

EL USO DE MATRICES DE OPORTUNIDAD PARA EL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS HOTELEROS EN LA CIUDAD DE NATAL, BRASIL

Domingos Fernandes Campos*
Tatiana Gehlen Marodin**
Universidade Potiguar
Natal, Brasil

Resumen: Este trabajo presenta los resultados de una investigación realizada en el sector hotelero de la ciudad de Natal, Brasil. La ciudad ofrece 23.000 camas, recibiendo anualmente dos millones de visitantes. El estudio analiza el nivel de satisfacción de los huéspedes. Fueron entrevistados 1440 huéspedes en seis hoteles, encuadrados en las categorías turista, superior y lujo. El servicio fue medido a través de 34 atributos. La recolección de datos ocurrió en dos etapas, antes del registro y después de la salida de los huéspedes. Los resultados presentan diferencias significativas entre las expectativas del servicio, y las respuestas fueron agrupadas por categoría y por hotel. Al final, fueron evaluadas las diferencias entre las expectativas y la realidad del servicio en cada ítem. Las matrices de posicionamiento externo indican en cuáles atributos los hoteles se diferenciaban de forma significativa.

PALABRAS CLAVE: hotel, turismo, gestión de servicio, matrices de oportunidad, estrategia.

Abstract: Use of Importance-Performance Matrix in the Analysis of Hotel Services in the City of Natal Brazil. This work presents the results of a survey conducted within the hotel sector in the city of Natal, Brazil. The city has 23,000 beds and receives two million visitors annually. The study examines the customers level of satisfaction. 1440 guests were interviewed in six hotels, classified into categories: tourist, superior and deluxe. The service was measured throughout 34 attributes. Data collection occurred in two stages, before check in and after guests check out procedures. The results showed significant differences between expectations when responses were grouped by category and hotel. Finally, the gaps between expectations and service performance in each attribute were analysed. Matrix of external positioning indicated in which attribute the hotels are competitively differentiated.

KEY WORDS: hotel, tourism, service management, importance-performance matrix, strategy.

* Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidad Politécnica de Madrid, España. Se desempeña como Profesor de Operaciones y Gestión de la Cadena de Suministros en la Universidad Potiguar - UnP, Natal, Brasil; y Consultor Senior en Empresas de Manufatura y Logística (Natal, Brasil). E-mail: domingos_campos@uol.com.br

** Especializada en Gestión Turística de Desarrollo Local y Regional por la Universidad de Barcelona, España. Master en Administración por la Universidad Potiguar, Natal, Brasil, donde se desempeña como Profesora de Turismo y Relaciones Internacionales. E-mail: tatianagehlen@uol.com.br

INTRODUCCIÓN

El sector turístico -formado por servicios- es uno de los de mayor crecimiento en la actualidad. Este sector se compone de varios subsectores interdependientes, como transporte, hospedaje, alimentación, ocio, recreación, entre otros. El mercado hotelero es considerado la “espina dorsal” del sistema turístico y Brasil presenta números bastante significativos en la generación de empleo e ingresos. El Boletín de Desempeño Económico del Turismo (2007) indica que el turismo generó en ese año cerca de 2 millones de empleos formales y 6 millones de informales. Agrega que 2006 fue un año expresivo en gastos de extranjeros en el país, alcanzando US\$ 4,3 billones de dólares, superando los ingresos obtenidos con productos tradicionales como la caña de azúcar, el café, la carne de pollo, entre otros. Para el Mundial de Fútbol se proyecta que esos valores pasen de 6,3 billones en 2010 a 8,9 billones en 2014 (Brasil, 2010). En el Nordeste de Brasil los números representaron en 2006 6,4% del total de ingresos del trabajo y 5,8% del total de las ocupaciones generadas en la economía de la región, quedando el primer indicador por encima de la media del ingreso del trabajo al país, que fue de 5,7% (Souza & Silveira Neto, 2008).

Los servicios ocupan un espacio significativo en la economía mundial y la satisfacción del consumidor es buscada por las empresas que quieren sobrevivir en el ámbito de una competencia despiadada. La satisfacción del cliente es una respuesta al producto o servicio ofrecido, donde él juzga el valor de las características de aquello que recibió. Este trabajo presenta los resultados de una investigación realizada junto al sector hotelero de Natal, Brasil. Natal, según datos de la Secretaría de Turismo de Rio Grande do Norte (Rio Grande do Norte, 2010) recibe más de dos millones de visitantes por año y está entre los destinos más procurados del Nordeste. Es una de las ciudades del país con mayor número de camas en los hoteles (aproximadamente 23.000).

El objetivo del trabajo es analizar el nivel de satisfacción de los huéspedes de diferentes categorías de hoteles de Natal y el establecimiento de un punto de referencia para el mercado hotelero local. El *benchmark* (punto de referencia) fue construido a través de las respuestas obtenidas de una muestra de 1440 huéspedes de 6 hoteles de la red hotelera, encuadrados en las categorías turista, superior y lujo. Las fugas de calidad fueron descubiertas utilizando un conjunto de 34 atributos del servicio hotelero.

MARCO TEÓRICO

Grönroos (2004) afirma que un servicio es un proceso que consiste en una serie de actividades más o menos intangibles que normalmente ocurren en las interacciones entre el cliente y los operadores del servicio. Zeithaml & Bitner (2003) destacan la heterogeneidad de los servicios y su carácter perecedero (los servicios no pueden ser preservados, estocados, revendidos o devueltos) y ubican a la intangibilidad como la principal diferencia entre bienes y servicios. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) destacan el aspecto de la simultaneidad del servicio, afirmando que los mismos

son creados y consumidos simultáneamente. Los servicios son una mercadería perecedera y si no son utilizados a tiempo, se pierden para siempre. Para Lovelock & Wright (2006) la esencia de los servicios es representada por dos definiciones: a) es un acto o desempeño ofrecido por una parte a otra; b) son actividades económicas que crean valores y brindan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos.

De acuerdo con Grönroos (2004) la calidad del servicio o de un producto es cualquier cosa que el cliente perciba que es y lo que cuenta es la calidad percibida por el cliente. Afirma que para entregar y mantener la calidad del servicio, una organización precisa identificar lo que constituye la calidad para quienes brindan el servicio. La calidad de un servicio percibida tiene dos dimensiones: una técnica o de resultado y una funcional o relacionada al proceso. En la prestación del servicio en el momento en que éste es recibido no sólo cuenta la dimensión técnica de la calidad para la evaluación total que percibe el cliente, sino que también será influenciado por el modo en que el servicio le fue prestado. El trabajo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) representa un avance en el desdoblamiento de la calidad del servicio en los determinantes de la calidad del mismo: aspectos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas cinco dimensiones son básicas en el agrupamiento de los factores para la escala SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) afirman que la calidad del servicio es definida como resultado de una comparación entre la expectativa y lo que es percibido como recibido. Afirman que la percepción de la calidad por quienes prestan y quienes reciben el servicio, muchas veces es diferente. Las expectativas de los clientes componen un factor importante que influye en la calidad percibida del servicio. Cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio, la juzga siguiendo un patrón anterior establecido que es base para la formación de su expectativa. En caso de que no haya una experiencia anterior, el cliente basará su expectativa en publicidades, folletos, comunicación boca a boca, etc. (Lovelock & Wright, 2006).

El trabajo de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1993) establece un modelo conceptual que articula la naturaleza y los factores determinantes de las expectativas del cliente en relación al servicio. Además, proponen los conceptos de nivel de servicio deseado y nivel de servicio adecuado (mínimo aceptable). La región entre los dos niveles representa una zona de tolerancia que el cliente admite como satisfactoria para el servicio recibido. La zona de tolerancia es fluctuante, variando de acuerdo con el cliente y con las circunstancias. Para los clientes, los atributos más importantes del servicio tienen una zona de tolerancia más estrecha y también límites de expectativas más próximos al máximo de la escala utilizada (Zeithaml & Bitner, 2003).

