

**CALIDAD PERCIBIDA POR LOS HUÉSPEDES DESPUÉS DE UNA FALLA EN EL SERVICIO****Un estudio sobre la reparación del servicio en el segmento de hospedaje***Aline Regina Santos<sup>\*</sup>**Tiago Savi Mondo<sup>\*\*</sup>**Jane Iara Pereira da Costa<sup>\*\*\*</sup>**Universidade do Estado de  
Santa Catarina – Florianópolis - Brasil*

**Resumen:** El presente artículo versa sobre la calidad de las acciones de reparación emprendidas en el segmento de hospedaje, siendo su objetivo determinar la calidad percibida por los huéspedes respecto de las acciones llevadas a cabo en los lugares de hospedaje después de un reclamo. La investigación, de carácter exploratorio descriptivo y con abordaje cuantitativo, detectó una población de 418 personas que habían experimentado fallas en el servicio de hospedaje. Los datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva y el “test t” de Student y los resultados revelaron que todas las expectativas de las acciones de reparación analizadas superaron la percepción de la experiencia vivida; lo que indica una calidad insatisfactoria de las acciones de reparación. El estudio sugiere que, en vez de ignorar el reclamo, las empresas de hospedaje podrían reforzar su gestión de marketing, incluyendo acciones de resarcimiento.

**PALABRAS CLAVE:** resarcimiento en servicios de hospedaje, marketing hotelero, gestión hotelera y calidad.

**Abstract:** *Guest’s Perception of Quality after Failure Occurrences: A Study of Service Recovery on the Lodging Segment. This paper presents the quality of recovery performance practiced on hosting branch. It aims to show guest’s perception of recovery actions that hosting companies do after a failure occurrence. The study has exploratory descriptive character and it uses quantitative approach. In order to describe guest’s perception, an online survey was sent to Brazilian guests, obtaining 418 valid responses. Data were analyzed by both descriptive statistic and Student “T- test” Student. Results pointed that all expectative from recovery actions overcame the perceptions of what was experienced – which indicates unsatisfactory quality of recovery actions. The study suggests that instead of neglect guests complaining, hosting companies should improve marketing strategies, including recovery actions on its organizations practices.*

<sup>\*</sup> Se graduó en Administración en la Universidad Federal de Santa Catarina, cuenta con un Master en Administración por la Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG/ UDESC), Florianópolis, Brasil, y es Doctora en Ingeniería de Producción y Sistemas, por la Universidad Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, Brasil. Actualmente se desempeña como profesora en la Universidad del Estado de Santa Catarina-ESAG y en el Complexo de Ensino Superior em Santa Catarina - CESUSC. Tiene experiencia en el área de Administración (Marketing y Administración/ Marketing de Servicios). E-mail: Aline\_san@yahoo.com.br

<sup>\*\*</sup> Se graduó en Turismo y Hotelería en la Universidad do Vale do Itajaí (Balneario Camboriú, Brasil); y en Educación Física en la Universidad del Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Es especialista en Gestión de Proyectos por la Fundação Getúlio Vargas (FGV-SC), CIUDAD, Brasil; Master en Administración por la Universidad del Estado de Santa Catarina (UDESC) Brasil; y tiene experiencia en proyectos y organización de eventos deportivos. Áreas de investigación: Marketing Integrado, Marketing Turístico, y Administración de Servicios. E-mail: tiagomondo@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Se graduó en Administración en la Universidad Federal de Santa Catarina (1973), posee un Master en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, Brasil, y un Doctorado en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina (2000). Actualmente se desempeña como profesora titular en la Universidade do Estado de Santa Catarina-ESAG. Tiene experiencia en el área de Administración (Mercadología), principalmente en los siguientes temas: marketing, administración, investigación de mercado, marketing de servicios, y atención y ventas. E-mail: costajane@udesc.br

**KEY WORDS:** *recovery actions, hosting marketing, hosting management and quality.*

## **INTRODUCCIÓN**

La satisfacción y la lealtad del cliente son reconocidas como un gran premio por la mayoría de las empresas en la actualidad. Esto se debe a que la competencia por el mercado lleva a las empresas a buscar un alto nivel de calidad, diferenciación y posicionamiento. Paralelamente, los consumidores se vuelven más exigentes, no sólo por la mayor oferta de productos y servicios, más variada y de mejor calidad; sino también porque el acceso a la información permite comparar, elegir y compartir experiencias, facilitando el proceso de compra (Blackwell, Engel & Miniard, 2003).

En este contexto, las empresas que alcanzan la tan soñada satisfacción del cliente tienen la oportunidad que su producto o servicio sea recomendado a terceros, además de conquistar y fidelizar al cliente (Reichheld, 2002). Pero no es fácil conquistar la satisfacción y la posterior lealtad. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) explican que, en las empresas prestadoras de servicios, la satisfacción es comprendida como una comparación entre la expectativa (pre-consumo) y la percepción del servicio adquirido (pos-consumo). En este sentido, la insatisfacción se puede dar toda vez que la percepción de lo que fue consumido sea inferior a la expectativa inicial.

Las fallas en los servicio interfieren en la percepción de la calidad, pudiendo generar insatisfacción en los clientes. Bitner, Booms & Tetreault (1990), dicen que los errores en los servicios pueden tener diferentes orígenes. Desde una respuesta de los empleados a problemas en el sistema de prestación del servicio o a una solicitud especial de los clientes, hasta la falta de atención o comportamiento fuera de lo común de cierto empleado.

Las empresas prestadoras de servicios son sensibles a los errores, en virtud de sus propias características. Bateson & Hoffman (2006) afirman que, debido a la intangibilidad la comparación de las percepciones con las expectativas termina siendo altamente subjetiva, y en consecuencia, no todos los clientes quedan satisfechos. Se destaca también la heterogeneidad, que por su parte, posibilita la variación en la oferta de los servicios, de modo que los clientes pueden experimentar variaciones no deseadas. Debido a la naturaleza perecedera, el equilibrio entre oferta y demanda se torna más complicado. Los clientes pueden retrasarse y los empleados pueden perder la paciencia intentando lidiar con el exceso de clientes ansiosos. Y, finalmente, la inseparabilidad pone al prestador del servicio cara a cara con el cliente, lo que resulta en una infinidad de posibilidades de errores.

En este sentido, la búsqueda de servicio sin errores es un proceso complejo. Autores como Zeithalm y Bitner (2003) y Grönroos (2008) entienden que las fallas pueden suceder y creen que las empresas deben prepararse para que esto ocurra. La reparación del servicio, por lo tanto, trata de las

acciones necesarias para lidiar con los reclamos, buscando recuperar la percepción de la calidad del servicio perdida.

El presente artículo tiene como elemento central la unión de dos temas: calidad y reparación del servicio, enfocado en el segmento de la hotelería. Así, el objetivo es identificar la calidad percibida de las acciones de reparación emprendidas por los hoteles y posadas visitados. La muestra comprendió 418 huéspedes que habían experimentado fallas en los servicios de los sitios de hospedaje.

## MARKETING DE SERVICIOS

Las empresas hoteleras son, por naturaleza, prestadoras de servicios. La oferta, o producto principal, no se caracteriza por ser un bien físico. En este caso el producto principal es el hospedaje, algo que el cliente no se puede apropiarse, sino que sólo puede experimentar. En ese sentido, no siempre las herramientas indicadas por el marketing tradicional son eficientes.

Así, el marketing de servicios suple un espacio vacío del segmento, puesto que las empresas de manufactura viven situaciones mercadológicas distintas de las vividas por las empresas prestadoras de servicios (Zeithalm & Bitner, 2003).

Dichas situaciones son entendidas como reflejo de una o más de las cuatro características principales de los servicios. Tales características, según Zeithaml & Bitner (2003), Lovelock & Wright (2006), Grönroos (2008), y Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005), entre otros autores, son: intangibilidad; heterogeneidad (también denominada variabilidad); naturaleza perecedera del resultado; y simultaneidad de producción y consumo.

La intangibilidad en los servicios, de acuerdo con Lovelock & Wright (2006), se refiere al hecho que dichas actividades no pueden ser vistas, sentidas, tocadas o preservadas, porque se trata de acciones y desempeños, y no de objetos propiamente dichos. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005: 48) señalan que la intangibilidad de los servicios es igualmente un problema para los clientes: *“ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa”*.

Otra característica común a la mayoría de los servicios es la heterogeneidad. Ésta trata no sólo de la diversidad de los servicios, sino principalmente del hecho que un servicio nunca es prestado dos veces de la misma manera. (Bateson & Hoffman, 2006).

La simultaneidad entre producción y consumo es otra característica común a muchos servicios, e indica que el cliente consume el servicio exactamente como es producido. Esta característica, de acuerdo con Grönroos (2008), deriva del hecho que los servicios no son “cosas” (en el sentido físico), sino procesos que contemplan una serie de actividades.

La cuarta característica se refiere a la naturaleza perecedera del resultado. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005:47) definen a esta característica de los servicios como una pérdida de oportunidad: *Um serviço é uma mercadoria perecível. Considere uma poltrona vazia, um quarto desocupado em um hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade.*

Así, las herramientas del marketing de servicios procuran disminuir los efectos negativos de tales características, enfocadas en el alcance de la satisfacción y la fidelidad del cliente, unido al lucro de la empresa. Lovelock & Wright (2006) entienden estas herramientas como un componente mercadológico de servicios, incorporando otros cuatro nuevos elementos a los tradicionales: “producto”, “precio”, “plaza” (distribución) y “promoción”.

Considerando, además, la simultaneidad, los autores establecen que deben existir “personas” específicas para los servicios, con las competencias necesarias tanto en lo que respecta a los empleados que tienen contacto directo con los clientes, como para quienes no lo tienen.

Finalmente, los autores sugieren otro elemento del componente mercadológico de servicios: la “productividad y la calidad”. Se aborda la productividad como el grado de eficacia con que los insumos de los servicios son transformados en productos que agregan valor para los clientes; y la calidad como el grado en que un servicio satisface a los clientes al atender sus necesidades, deseos y expectativas.

Considerando la importancia de la calidad percibida en el presente estudio, se presentan a continuación los fundamentos teóricos.

## **CALIDAD Y FALLAS EN LOS SERVICIOS**

El concepto de calidad puede ser aplicado de diferentes formas, como explica Garvin (1992) al presentar los cinco abordajes de la calidad. En uno de ellos, el autor dice que la calidad es fundamentada por el usuario, ya que es él quien determina si un producto o servicio posee calidad; y en este caso la calidad será alcanzada en la medida en que el usuario se sienta muy satisfecho.

En el área de servicios, este es el abordaje de la calidad normalmente utilizado, como se observa en Zeithaml & Bitner (2003: 88), quienes dicen que la satisfacción es *“a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”*.

En el ámbito hotelero, Chon & Sparrowe (2003:14) afirman que *“satisfazer um hóspede significa atender completamente a suas necessidades e anseios. Um hóspede de hotel espera acomodações limpas, seguras e confortáveis. [...] Preencher essas expectativas é prioridade para os profissionais*

da hospitalidade". Así, el cliente puede sentirse satisfecho o no con la calidad percibida del servicio prestado, conforme explican Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005: 146):

*A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.*

En este contexto, las expectativas asumen un papel fundamental en la percepción de la calidad. Lovelock & Wright (2006:104) señalan que la expectativa oscila entre una situación deseada (lo que le gustaría recibir) y una situación adecuada (lo que aceptaría recibir). Existen factores que aumentan la expectativa del cliente, como las promesas de la empresa sobre la oferta del servicio, recomendaciones (comunicaciones boca a boca), experiencias vividas y las propias necesidades del cliente.

Los servicios que son evaluados como de calidad inadecuada, responden a que la expectativa fue superior a la percepción de la oferta. En muchos casos, esta diferencia tiene su origen en una falla en el servicio. Si se consideran las fallas o errores en las áreas internas de un hotel, como una toalla mal lavada o una reserva mal asentada, se puede decir que éstos no son visibles para el cliente (Zeithalm & Bitner, 2003). Pero cuando dichos errores traspasan a la dimensión de visibilidad, el cliente toma contacto con la falla (recibe la toalla inapropiada o percibe el error en la reserva), hecho que puede afectar la percepción de calidad y volverse insatisfactoria.

Para Bitner, Booms & Tetreault (1990), las fallas en los servicios pueden tener diferentes orígenes; como por ejemplo, las respuestas de los empleados a los problemas en el sistema de prestación del servicio. Según los autores, la falla del servicio también puede originarse en las respuestas de los empleados ante las necesidades y pedidos específicos de los clientes. Volviendo al ejemplo del hotel, la solicitud de un cuarto para no fumadores que no pueda ser atendida correspondería con esta afirmación. Finalmente, los autores se refieren a las fallas como consecuencia de actitudes imprevisibles y no deseadas del personal que está en contacto con los clientes, provocadas normalmente por falta de atención o un comportamiento fuera de lo común por parte de algún empleado.

Los errores en las empresas prestadoras de servicios son comunes. El desafío, por lo tanto, no se reduce a evitar que ocurran los mismos, sino a estar preparado para lidiar con esas fallas, de tal forma que las mismas no afecten la percepción de la calidad del servicio. Tal esfuerzo es reconocido como "reparación de servicios".

## REPARACIÓN Y COMPENSACIÓN DE SERVICIOS

Por reparación se entiende las acciones realizadas por una empresa en respuesta a una falla del servicio (Zeithaml e Bitner, 2003). Si a los clientes no se los atiende en sus reclamos, “*podem acabar deixando a empresa, contando a outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio de órgãos de defesa do consumidor ou outros órgãos legais*” (Zeithaml & Bitner, 2003: 161).

En un estudio sobre reclamos en empresas de servicios, Kelley, Hoffman & Davis (1993) identificaron las acciones emprendidas para intentar recuperar a los clientes y el porcentaje de retención, identificado a partir de los entrevistados que manifestaron continuar comprando el servicio después de la acción de reparación. De acuerdo con la investigación, el mayor porcentaje de reparaciones (96%) fue observado en clientes que vivieron la corrección del error como acción de reparación.

No siempre los clientes puntualizan las insatisfacciones por el servicio prestado. Conforme Lovelock y Wright (2006), el *Instituto de Programa de Pesquisas em Assistência Técnica* publica anualmente resultados de investigación realizados en diversas partes del mundo sobre reclamos. Datos de la investigación realizada en el año 2003 revelan que la mayoría de los reclamos se hace en el lugar que se compró o recibió el servicio. Son pocos los consumidores insatisfechos que reclaman directamente a los fabricantes o en la oficina central.

Las razones apuntadas como factores que inhiben los reclamos también fueron investigadas. Según la investigación citada por Lovelock & Wright (2006), los clientes insatisfechos no reclaman porque consideran que no vale la pena el tiempo y el esfuerzo que les demanda dicha acción; otros dicen que nadie se preocuparía por su problema o por resolverlo; y están los que no saben a dónde dirigirse o qué hacer.

Finalmente, se observó que cuando los reclamos son resueltos de modo satisfactorio, existe una mayor chance que los clientes involucrados permanezcan fieles y continúen comprando los artículos en cuestión. Zeithaml & Bitner (2003) coinciden, pero alertan que las empresas no deben provocar los errores para obtener el reclamo y realizar una acción de reparación satisfactoria. Para las autoras, este procedimiento no sólo es arriesgado, sino que afecta los principios éticos.

De forma complementaria, Bateson & Hoffman (2006) alertan sobre el impacto negativo del hecho que un cliente desista de hacer un reclamo y dicen que esta situación puede significar mucho más que la futura pérdida de ingresos por parte de esa persona. Las comunicaciones informales e incontrolables, que difunden conceptos que pueden ser perjudiciales para la organización de servicio, pueden provenir de clientes enojados.

Las empresas que se proponen gestionar los reclamos y escuchar lo que los clientes tienen para decir, también deben comprender lo que los clientes esperan al reclamar. Tanto Zeithaml & Bitner (2003), como Hoffman & Kelley (2000), destacan que los clientes esperan un trato justo al realizar un reclamo.

Finalmente, los autores indican que el cliente espera la imparcialidad interactiva, caracterizada por un trato educado, atento y honesto. En muchas empresas la falta de preparación por parte de los profesionales de la línea de frente para lidiar con los reclamos, los lleva a que creen que los reclamos del cliente son de carácter personal, entre el cliente y el empleado; ocasionando que los empleados realicen acciones equivocadas, generando mayor irritación en los clientes.

Para que la empresa consiga atender los reclamos de los clientes, Grönroos (2008) propone algunos lineamientos a las organizaciones. En primer lugar, el autor sugiere que la empresa calcule los costos de los errores. Por ejemplo, al invertir más en nuevos clientes debido a la pérdida de clientes antiguos, la empresa incurre en un costo que es consecuencia de un error. Otra acción indicada por el autor es estimular los reclamos, ya que, normalmente, el cliente piensa que la empresa no aceptará fácilmente su reclamo.

Destaca también la importancia de mapear las fallas e identificar las necesidades de reparación; y cuando surge el reclamo, actuar rápidamente, o sea, solucionar o gestionar la solución. Finalmente, se debe mantener al cliente informado sobre la gestión y aprender de los errores cometidos para que los mismos no vuelvan a ocurrir.

El segmento de hospedaje lidia con las dificultades resultantes de las características de los servicios. Sus clientes, huéspedes, mayormente tienden a percibir la calidad de un modo personal, confrontando sus expectativas con las percepciones reales del servicio ofrecido. Así, las fallas pueden darse por la falta de preparación del empleado, por problemas en las instalaciones, y por promesas no cumplidas, entre otras situaciones. La reparación del servicio surge como una alternativa de gestión; que no se destaca por negar la falla, sino por estar preparado para que la misma ocurra.

## **METODOLOGÍA**

Aquí se presentan los procedimientos metodológicos que guían el desarrollo de la investigación empírica realizada con huéspedes que alguna vez experimentaron algún problema en algún sitio de hospedaje.

## **Naturaleza de la investigación**

El presente estudio asume carácter exploratorio-descriptivo, haciendo uso del abordaje cuantitativo. Conforme define Richardson (1999: 66), los estudios exploratorios se dan “(...) *quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno*”. El abordaje exploratorio fue utilizado al inicio de la investigación, para obtener mayor información sobre el tema recuperación de clientes en el segmento de la hotelería. Posteriormente, con la definición de las variables a ser analizadas, se hizo uso del abordaje descriptivo.

El abordaje cuantitativo, según Richardson (1999:70) “*caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]*”. El mismo es considerado apropiado para el estudio puesto que se procuró relacionar las variables estudiadas por medio de técnicas estadísticas, de modo exploratorio. La técnica predominante en el estudio fue la encuesta.

## **Muestra e instrumento**

El público objetivo del estudio está formado por huéspedes que tuvieron problemas en empresas del rubro hotelero. Para seleccionarlos se conformó una base de cuatro mil e-mails, provenientes de mailings de huéspedes de 10 empresas hoteleras del estado de Santa Catarina y participantes de la Asociación Brasileña de la Industria de Hospedaje de Santa Catarina (ABIH/SC). A pesar que la base de e-mail pertenecía a empresas hoteleras de Santa Catarina, las respuestas podían tener en cuenta cualquier experiencia negativa en el rubro hotelero (no necesariamente relacionada con los hoteles que proveyeron los e-mail para el estudio). La muestra mínima, determinada por el cálculo de población finita (Mattar, 1999), fue de 386 huéspedes, con un error estimado del 5%. Una vez enviadas las encuestas on-line, se obtuvieron 418 individuos válidos, huéspedes que habían tenido problemas en establecimientos de hospedaje y que respondieron todas las preguntas solicitadas.

El instrumento estaba disponible en un *link* de internet. Cabe destacar que 1.241 personas accedieron al *link*, de las cuales 162 indicaron no haber tenido problemas en sitios de hospedaje. De las 1079 restantes, 371 abrieron el *link*, pero no respondieron, y 290 respondieron parcialmente el instrumento, siendo ambos casos considerados inválidos. La participación válida de 418 individuos, teniendo en cuenta la forma de recolección, refuerza la relevancia de los consumidores, en este caso los huéspedes.

La construcción del instrumento contempló la identificación del perfil demográfico del huésped, así como la identificación y descripción del problema vivido, seguido por el comportamiento adoptado ante el reclamo. Para el estudio específico de la calidad percibida de la acción de reparación, se hizo uso del método SERVQUAL (Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1985), de tal forma que las expectativas del huésped fueron comparadas con las acciones de reparación realizadas por la

empresa, respetando los siguientes requisitos: a) Solución del problema; b) Pedido de disculpas; c) Compensación económica (descuento o día adicional); d) Aclaración del problema; e) Trato adecuado frente al reclamo.

Dichas acciones fueron seleccionadas a partir de los estudios de Grönroos (2008) y de Zeithalm & Bitner (2003), con las debidas adaptaciones al mercado hotelero. En cuanto a los que no reclamaron, se buscó saber las razones, conforme Lovelock & Wright (2006).

### **Recolección y análisis de datos**

Se realizó una recolección de datos en forma electrónica, durante el mes de septiembre de 2009, mediante el envío de un e-mail con el *link* del site específico, donde estaba la encuesta. Los datos fueron almacenados en el software de estadística SPSS 17 para su posterior análisis.

Para el análisis, se hizo uso de herramientas de estadística descriptiva; tales como la descripción tabular con el uso de frecuencias relativas y absolutas, y la descripción paramétrica con el uso de tablas de medias y desvío patrón. También se utilizó el test t de Student, para comparar las medias relacionadas con la expectativa y la percepción de las acciones de reparación llevadas a cabo por la empresa.

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Respondieron la encuesta tanto hombres (45%) como mujeres (54%), pertenecientes a una franja etaria predominante de entre 21 y 30 años (47%), en gran parte (43%) con posgrados completos. Son personas con un elevado grado de instrucción, por lo tanto más propensos a tener una visión crítica y exigente. La edad revela un perfil joven, con equilibrio en relación al género.

Los hoteles evaluados pertenecen a localidades diferentes, de todo Brasil. Los estados con mayor concentración de emprendimientos evaluados fueron Santa Catarina (30%), São Paulo (25%) y Paraná (12%); siendo los segmentos de actuación más citados ocio y negocios (42%), posadas y pequeños hoteles (22%), y playa (20%).

### **Sector, naturaleza y gravedad del problema**

El estudio identificó el sector donde se dieron las fallas, su naturaleza y su gravedad, según la percepción del huésped. En cuanto al lugar, se identificaron fallas en diferentes sectores, pero la mayor concentración de respuestas se observó en las instalaciones internas (cuartos), con 47% de las respuestas. Considerando que el hospedaje involucra, prioritariamente, la oferta de un espacio para descanso (cuarto), la predominancia de fallas en este ambiente denota un problema relacionado con el servicio principal.

En relación a la naturaleza de la falla, los equipamientos estropeados (18,8%) y la falta de higiene/limpieza (14%) figuraron entre los más citados. Un análisis cualitativo de los testimonios acerca de los problemas vividos indicó una incidencia frecuente de situaciones que involucran las instalaciones del cuarto de baño, específicamente problemas con la ducha. En cuanto a la gravedad del problema percibida por el huésped, la mayor concentración de respuestas se dio en las clasificaciones “muy grave” (40,2%), “grave” (34%), y “medianamente grave” (17,2%).

## Reclamo

Con el objetivo de estudiar el procedimiento del reclamo de los encuestados, se intentó verificar cuántos reclamaron. Los datos del estudio revelaron que, de los 418 huéspedes que tuvieron problemas con el hospedaje, el 76,6% procedió a reclamar. Sabiendo que el reclamo puede hacerse de diversas formas, se procuró verificar qué forma se utilizó. De los datos obtenidos, se observó que el 46,7% habló directamente con el recepcionista. En segundo lugar, la forma de comunicación más utilizada fue la charla directa con el gerente o responsable (24,9%). En tercer lugar, se utilizó el teléfono (16,72%). La mayoría de los encuestados (88,32%) hizo uso de medios personales para hacer el reclamo.

Figura 1: Testimonios de situaciones en las que el huésped no esperaba solución

---

### Testimonios: No esperaba solución para el problema

---

- *“La recepción no informó el horario del desayuno y el huésped se quedo sin atención.” “A recepção não informou o horário do café da manhã e os hóspedes ficaram sem atendimento”.*
- *“Debía tener flores y champagne al llegar. Cuando llegamos a la posada, la persona de la recepción no sabía ni la habitación que habíamos reservado.” “Era para ter um buquê de flores e champagne esperando a nossa chegada. Quando chegamos na pousada, a pessoa que nos recepcionou não sabia nem o quarto que havíamos reservado”.*
- *“El hotel no informó que si llegábamos después de cierto horario perdíamos la reserva.” “O hotel não informou que se chegássemos depois de um certo horário perderíamos a reserva”. “Reservé una habitación para dos adultos y un niño de 5 años, y me dieron un pequeño cuarto para dos adultos.” “Reservei quarto para 2 adultos e uma criança de 5 anos o quarto era limitado para 2 adultos”.*
- *“Como había mucha demanda, por El Campeonato de Surf Internacional, no cumplieron con la reserva. Mi hija de 5 años durmió en una cuna improvisada.” “Como tinham bastante demanda, por causa do Campeonato de Surf Internacional, não cumpriram com a reserva. Minha filha de 5 anos dormiu num berço improvisado”.*
- *“Soy una señora de edad y solicité el servicio de transfer del hotel, pero se olvidaron de mandarlo. Me quedé esperando más de una hora y volví al hotel caminando”. “Sou uma senhora de idade e solicitei o serviço de transfer do hotel, mas o hotel esqueceu de executar o serviço. Fiquei esperando por mais de 1 hora e retornei para o hotel a pé”.*
- *“Mucho ruido debido a las discos.” “Muito barulho devido as boates”.*

Fuente: Datos primarios (2009)

Además, se les preguntó a los huéspedes sobre el tiempo de espera de la respuesta. La mayoría indicó una espera en la atención de hasta 30 minutos (52,5%). El 19,8% de los encuestados dijo que esperó la respuesta durante toda la estadía, independientemente del tiempo; y el 12% indicó una espera de una hora.

El análisis de esta información mostró que el 6,3% de los encuestados no esperaba una solución al problema, e hizo el reclamo para comunicar su indignación con la situación vivida. Los siguientes testimonios (Figura 1) ilustran esta situación.

En general, son situaciones que no pueden ser resueltas, pues el problema ya ocurrió. Un análisis apresurado entre estas cuestiones y la intención de volver a la posada indicó que la media obtenida para tal situación fue de 3,95 (considerando 1 para la intención total de regresar y 5 para ninguna intención de volver). Esta media muestra que, en situaciones en las que el huésped no espera respuesta, la intención de regresar es más baja.

### Expectativa y percepción de los reclamantes

Aquí el foco del análisis es la calidad percibida de la reparación de los servicios, empezando con la percepción sobre la responsabilidad del problema. Las respuestas (medias y desvío patrón) son presentadas en la Tabla 1.

Tabla 1: Responsabilidad por el problema

Responsabilidad por el problema	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desvío Patrón
		De acuerdo Totalmente	En desacuerdo Totalmente		
Administración del hotel/ posada	306	1	5	1,7222	0,88963
Personal interno	262	1	5	2,4809	1,3943
Personal de contacto con el cliente	261	1	5	2,6667	1,40329
No pudo identificar	169	1	5	3,6331	1,40419

Fuente: Datos primarios (2009)

Los resultados de la tabla indican que los encuestados pudieron identificar al responsable del problema y que, en general, los problemas surgen en lo que hace a la administración del hotel/ posada, ya que esta situación corresponde a una media de 1,72 (más próxima de la situación “de acuerdo totalmente”).

Además de la percepción sobre la responsabilidad del problema, se buscó verificar la percepción del huésped en relación a la recepción del reclamo por parte de la empresa. Los datos muestran que los huéspedes percibieron una buena atención (con cortesía y prestancia) cuando realizaron el reclamo (con una media 2,5)

Tabla 2: Recepción del reclamo por la empresa

Recepción del Reclamo por la Empresa	Nº	Mínimo Concuero Totalmente	Máximo Em desacuerdo Totalmente	Media	Desvío Patrón
La persona que recibió mi reclamo y me atendió fue atento y cortés	309	1	5	2,501	1,383
La persona que recibió el reclamo estaba preparada para lidiar con la situación	294	1	5	3,105	1,399
La empresa tenía un sector para recepción y solución de reclamos	280	1	5	3,817	1,272

Fuente: Datos primarios (2009)

Mientras que no se observa lo mismo en lo que respecta a la preparación profesional para lidiar con la falla, cuya media fue de 3,1; y tampoco en relación a la existencia de un departamento o sector específico para lidiar con los reclamos (media 3,81).

### SERVQUAL del reclamo

El abordaje del SERVQUAL fue utilizado en este estudio con la intención de verificar la percepción de calidad de la gestión del reclamo. La propuesta fue comparar la expectativa sobre el tratamiento del reclamo y la percepción sobre lo que se experimentó.

Los resultados son presentados en la Tabla 3, ubicando la calidad percibida (Q) del tratamiento dado al reclamo como una diferencia entre la expectativa (E) y la percepción de lo que se experimentó (P). Considerando que fue utilizada una escala que varió de (1), para de acuerdo totalmente, a (5), para en desacuerdo totalmente, una percepción máxima se obtiene con valores próximos a (-4) y una mala percepción se obtiene con valores próximos a (4).

Tabla 3: Expectativa de la recuperación

Afirmación	Media (E)	Media (P)	Calidad (C)= E - P
Esperaba la solución del problema	3,0000	1,3696	1,630
Esperaba, por lo menos, un pedido de disculpas	2,8475	1,9283	0,919
Esperaba una compensación económica, como el descuento del día.	3,9176	2,7656	1,152
Esperaba una aclaración de la empresa en relación al problema	3,2852	1,8315	1,453
Esperaba ser tratado adecuadamente al realizar el reclamo	2,5529	1,4498	1,103

Fuente: Datos primarios (2009)

Los datos muestran números positivos, indicando que la calidad percibida en relación al tratamiento del reclamo no fue satisfactoria. Las mayores diferencias son en relación a la solución del

problema ( $Q = 1,63$ ), seguida por las aclaraciones del problema ( $Q = 1,45$ ) y la compensación económica ( $Q = 1,15$ ). Las percepciones con menores grados de insatisfacción fueron aquellas relacionadas con el pedido de disculpas ( $Q = 0,91$ ) y el trato adecuado al realizar el reclamo ( $Q = 1,10$ ).

Esta relación es confirmada con la aplicación del “test t”, que compara la variación de los conjuntos de medias analizados, en este caso, percepción y expectativa. Los resultados de la aplicación del test se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4: Test t para expectativa y percepción

Pares de Medias	Grupos Analizados	t	N
Par 1	Esperaba Solución / Problema Solucionado	-18,512	307
Par 2	Esperaba Disculpas/ Hubo Pedido de Disculpas	-7,111	292
Par 3	Esperaba Compensación/ Hubo Compensación	-13,879	289
Par 4	Esperaba Aclaración / Hubo Aclaración	-14,632	288
Par 5	Esperaba Trato Adecuado/ Hubo Trato Adecuado	-8,265	287

Fuente: Datos primarios (2009)

Los datos obtenidos en el test t confirman los presentados anteriormente, siendo que en todos los pares analizados, el valor de “p” fue inferior a 0,05. La discrepancia de las medias indica diferencia entre la expectativa y la percepción, siendo que los resultados negativos indican que la expectativa fue superior a la percepción. Las mayores discrepancias observadas se destacan en los pares 1, 3 y 4.

### Intenciones futuras

A pesar que existan reclamos, si la gestión de los mismos es eficiente, con un trato adecuado y una correcta solución del error, éste puede transformarse en una percepción altamente positiva del servicio; lo que Zeithalm y Bitner (2003) llaman “paradoja en servicios”. En función de esto, se buscó conocer la intención de regreso del huésped reclamante después del reclamo. Los resultados se ven en la Tabla 5.

Tabla 5: Satisfacción e intención de regresar

Satisfacción & Intención de Regresar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvío Patrón
		Concuerto Totalmente	En Desacuerdo Totalmente		
A pesar del problema, me sentí satisfecho	303	1,00	5,00	3,2145	1,44325
Volvería a hospedarme nuevamente en este hotel/posada y lo recomendaría a amigos/familiares	304	1,00	5,00	3,6316	1,43361

Fuente: Datos primarios (2009)

Es evidente la discordancia de los huéspedes reclamantes en relación a la intención de regresar al emprendimiento. Los mismos se sintieron insatisfechos (media 3,21) y sin intención de volver o de recomendar el lugar a terceros (media 3,63). Se observó también que la impresión de satisfacción depende de la solución del problema (Tabla 6).

Tabla 6: Satisfacción y solución del problema

		SATISFECHO LUEGO DEL PROBLEMA					Total
		De acuerdo Totalmente	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Desacuerdo Totalmente	
EL PROBLEMA FUE SOLUCIONADO	De acuerdo totalmente	8	8	1	2	2	21
	De acuerdo	0	5	1	2	2	10
	Indiferente	0	1	2	2	0	5
	Desacuerdo	0	2	1	8	3	14
	Desacuerdo Totalmente	0	2	2	6	22	32
	TOTAL	8	18	7	20	29	82

Fuente: Datos primarios (2009)

Se observa que, en situaciones en las cuales los huéspedes concordaron en que el problema fue solucionado, también se nota satisfacción con el hotel después del reclamo. En contrapartida, los huéspedes que declararon no estar de acuerdo con el hecho de sentirse satisfechos también estuvieron en desacuerdo en relación al hecho que el problema fuera solucionado.

### Comportamiento y percepción de quienes no reclaman

Entre los individuos que no reclamaron (24% de los encuestados), se buscó detectar los motivos para no reclamar, así como su sensación al dejar el establecimiento hotelero. En relación a los motivos para no reclamar, los datos recolectados fueron los siguientes (Tabla 7):

Tabla 7: Motivos para no reclamar

Motivos para No Reclamar	Nº	Mínimo Concuerdo Totalmente	Máximo En Desacuerdo Totalmente	Media	Desvío Patrón
No sabía a quién reclamar	78	1,00	5,00	3,5897	1,23200
No tuve ganas de reclamar	84	1,00	5,00	2,0714	1,20026
No representaba una pérdida económica	79	1,00	5,00	2,4810	1,41295
No quería sentirme incómodo	87	1,00	5,00	1,9080	1,06348
Creí que el reclamo no sería atendido	86	1,00	5,00	2,2209	1,07814

Fuente: Datos primarios (2009)

Se observa que el principal motivo para no reclamar (con una media más próxima de 1,0) es el hecho que el huésped no quiere incomodarse. Esto indica que el reclamo se vive como una perturbación del estado de confort. Seguidamente, con una media de 2,07, indicaron que no sintieron ganas de reclamar, lo que puede suceder debido a la propia receptividad del establecimiento para escuchar los reclamos.

Se destaca que la única afirmación con indicación de discordancia (media 3,58) se refiere a quién debe reportarse el huésped. Las personas que no reclamaron sabían a quien dirigirse, pero por algún motivo, no lo hicieron. En cuanto a la intención de regresar, los datos indican que los clientes no tienen intención de volver (Tabla 8).

Tabla 8: Satisfacción e intención de regresar – No reclamantes

<b>Satisfacción &amp; Intención de Regresar</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b> Concordo Totalmente	<b>Máximo</b> Discordo Totalmente	<b>Media</b>	<b>Desvío</b> <b>Patrón</b>
A pesar del problema, me sentí satisfecho	94	1,00	5,00	3,085	1,3006
Volvería a hospedarme nuevamente en este hotel/posada y lo recomendaría a amigos/familiares.	89	1,00	5,00	3,629	1,3683

Fuente: Datos primarios (2009)

Las medias, en máximo, indican discordancia en relación a la sensación de satisfacción y en relación a la intención de regresar y a la propaganda boca a boca positiva. Son datos que deben preocupar a los gestores de emprendimientos hoteleros ya que están relacionados con las personas que no reclaman.

## CONSIDERACIONES FINALES

Los sitios de hospedaje son típicos ejemplos de servicios. Su naturaleza les confiere las características de intangibilidad, ya que el huésped no se vuelve propietario de un bien sino que lo experimenta; heterogeneidad, visto que una estadía nunca será exactamente igual a otra; naturaleza perecedera, pues no puede recuperar un día perdido; y simultaneidad, porque su oferta se da simultáneamente con el consumo (no se puede producir el servicio sin la presencia del huésped).

Así, por más que el hotel o posada se esfuerce y cree prácticas, normas, reglamentos y capacitación para que el servicio se brinde de manera perfecta, el control total de la calidad se torna más complejo mediante tales situaciones. Además, la complejidad es reforzada por el hecho que la calidad es fruto de una percepción personal del cliente, que confronta sus expectativas con la percepción real del servicio.

El presente estudio buscó explorar las situaciones que surgen como consecuencia de la discrepancia entre expectativa y percepción, generando la calidad insatisfactoria. Mientras que, más específicamente, se enfocó en la percepción de la calidad después de un error; o sea, en la calidad de las acciones de reparación.

Los resultados indican que los hoteles no están preparados, ya que en todas las comparaciones de las medias sobre la reparación del servicio se observó una sensible diferencia entre la expectativa y la percepción, resaltada en la aplicación del “test t”. Hay que destacar el ítem “solución del problema”, que es el que presentó mayor discrepancia. Así, queda en evidencia que los clientes no percibieron que los problemas indicados, incluso después del reclamo, hayan sido solucionados.

También se consideraron otras prácticas de reparación y resarcimiento de calidad insuficiente, de acuerdo con la perspectiva de los huéspedes; entre ellas la aclaración de lo ocurrido, las prácticas de compensación, el trato adecuado y el pedido de disculpas. Estos datos muestran que las empresas hoteleras pueden aprovechar mejor la oportunidad de reparación, inclusive con entrenamientos específicos o atribuyendo poder de decisión a los empleados para que puedan hacer uso de prácticas de compensación (como oferta de descuentos, días, comidas, etc.).

Esta última se mostró adecuada en situaciones en las cuales el hotel o posada no puede resolver los problemas de los huéspedes (Figura 1). Una noche mal dormida debido al ruido en el hotel, el olvido de enviar un servicio de *transfer* obligando al huésped a esperar, o el olvido de detalles “sorpresa” pueden ser importantes en determinada ocasión, pero son situaciones que no pueden ser corregidas. Pueden ser recuperadas mediante alguna alternativa de compensación; por lo tanto, la gestión debe estar preparada para la situación, de tal forma que sus empleados tengan autonomía suficiente para ofrecer un día adicional sin cargo, un descuento, una comida u otro “mimo” que compense la situación vivida.

Finalmente, cabe resaltar que la intención de regresar de los encuestados, reclamantes o no, fue baja. Las medias indicaron una baja intención de volver al establecimiento y recomendarlo a terceros. Así, los resultados sugieren que ignorar los reclamos no es un camino adecuado para aquellos que buscan excelencia en el segmento hotelero. Por el contrario, prepararse para el reclamo, con acciones de compensación adecuadas, parece una alternativa más viable en un escenario competitivo, como el del hospedaje.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bateson, J. & Hoffman, D.** (2006) "Princípios de marketing de serviços". Bookman, Porto Alegre
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F.** (2003) "Comportamento do consumidor". Pioneira Thomson Learning, São Paulo
- Bitner, M. J., Booms, B. & Tetreault, M.** (1990) "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents". *Journal of Marketing* 54 (January): 71-84
- Chon, K. S. & Sparrowe, T. R.** (2003) "Hospitalidade: conceitos e aplicações." Thomson, São Paulo
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J.** (2005) "Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação". Bookman, Porto Alegre
- Garvin, D. A.** (1992) "Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Grönroos, C.** (2008) "Marketing: gerenciamento e serviços. Elsevier, Rio de Janeiro
- Hoffman, D. & Kelley, S.** (2000) "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach." *European Journal of Marketing*. 34(3/4): 418-433
- Kelley, S. W; Hoffman, K. D. & Davis, M. A.** (1993) "A typology of retail failures and recoveries". *Journal of Retailing* 69(4): 429-452
- Lovelock, C. & Wright, L.** (2006) "Serviços: marketing e gestão". Saraiva, São Paulo
- Mattar, F. N.** (1999) "Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento". Atlas, São Paulo
- Parasuraman, A; Berry, L. & Zeithaml, V.** (1985) "A conceptual model of service quality and Its implications for future research". *Journal of Marketing* 49:(1): 41-50
- Reichheld, F.** (2002) "Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos". Campus, Rio de Janeiro
- Richardson, R. J.** (1999) "Pesquisa social: métodos e técnicas." Atlas, São Paulo
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J.** (2003) "Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente." Bookman, Porto Alegre

Recibido el 13 de julio de 2010

Correcciones recibidas el 07 de octubre de 2010

Aceptado el 14 de octubre de 2010

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués