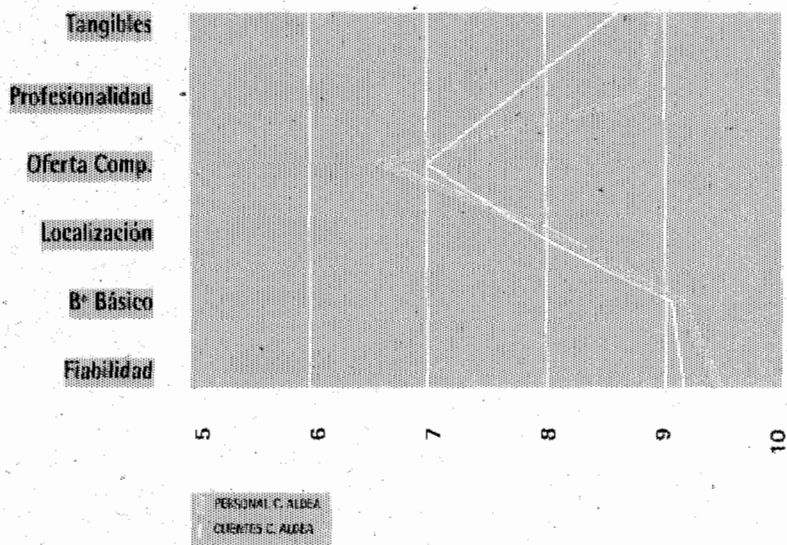


Figura 11: Amplitud del GAP 1 en los apartamentos de I.R.

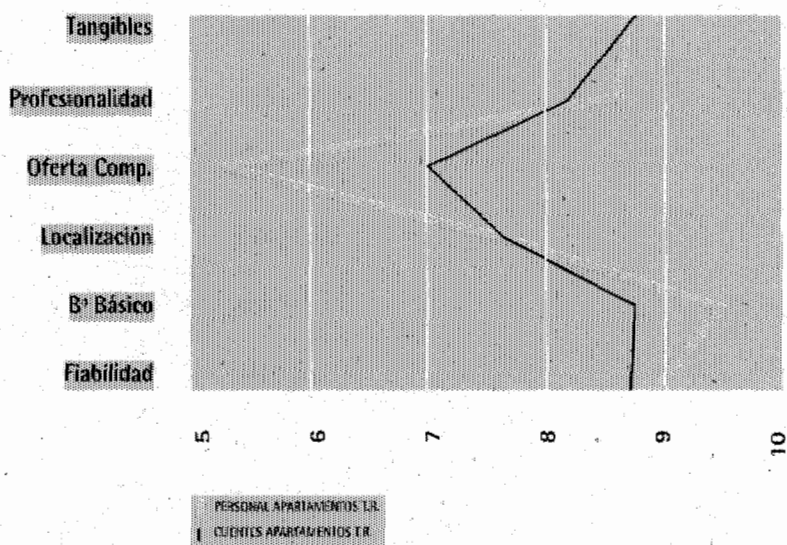


Figura 12: Amplitud del GAP 1 en las casonas asturianas