La satisfacción del cliente desempeña un papel fundamental en rubros altamente competitivos, donde existe una diferencia expresiva entre clientes meramente satisfechos y clientes completamente satisfechos (Lovelock & Wright, 2006). Para conocer los niveles de satisfacción de los clientes las empresas deben descubrir cuan satisfechos o insatisfechos están y esto se logra preguntándoles qué

factores son importantes para su satisfacción y evaluando el desempeño ofrecido. Así, la empresa adoptaría estrategias adecuadas para aumentar los niveles de satisfacción de los clientes. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) hacen una descripción del proceso por el cual los clientes crean sus expectativas en relación al desempeño de los proveedores. Los autores afirman que la insatisfacción es causada por las fugas existentes entre las expectativas y los resultados percibidos e indican cinco fugas potenciales en los servicios: entre las expectativas del consumidor y el gerenciamiento de la percepción de las expectativas; entre las percepciones del gerenciamiento de las expectativas del consumidor y las especificaciones de la calidad en los servicios; entre las especificaciones sobre la calidad del servicio y el servicio proporcionado; entre el servicio ofrecido al cliente y lo que es transmitido sobre el mismo; y entre las expectativas del consumidor y la percepción del servicio recibido.

Bowersox, Closs & Cooper (2006) indican que la naturaleza de esas fugas responde a diferentes percepciones por parte de los gerentes sobre las verdaderas expectativas de los clientes; a patrones no difundidos uniformemente en toda la organización; a que el desempeño real no es el estipulado por la empresa; a demasiado compromiso o promesas exageradas que generan elevados niveles de expectativa; a que la percepción del desempeño es más baja o más alta que el real; y a que la satisfacción/calidad es la suma de cualquiera de las fugas anteriores.

Los servicios en la red hotelera

La literatura técnica presenta trabajos empíricos vinculados con la calidad de los servicios en la red hotelera. Luk (1997) analiza la cultura del marketing en agencias de viaje de Hong Kong y su relación con la calidad del servicio. Afirma que la cultura de marketing debe contemplar la calidad del servicio; las relaciones interpersonales; la tarea de venta, organización, comunicación interna e innovación; e indica que la alta calidad del servicio puede obtenerse cuando una empresa turística promueve la cultura del marketing orientada a la atención y las relaciones interpersonales. Kandampully (2000) analiza en Australia el impacto de la fluctuación de la demanda en la calidad del servicio, teniendo en cuenta que en los períodos de alta ocupación hotelera, con el exceso de demanda, la calidad en la prestación de los servicios tiende a caer. Su estudio sugiere que las empresas del sector deberían considerar las necesidades y expectativas de los clientes en la elaboración de sus estrategias en los períodos estacionales. O'Neill & Charters (2000) analizan en Australia la calidad del servicio ofrecida por los bodegueros para atraer turistas. El estudio fue realizado en cuatro empresas con el objetivo de conocer lo qué es más importante para el cliente en la evaluación de la calidad de los servicios. Atilgan, Akinci & Aksoy (2003) evalúan en Turquía las dimensiones de la calidad del servicio en hoteles. La investigación analizó dos grupos de turistas de diferentes países. Los resultados sugieren que las operadoras deben considerar que las características culturales afectan la percepción de la calidad del servicio recibido.

Juwaheer & Ross (2003) analizaron la percepción de los huéspedes en las Islas Mauricio y concluyeron que la calidad de los servicios estuvo por debajo de las expectativas y la principal fuga fue la empatía. Nadire & Hussain (2005) estudiaron la calidad de los servicios en Chipre utilizando el SERVPERF con los clientes europeos que visitaban el lugar. Los resultados encontraron sólo dos dimensiones, en vez de las cinco del SERVQUAL, y se concluyó que los visitantes europeos son muy exigentes en cuanto a la calidad del servicio. El estudio de Eraqui (2006) en Egipto se centró en el servicio turístico desde el punto de vista del cliente interno y externo. Concluye que en cuanto al cliente interno, no existe ámbito de negocios turísticos que fomente la creatividad del empleado; mientras que el cliente externo encuentra reclamos en el transporte interno y la seguridad.

Oliveira (2001) investigó en Brasil los servicios más importantes en la elección de hoteles en Foz do Iguaçu y establece que para los huéspedes los factores localización, rapidez y eficiencia en el servicio de los cuartos y de restaurante fueron considerados los más importantes. El estudio de Carvalho (2007) analizó los factores que influyen la satisfacción del público de la tercera edad en Balneário Camboriú, Santa Catarina. Concluye que la limpieza, la buena atención, la seguridad y la localización son factores que afectan la satisfacción de ese cliente. Barbosa (2007) analizó la relación entre el huésped y el anfitrión en los hoteles de São Paulo y concluye que la satisfacción de los clientes es influenciada cuando existe una auténtica preocupación y cuidado por el huésped, permitiendo la creación de relaciones basadas en valores humanistas. Gonzalez (2005) investigó los factores que influyen la satisfacción y fidelización de los huéspedes extranjeros en Natal. Concluye que la cordialidad de los empleados, la limpieza, la seguridad, el servicio de restaurante e internet fueron los atributos más importantes en la satisfacción del huésped. Wanderley (2004) estudió la percepción del turista de negocios en cuanto a la elección de un hotel en la ciudad de São Paulo. Concluye que el precio de la estadía y la localización son los factores más importantes para el huésped de negocios.

Robazzi (2006) estudió el grado de hospitalidad percibido en los elementos gráficos de la apariencia de las instalaciones de los hoteles de São Paulo. Los resultados comprobaron la tangibilización de la hospitalidad y la identificación de las formas y colores que la representan en el proceso de lectura. Ferreira (2004) evaluó los factores que afectan la satisfacción y la fidelidad de turistas nordestinos que utilizan ómnibus o auto como medio de transporte en Natal. Concluyó que la limpieza, el mantenimiento de la piscina, el bar, el restaurante, el servicio de telefonía, los paseos y los precios fueron los atributos determinantes en la satisfacción y fidelización del huésped. Duarte (2006) estudió la influencia del humor en la calidad de la atención en una red hotelera en São Paulo. Concluyó que la satisfacción del cliente interno induce a la satisfacción del cliente externo. Veiga & Farias (2005) evaluaron la calidad de los servicios en una posada del Nordeste brasileño a través del instrumento SERVQUAL. Concluyeron que el modelo fue adecuado y permitió establecer factores para mejorar los servicios. Lima (2008) evaluó cómo los gestores de hoteles de Paraíba utilizan la metáfora teatral en la prestación de servicios para satisfacer a los clientes. Concluyó que por falta de conocimiento de la teoría del gerenciamiento de las impresiones, los gestores realizan acciones

aisladas y aleatorias. La Tabla 1 presenta un resumen de los trabajos referenciados mostrando los principales atributos y dimensiones relacionados en sus investigaciones.

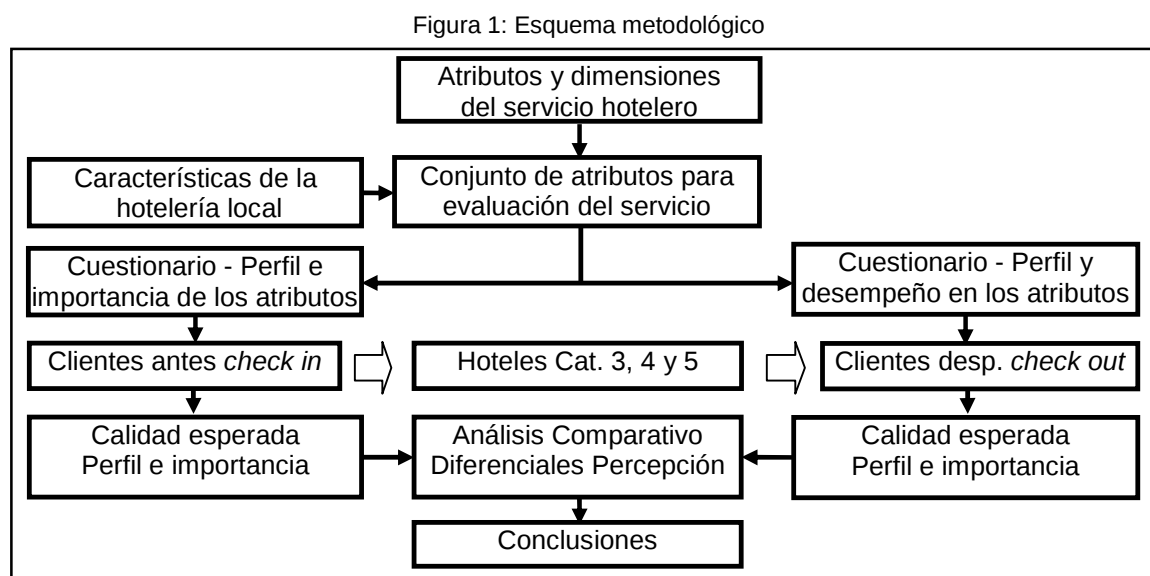
Tabla 1: Dimensiones y atributos utilizados en estudios empíricos

Estudio	Atributos/ Dimensiones
Luk (1997), Hong Kong, China	Resolución de problemas, comodidad de los cuartos, material promocional
Kandampully (2000), Australia	Atención, cortesía
O'Neill e Charters (2000), Australia	Cordialidad, nivel de conocimiento de los empleados
Juwaheer & Ross (2003), Islas Mauricio	Decoración, apariencia, material publicitario, localización, área verde, atención, resolución de problemas, cierre de la cuenta, menú
Atilgan, Akinci & Aksoy (2003), Turquía	Resolución de problemas, comodidad de los cuartos, material promocional, atención de los empleados, apariencia externa
Nadire & Hussain (2005), Chipre	Instalaciones, apariencia, atención, material publicitario
Eraqui (2006), Cairo, Egipto	Limpieza, accesibilidad, seguridad, precio
Oliveira (2001), Foz Iguaçu, Brasil	Instalaciones, atención, resolución de problemas, localización
Veiga & Farias (2004), Aracaju, Brasil	Aire acondicionado, atención, internet, apariencia, estructura
Ferreira (2004), Natal, Brasil	Atención, limpieza, desayuno, localización, resolución de problemas
Wanderley (2004), SP, Brasil	Precio, localización, business center
Gonzalez (2005) Natal, Brasil	Atención, limpieza, internet, restaurante, bar, desayuno
Duarte (2006), São Paulo, Brasil	Atención
Robazzi (2006), São Paulo, Brasil	Apariencia externa de las instalaciones
Barbosa (2007), São Paulo, Brasil	Atención, resolución de problemas
Carvalho (2007), Camboriú, Brasil	Atención, comodidad, limpieza, seguridad, localización, precio
Lima (2008), Natal, Brasil	Decoración, restaurante, conservación, área verde, business center

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGIA

Con el objetivo de agilizar la búsqueda de respuestas como problema básico de la investigación se adoptó el esquema metodológico presentado en la Figura 1. En la primera etapa se realizó la revisión de la literatura sobre los servicios, incluso los hoteleros. Posteriormente, se seleccionaron los principales atributos contenidos en la bibliografía específica. A partir de esto se elaboró un cuestionario con preguntas estructuradas. La aplicación del mismo se hizo en dos etapas; primero se entrevistó a los huéspedes antes del check in y luego se los consultó después de haber utilizado los servicios del hotel durante el check out. Los huéspedes abordados antes del *check in* y durante el *check out* no fueron los mismos, porque las entrevistas se realizaron en períodos diferentes. Al final se hizo un análisis comparativo de los rankings de importancia analizando la expectativa de los huéspedes y el desempeño de los hoteles. Se detectaron las fugas de calidad y se estableció el posicionamiento de los hoteles en relación a las mejores prácticas.



Fuente: Elaboración propia

Universo y muestra

El universo corresponde a los clientes hospedados en los hoteles seleccionados durante el período de julio y agosto de 2010. Sólo pudieron responder huéspedes que tuvieron una permanencia mínima de tres noches. En el establecimiento del universo de huéspedes se consideraron los valores medios históricos de ocupación hotelera en el período de 2002 a 2007, el número medio de días de permanencia y el número medio de personas por habitación para la red hotelera de la ciudad de Natal (Tabla 2).

Tabla 2: Índices de la Hotelería RN - 2001 a 2007

Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tasa media de ocupación (%)	49,47	46,86	49,05	56,13	60,38	54,02	52,55
Permanencia media (días)	3,65	3,28	3,39	3,45	3,46	3,30	3,27
Media de huéspedes por habitación	2,04	1,97	1,91	1,97	2,03	1,98	1,99
Participación huéspedes brasileños(%)	86,86	88,29	83,21	81,10	80,10	83,49	85,50
Participación huéspedes extranjeros(%)	13,14	11,71	16,79	18,90	19,90	16,51	14,50

Fuente: Rio Grande do Norte (2010)

La muestra tuvo carácter no probabilístico. Los huéspedes fueron elegidos por conveniencia; en la primera fase, antes del check in, y en la segunda fase durante o después del check out. En el plan muestral se recolectó información de 240 huéspedes de cada hotel, 120 en cada fase, totalizando 1440 huéspedes. La elección del tamaño fue guiada buscando un balance entre el costo de la operación y la dimensión del error muestral. La Tabla 3 presenta el error muestral para un nivel de significancia de 95% y una proporción estimada p de 50%, correspondiente al peor escenario de variancia. Los errores fueron calculados por el software STATDISK 1998 y los hoteles seleccionados aleatoriamente respetando dos por categoría del ranking de venta de una operadora turística de nivel nacional de los veinte hoteles más vendidos en Natal en 2009 (Trend, 2010).

Tabla 3: Universo y muestra

Hotel	Nº Hab.	Universo	Tamaño de las muestras		Error Muestral %
			Antes check in	Desp check out	
Hotel B – Turístico - 3B	40	749	120	120	8,2
Hotel F – Turístico – 3F	36	674	120	120	8,1
Hotel C – Superior – 4C	136	2.547	120	120	8,7
Hotel D – Superior –4D	215	4.027	120	120	8,8
Hotel A – Lujo – 5A	395	7.398	120	120	8,9
Hotel E – Lujo – 5E	210	3.933	120	120	8,8
Categoría Turístico - C3	76	1.423	240	240	5,8
Categoría Superior – C4	351	6.574	240	240	6,2
Categoría Lujo – C5	605	11.331	240	240	6,3

Fuente: Elaboración propia

La composición del conjunto de atributos usados en esta investigación obedeció a criterios de plenitud, especificidad y presencia en trabajos empíricos relevantes. Algunos atributos fueron excluidos por estar yuxtapuestos o contenidos en otros factores; y otros por no ser compatibles con las características del turismo local, fundamentado en el binomio sol y playa. Los atributos, entonces, fueron sometidos al análisis de los gestores de cuatro de los hoteles involucrados en la investigación, para que hicieran sus contribuciones y adaptaciones a las características del mercado local. La Tabla 4 muestra el conjunto de los 34 factores utilizados en esta investigación.

Tabla 4: Lista de los factores investigados

Recepción y procedimientos de <i>check in</i>	Piscina (limpieza, seguridad, comodidad)
Apariencia externa del hotel	Oferta de Internet wi-fi
Localización	Oferta de business center
Seguridad del entorno	Oferta de servicio de bar
Seguridad en todas las instalaciones del hotel	Oferta de servicio de restaurante
Disponibilidad de material promocional	Variedad en el menú
Apariencia de los empleados	Desayuno
Calidad de la atención de los empleados	Facilidad en la resolución de problemas
Comodidad de los cuartos	Facilidad de acceso a la gerencia superior
Aire acondicionado (temperatura, ruidos, control)	Ejecución del servicio en el tiempo prometido
Limpieza de los cuartos	Responsab. social (turismo sexual y menores)
Equipamiento de los cuartos(sábanas, toallas y edredones)	Reducción, reuso y reciclaje de recursos
Comodidad de los baños	Estructura y comunicación facilitadora de acceso
Limpieza e higiene de los baños	Servicios de recepción
Comodidad de las áreas comunes	Cierre de la cuenta y <i>check out</i>
Limpieza de las áreas comunes	Precio diario de la habitación
Mantenimiento de las áreas verdes del hotel	Precio de los servicios y productos ofrecidos

Fuente: Elaboración propia

Se elaboraron dos entrevistas distintas, una aplicada en la entrada del huésped y otra durante o después del *check out*. Ambas contenían dos módulos, uno común en el cual las preguntas buscaron información relativa al perfil socio-demográfico de los entrevistados en relación a las motivaciones de

viaje, medio de transporte utilizado, ingreso familiar, edad, sexo, ocupación principal, ciudad y estado donde reside. El segundo módulo de la primera entrevista se refería a las expectativas sobre el grado de importancia de cada uno de los atributos. Los entrevistados atribuyeron, sobre una escala Likert de 11 puntos, valores de cero (no importante) a diez (muy importante). En el segundo módulo de la entrevista aplicada en la salida del huésped, las preguntas requerían la evaluación de la calidad de los servicios recibidos en el hotel en el que se habían hospedado en relación a los 34 atributos de la Tabla 4. Los entrevistados manifestaron su percepción sobre una escala Likert de 11 puntos, variando de cero (pésimo) a diez (excelente). Los cuestionarios fueron validados con entrevistas previas a los gestores de los hoteles y con una aplicación piloto a 30 huéspedes. Algunas preguntas fueron redactadas nuevamente para evitar ambigüedades y confusiones. En la primera etapa los investigadores abordaron a los huéspedes en el trayecto del aeropuerto al hotel, en los ómnibus de las agencias de turismo receptivo o en el lobby del hotel, antes del check in. A principio de cada semana los hoteles informaban el número de entradas de huéspedes previstas y las operadoras que harían el transfer para que los investigadores organizaran sus escalas. En la segunda etapa los huéspedes fueron entrevistados durante o después del check out.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados aquí presentados reflejan el cálculo de 1440 respuestas válidas (720 antes del check in y 720 en el check out). De cada uno de los seis hoteles fueron entrevistados 240 huéspedes: una mitad antes del ingreso y la otra a la salida. El tratamiento estadístico fue realizado utilizando el *Statistical Package for the Social Science* – SPSS, versión 12.0. El sexo femenino predomina entre los entrevistados. En la primera fase (F1) la proporción fue del 60% al 40%; y en la segunda fase (F2), del 58% al 42%. La mayoría de los entrevistados eran asalariados de la región Sudeste, con un ingreso familiar mensual superior a 6 salarios mínimos (el valor del salario mínimo vigente al mes de enero de 2013 en Brasil es de un valor próximo a los U\$ 320), tenían más de 30 años y viajaban por vía aérea. Las Tablas 5 y 6 detallan algunos de esos datos.

Tabla 5: Perfil de los entrevistados en cada fase: edad, actividad e ingreso

Edad	F1	F 2	Actividad	F 1	F 2	Ingreso *	F 1	F 2
Menos de 30	29,9	33,2	Prof. autónomo	17,6	9,9	< 2 salarios	2,5	0,7
30 a 40	28,8	31,1	Empresario	16,7	19,6	2 a 5 salarios	23,8	21,7
40 a 50	23,9	20,0	Empleado	47,6	51,4	6 a 10 salarios	38,2	38,8
Más de 50	17,5	15,7	Otros	18,1	19,2	> 10 salarios	35,6	38,9
*Ingreso familiar mensual. Salario mínimo en Brasil: 678 reales, equivalente a 320 dólares americanos (enero/2013)								

Fuente: Datos de la investigación

Tabla 6: Perfil de los entrevistados en cada fase: origen, motivo y medio de transporte

Origen	F1	F 2	Motivo	F 1	F 2	Medio	F 1	F 2
Norte	2,1	2,1	Turismo	88,8	85,8	Automóvil	9,2	6,9
Nordeste	15,8	13,6	Negocios	6,4	4,2	Avión	90,6	88,2
Centro Oeste	11,8	17,2	Congresos	3,6	9,0	Ómnibus	0,3	4,9
Sudeste	55,5	50,5	Salud	0,0	0,0	Barco	0,0	0,0
Sur	12,1	11,9	Otros	1,3	1,0	Otros	0,0	0,0
Exterior	2,8	4,7						

Fuente: Datos de la investigación

La importancia de los factores

Los entrevistados señalaron su percepción relativa a la importancia de los atributos, atribuyendo una nota de cero (no importante) a diez (muy importante). Las medias nominales generales obtenidas variaron de 6,70 (*oferta de business center*) a 9,82 (*limpieza de los baños*). Un análisis preliminar permite afirmar que los entrevistados consideran los atributos de medianamente importantes a muy importantes. La Tabla 7 presenta ordenadamente los valores medios obtenidos del grado de importancia de los factores estudiados. En el tercero de los atributos más importantes, tres están asociados directamente a la dimensión higiene: *limpieza de los baños*, *de los cuartos* y *de las áreas comunes*. La dimensión seguridad aparece con dos factores: *seguridad de las instalaciones* y *del entorno*. La dimensión responsabilidad aparece con la *resolución de problemas* y el *cierre de la cuenta*. La responsabilidad social y ambiental se nota en los factores de *combate al turismo sexual*, *hospedaje de menores solos*, *venta de bebidas a menores*, *reducción de residuos*, *reuso y reciclaje* y *accesibilidad*. También aparecen la *atención de los empleados* y la *calidad y variedad del desayuno*; este último es una característica destacada de la hospitalidad local.

Los huéspedes dieron menor importancia a la oferta y disponibilidad de servicios de *bar*, *restaurante*, *internet*, *business center* y *material promocional*. La *apariciencia externa del hotel*, el *mantenimiento de las áreas verdes*, el *acceso a la gerencia superior* y la *comodidad de los baños* también fueron indicados entre los menos importantes. Completan los atributos menos importantes el *precio de las estadías* y *de los productos y servicios*. Los números mostrados en la Tabla 7 reflejan la posición de la importancia que el atributo tiene según las respuestas de los huéspedes de cada hotel en cada categoría y en general. Visualmente, es posible verificar las diferencias más significativas en la jerarquización de los atributos. Los atributos están enumerados por la jerarquización de la media general de las respuestas. Así, el atributo *limpieza de los cuartos* fue el de mayor importancia en el conjunto general de respuestas (ranking 1). Esta posición se mantiene cuando los huéspedes son considerados aisladamente en las categorías C3 y C5. El mismo atributo asume el quinto lugar en importancia para los huéspedes en la categoría C4. Vistos por hotel, el ranking del atributo varió de la posición 1 (5A) a la posición 7 (4C).

Tabla 7: Grado de importancia atribuido por los huéspedes

Atributos		G	C3	C4	C5	3B	3F	4C	4D	5A	5E
limpieza/higiene baño	Importancia alta	9,82	9,77	9,78	9,91	9,80	9,73	9,76	9,80	9,90	9,92
combate turismo sexual		9,81	9,69	9,85	9,90	9,83	9,55	9,84	9,85	9,87	9,94
estructura de acceso		9,81	9,72	9,85	9,87	9,85	9,58	9,88	9,81	9,85	9,90
limpieza de los cuartos		9,79	9,75	9,81	9,82	9,76	9,73	9,83	9,80	9,75	9,89
atención empleados		9,69	9,59	9,73	9,75	9,71	9,46	9,84	9,63	9,80	9,70
desayuno		9,67	9,56	9,68	9,76	9,70	9,41	9,74	9,63	9,74	9,79
seguridad en las instalaciones		9,64	9,51	9,61	9,80	9,61	9,41	9,65	9,57	9,69	9,90
reducción de residuos		9,62	9,34	9,80	9,72	9,70	8,98	9,85	9,75	9,66	9,77
resolución de problemas		9,56	9,52	9,62	9,55	9,70	9,33	9,77	9,48	9,45	9,65
seguridad del entorno		9,51	9,39	9,55	9,58	9,58	9,20	9,68	9,43	9,31	9,85
cierre de la cuenta		9,46	9,41	9,44	9,55	9,38	9,44	9,20	9,68	9,45	9,65
limpieza de las áreas comunes		9,46	9,27	9,51	9,61	9,27	9,26	9,62	9,40	9,75	9,48
servicio tiempo prometido	Importancia media	9,42	9,19	9,57	9,49	9,38	9,00	9,61	9,52	9,50	9,48
localización del hotel		9,35	9,42	9,44	9,21	9,50	9,33	9,39	9,49	9,04	9,38
bienvenida y check in		9,35	9,19	9,45	9,40	9,30	9,08	9,65	9,25	9,46	9,33
servicio de recepción		9,28	9,21	9,54	9,10	9,29	9,14	9,45	9,63	9,05	9,15
equipamiento de los cuartos		9,18	9,40	9,30	8,85	9,60	9,21	9,19	9,40	8,30	9,40
comodidad cuartos		9,09	9,22	9,34	8,71	9,43	9,02	9,33	9,35	8,24	9,19
piscina del hotel		9,04	8,49	9,10	9,52	8,43	8,55	9,63	8,58	9,50	9,53
apariciencia empleados		8,98	8,65	9,32	8,97	8,65	8,65	9,41	9,22	9,14	8,80
variedad en el menú		8,97	8,52	9,30	9,09	9,01	8,04	9,55	9,05	9,55	8,63
comodidad áreas comunes		8,95	8,68	9,31	8,86	8,87	8,50	9,36	9,25	8,90	8,82
aire acondicionado		8,94	9,02	9,17	8,62	9,20	8,85	8,92	9,43	8,53	8,72
mantenimiento áreas verdes		8,89	8,76	9,27	8,65	8,84	8,69	9,30	9,24	8,48	8,82
precio diario habitación	Importancia baja	8,77	9,15	8,31	8,85	9,29	9,02	7,56	9,05	8,06	9,64
servicio de restaurante		8,76	8,16	9,01	9,09	8,81	7,51	9,49	8,54	9,54	8,65
comodidad baños		8,70	8,95	9,00	8,15	9,37	8,53	8,60	9,40	6,86	9,44
acceso a gerencia superior		8,69	8,58	9,04	8,45	8,94	8,23	8,92	9,15	8,10	8,79
apariciencia externa del hotel		8,64	8,36	8,81	8,75	8,51	8,20	8,83	8,79	8,79	8,71
precio servicios y productos		8,45	8,89	7,63	8,82	9,30	8,49	6,49	8,77	7,97	9,66
material promocional		8,14	8,22	8,15	8,03	8,65	7,80	7,24	9,07	8,01	8,05
oferta del servicio de bar		8,03	7,29	8,40	8,40	8,04	6,54	8,70	8,10	7,85	8,96
oferta de internet – wi fi		7,99	7,94	7,87	8,15	8,16	7,71	7,39	8,36	7,94	8,35
oferta de business center		6,70	7,11	6,17	6,81	8,45	5,77	4,80	7,54	5,71	7,90

Fuente: Datos de la investigación

El atributo *oferta de business center*, el último en el ranking general de importancia, también fue considerado el último en todas las categorías en cinco de los seis hoteles. Al depender del nivel de significancia considerado, las posiciones próximas estadísticamente podrían ser consideradas iguales. Una buena estadística para verificar en qué medida las posiciones apuntadas por los rankings son correlacionadas, es el test de correlación de Spearman. La Tabla 8 muestra los valores de correlación obtenidos para un nivel de significancia de 1%.

Tabla 8: Correlación entre *rankings* por el Test de Spearman

	G	C3	C4	C5	3B	3F	4C	4D	5A	5E
G	1,00	0,93	0,97	0,95	0,88	0,92	0,90	0,90	0,87	0,83
C3	0,93	1,00	0,87	0,83	0,95	0,97	0,73	0,92	0,69	0,85
C4	0,97	0,87	1,00	0,90	0,84	0,86	0,92	0,91	0,85	0,75
C5	0,95	0,83	0,90	1,00	0,77	0,83	0,91	0,78	0,94	0,84
3B	0,88	0,95	0,84	0,77	1,00	0,88	0,71	0,90	0,64	0,84
3F	0,92	0,97	0,86	0,83	0,88	1,00	0,71	0,89	0,70	0,82
4C	0,90	0,73	0,92	0,91	0,71	0,71	1,00	0,72	0,92	0,69
4D	0,90	0,92	0,91	0,78	0,90	0,89	0,72	1,00	0,69	0,75
5A	0,87	0,69	0,85	0,94	0,64	0,70	0,92	0,69	1,00	0,64
5E	0,83	0,85	0,75	0,84	0,84	0,82	0,69	0,75	0,64	1,00

Fuente: Elaboración propia

Desempeño de los hoteles

La Tabla 9 presenta las medias de desempeño de los 34 atributos evaluados por los entrevistados y las respectivas fugas de calidad. La fuga positiva indica que el desempeño superó las expectativas; la negativa, que la calidad del servicio recibido está por debajo de las expectativas. Los atributos están en orden decreciente de importancia. El desempeño varió de 1,55 (*material promocional* en el hotel 5A) a 10,00 (*desayuno* en el hotel 5A, *cierre de la cuenta* y *business center* para 4C). Algunos ítems, como *oferta de business center*, *bar*, *restaurante*, *variedad en el menú* y *acceso a la gerencia superior* no fueron evaluados porque el hotel no disponía de esos servicios o el huésped no los había utilizado.

Algunos aspectos merecen destacarse por los índices de desempeño considerados excelentes, como los atributos *limpieza e higiene de los baños*, *limpieza de los cuartos*, *apariciencia de los empleados*, *calidad de la atención de los empleados* y *cierre de la cuenta*. Algunos atributos merecen destacarse por el desempeño considerado pésimo, como los atributos *disponibilidad de material promocional* y *estructura de acceso*. El atributo *disponibilidad de material promocional* ocupa el trigésimo primer lugar en el ranking de importancia, por lo tanto es un atributo considerado poco importante por los huéspedes. Por otro lado, el atributo *estructura de acceso* ocupa el tercer lugar en el ranking de importancia y el desempeño varió de un mínimo de 3,85 en el hotel 3F, a un máximo de 9,62 en el hotel 5A. El atributo *seguridad en las instalaciones del hotel* presentó fugas negativas en todos los hoteles. La mayor ocurrió en el hotel 3F con -0,71. En el ranking de importancia este atributo ocupa el séptimo lugar. Otros atributos que presentaron índices negativos en todos los hoteles fueron *variedad en el menú*, *combate al turismo sexual*, *reducción de residuos* y *estructura de acceso*; destacándose esta última con una fuga de -5,73 en el hotel 3F. Es posible observar que la mayor fuga negativa (-6,50) ocurrió en el hotel 5E con el atributo *acceso a la gerencia superior*. Este atributo ocupa el vigésimo séptimo lugar en la escala de importancia. La mayor fuga positiva ocurrió en el hotel 4C con el atributo *oferta de business center*, donde este atributo ocupa el último lugar en el ranking de importancia del hotel.

Tabla 9: Desempeño y fugas de calidad de los hoteles por atributo

Atributos	Hotel 3B		Hotel 3F		Hotel 4C		Hotel 4D		Hotel 5A		Hotel 5E	
	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac
limpieza/higiene baños	9,60	-0,20	9,25	-0,48	9,29	-0,47	9,05	-0,75	9,87	-0,02	9,46	-0,45
combate turismo sexual	9,72	-0,10	6,67	-2,88	9,77	-0,06	9,72	-0,13	8,50	-1,37	8,83	-1,10
estructura de acceso	9,30	-0,55	3,85	-5,73	8,91	-0,97	7,70	-2,11	9,62	-0,22	6,82	-3,08
limpieza de los cuartos	9,46	-0,30	9,49	-0,24	9,20	-0,63	8,91	-0,88	9,88	0,13	9,40	-0,48
atención empleados	9,38	-0,33	9,39	-0,07	9,62	-0,21	9,03	-0,60	9,90	0,10	9,31	-0,39
desayuno	7,41	-2,29	8,89	-0,52	9,24	-0,49	9,17	-0,45	10,0	0,25	9,06	-0,73
seguridad en las instalaciones	9,53	-0,08	8,70	-0,71	9,48	-0,17	9,25	-0,32	9,42	-0,26	9,29	-0,61
reducción de residuos	9,52	-0,17	6,81	-2,16	8,68	-1,16	9,59	-0,15	8,49	-1,17	8,41	-1,35
resolución de problemas	6,83	-2,87	8,52	-0,81	8,38	-1,38	7,93	-1,54	9,80	0,34	7,05	-2,59
seguridad del entorno	9,27	-0,30	8,87	-0,32	9,07	-0,60	9,16	-0,27	8,70	-0,60	9,41	-0,44
cierre cuenta	9,75	0,37	9,66	0,21	10,0	0,79	9,68	0,00	9,43	-0,01	9,16	-0,48
limpieza de las áreas comunes	9,49	0,22	9,40	0,14	9,57	-0,05	9,29	-0,10	9,50	-0,24	9,40	-0,08
servicio tiempo prometido	7,66	-1,71	8,52	-0,48	9,08	-0,53	8,25	-1,27	9,54	0,03	8,38	-1,09
localización del hotel	9,50	0,00	9,30	-0,02	9,44	0,05	9,27	-0,21	9,41	0,37	8,30	-1,08
bienvenida y check in	9,19	-0,11	9,34	0,25	9,13	-0,52	7,99	-1,26	9,80	0,33	8,85	-0,47
servicio de recepción	9,46	0,17	8,96	-0,17	9,23	-0,22	9,30	-0,32	9,68	0,63	9,01	-0,14
equipamiento de los cuartos	9,32	-0,27	9,05	-0,16	9,03	-0,15	8,69	-0,71	9,70	1,39	8,75	-0,64
comodidad de los cuartos	8,94	-0,49	9,28	0,25	9,02	-0,30	8,76	-0,59	9,80	1,55	8,32	-0,86
piscina del hotel	8,92	0,48	7,82	-0,73	9,17	-0,46	8,98	0,40	9,75	0,24	9,44	-0,08
apariciencia de los empleados	9,47	0,81	9,22	0,56	9,62	0,20	9,40	0,17	9,90	0,76	9,46	0,65
variedad en el menú	-	-	-	-	8,64	-0,90	8,68	-0,36	9,02	-0,52	8,42	-0,20
comodidad áreas comunes	9,40	0,52	8,50	0,00	9,57	0,20	9,24	-0,01	9,71	0,81	9,16	0,34
aire acondicionado	8,70	-0,49	9,64	0,79	9,18	0,26	9,09	-0,34	9,60	1,07	7,71	-1,01
mantenimiento áreas verdes	9,00	0,15	9,35	0,66	9,75	0,45	9,37	0,13	9,29	0,81	9,44	0,62
precio diario habitación	9,54	0,25	8,35	-0,67	9,14	1,57	9,04	-0,01	9,03	0,96	7,70	-1,93
servicio de restaurante	-	-	-	-	9,35	-0,14	9,02	0,47	9,95	0,41	9,33	0,68
comodidad baños	9,20	-0,17	8,19	-0,34	8,87	0,26	8,61	-0,78	9,41	2,55	8,57	-0,86
acceso a gerencia superior	7,00	-1,94	9,60	1,36	8,66	-0,25	8,00	-1,15	-	-	2,28	-6,50
apariciencia externa del hotel	8,89	0,37	7,74	-0,46	9,58	0,75	9,09	0,30	9,83	1,04	8,63	-0,08
precio servicios y productos	9,49	0,19	6,52	-1,97	8,11	1,62	8,16	-0,60	7,34	-0,63	7,48	-2,18
material promocional	9,00	0,35	9,33	1,53	7,77	0,53	8,45	-0,61	1,55	-6,45	7,64	-0,41
oferta del servicio de bar	-	-	-	-	9,56	0,86	9,01	0,91	9,83	1,98	8,87	-0,09
oferta de internet – wi fi	7,76	-0,40	8,87	1,15	5,69	-1,69	7,30	-1,06	7,96	0,01	8,61	0,25
oferta de business center	-	-	-	-	10,0	5,19	9,33	1,79	6,64	0,92	7,00	-0,90

Fuente: Elaboración propia

Analizando las fugas de calidad para cada hotel se percibe que las evaluaciones de los huéspedes variaron mucho de hotel a hotel. La Tabla 10 muestra las fugas de calidad en cada franja de importancia de los atributos. La clasificación superior indica que el desempeño del hotel superó o igualó las expectativas de los huéspedes. Inferior significa que, en la percepción de los huéspedes, el desempeño del hotel estuvo por debajo de las expectativas. La tabla muestra un desempeño global del hotel 5A superior a los demás. El hotel 5A superó las expectativas de los clientes en 22 de los 34 atributos, contra sólo 5 de su competidor directo (5E).

Tabla 10: Número de fugas de calidad por hotel por importancia

Hotel	alta importancia		media importancia		baja importancia		total	
	superior*	inferior	superior*	inferior	superior*	inferior	superior*	inferior
3B	2	10	5	5	5	3	12	18
3F	2	10	5	5	4	4	11	19
4C	1	11	4	7	8	3	13	21
4D	1	11	2	9	5	6	8	26
5A	4	8	10	1	8	2	22	11
5E	0	12	2	9	3	8	5	29

* desempeño mayor o igual a las expectativas de los huéspedes.

Fuente: Elaboración propia

Las células sombreadas de la Tabla 9 muestran las mejores prácticas en cada atributo al confrontar todos los hoteles. El hotel 5A tuvo los mejores desempeños en 19 de los 34 atributos analizados. En la confrontación directa dentro de la misma categoría el hotel 5A tuvo las mejores prácticas en 26 atributos y el hotel 5E en sólo ocho. En la categoría superior 4C obtuvo las mejores prácticas en 27 atributos. En la confrontación directa, en la categoría turista, el hotel 3B alcanzó las mejores prácticas en 18 de los 30 atributos evaluados. La Tabla 11 presenta el resultado de las mejores prácticas en la confrontación general y por categoría.

Tabla 11: Número de atributos con mejores prácticas

Hotel	Comparación general				Comparación dentro de la misma categoría			
	importancia			Total	importancia			Total
	alta	media	baja		alta	media	baja	
3B	1	1	2	4	8	6	4	18
3F	0	1	3	4	4	4	4	12
4C	3	0	2	5	10	9	8	27
4D	1	0	0	1	2	2	3	7
5A	6	9	4	19	10	11	5	26
5E	1	0	0	1	2	0	6	8

Fuente:Elaboración propia

Matrices de Oportunidades

Campos (2006) afirma que las organizaciones deben desarrollar mecanismos para identificar las necesidades de los clientes, conocer el comportamiento de los competidores y adoptar acciones para mejorar el servicio. Es importante que los hoteles conozcan las necesidades de sus huéspedes para mejorar la prestación de los servicios, sobre todo en un mercado altamente competitivo. La matriz de oportunidades es una metodología que permite confrontar el desempeño con el grado de importancia conferido al atributo, analizándolos simultáneamente. Stock & Lambert (2001) proponen dos matrices. La primera confronta importancia y desempeño, y la matriz es denominada absoluta. Sus resultados sugieren acciones sin el conocimiento de la situación de los competidores. En la segunda, las fugas en relación al desempeño de los competidores (o de las mejores prácticas) son confrontadas, *vis a vis*, con la importancia de los atributos. La matriz es relativa. Los atributos son divididos en tres grupos de importancia y tres grupos de desempeño, formando una matriz con nueve posibilidades. Las Tablas 12 y 13 muestran las directrices sugeridas por los autores en las dos matrices. En la

matriz relativa, de posicionamiento, los tres grupos de desempeño son substituidos por tres grupos de fugas: mayores fugas positivas, mayores fugas negativas y fugas intermedias.

Tabla 12: Acciones para matriz absoluta

	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño
Alta Importancia	Mejorar s/ duda	Mejorar	Mejorar/ mantener
Media Importancia	Mejorar	Mantener	Mantener/ reducir
Baja Importancia	Mantener	Mantener/ reducir	Mantener/ reducir

Fuente: Adaptado de Stock & Lambert (2001)

Tabla 13: Posicionamiento para matriz relativa

	Mayores fugas negativas	Fugas intermedias	Mayores fugas positivas
Alta Importancia	Desventaja competitiva	Paridad competitiva	Ventaja competitiva
Media Importancia	Desventaja competitiva	Paridad competitiva	Ventaja competitiva
Baja Importancia	Desventaja competitiva	Paridad competitiva	Ventaja competitiva

Fuente: Adaptado de Stock & Lambert (2001)

Matriz Absoluta de Oportunidades

La matriz absoluta de oportunidades es creada para una empresa específica. Su construcción revela el nivel de congruencia entre el desempeño percibido y la importancia conferida al atributo. Sería deseable que los atributos se alineen diagonalmente en la matriz. Esto significa esperar que los clientes perciban un desempeño más alto en los atributos más importantes y que el desempeño más bajo recaiga sobre los atributos menos valorizados. La Figura 2 muestra la matriz absoluta de todos los hoteles evaluados. Su construcción fue alcanzada por la superposición del desempeño de los hoteles. Los atributos están ordenados por el ranking global de importancia. La superposición en base a la ordenación global ofrece información extremadamente útil en términos de posicionamiento externo. Las letras indican los hoteles correspondientes. La escala de desempeño fue dividida en tres bloques. La posición de cada letra representa el valor del desempeño en cada atributo.

El desempeño de la mayoría de los atributos recayó sobre la franja más alta de la escala. En este caso, sólo el hotel 3F presentaría un claro desfasaje en la *estructura de acceso*, atributo de alta importancia, fuera del cuadrante superior derecho. En la franja de baja importancia y bajo desempeño figuran el hotel 5A en la *oferta de material promocional* y el hotel 5E en el *acceso a la gerencia superior*. En este cuadrante la acción recomendada por Stock & Lambert es mantener la situación. Para los atributos de las células seis, ocho y nueve, la acción recomendada es mantener o reducir el nivel de oferta del servicio. Con la superposición de las matrices absolutas se evidencian las mejores y peores prácticas en cada atributo, así como la posición relativa de los competidores. Cabe señalar que la escala interpuesta en las abscisas tiene un cierto grado de aleatoriedad. Como la mayoría de los atributos recibió evaluaciones en la franja de buen a excelente desempeño, pocos fueron los atributos que recayeron en medio y bajo desempeño.

Figura 2: Matriz absoluta para todos los hoteles

Atributos	mejorar s/duda (1)	mejorar (2)	mejorar/ mantener (3)
limpieza/higiene baños			DFCEBA
combate turismo sexual			F AE BDC
estructura de acceso		F	E D C B A
limpieza de los cuartos			DCEB F A
Atención empleados			DEBF CA
Desayuno			B FEDC A
seguridad en las instalaciones			FDEACB
reducción de residuos			F EAC BD
resolución de problemas			BE D CF A
seguridad del entorno			AFCDB E
cierre de la cuenta			EAFDBC
limpieza de las áreas comunes			DFEBAC
	mejorar (4)	mantener (5)	mantener/ reducir (6)
servicio tiempo prometido			B DEF C A
localización del hotel			E DFACB
Bienvenida y check in			D E CB F A
servicio de recepción			FECDBA
Equipamiento cuartos			DECF B A
comodidad cuartos			E DBC F A
piscina del hotel			F BDC E A
aparencia empleados			FDEBCA
variedad en el menú			ECDA
comodidad áreas comunes			F EDBCA
aire acondicionado			E B DC AF
	mantener (7)	mantener/reducir (8)	mantener/ reducir (9)
mantenimiento áreas verdes			BAFDEC
precio diario habitación			E F ADC B
servicio de restaurante			D EC A
Comodidad baños			F ED C B A
acceso gerencia superior	E		B D C F
apariencia externa del hotel			F EB D C A
precio servicios y productos		F	AE CD B
material promocional	A		EC D B F
oferta del servicio de bar			E D C A
oferta de internet – wi fi		C	D BA E F
oferta de business center		A	E D C
10	0	3,33	6,67
Leyenda:			
B y F, hoteles categoría 3 C y D, hoteles categoría 4 A e E, hoteles categoría 5			

Fuente: Elaboración propia

Matrices de posicionamiento

Las matrices de posicionamiento establecen los diferenciales de desempeño entre competidores. Revelan las fugas de desempeño existentes entre la empresa analizada y sus competidores. La comparación es posible tomando como referencia el principal competidor o las mejores prácticas de mercado (*benchmark*). En este trabajo el análisis realizado compara un hotel con otro de la misma categoría. Así, los atributos fueron ordenados por el ranking de importancia obtenido para todos los huéspedes de los hoteles de la misma categoría. La Tabla 14 revela las fugas de desempeño del Hotel 3B en relación al hotel 3F, desempeño de B menos desempeño de F, para todos los atributos. La escala para las fugas, variando de -5 a +5 fue dividida igualmente en tres franjas. En la franja intermedia, -1,67 a +1,67, se sitúan los atributos con menor amplitud en las fugas, traduciéndose en una paridad competitiva. Los atributos con fugas superiores a 1,67 denotan una ventaja competitiva para el hotel 3B. Las fugas inferiores a -1,67 apuntan una desventaja competitiva para el hotel 3B, o simétricamente, una ventaja competitiva para el hotel 3F.

Tabla 14: Matriz de posicionamiento del hotel 3B en relación al hotel 3F

LAGUNAS DE CALIDAD						
-5,0 Desventaja Competitiva		-1,67	Paridad		+1,67	Ventaja Competitiva +5,0
Importancia alta	resolución de problemas	-1,69	limpieza/higiene baños	0,36	estructura de acceso	5,45
			limpieza de los cuartos	-0,03	combate turismo sexual	3,05
			atención empleados	-0,01		
			desayuno	-1,47		
			seguridad en las instalaciones	0,83		
			localización del hotel	0,19		
			cierre de la cuenta	0,09		
			equipamiento de los cuartos	0,27		
			seguridad del entorno	0,40		
Importancia media			limpieza de las áreas comunes	0,09	reducción de residuos	2,71
			comodidad de los cuartos	-0,34	precio servicios/productos	2,97
			servicio de recepción	0,50		
			recepción y check in	-0,15		
			servicio en el tiempo prometido	-0,86		
			precio diario de la habitación	1,19		
			aire acondicionado	-0,94		
			comodidad de los baños	1,01		
			mantenimiento áreas verdes	-0,36		
Import. baja	acceso gerencia superior	-2,60	comodidad áreas comunes	0,90		
			apariciencia de los empleados	0,25		
			piscina del hotel	1,10		
			apariciencia externa del hotel	1,15		
			material promocional	-0,33		
			oferta de internet – wi fi	-1,10		
-5,0 Desventaja Competitiva		-1,67	Paridad		+1,67	Ventaja Competitiva +5,0

Fuente: Elaboración propia

La matriz muestra que los hoteles 3B y 3F están situados en paridad competitiva en la mayoría de los atributos investigados. El hotel 3B presenta ventajas competitivas en cuatro atributos. Dos en

atributos de alta importancia: *estructura de acceso y combate al turismo sexual*; y dos en atributos de media importancia: *reducción de residuos y precio de servicios y productos*. Por otro lado, 3B está en desventaja competitiva en la *resolución de problemas* y en el *acceso a la gerencia superior*. El primero, por revelar desventajas en una variable muy importante para el huésped, debe merecer una atención especial por parte de los gestores. El segundo está situado entre los atributos menos importantes para los huéspedes.

La matriz de posicionamiento muestra también la dimensión y la señal de las fugas incluso cuando la paridad es observada. La dimensión de las fugas varió de un máximo negativo de 1,47 (*desayuno*) a un máximo positivo de 1,19 (*precio de la estadía*). En 14 de los 24 atributos ubicados en paridad, el hotel 3B presenta un mejor desempeño que el hotel 3F. Entre los más importantes, esta relación es superior en seis de los nueve atributos en paridad. Aún así, llama la atención el atributo *desayuno* por estar entre los más importantes con una fuga negativa muy próxima a la desventaja competitiva.

Al ser replicada a los hoteles 4C y 4D, la matriz de posicionamiento revela una paridad competitiva en todos los atributos. Esto quiere decir que todas las fugas diferenciales cayeron en la franja de -1,67 a 1,67. Tal constatación puede ser observada al leer los datos de esos hoteles en la Tabla 9, calculando la diferencia, atributo a atributo, entre el desempeño del hotel 4C y el hotel 4D. Aún así, el hotel 4C fue superior en desempeño (fugas positivas) en 27 de los 34 atributos. Entre los más importantes la posición más ventajosa fue *estructura de acceso* con fuga de 1,21 y *ejecución del servicio en el tiempo prometido* con una fuga de 0,83. La mayor fuga negativa ocurrió en el ítem *oferta de internet wi fi* con una fuga de -1,61. No obstante, este atributo fue el antepenúltimo ubicado en el ranking de importancia para los huéspedes de los hoteles de la categoría superior.

En los hoteles de lujo, categoría C5, la matriz de posicionamiento reveló una ventaja competitiva para el hotel 5A (en relación a su competidor directo 5E) en los atributos *estructura de acceso* y *resolución de problemas*, con fugas de desempeño de 2,80 y 2,74 respectivamente. Estos dos atributos están entre los más importantes para los huéspedes de la categoría lujo. El hotel 5A obtuvo una ventaja competitiva para el atributo *aire acondicionado*, ubicado en el rol de los menos importantes. En el atributo *disponibilidad de material promocional*, quedó establecida una desventaja competitiva para el hotel 5A, con una fuga de -6,08. Este ítem alcanzó la penúltima clasificación en el rol de importancia. Los demás atributos se establecieron en las células de paridad competitiva. No obstante los resultados sugieren una clara ventaja en el desempeño del hotel 5A. De los doce atributos más valorizados, el hotel consiguió un mejor desempeño (fuga positiva) de diez. Además, conforme la Tabla 11, el hotel 5A consiguió entre todos los hoteles, alcanzar la marca de las mejores prácticas en 19 atributos y dentro de su categoría (lujo) el número se eleva a 26 atributos.

CONCLUSIÓN

El estudio reveló que la mayoría de los entrevistados utilizó el avión como medio de transporte y veían a Natal como un lugar para hacer turismo. El origen de los entrevistados, factor muy importante para la comercialización del hotel, se centró en los estados de la región Sudeste (50,5% a 55%), destacándose São Paulo, Minas Gerais y Rio de Janeiro. La Región Norte con 2,1% presentó el menor número de huéspedes. Los turistas extranjeros representaron un contingente inferior al 5%. Hubo una pequeña diferencia entre los rankings de importancia de los atributos cuando las respuestas fueron agrupadas por categoría y por hotel. No obstante siete de los doce atributos más importantes fueron comunes a los huéspedes de los seis hoteles investigados: *limpieza de los cuartos, estructura de acceso, combate al turismo sexual, desayuno, facilidad en la resolución de problemas; seguridad en las instalaciones y seguridad del entorno*.

Los valores nominales de las medias de desempeño fueron elevados. No obstante, es preciso destacar que cuatro de los siete atributos que tuvieron las mayores fugas negativas de calidad (desempeño por debajo de las expectativas) están en el grupo de los más importantes para los huéspedes: *estructura de acceso, combate al turismo sexual, desayuno y facilidad en la resolución de problemas*. Las fugas de calidad de esos atributos varían entre hoteles y entre categorías. Por otro lado, ninguno de los nueve atributos que tuvieron las mayores fugas positivas de calidad (desempeño superior a las expectativas) está entre los más importantes para los huéspedes. Al contrario, siete de ellos están entre los menos importantes para los huéspedes. En la evaluación general de los huéspedes de las fugas calculadas, en trece atributos el desempeño de los hoteles superó las expectativas de los clientes.

Las matrices de oportunidades absolutas sugirieron acciones para cada hotel, individualmente, confrontando el grado de importancia con el desempeño del servicio en cada atributo. Además, su superposición en una misma escala, permitió inferir el posicionamiento de cada hotel frente a los demás, así como su status en relación a las mejores prácticas. La construcción de las matrices de posicionamiento externo confrontando los hoteles de la misma categoría, indicó en qué atributos los hoteles se diferenciaron competitivamente. Adicionalmente, indicó en qué medida, atributo a atributo, la calidad percibida por los huéspedes era diferente. Las matrices ofrecen a los gestores un conjunto de información extremadamente útil para el proceso de perfeccionamiento de la calidad del servicio hotelero. Cabe a los gestores profundizar el análisis de los recursos internos disponibles, priorizar las acciones disponibles y mejorar el posicionamiento de sus organizaciones en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altigan, E.; Akinci, S. & Aksoy, S.** (2003) "Mapping service quality in the tourism industry." *Managing Service Quality* 13(5):412-422
- Barbosa, G.** (2007) "A cultura da hospitalidade como fundamento do bom relacionamento na hotelaria". Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo
- Boletim de Desenvolvimento Econômico do Turismo** (2007) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, ano IV, n. 15. Disponível em < http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo> acesso em 20 out 2009
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J. & Cooper, M. B.** (2006) "Gestão logística de cadeias de suprimentos". Bookman, Porto Alegre
- Brasil, Ministério do Turismo** (2010) "Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014." Disponível em [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/ Documento_referencial/index.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/index.html) acesso em 20 ago 2010
- Campos, D. F.** (2006) "Matriz de oportunidades para avaliação do nível de serviço da distribuição no pequeno varejo alimentar". Varejo Competitivo, São Paulo
- Carvalho, C. G.** (2007) "Satisfação dos consumidores de terceira idade nos meios de hospedagem de Balneário Camboriú/SC". Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC
- Duarte, S. R.** (2006) "O papel do humor na qualidade do atendimento hoteleiro". Dissertação. (Mestrado em Administração). PUC, São Paulo
- Eraqi, M. I.** (2006) "Tourism services quality in Egypt: the viewpoints of external and internal customers". *Benchmarking: An international Journal* 13(4): 469-492
- Ferreira, A. M.** (2004) "Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade no turismo regional". Dissertação (Mestrado) – UFRN, Natal
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J.** (2005) "Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação". Bookman, Porto Alegre
- Gonzales, M. O. A.** (2005) "Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria". Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção). UFRN, Natal
- Grönroos, C.** (2004) "Marketing: gerenciamento e serviços". Campus, Rio de Janeiro
- Juwaheer, T. D. & Ross, D. L.** (2003) "A study of hotel guest perceptions in Mauritius". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(2): 105-115
- Kandampully, J.** (2000) "The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example". *Managing Service Quality* 10(1):10-18
- Lima, K. A. D.** (2008) "Gerenciamento de impressões e qualidade dos serviços em hotéis da Paraíba". Dissertação (Mestrado em Administração). UFRN, Natal
- Lovelock, C. & Wright, L.** (2006) "Serviços, marketing e gestão". Saraiva, São Paulo
- Luk, S. T. K.** (1997) "An examination of the role of marketing culture in service quality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9(1): 13-20

- Nadire, H. & Hussain, K.** (2005) "Perceptions of service quality in North Cyprus Hotel". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(6): 469 – 480
- O’neill, M. & Charters, S.** (2000) "Service quality at the cellar door: implications for Australia’s developing wine tourism industry". *Managing Service Quality* 10(2):112-122
- Oliveira, G. H.** (2001) "Serviço ao cliente como estratégia de marketing nos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu." Dissertação (Mestrado em Administração). UFRGS, Porto Alegre
- Parasuraman, A; Zeithaml V. & Berry, L.** (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of marketing*, 49:41-50
- Rio Grande do Norte – Secretaria de Turismo** (2010) "Estatísticas do turismo no RN". Disponível < http://www.brasil-Natal.com.br/setur_estatisticas.php > acesso em 20 de ago 2010
- Robazzi, A. N.** (2006) "Percepção visual da hospitalidade em logotipos hoteleiros". Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo
- Souza, P. I. A. & Silveira Neto, R. M.** (2009) "Turismo no Nordeste: afinal, qual é a importância da atividade para a região?" Disponível em < http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/turismo_no_nordeste.pdf >. acesso em 20 out 2009
- Stock, J. R. & Lambert, D. M.** (2001) "Strategic logistics management". McGraw-Hill, New York
- Trend** (2010) "Ranking dos hotéis mais vendidos no Brasil". São Paulo
- Veiga, L. & Farias, J.** (2005) "Avaliação da qualidade dos serviços em uma pousada com a aplicação da escala Servqual". *Turismo – Visão e Ação* 7(2): 257-272
- Wanderley, H.** (2004) "A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo e negócios na cidade de São Paulo". Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). USP, São Paulo
- Zeithaml, V.; Berry, L. & Parasuraman, A.** (1993) "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1):1-12
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J.** (2003) "Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 24 de julio de 2012

Reenviado el 30 de octubre de 2012

Aceptado el 15 de noviembre de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués