

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE TURISMO**



**TESIS DE GRADO**

**Nivel de satisfacción en los Servicios**  
**de las Agencias de Viajes en la Zona Belén**  
**Ciudad de La Paz**

**POSTULANTE:**

Univ. Anne Graciela Loayza Huamaní

**TUTORA:**

Lic. Dorys Arias Pérez

La Paz - Bolivia

## AGRADECIMIENTOS.

AGRADEZCO A MI FAMILIA, YA QUE HA ESTADO  
CONMIGO DURANTE TODO EL DESARROLLO DE  
MI VIDA, APOYÁNDOME INCONDICIONALMENTE.

AGRADEZCO A LA UNIVERSIDAD MAYOR DE  
SAN ANDRÉS Y A LA CARRERA DE  
TURISMO, NOBLES INSTITUCIONES  
QUE DURANTE ESTOS AÑOS ME HAN COBNADO  
Y ENCAMINADO HACIA EL CONOCIMEINTO Y LA  
REALIZACIÓN PROFESIONAL Y ACADEMICA DE  
MI VIDA.

MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO A MI  
TUTORA, LIC. DORYS ARIAS, YA QUE SUS  
CONOCIMIENTOS ME GUIARON A LO LARGO DE  
TODO ESTE TIEMPO.

MI AGRADECIMIENTO TAMBIÉN PARA EL DR. ARTURO  
SARABIA, PUES SU APOYO Y COMPRENSIÓN  
FUERON LUCES QUE ME AYUDARON A  
CULMINAR ESTE TRABAJO.

## DEDICATORIA

AMI FAMILIA QUE PUSO TODA  
SU CONFIANZA EN MÍ  
PARA LOGRAR LA FINALIZACIÓN  
DE ESTE TRABAJO. Y, EN GENERAL,  
A TODOS MIS COMPAÑEROS Y A CUANTAS PERSONAS  
HAN HECHO POSIBLE DE UN MODO U OTRO  
LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO

**Nivel de satisfacción en los Servicios  
de las Agencias de Viajes en la Zona Belén  
Ciudad de La Paz**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO PROLEMÁTICO</b> .....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.1.1 Formulación del Problema.....	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Delimitación del Servicio.....	12
1.5 Alcances de la Investigación.....	13
1.5.1 Delimitación Temporal.....	13
1.5.2 Delimitación Espacial.....	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Bases Teóricas.....	14
2.1.1 Importancia de la calidad.....	14
2.1.2 Importancia de la Medición de calidad en los servicios Turísticos.....	17
2.1.3 Contribución de la Medición de la satisfacción.....	19

2.2 Marco Conceptual.....	20
2.2.1 Antecedentes de la calidad.....	20
2.2.2 La calidad en los servicios Turísticos.....	23
2.2.3 OMT y Calidad de servicios Turísticos.....	23
2.2.4 Experiencia Turística y Calidad.....	25
2.2.5 Dimensiones de calidad.....	27
2.2.6 La calidad y su importancia en los servicios turísticos.....	27
a) Características de los servicios.....	28
1. Intangibilidad.....	29
2. Inseparabilidad.....	29
3. Heterogeneidad.....	29
4. Carácter Perecedero.....	29
2.2.7 La satisfacción del Cliente.....	31
a) Definición de la satisfacción del cliente.....	31
b) El enfoque al cliente.....	32
2.2.8 ISO 9001:2008.....	32
2.2.9 Clasificación de los clientes.....	33
a) Clientes Internos.....	33
b) Clientes Externos.....	33
c) Clientes Actuales.....	34
d) Clientes Potenciales.....	35
2.2.10 Necesidades.....	36
a) Clasificación de Necesidades.....	36
1. Necesidades Objetivas.....	36
2. Necesidades Implícitas.....	37
3. Necesidades Expectativas.....	37
b) Capacidades para Tratar las Necesidades Objetivas y subjetiva.....	38

2.2.11 Expectativas.....	40
a) Factores que influyen en las expectativas.....	40
2.2.12 Percepción.....	41
a) El comportamiento del cliente interno satisfecho.....	41
b) El comportamiento del cliente interno insatisfecho.....	42
2.2.13 Calidad Percibida Vs Calidad ofertada.....	42
2.2.14 Requisitos.....	44
a) Tipos de requisitos.....	44
b) Transformación de las Expectativas de los clientes en requisitos.....	45
2.2.15 Proceso de Diseño de Servicios (Atención al cliente).....	46
a) Diseño y desarrollo del servicio.....	46
b) Diseño / factores del proceso.....	47
c) Interacción de los departamentos de la agencia de viaje en los procesos.....	48
d) Red de procesos.....	49
e) Pasos del proceso de Información.....	50
f) Flujo de Procesos.....	51
2.2.16 Medición y Análisis de la Satisfacción del cliente.....	55
a) Medición.....	55
b) Ventajas de la Medición.....	55
c) Dificultades para determinar la satisfacción del cliente.....	56
2.2.17 Modelos Teóricos para la Medición de la calidad.....	57
a) Principales modelos de medición de calidad de servicio.....	57
b) Modelo de calidad Percibida de Grónroos.....	57
c) Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry.....	58
d) Brechas del Modelo SERVQUAL.....	68
e) Cerrar la brecha del cliente.....	70

2.2.18 Hipótesis.....	72
2.2.19 Identificación de variables.....	72

### **CAPÍTULO III: SECTOR DE ESTUDIO**

3.1 Concepto (Agencias de viajes).....	74
3.2 Clasificación del Turismo según el tipo de Operación.....	74
a) Turismo Receptivo.....	74
b) Turismo Emisivo.....	74
3.3 Las agencias de viajes se clasifican en.....	75
a) Agencias Mayoristas.....	75
b) Agencias Minoristas.....	75
c) Agencias Operadoras.....	75
3.4 Organización de Agencias de viajes.....	76
1. Organigrama de Puestos de Trabajo.....	76
2. Organigrama Funcional.....	77
3. Organigrama Estructural.....	78
3.5 Descripción del Perfil Requerido del Agente de Viajes.....	81
3.6 El Momento de la Verdad/ Servicio de atención a los clientes.....	84
3.7 Agencias de Viajes Minoristas – Zona Belén.....	86
3.8 Principales Funciones de las Agencias de Viajes.....	88
3.9 Tipos de viajes que ofertan las agencias de viajes.....	92
1. Viajes organizados.....	92
2. Viajes con guía.....	92
3. Viajes organizados sin guía.....	93
4. Viajes en grupo.....	93

3.10 Análisis DAFO de las agencias Minoristas.....	94
--	----

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

4.1 Tipo de estudio.....	96
4.2 Justificación de la Utilización del Método.....	97
4.2.1 Dimensiones de SERVQUAL.....	97
4.2.2 Diseño del Cuestionario según SERVQUAL.....	98
4.2.3 Escala SERVQUAL.....	99
4.3 Universo de Estudio y objetivo del estudio.....	100
a) Universo.....	100
b) Unidad de observación y de Muestreo.....	100
c) Diseño muestral.....	101
4.4 Prueba Piloto.....	104
4.4.1 Resultados de la Prueba Piloto.....	104
4.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	106
4.6 Procesamiento de Información.....	106

## **CAPÍTULO V: MARCO PRÁCTICO**

5.1 Presentación, Análisis e interpretación de los resultados.....	107
5.1.1 Agentes de viajes (Counters).....	107
5.1.2 Gerentes (Propietarios, dueños).....	119
5.1.3 Expectativas (Clientes).....	131
5.1.4 Percepciones (Clientes).....	145
5.1.5 Identificación de necesidades y expectativas.....	159

---

5.1.6 Cuadro resumen de resultados de expectativas y percepciones e identificación De brechas.....	160
5.1.7 Resultado del Planteamiento de la Hipótesis.....	161
5.1.8 Identificación de Brechas.....	164
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>166</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>174</b>

## INDICE

### CUADROS Y GRÁFICOS

#### 5.1.1 AGENTES DE VIAJES

1. ¿Cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para sus actividades (ambientes, equipos, etc.)?.....	107
2. ¿Cuenta con las herramientas suficientes como Computadora, fax, teléfono, etc. Para poder llevar a cabo su trabajo con calidad?.....	108
3. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?.....	109
4. ¿Se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes, logrando su satisfacción?.....	110
5. ¿Le permiten desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo?.....	110
6. ¿Conoce cómo aplicar la gestión de la calidad? .....	111
7. ¿Diseña usted los procesos de servicios que presta?.....	112
8. ¿Utiliza usted manuales de funciones para la atención a los clientes?.....	112
9. ¿Tiene formación profesional en el área de Turismo?.....	113
10. ¿Qué herramientas utiliza Usted para medir la satisfacción de los clientes después de haberlos atendido?.....	114
11. ¿La empresa le exige formación en atención al cliente?.....	115
12. Le exige la empresa:.....	116
13. ¿Conoce los requisitos de servicios de su cliente?.....	117
14. ¿Ha recibido el personal capacitación de gestión de la calidad por parte de la empresa?.....	117

#### 5.1.2 GERENTES (Propietarios, dueños)

1. ¿Se esmera su empresa por la buena presencia de sus empleados?.....	119
2. Equipamiento.....	120

3. ¿Cuántas counters trabajan en su empresa?.....	121
4. ¿FORMACIÓN en la Gerencia:.....	121
5. ¿Para prestar los servicios de atención e información se conoce de los clientes:..	122
6. ¿Para la prestación de servicios se diseñan los procesos?.....	123
7. ¿Su empresa, implementa el sistema de gestión de la calidad?.....	123
8. ¿Se utiliza manuales de funciones en su empresa sobre atención al cliente?.....	124
9. ¿Calidad (respecto de productos con valores similares, que compiten por el mismo mercado)?.....	125
10. ¿En su empresa, se mide el grado de satisfacción al cliente?.....	126
11. ¿Qué instrumentos utiliza su empresa para evaluar la satisfacción de sus clientes?.....	127
12. Su gestión se concentra en:.....	128
13. ¿Cómo realiza el reclutamiento o selección de las personas que están en atención al cliente?.....	128
14. ¿El personal que trabaja en su empresa, recibe cursos de capacitación sobre gestión de la calidad?.....	129

### 5.1.3 Expectativas (Clientes)

1. ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?.....	133
2. ¿Cree que los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) serán visualmente atractivos?.....	134
3. ¿Espera usted que el personal cumpla sus compromisos ágilmente?.....	135
4. ¿Cree usted que el personal atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?.....	136
5. ¿Cree usted que el personal es profesional en sus solicitudes?.....	137
6. ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?.....	138
7. ¿Espera usted sentir integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?..	139
8. ¿Cree usted sentir seguridad en las transacciones con la empresa?.....	140

9. ¿Cree usted que el seguimiento de los servicios a prestarse cumplirá sus expectativas?.....	141
10. ¿Espera usted que el personal esté atento a sus necesidades y deseos?.....	142
11. ¿Cree usted sentirse cómodo con los horarios de atención de la empresa?.....	143

#### **5.1.4 PERCEPCIONES (Clientes)**

1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?...	145
2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?.....	146
3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?.....	148
4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?....	149
5. ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?.....	150
6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?.....	151
7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?.....	153
8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?.....	154
9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?.....	155
10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?.....	156
11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?.....	157

## ANEXOS

<b>ANEXOS</b> .....	174
<b>ANEXO 1</b> ENCUESTA DEFINITIVA: ENCUESTA AGENTES DE VIAJES.....	174
<b>ANEXO 2</b> ENCUESTA DEFINITIVA: ENCUESTA GERENTES.....	176
<b>ANEXO 3</b> ENCUESTA DEFINITIVA: ENCUESTA CLIENTES EXPECTATIVAS.....	178
<b>ANEXO 4</b> ENCUESTA DEFINITIVA: ENCUESTA CLIENTES PERCEPCIONES.....	179
<b>ANEXO 5</b> PRUEBA PILOTO: ENCUESTA AGENTE DE VIAJES.....	180
<b>ANEXO 6</b> PRUEBA PILOTO: ENCUESTA GERENTES.....	182
<b>ANEXO 7</b> PRUEBA PILOTO: ENCUESTA CLIENTES EXPECTATIVAS.....	184
<b>ANEXO 8</b> PRUEBA PILOTO: ENCUESTA CLIENTES PERCEPCIONES.....	185
<b>ANEXO 9</b> BRECHAS DE PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS ( $X_{pp} - X_{pe}$ ).....	186
<b>ANEXO 10</b> LEY N°292 LEY GENERAL DE TURISMO.....	214
<b>ANEXO 11</b> LEY N° 031 LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN "ANDRÉS IBAÑEZ".....	220
<b>ANEXO 12</b> REGLAMENTO DE EMPRESAS OPERADORAS DE TURISMO RECEPTIVO Y DE LAS EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO.....	224
<b>ANEXO 13</b> SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	234
<b>ANEXO 14</b> MARCO LEGAL DE LA CALIDAD –ISO.....	240
<b>ANEXO 15</b> CALIDAD EN GESTIÓN – IBNORCA.....	244
<b>ANEXO 16</b> LIBRO DE REGISTRO.....	250
<b>ANEXO 17</b> REQUISITO PARA LA APERTURA DE AGENCIAS DE VIAJES.....	250
<b>ANEXO 18</b> CREDENCIAL PARA LA ENCUESTADORA.....	251
<b>ANEXO 19</b> FOTOGRAFÍAS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.....	252
<b>ANEXO 14</b> GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	254

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Tesis de Grado titulado "Nivel de satisfacción en los servicios de las Agencias de Viajes de la Zona Belén Ciudad de La Paz".

La investigación se inicia con la recolección de datos para el marco teórico en el 2º semestre de 2011. En el período 2012, la investigación incluye la medición de la satisfacción del cliente (**Servicio de Información**) con la aplicación de los cuestionarios que comprenden los meses de Julio y Agosto (Temporada alta). Entre los métodos utilizados para medir la satisfacción del cliente, se seleccionó al método SERVQUAL "Delivering Quality Service", establece cinco dimensiones: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía. Se justifica esta elección por su aplicación, se realizó dos cuestionarios: Expectativas y Percepciones, entregados al mismo cliente para ambas mediciones, en dos momentos diferentes: entrada y salida, se realiza en el *MOMENTO*.

1. Momento de Ingreso o antes del uso o consumo del servicio (**Expectativas**).
2. Momento de egreso o después del uso o consumo del servicio (**Percepción**).

Ahora bien, el número de preguntas que define SERVQUAL es de 22, las cuales se encuentran divididas en las 5 dimensiones definidas. Sin embargo, este número no es una regla estricta, el método indica que el número de preguntas por dimensiones dependerá de: Características de la empresa, tipos de servicios, perfil del cliente, temporada de aplicación del cuestionario, otros generales internos (Tipo de gestión, características de los productos, el diseño del proceso o servicio etc.). En este contexto se tomó en cuenta 11 preguntas divididas en las 5 dimensiones mencionadas.

La escala numérica SERVQUAL corresponde del 1 al 7, donde: Totalmente insatisfecho, muy insatisfecho, insatisfecho, regularmente satisfecho, satisfecho, muy Satisfecho, totalmente Satisfecho.

Posteriormente se analizan e interpretan los resultados del trabajo de campo y cuyos resultados emergen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## INTRODUCCIÓN

El sistema de Gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008, es una herramienta que permite a la organización empresarial identificar las necesidades de sus clientes y asegurarse de que estas sean satisfechas y al mismo tiempo mejorar continuamente el desempeño de sus procesos.

Las herramientas que brinda la Norma ISO 9001: 2008, son la alternativa adecuada a la calidad, ya que enfocan la organización hacia el cliente, hacia los procesos y generan un reconocimiento a nivel internacional de una empresa de calidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades clientelares, convirtiéndose en un requisito indispensable para alcanzar niveles óptimos de competitividad orientado al éxito clientelar.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo. (Ruiz, 2002).

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, la cual contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

Así, la calidad es un concepto subjetivo, lo que explica su carácter dinámico, pues los gustos de los clientes evolucionan con el transcurso del tiempo. Además, la idea de calidad no es tampoco universal, se requieren respuestas específicas de la oferta a los deseos y aspiraciones de segmentos del mercado cada vez más diferenciados. Por ejemplo un turista de nacionalidad alemana puede demandar una respuesta más rápida a sus requerimientos que un turista de nacionalidad española o italiana, que podría resultar más permisivo. Luego, el estudio de mercado, es decir, de las aspiraciones, deseos, gustos o motivaciones de los clientes de productos turísticos, resulta fundamental cuando se trata de mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos.

El origen de las expectativas de los clientes es diverso. Se generan a partir de comunicaciones boca-oreja, de necesidades personales del cliente, de su experiencia con el proveedor o con la competencia de éste. En general, las expectativas del cliente aumentan con el tiempo y, por lo tanto, el nivel de satisfacción desciende, a menos que mejoren las prestaciones que recibe.

Las características que busca el cliente o consumidor en el servicio son muy importantes, pues éstas nos dan la pauta para el cambio dinámico y mejora continua. El mismo nos permitirá ver desde otra perspectiva la calidad y esto permitirá llegar a la diversificación de los productos alcanzando la satisfacción del cliente. Finalmente el conocimiento del cliente, nos conducirá la optimización de habilidades competitivas efectivas y adecuadas para la organización.

Para ello, es fundamental la importancia de ofrecer un servicio de calidad, lo que ha sido el motivo de estudio de muchos investigadores, y de ello se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. Es decir, la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente espera del mismo, o de la experiencia o percepción que ha tenido después de consumir.

Al respecto, en el proceso de prestación de servicios, el cliente atraviesa por tres fases claramente diferenciadas:

- **Antes del servicio**, el cliente tiene necesidades y expectativas, que se las deben conocer para mejorar los procesos, a fin de cumplir con ellas y ofrecer el servicio requerido.
- **Durante el servicio**, el cliente constata que sus necesidades y expectativas son cumplidas y medidas a partir de una serie de factores como tiempo de espera, eficacia del servicio brindado, trato recibido, costo y atención, etc.
- **Después del servicio**, es la percepción del servicio recibido marcando el nivel de calidad.

La medición permite conocer la satisfacción del cliente del servicio o producto que recibe, también ayuda a identificar problemas habituales y potenciales de la organización y prevenir que se conviertan en amenazas, sobre todo cuando se trata de servicios, que tienen un gran componente intangible.

Dentro de este contexto para la competitividad y productividad de la industria turística, particularmente de las agencias de viajes, el conocimiento del nivel de satisfacción en el proceso de servicio de atención se convierte en una necesidad para alcanzar la calidad.

Por todo lo expuesto, la presente investigación tiene como tema central conocer la calidad de los servicios de intermediación turística que operan en el sector de la zona Belén. Determinando el nivel de satisfacción de los clientes.

Sobrevivir en un mercado tan competitivo como son las agencias de viajes minoristas de la zona Belén en particular, es una situación bastante compleja y delicada hacia la oferta y a la prestación de servicio de atención al cliente. El papel principal de las empresas minoristas en la actividad turística es informar y asesorar sobre destinos, viajes y servicios turísticos, ayudando a los clientes a configurar y realizar sus expectativas. Además se diseñan los procesos de servicios, organizan, comercializan viajes y productos turísticos, crean y estimulan la inquietud viajera, canalizando las distintas corrientes turísticas.

Puesto que están en contacto directo con el cliente y la mayor parte de los clientes acuden a éstas agencias minoristas, estas se han convertido en la parte dinámica de la organización turística. Será necesario saber si las agencias de viajes minoristas de la zona Belén evalúan la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, si cuentan con una adecuada estructura técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficientemente sus funciones.

Las agencias de viajes que deseen obtener una ventaja competitiva, deben emprender un cambio en las tareas que tradicionalmente han venido realizando y ofreciendo, para lograr servicios altamente diferenciados. Este cambio será posible identificando cuáles son los atributos determinantes para el cliente, proporcionándole un servicio acorde con ellos.

El trabajo de investigación, se divide en **V** capítulos:

- **CAPÍTULO I**, en el cual se presenta el Marco Problemático de la Tesis de grado, contextualizando la temática, de igual manera los objetivos, la justificación de la investigación, la delimitación del servicio y los alcances de la investigación (Delimitación Temporal y espacial).
- **CAPÍTULO II**, relativo al Marco Teórico de la tesis de grado, donde se expone información de investigaciones que han servido como antecedentes, relacionadas con el tema en cuestión. Asimismo se identifican las bases teóricas que le dan sustentabilidad a los objetivos que se plantean. De igual manera se presentan la hipótesis y la operacionalización de variables.
- **CAPÍTULO III**, constituye el sector de estudio, en el cual se toma en cuenta la organización de las agencias de viajes, funciones, análisis DAFO y el marco legal del sector de estudio, etc.
- **CAPÍTULO IV**, conformado por la descripción de la metodología y técnicas e instrumentos de investigación, que permitan recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación.
- **CAPÍTULO V**, que establece el marco práctico con la presentación, interpretación y análisis de los resultados recopilados a través de los cuestionarios aplicados a los clientes y agencias de viajes minoristas.

La investigación finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO PROBLEMÁTICO**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las agencias de viajes de la zona Belén están atravesando un período de grandes cambios, propiciados principalmente por la búsqueda de satisfacción de los clientes, que son cada vez más exigentes en la prestación de servicios.

El insumo más importante para prestar un servicio efectivo es el conocimiento de los requerimientos del cliente, que genera el inicio del ciclo de la prestación del servicio por parte de la organización empresarial la cual debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluar la situación, con el fin de disminuir la brecha entre la calidad esperada (nivel de calidad que el cliente espera recibir) y la calidad real (nivel de calidad recibida por el cliente).

Las causas más comunes de la insatisfacción del cliente, se dan en el proceso de servicio de atención y son:

- Las agencias de viajes de nuestra ciudad a menudo carecen ellas mismas de la información precisa y necesaria de lo que ofertan como producto –mercancía del servicio que venden-, tampoco cuentan con amplios espacios físicos de infraestructura sino con pequeñas oficinas que hacen dudar el cumplimiento de lo ofertado (al menos la mayoría): un par de sillas, un sillón, un escritorio y poco personal; aunque, sí de mucha propaganda visual, que de principio ya pone en duda la eficacia y calidad de lo que están ofertando.

- Una gran mayoría de las agencias de viajes minoristas de la zona Belén parece tener ambientes de trabajo deficientes, estrechos e incómodos, da la idea de que igualmente les falta capacitación de sus recursos humanos sobre la calidad de servicios, y por último no muestra contar con tecnología suficiente, equipos necesarios para la prestación de servicios de atención al cliente.
- En muchos casos las agencias de viajes venden servicios o paquetes turísticos, que llegado el momento sufren cambios de horarios, entonces podría suceder que no les den a los clientes el equipo necesario que les habían ofrecido, de donde resulta que suele haber información errada al respecto.
- La mayoría de las agencias de viajes de la zona Belén dedican la mayor parte de su atención a la gestión del viaje y a la comercialización de productos y servicios, y al parecer se presta menor interés a proporcionar un asesoramiento profesional y cualificado al cliente potencial, ofreciéndole un servicio personalizado acorde con sus necesidades y gustos particulares.
- A primera vista se nota que existe poca o ninguna especialización en la administración. Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares. Se muestra poco trabajo en equipo, con personal apenas calificado para desempeñar las funciones, y en la mayoría de los casos ésta persona no estaría capacitada para llevar a cabo su función.
- Cualquier necesidad novedosa planteada por el cliente como, por ejemplo: pasar un fin de semana en alguna ciudad, en un alojamiento no convencional, o que el cliente solicite que le gestionen la compra de entrada a un concierto interesante, no siempre es posible de poder satisfacer.

- Otra falencia podría ser la falta de habilidad para resolver un problema a fin de cumplir con las solicitudes de los clientes, por ejemplo, como modificar un itinerario de viajes, donde la organización no tendría capacidad de respuesta.
- Se muestra que las agencias de viajes todavía ofrecen un producto estandarizado y poco diferenciado. Los cambios en un paquete turístico suelen ser difíciles de realizar, en ocasiones, lentos y, en general, derivan en un gran incremento del coste.

Asimismo, la mayoría de las agencias de viajes minoristas de la zona Belén que afrontan éstos problemas afectan la imagen de nuestro país. De allí la importancia no sólo de satisfacer las necesidades clientelares, sino también de superar sus expectativas en procura de lograr su fidelización, obteniendo una apreciación positiva de las empresas y por supuesto del país.

Por todo lo expuesto, se debe prestar un especial interés a la calidad de los servicios de intermediación turística. La mayoría de las empresas minoristas parecen no haber todavía tomado las medidas suficientes para mejorar la calidad de servicio prestado y ofrecer productos y servicios más diferenciados, dada la heterogeneidad de sus clientes.

Éstas son, solo algunas de las causas posibles de la insatisfacción que encontramos en clientes de las actuales agencias de viajes; por lo tanto, parece que no existe una medición sobre la satisfacción del cliente y se desconocería cuáles son sus necesidades, cuáles son sus expectativas y cuál es la percepción que se tiene sobre el servicio.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Las agencias de viajes de la zona Belén en la Ciudad de La Paz, evalúan la satisfacción de los procesos de servicio de atención prestados a los clientes?

### **1.2 OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes en los procesos de servicios de atención en las agencias de viajes de la zona Belén Ciudad de La Paz.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar las necesidades de los clientes en el servicio de atención de las agencias de viajes.
- Identificar las expectativas de los clientes en el servicio de atención de las agencias de viajes.
- Medir el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en el servicio de atención de las agencias de viajes.
- Medir y evaluar las percepciones de los clientes en el servicio de atención de las agencias de viajes.
- Analizar las brechas de la calidad en el servicio de atención de las agencias de viajes.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Vivimos en una economía globalizada, lo que se traduce en mercados cada vez más competitivos. En todo el mundo compañías y organizaciones deben esforzarse para alcanzar ese grado de singularidad y desmarcarse de sus competidores. A su vez, las exigencias de los clientes son muy relevantes; éstos eligen empresas con los mejores productos o servicios aún pagando un precio más elevado por lo que adquieren. Este aumento de precio debe reflejarse en una mayor calidad del producto o servicio.

Actualmente toda empresa, para permanecer en el mercado, debe garantizar que la calidad sea bien controlada, porque ella involucra como se sabe: satisfacer plenamente las necesidades del cliente, cumplir las expectativas del cliente, despertar nuevas necesidades del cliente, lograr productos y servicio con cero defectos y diseñar, producir y entregar un producto de forma satisfactoria.

Por lo anterior, es importante evaluar los servicios de atención al cliente, para determinar si están cumpliendo con los requisitos que exigen. La evaluación va a permitir identificar cuáles son las deficiencias, para corregirlas, teniendo en cuenta que las exigencias, demandas y necesidades que se presentan cotidianamente deben ser resueltas a través de la medición de satisfacción del cliente.

Corresponde trabajar sobre la falta de medición de la satisfacción de los clientes, para saber si se debería principalmente a que no recibieron la atención que esperaban o el servicio no fue de acuerdo a sus expectativas.

Son varias las líneas de trabajo que se han desarrollado recientemente en el ámbito de la medición de la calidad. Es importante mencionar que son modelos aplicables

a cualquier tipo de servicio, entre ellos los servicios turísticos. Las principales aportaciones son:

**1.- SERVQUAL:** Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores, en la investigación.

**2.-** Otro enfoque para medir la calidad de los servicios es el de la diferencia entre importancia del servicio y servicio recibido. Mediante cuestionarios se pregunta a los clientes acerca de cada atributo y su grado de importancia en el conjunto del servicio y el resultado que ha percibido de los mismos (Martilla y James, 1977; Tourism Canadá 1988).

**3.-** Un tercer enfoque es el del instrumento SERVPERF, que se basa únicamente en la satisfacción experimentada de cada atributo o característica del servicio estudiado, sin compararlo con expectativas o importancia del mismo (Cronin y Taylor 1992, 1994), que emplea únicamente las percepciones.

**4.-** Existe otro enfoque basado en la medición de la satisfacción de los clientes, en contraposición con la calidad percibida. La principal diferencia estriba en que en el cómputo de la satisfacción experimentada por el cliente se cuenta con el factor precio, que

influye de manera decisiva en las expectativas del cliente. Cuando éste elige un destino más barato, puede estar conscientemente rebajando sus expectativas de calidad.

Entre las varias técnicas (encuestas) y metodologías desarrolladas para la medición de la satisfacción de los clientes, una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL (Escala Multiítem para medir la calidad de servicio), desarrollada por Parasuraman, Zeithmal y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo "Delivering Quality Service".

#### 1.4 DELIMITACIÓN DEL SERVICIO

Existiendo una amplia gama de servicios, la presente investigación únicamente va a determinar el nivel de satisfacción de los clientes en el **proceso de Información**, reflejado en el siguiente cuadro:

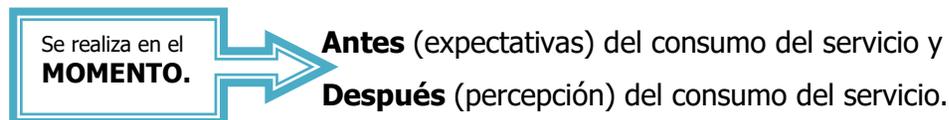
EMPRESA	SERVICIO	PRODUCTO	
Agencia de Viajes	Información	Paquetes	Alimentación
		Itinerarios	
		Alojamiento	
		Servicio de Trámite	
		Servicio de guía	

**Nota:** Detalles del proceso del servicio de información se encuentran en las páginas 46 al 50.

## 1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La recolección de datos para el marco teórico se inició en el 2º semestre de 2011. En el período 2012, la investigación incluye la medición de la satisfacción del cliente (**Servicio de Información**) con la aplicación de los cuestionarios que comprenden los meses de Julio y Agosto (Temporada alta). Se realizaron dos cuestionarios: Expectativas y Percepciones, entregados al mismo cliente para ambas mediciones, en dos momentos diferentes: entrada y salida.



### 1.5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación pretende abordar el estudio del nivel de satisfacción en el servicio de atención a los clientes de las agencias de viajes en la zona Belén de la ciudad de La Paz, por ser el núcleo de mayor consumo turístico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Bases Teóricas**

##### **2.1.1 Importancia de la calidad**

En los inicios del siglo XXI, actualmente, se vive una época de globalización, donde las nuevas tecnologías han convertido todo el planeta en un único y gigantesco mercado que funciona permanentemente; la calidad de los productos o servicios se convierte en un elemento diferenciador y, en gran medida, en la clave principal del éxito o fracaso de una organización (Meza, 2003). Por tal motivo, se considera importante que las empresas se reorganicen de tal forma que den garantía a sus clientes y usuarios, siendo un factor imprescindible la capacidad que tengan para satisfacer de manera integral los requerimientos del cliente, debido a que la competitividad de una empresa y la satisfacción del cliente están determinadas por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio; es decir, es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en menor tiempo (Gujardo, 1996). Por ello, es preciso que las organizaciones mejoren cada vez más sus procesos de manera que logren la excelencia, garantizando así la satisfacción del cliente.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos perfeccionistas, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad a todo nivel.

La gestión de calidad en el servicio se fundamenta en la retroalimentación del cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad, propios del ciclo de servicio.

Entonces, el servicio es una de las palancas competitivas de las agencias de viajes en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y, por supuesto, es la esencia en los tipos de empresas de servicios (West, 1996), por lo que las mismas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que los compran o contratan. Esta calidad, va a depender de las actitudes de todo el personal que labora en las agencias de viajes. En este sentido, el servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad; para lograrlo el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes, depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente (Santillana, 1995).

La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales, en este caso las agencias de viajes, se ha convertido en una real ventaja competitiva, y está relacionada con la productividad que les permite mantenerse en el mercado crecer y obtener rentabilidad. Esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental, para dar el mejor servicio se debe considerar un conjunto de prestaciones como valor añadido al producto, la experiencia del negocio y la prestación que otorga al cliente como la amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia entre otros, términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga), y por tanto, son

habilidades necesarias en el personal que lo conforma, sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes. Entonces, en una situación óptima debería ser esto un objetivo central de toda empresa. La importancia de contar con dichas características radica en que de su presencia y buen manejo depende dar al cliente una experiencia de compra/servicio de calidad que permita establecer un *Vínculo Emocional Positivo* que a su vez propicia la lealtad del cliente a la empresa, lo cual suele ser un factor de crecimiento en el número de clientes y por lo tanto, determinante en el éxito o no de la empresa, es decir, que en términos generales, la atención y el servicio de calidad representan una ventaja competitiva para la empresa (agencias de viajes).

Para apoyar lo dicho anteriormente presento un ejemplo de lo que ocurre con la monopolización de ciertos servicios, situación comúnmente presente en diversos países latinoamericanos. Seguramente todos podemos pensar en determinado servicio (teléfono, bancos, correos, etc.) que es proporcionado únicamente por una compañía (generalmente estatal o del gobierno) la cual controla toda la industria de su ramo, es decir, no tiene competencia. Si bien esta situación no es motivo para ofrecer servicio de poca calidad, es muy fácil que se caiga en ello ya que como no existe otra empresa que ofrezca ese servicio, no se ve amenazado el negocio y así, al creerse y saberse "únicos" da un servicio deficiente. Esta situación cambia cuando por determinado motivo sobreviene la privatización y entonces surgen otras empresas competidoras quienes ofrecen mejor calidad en el servicio en general, es entonces, cuando estas empresas que durante años habían constituido un monopolio se sienten presionadas y enfrentan la necesidad de reorganizar su misión, visión, objetivos y filosofía, de tal manera que sus esfuerzos estén matizados por un servicio de calidad que les permita atraer y retener clientela.

Probablemente la mayoría de los empresarios actuales no se encuentran en una situación así, pues la competencia es una realidad cada vez mayor. Sin embargo, es posible que nuestras empresas requieran ciertos ajustes para colocarnos en una situación ventajosa ante la competencia, y es entonces, cuando la capacitación del personal para

proveer al cliente de atención y servicio de calidad, en conjunto con otras estrategias, juega un papel fundamental.

Quizá para este momento el empresario se pregunte: ¿cómo puedo saber si requiero trabajar en materia de calidad que mejore lo que mi negocio ofrece en atención y servicio?

Hay varias maneras de averiguarlo y las más completas y recomendables serían la realización de una Evaluación de Calidad, encuestar a sus clientes sobre la calidad de sus servicios y la atención prestada por su personal, finalmente, una Detección de Necesidades de Capacitación. En caso de que con las herramientas anteriores el empresario detectara que algo anda mal o no tan bien como desea, la detección de las fallas las puede realizar por medio de una consultoría especializada si es que su empresa no cuenta con personal capacitado para ello.

### **2.1.2 Importancia de la Medición de calidad en los servicios Turísticos**

La creciente competencia origina cambios en las necesidades y expectativas de los clientes. Los productos que ayer le parecían excelentes, hoy pueden no ser satisfactorios, entonces las mediciones ayudan para alcanzar o mejorar el producto con respecto a un determinado nivel de referencia, y ello es válido en tanto que dicha referencia refleje con precisión las expectativas de servicio a los clientes. Hoy en día las empresas necesitan un flujo de datos constante y preciso para tomar las decisiones o formular estrategias claves y correctas, que les permita hacerle frente a la intensa competencia a la que están sometidas en un ambiente de globalización, para enrumbar la entidad al logro de sus objetivos. Así, al enfrentarse a presiones competitivas cada vez más fuertes, las empresas tienen una mayor necesidad de coordinar las actividades principales de una estrategia coherente que integre todas y cada una de las perspectivas funcionales.

Aunque aparentemente el servicio pueda parecer un elemento intangible es necesario determinar parámetros de medida para la mejora, y esto no es posible sin un sistema que mida los resultados. Para determinar cómo está actuando la empresa, debe ser medido su progreso, en función de descubrir qué procesos necesitan ser mejorados, y, evaluar esos procesos. Importa también comparar la actuación del personal con los objetivos empresariales, para realizar acciones correctivas, evaluar el desempeño y la implicación de los empleados, analizar tendencias y permitir la comparación con los competidores y las organizaciones consideradas como modelos que se deben seguir.

En nuestro país, la medición de la calidad y productividad dentro de las organizaciones queda bastante relegada, las empresas por lo general no dirigen todos sus esfuerzos hacia la búsqueda y obtención de información de los clientes. Por otra parte, ha cobrado gran significancia en los procesos productivos como generadores de ventajas competitivas, desarrollar múltiples modelos y técnicas que permitan medir el nivel de satisfacción y por tanto de calidad.

La medición de la calidad debería ser el último y el primer paso a la hora de mejorar el servicio y conseguir ofrecer un producto excelente, en el sentido de que si sólo tenemos en cuenta los resultados de nuestras acciones, podremos mejorarlas. Aunque para la medición de la calidad se utilicen medidas no objetivas, hay que centrarse en el proceso de prestación del servicio, en el producto o resultado y en la satisfacción del cliente.

La necesidad de medir está enfocada al cliente para mejorar el nivel de servicio que se ofrece, por ello es menester que se desarrollen medios objetivos que midan el desempeño y nos permitan: saber dónde se encuentra la relación de una referencia determinada y con quienes o con qué, comprobar la homogeneidad del proceso, identificar los puntos fuertes y débiles, centrar los esfuerzos correctivos, dirigir y controlar el progreso, cuantificar logros y aumentar el conocimiento de la calidad del producto.

### **2.1.3 Contribución de la medición de la satisfacción**

El objetivo principal sería dotar a las empresas del sector turístico de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios, que les permita crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea.

En los últimos años en todo el mundo el mejoramiento de la calidad en el sector turístico ha sido una prioridad para el logro de las ventajas competitivas, y se debe en gran medida a la globalización y el incremento de las exigencias de los consumidores que demandan servicios con calidad. Lo anterior estimula a los empresarios a estar constantemente informados y realizar mediciones periódicas acerca de los requerimientos de los clientes, con el fin de diagnosticar, hacer seguimientos y mejoras a los procesos que inciden en la satisfacción clientelar, para de esta manera, contribuir con la cultura de la calidad en la organización.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Antecedentes de la calidad**

Los primeros antecedentes sobre calidad tienen su origen en la segunda mitad del siglo XX, en concreto, en los sistemas de calidad desarrollados por las empresas de transformación norteamericanas. Sin embargo, los impulsores de estos sistemas fueron los japoneses, y el acelerado fenómeno de globalización de los mercados (Albert, 1998).

En cuanto a los primeros antecedentes del concepto de calidad, hay autores, como Horowitz (1991), que ponen las primeras referencias en los gremios de artesanos medievales, quienes aplicaron los iniciales conceptos de gestión de calidad, ya que realizaban sus obras en pequeñas series atendiendo a las demandas y exigencias de sus clientes. Pasarían varios siglos hasta que se abandonara la producción artesanal y comenzara la era industrial y la consiguiente aplicación de criterios de calidad a los productos industriales.

Posteriormente, la llegada de la Revolución industrial marca el inicio de las grandes producciones en serie. Esta novedad abre paso a un nuevo sistema, el control de calidad. Al no tener el artesano el control de todo el proceso y poder evaluar la calidad del conjunto, se hacía necesario establecer un control, ajeno a cada operario y que agrupase todas las fases del proceso. Estos son los primeros antecedentes de los controles de calidad de la cadena de producción. La función de estos controles era asegurar la homogeneidad de lo producido, sin analizar las razones causantes de los fallos. Se establecían normas y especificaciones a los trabajadores, que tenían que cumplir expresamente sin considerar ninguna aportación o mejora por su parte.

Pero la verdadera revolución del concepto de calidad tiene lugar en el siglo XX en Estados Unidos. Desde 1930, los laboratorios de la compañía telefónica Bell empezaron a investigar sobre el control estadístico, que sería un importante pilar de lo que hoy conocemos como control de calidad. El primer estudio sobre la calidad fue realizado por Shewhart (1931), que publicó el libro titulado: "Economic Control of Quality Manufactured Product" (Control Económico de Calidad en Productos Manufacturados).

Un hecho histórico que tuvo bastante importancia en la aplicación masiva de estos conceptos fue la Segunda Guerra Mundial y la participación en ella de los Estados Unidos. La necesidad de producir armamento en grandes cantidades, al tiempo que determinar aceptables niveles de calidad y controlar tanto lo producido como lo suministrado por los distintos proveedores, hizo que en 1942 se creara un departamento estatal de control de calidad. Estos primeros controles de calidad definieron y determinaron el máximo porcentaje de defectos que debían ser tolerados para que la producción de un proveedor fuera aceptada.

La preocupación por este tema surge, por tanto, en el sector industrial y desde él se realizan las primeras aproximaciones conceptuales (Deming, 1986, Juran, 1982, Crosby, 1984 e Ishikawa, 1990). Las principales conclusiones de estos investigadores, englobadas dentro de lo que hoy conocemos como TQM<sup>1</sup>, las detallamos en el epígrafe siguiente:

En el desarrollo e implantación de los modelos de calidad tiene especial importancia, como ya hemos mencionado, Japón. La implicancia en el proceso de mejora

---

<sup>1</sup> Total Quality Management o, en español, Calidad Total.

de calidad y la filosofía del moderno sistema de control de calidad japonés, se desarrolló sobre la base de cuatro ideas<sup>2</sup>:

- La mejora de la calidad requiere la involucración de todas las funciones de la empresa y no sólo las del área productiva.
- Es necesario conseguir la participación de todos los empleados de la empresa en el proceso de mejora.
- El proceso es definido como de mejora continua y, por tanto, no acaba nunca.
- El fin último es obtener la satisfacción de los consumidores.

Estados Unidos, que había sido el país pionero de la calidad en los años treinta, retoma la investigación en los años setenta, analizando los sistemas implantados en Japón. Durante la década de los 80 y 90 tenemos multitud de trabajos relacionados con la calidad entre los que podemos citar los estudios de Grónroos (1983 y 1984), Parasuraman (1985), Lethinen (1983), Lewis y Klein (1987), Gummesson y Grónroos (1988), Zeithalm (1981) y Zeithalm (1985), que analizaremos en el epígrafe siguiente.

En Europa se crea, en 1988, la Fundación Europa para la Gestión de Calidad (EFQM), y en la declaración de principios de esta fundación se declara que: "La industria europea tiene planteados una serie de desafíos en un entorno de economía global donde las expectativas de los consumidores respecto a la calidad y precio de los productos y servicios está creciendo rápidamente porque la competencia internacional se está intensificando".

---

<sup>2</sup> Estas ideas se engloban dentro del sistema conocido como TQM o Calidad Total, liderado por Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.

## **2.2.2 LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

La posición teórica que asumiremos en el desarrollo de nuestra investigación tiene que ver con las orientaciones en materia turística emanadas de la Organización Mundial del Turismo, que justifican y enfatizan la enorme importancia de la calidad de los servicios.

## **2.2.3 OMT Y CALIDAD DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

En su programa de trabajo, la OMT entiende de la calidad del Turismo como "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural"<sup>3</sup>.

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo, se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo.

Es una fijación mental del cliente que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

---

<sup>3</sup> (Definición preparada y modificada por el comité de Apoyo a la calidad en su sexta reunión. (Varadero; (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003).

Las más recientes definiciones relacionadas con la calidad tienen en común la preocupación por la satisfacción de las expectativas, y no sólo de las necesidades del cliente, y éstas son:

- El concepto moderno de la calidad comúnmente aceptado puede definirse como ***“la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”*** (Pérez, 1994).

De este concepto se pueden deducir algunos aspectos fundamentales de calidad:

**Primero:** Son los clientes quienes evalúan si la relación satisfacción/ precio es adecuada.

**Segundo:** Los turistas basan sus criterios en las expectativas que se habían formado previamente.

**Tercero:** Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.

**Cuarto:** Es tan importante cuidar el servicio como la percepción que los turistas tienen de éste. Es decir, que puede ocurrir que un servicio sea realizado con la máxima rapidez y exactitud, y sin embargo los clientes perciban que se les atiende con excesiva celeridad o que el contacto con el personal es demasiado frío.

- Las normas ISO 9000: 2000 definen la calidad como: *“el grado en el que un conjunto de características inherentes<sup>4</sup> cumple con los requisitos”*.

---

<sup>4</sup> Nota: “Inherente” significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

- Parasuraman y otros (1988), definen la calidad de servicio como la valoración global que realiza el individuo del resultado de la comparación entre lo que esperaba del servicio y lo que finalmente percibe y que ha recibido.

Más adelante, en 1990, estos mismos autores, ampliaron la definición de calidad a *“la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”*.

De esta forma, un servicio será de calidad cuando su realización iguale o supere las expectativas del cliente, mientras que, será calificado como de baja calidad cuando la prestación no consiga cubrir esas expectativas.

#### **2.2.4 EXPERIENCIA TURÍSTICA Y CALIDAD**

El estudio de la experiencia turística emerge en los años 70 del siglo XX como consecuencia del proceso de democratización del viaje por motivos vacacionales. En esta época la experiencia turística se entiende desde una perspectiva totalitaria y homogénea. Es decir, se habla de la “experiencia turística” de un modo global y ajeno a la variedad de turistas que la disfrutaban. El primer autor que rompe esta tendencia es Cohen (1979) quien por primera vez afirma que “diferentes tipos de turistas pudieran desear diferentes tipos de experiencias turísticas” (1979:180). Este autor nos ayuda a comprender la “experiencia turística” desde una perspectiva postmoderna que considera que ésta incluye una gran variedad de motivaciones, comportamientos, emociones, preferencias, intereses, opiniones o valores. En definitiva, se acepta que es la persona y su naturaleza plural e irrepetible la que da sentido y significado a la experiencia turística.

Según este autor, la experiencia turística comprende cinco fases:

- a) La anticipación y planteamiento del viaje.
- b) El viaje hacia el sitio.
- c) El comportamiento en el lugar o las conductas asumidas por el turista en el lugar de destino.
- d) El regreso o vuelta a casa.
- e) La recolección, recuerdo, reflexión y memoria del viaje.

En turismo, la experiencia es definida por el Instituto Interamericano de Turismo (2007) como: "El conjunto de sensaciones y percepciones que recibe el viajero durante el proceso del viaje".

Es la parte esencial de un producto turístico, lo que realmente provoca la motivación de la compra del mismo y genera unas expectativas, que obviamente luego hay que cumplir. Es decir no hay respuesta más insatisfactoria, que no percibir la experiencia prometida.

La experiencia turística, que recordemos es una vivencia que subjetivamente experimenta el turista, resulta ser una realidad diferente, aunque complementaria, al ciclo de viaje recorrido por el turista. Independientemente de que este ciclo tenga unas etapas más ligadas a la cadena de valor de la industria turística (información, reserva, etc.) o que sea un ciclo de viaje en el que el usuario es más independiente, en cada una de ellas puede potencialmente vivir una experiencia turística.

### 2.2.5 DIMENSIONES DE CALIDAD

Asimismo, en función del grado de satisfacción que pueden aportar los atributos de un producto o de un servicio, la calidad tiene dos dimensiones:

- 1) Calidad Obligatoria
- 2) Calidad Atractiva

- 1. La Calidad Obligatoria** se refiere a aquellos aspectos que son esperados por el cliente, y que si no los encuentra, se siente insatisfecho.
- 2. La Calidad Atractiva**, por el contrario, hace referencia a los aspectos que van más allá de lo esperado y que sorprenden al cliente; pero si no se dan, no se siente defraudado.

### 2.2.6 LA CALIDAD Y SU IMPORTANCIA EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

“La calidad es traducir las necesidades futuras de los clientes en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará, y la calidad puede estar definida en términos del agente”.<sup>5</sup>

- **Servicios:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

---

<sup>5</sup> Administración de la Calidad. W. Edwards Deming GOOGLE INTERNET.

Según la investigadora Dorys Arias, es el: "Conjunto de prestaciones inmateriales capaces de satisfacer las necesidades y expectativas del turista. Medios que facilitan el consumo de algo<sup>6</sup>".

Servicios entonces, es todo lo que el pasajero toma para satisfacer sus necesidades a cambio de un precio que él paga y que el mismo debe tener todo lo que solicitó al momento de tomarlo, ya sea en paseos, alimentación u hospedaje.

- **Servicio Turístico:** Toda actividad realizada por una persona física, pública o privada pendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico.
- **Eficiencia en Servicios Turísticos:** La eficiencia en los procesos de la prestación de servicios turísticos reduce los costes en los que incurre la empresa, al no existir la necesidad de reiniciar y repetir procesos ya realizados.
- **Eficacia en Servicios Turísticos:** La eficacia en términos económicos de la actividad turística será la garantía del desarrollo y del aumento de la riqueza y del bienestar social, siempre que la obtención de los resultados no hipoteque beneficios futuros.

#### **a) Características de los Servicios**

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

---

<sup>6</sup> Arias, Dorys. Apuntes de la materia "Diseño de Productos y Operación de Servicios Turísticos".

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

- 1. Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores, porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.
- 2. Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los *servicios* con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son *actividades inseparables*.
- 3. Heterogeneidad:** o variabilidad, significa que los *servicios* tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién lo presta, cuando y donde, debido al *factor humano*, el cual, participa en la producción y entrega.
- 4. Carácter Perecedero:** o imperdurabilidad. Se refiere a que *los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario*.

García de Pueyo (1994), haciendo una revisión de la literatura referente a los servicios, resumió sus características comunes en:

- Intangibilidad
- Heterogeneidad
- La involucración humana
- La simultaneidad entre producción y consumo y su difícil medición. En cuadro 1 se recogen las principales diferencias entre servicios y bienes físicos.

**Cuadro 1. Diferencias entre servicios y bienes físicos**

BIENES FÍSICOS	SERVICIOS
<b>Tangibles</b>	Intangibles
<b>Homogéneos</b>	Heterogéneos
<b>Producción y distribución separadas del consumo</b>	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo.
<b>Una cosa</b>	Una actividad o proceso.
<b>Valor esencial producido en la fábrica</b>	Valor esencial producido en la interacción comprador – vendedor.
<b>Los clientes no participan (normalmente) en el proceso productivo.</b>	Los clientes participan en la producción.
<b>Se pueden almacenar</b>	No se pueden almacenar
<b>Transferencia de propiedad</b>	No hay transferencia de propiedad.

FUENTE: Grönroos (1990).

Un servicio, normalmente, se percibe de forma subjetiva. Cuando los clientes describen los servicios utilizan expresiones como experiencia, confianza o seguridad. Estas son formas muy abstractas de formular lo que es un servicio y la razón se encuentra en la naturaleza intangible del producto.

## 2.2.7 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### a) Definición de la Satisfacción del Cliente

- La Satisfacción se define como el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio.
- La Satisfacción se define como el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia (Yi 1991).

Nos quedaremos con la última perspectiva y sugeriremos la siguiente definición de satisfacción:

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa -expectativas de nuestro producto y empresa-, y el verdadero sentimiento experimentando una vez establecido el contacto con nuestra organización, luego que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización, traducido en: ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato.

## b) El Enfoque al Cliente

El primer principio del sistema de gestión de la calidad (Enfoque al cliente) nos dice que las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Este primer principio de la calidad, se relaciona directamente con la medición de la satisfacción de los clientes. Por eso, las necesidades de los clientes se determinan y se cumplen con el objetivo de aumentar su satisfacción.

### 2.2.8 ISO 9001:2008

Asigna a la dirección la principal responsabilidad del "Enfoque al cliente", mediante lo establecido en las siguientes cláusulas de la norma:

- Enfoque al Cliente:..."*asegurándose de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo*".
- Determinación de los requisitos relacionados con el cliente:..."*los requisitos especificados por el cliente*".
- Satisfacción del cliente: ..."percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos".
- Compromiso de la Dirección:..."*Comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente*".

Algunas actividades y características asociadas a la cultura de cada organización y que están claramente relacionadas con el enfoque al cliente, pueden ser:

- Gran flexibilidad en la realización del producto o servicio.

- Capacidad de reacción rápida.
- Confianza y cumplimiento en los plazos de entrega.
- Precios muy competitivos.
- Servicio de atención al cliente muy cuidadoso.
- Ejercer el liderazgo del mercado.
- Gestiones rápidas y positivas de las reclamaciones.

### 2.2.9 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Entre éstos se encuentran los:

- a) Clientes Internos:** Los clientes internos son aquellos que están vinculados a la empresa y brindan su fuerza de trabajo, no solo para recibir un salario, si no también la satisfacción personal que el trabajo les ofrece. (Que exista alegría al trabajar).

#### **Al cliente interno se debe:**

- **Motivar:** Para que aproveche las oportunidades de crecimiento y se comprometa con principios éticos y de calidad total.
- **Estimular:** Para que trabaje por resultados positivos y busque un horizonte claro que lo lleve a consolidar su futuro.
- **Convencer:** Para que se sienta artífice del desarrollo de la empresa y participe de sus logros.

- b) Clientes Externos:** Son aquellos que acuden en busca de los productos o servicios que la empresa ofrece. Son individuos ajenos a la empresa.

Éstos son los puntos de referencia de toda empresa ya que la organización enfoca todos sus esfuerzos en suplir y satisfacer cada una de esas necesidades.

### **Respecto al cliente externo:**

- **Frecuentes:** Son aquellos que frecuentemente están en la empresa comprando y recibiendo un servicio.

**c) Clientes Actuales:** Son aquellos clientes, ya sean personas, empresas u organizaciones que le hacen compras a la empresa o contratan sus servicios de forma periódica o con determinada asiduidad. Dentro de los clientes actuales hay que distinguir entre clientes activos y clientes inactivos.

**Clientes activos e inactivos.** Los primeros son aquellos que han realizado compras en un periodo corto de tiempo, o incluso las están realizando en la actualidad. Los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra en una fecha lejana a la actual.

Los clientes activos se pueden considerar de la siguiente manera:

- **Clientes de compra frecuente:** realizan compras repetidas con un periodo de tiempo próximo. Su grado de satisfacción con la empresa es alta.
- **Clientes de compra habitual:** sus compras se realizan con cierta regularidad, aunque no se consideran clientes de compra frecuente.

- **Clientes de compra ocasional:** han realizado compras una sola vez o sin regularidad aparente.

**d) Clientes Potenciales:** Son aquellos clientes que no realizan compras a la empresa en la actualidad pero que al estar dentro del público objetivo de la empresa, son considerados como posibles clientes en el futuro.

Al igual que los clientes actuales, se pueden clasificar dependiendo de su frecuencia de compra, volumen de compra y grado de influencia. La inclusión de los clientes potenciales en uno u otro grupo debe realizarse tras una investigación del mercado que nos permita realizar dicha clasificación.

**Clientes potenciales según su posible frecuencia de compras, tenemos:**

- Clientes potenciales de compra frecuente.
- Clientes potenciales de compra habitual.
- Clientes potenciales de compra ocasional.

**Clientes potenciales según su posible volumen de compras, tenemos:**

- Clientes potenciales de alto volumen de compras.
- Clientes potenciales de promedio volumen de compras.
- Clientes potenciales de bajo volumen de compras.

### 2.2.10 NECESIDADES

La necesidad es la simple carencia de algo. Inicialmente es una situación objetiva que se subjetiviza en la medida en que el sujeto es consciente de dicha carencia. En determinadas ocasiones, la conciencia de la necesidad es seguida del deseo de satisfacerla.

El cliente cuando adquiere un producto y/o servicio necesita:

- Las prestaciones funcionales del producto/servicio.
- La calidad de los productos/servicio.
- El precio

#### a) Clasificación de Necesidades

El éxito de una organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes presentes y potenciales. Así hay tres tipos de necesidades:

- Necesidades Objetivas
- Necesidades Implícitas
- Necesidades Expectativas

**1. Necesidades Objetivas:** Las Necesidades suelen ser Objetivas, y éstas en la mayoría de los casos están definidas en documentos del propio cliente en forma de *especificación de compra*, contrato, pedido o por referencia a un estándar o catálogo de la organización que las suministra. En esos documentos se especifican

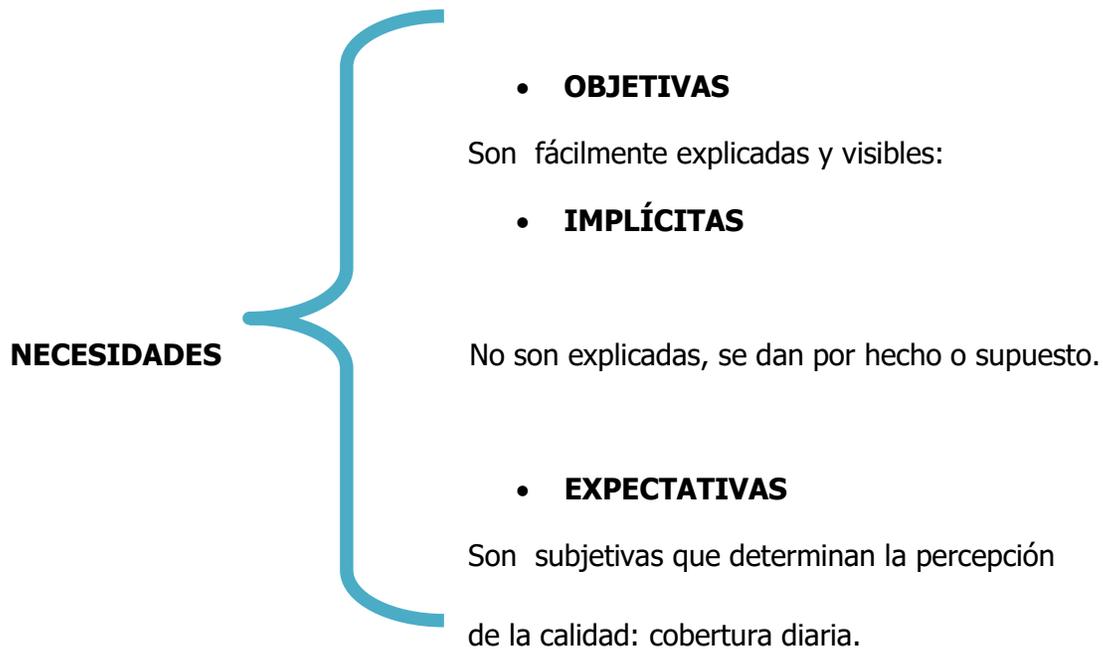
las prestaciones funcionales y operativas del producto o servicio, las condiciones de coste, plazos de entrega, garantías, aspectos de calidad y generales de compra.

Las organizaciones deben dar respuesta a las necesidades de los clientes con sus mejores recursos, técnicos y humanos, de forma que puedan:

- Dar una respuesta equilibrada
  - Convertir las necesidades en requisitos
  - Cumplir con escrupulosidad los requisitos legales y reglamentarios asociados al producto.
  - Comunicar los requisitos a través de la organización.
  - Perseguir la mejora de los procesos para asegurar la creación del valor.
  - Realizar visitas periódicas a los clientes.
  - Visitas previas a la venta del producto.
- 2. Necesidades Implícitas:** Son las que no se especifican por su propia existencia o evidencia. El cliente da por supuesto sin mencionarlas.
- 3. Necesidades Expectativas:** Las expectativas suelen ser subjetivas y por ello más difíciles de determinar; son las que más influyen en la opinión del cliente y las que mejor manifiestan la percepción por su parte. Ellas implicarían:
- Determinar las características clave, que el cliente espera encontrar, en el producto o servicio.
  - Evaluar los productos y/o servicios de la competencia.
  - Identificar las oportunidades de mercado, debilidades y ventajas.
  - Evitar mediante políticas preventivas las reclamaciones, quejas o incidencias del cliente.
  - Exponer en ferias del sector reconocidas a nivel nacional e internacional.

- Colaborar en revistas y prensa.
- Consultas y búsquedas por internet.

**Cuadro 2. Resumen de la Clasificación de Necesidades**



**b) Capacidades para Tratar las Necesidades Objetivas y Subjetivas**

Para esta labor se necesitan:

- Profesionales con desempeño técnico (Capacidad de cumplir los requisitos)
- Concurso de habilidades, actitudes del personal: con el cliente.

Es muy probable que se dé en la mayoría de los casos en organizaciones que disponen de un sistema de gestión de calidad, sean empresas que realizan un producto o prestan un servicio.

La importancia de los términos de calidad del servicio prestado, puede definirse como la diferencia que hay entre las necesidades y expectativas previstas por el cliente y la percepción que tiene éste del servicio recibido. Para acercar esta diferencia hacia un valor cero, es necesario:

1º. Enlazar las expectativas del cliente con las características del servicio que se está ofreciendo.

2º. Incrementar el valor añadido.

Aquí cabría preguntarse: ¿Cómo se reparten, entonces, las necesidades y expectativas de los clientes para cada tipo de organización, según sean realizadores de productos o proveedores de servicios?

Es bueno analizar las diferencias que pueden existir entre las necesidades y expectativas, para ello se puede tomar un ejemplo entre la realización de un producto (bien tangible) y la prestación de un servicio (bien intangible) y se observa, como señala el cuadro **3**, que el primero es directamente proporcional a las necesidades, y el segundo es directamente proporcional a las expectativas.

CONCEPTO	PRODUCTO	SERVICIO
<b>Comunicación</b> con el cliente	<b>Escaso</b>	<b>Mucho</b>
<b>Cómo</b> percibe el cliente	<b>En el producto</b>	<b>En eficacia personal</b>
<b>Criterio</b> que impera	<b>Calidad producto</b>	<b>Satisfacción cliente</b>
<b>Procedimientos</b>	<b>Detallados</b>	<b>Generales</b>
<b>Se</b> pretende conseguir	<b>La eficacia interna</b>	<b>La flexibilidad</b>

FUENTE: Elaboración propia

### **2.2.11 EXPECTATIVAS**

Son necesidades que cambian de acuerdo a las impresiones del consumidor, y cada consumidor es distinto a los otros.

#### **a) Factores que influyen en las expectativas**

Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio; entre ello se encuentran los siguientes:

- Experiencias previas con el suministrador
- Referencias de Terceros, Publicidad
- Imagen y Reputación, Precio.
- Contactos previos
- Avances Tecnológicos
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal: Entre éstos tenemos:
  - Facilidad de trato. Amabilidad
  - Saber escuchar al cliente. Confiabilidad
  - Capacidad de empatía para "Sintonizar" con las expectativas del cliente.
  - Capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente.
  - Disponibilidad personal frente al servicio.
  - Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmitan al cliente confianza, seriedad y seguridad. Profesionalidad.
  - Promesas realizadas.

La satisfacción del cliente dependerá de cada persona con la que el visitante entra en contacto. Del resultado de estos momentos depende que el turista reciba una buena impresión, bien sea debido a la rapidez del servicio, la amabilidad en el trato, la eficacia, la empatía, o a cualquier otro atributo.

Cada uno de estos momentos de la verdad (Carlzon, 1991), suponen excelentes oportunidades para demostrar la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y de cumplir -incluso sobrepasar-, sus expectativas. Para lograrlo tanto las personas como las organizaciones deben estar preparadas, desarrollando planes de calidad que potencien la satisfacción de los clientes, la formación del personal y la gestión hacia la mejora continua.

### **2.2.12 PERCEPCIÓN**

Es la sensación-impresión como proceso que defiende la satisfacción o insatisfacción de algo, y por lo tanto define la calidad alcanzada.

#### **a) El Comportamiento del Cliente Interno Satisfecho**

- **Clientes Internos:** Satisfacer al personal, implica dar cursos de capacitación, delegar funciones, toma de decisiones, promover creatividad e innovación, tener un ambiente adecuado, pagar buen salario de acuerdo a la economía, lo que conlleva estimular a los clientes internos para que den un buen servicio. Por tanto beneficia a la organización y a la prestación del servicio, resultando una distribución más económica y eficaz.

**b) El Comportamiento del Cliente Interno Insatisfecho/ Percepción Negativa.**

- **Cientes Internos:**

- No hay comunicación
- Buscan el puenteo: Los clientes internos adquieren beneficios para ellos, y solo hacen sus comisiones entre la empresa y el proveedor.

- **Cientes Externos:**

- Quejas no comunicadas
- Elige la elección de competidores
- Boca oído negativo

**Hay que tener en cuenta:**

“No se puede satisfacer a un cliente externo, sino se ha satisfecho previamente a los clientes de la empresa: Clientes internos, accionistas, proveedores y sociedad”.

**2.2.13 CALIDAD PERCIBIDA VS CALIDAD OFERTADA**

Es el proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad, y para ello tenemos que analizar la Calidad Percibida y La Calidad Ofertada.

**a) Calidad Percibida:** Es el proceso a través del cual, el cliente percibe la satisfacción de su necesidad o le da valor a su satisfacción.

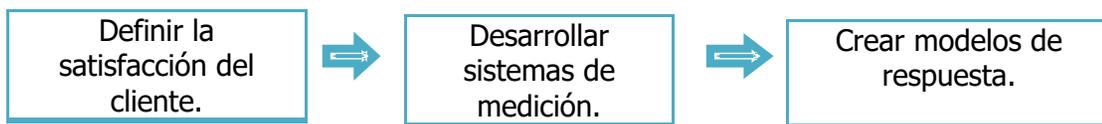
**b) Calidad Ofertada:** Consiste en el análisis de la satisfacción del cliente que puede ser medido en una escala desde: la completa satisfacción hasta la gran satisfacción.

Los clientes experimentan un cierto nivel de satisfacción para un conjunto de circunstancias ofertadas. Esto estará influenciado por tres factores: aquello que causa insatisfacción, satisfacción y gran satisfacción.

- a. Factores que causan insatisfacción.** Los factores que causan insatisfacción podrían ser procesos o características de los productos o servicios no satisfactorios. Cuando están presentes, la satisfacción del cliente disminuye significativamente. Por ejemplo: Productos defectuosos, problemas de entrega, personal que no coopera, indiferencia ante reclamos del cliente.
  
- b. Factores que causan satisfacción.** Los factores que causan satisfacción son procesos o características de los productos y servicios esperados. Por ejemplo: Disminución del precio del producto, amplia oferta de productos, etc.
  
- c. Factores que causan gran satisfacción.** Son procesos o características del producto y servicio que no están especificadas o no son especificadas, o no son esperadas, y que son percibidas por el cliente de forma satisfactoria cuando los experimenta.

### 2.2.14 REQUISITOS

- Las características del servicio se han tomado en cuenta en requisitos. Por ejemplo: El transporte, cuyos servicios requieren de instalaciones como pantalla de televisión, asientos cómodos y baño privado. Es una obligación para la empresa y requisito buscar este servicio para satisfacer al cliente.
- Las expectativas deben convertirse en requisitos. Definir la satisfacción del cliente implica desarrollar sistemas de medición, y crear modelos de respuesta.



#### a) Tipos de requisitos:

- 1. Requisitos de los clientes:** Transformar las expectativas-necesidades en requisitos o necesidades para la empresa.
- 2. Requisitos legales:** Son todos aquellos requisitos que afectan a los servicios y actividades de la empresa.
- 3. Requisitos de las Normas:** Son las que se refiere a las normas ISO o IBNORCA (exige manuales). Persigue la certificación.

**b) Transformación de las Expectativas de los Clientes en Requisitos:**

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. En ese entendido es importante tener definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes, desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Se hace necesario agregar un valor añadido al producto, adicionando características de servicio que pueden aumentar la satisfacción y encantar al cliente con el producto.

Se debe evidenciar dos características fundamentales de la calidad para con el cliente:

- 1. Carácter relativo:** El cual se basa en la percepción que varía según la dualidad existente entre quién entrega y recibe algo. Esto dependerá del grado en el que un conjunto de características, cumple con los requisitos del cliente.
- 2. Carácter dinámico:** El grado en el que las características del producto satisfacen los requisitos depende del variable tiempo, debido al constante desarrollo científico técnico de la sociedad.

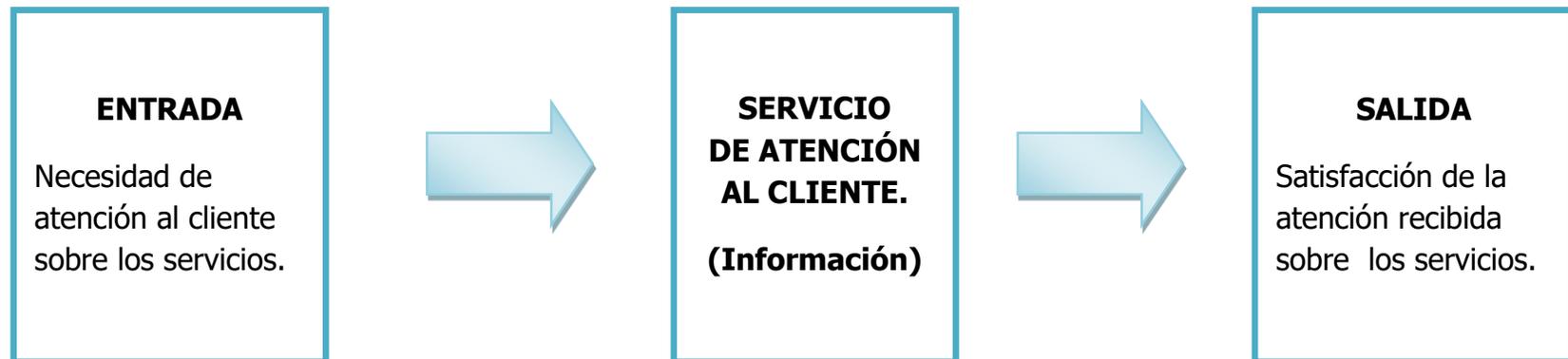
Dadas las características propias de un servicio, la relación entre las percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio.

### 2.2.15 PROCESO DE DISEÑO DE SERVICIO (Atención al cliente).

#### Cuadro 5. DISEÑOS Y DESARROLLO DEL SERVICIO

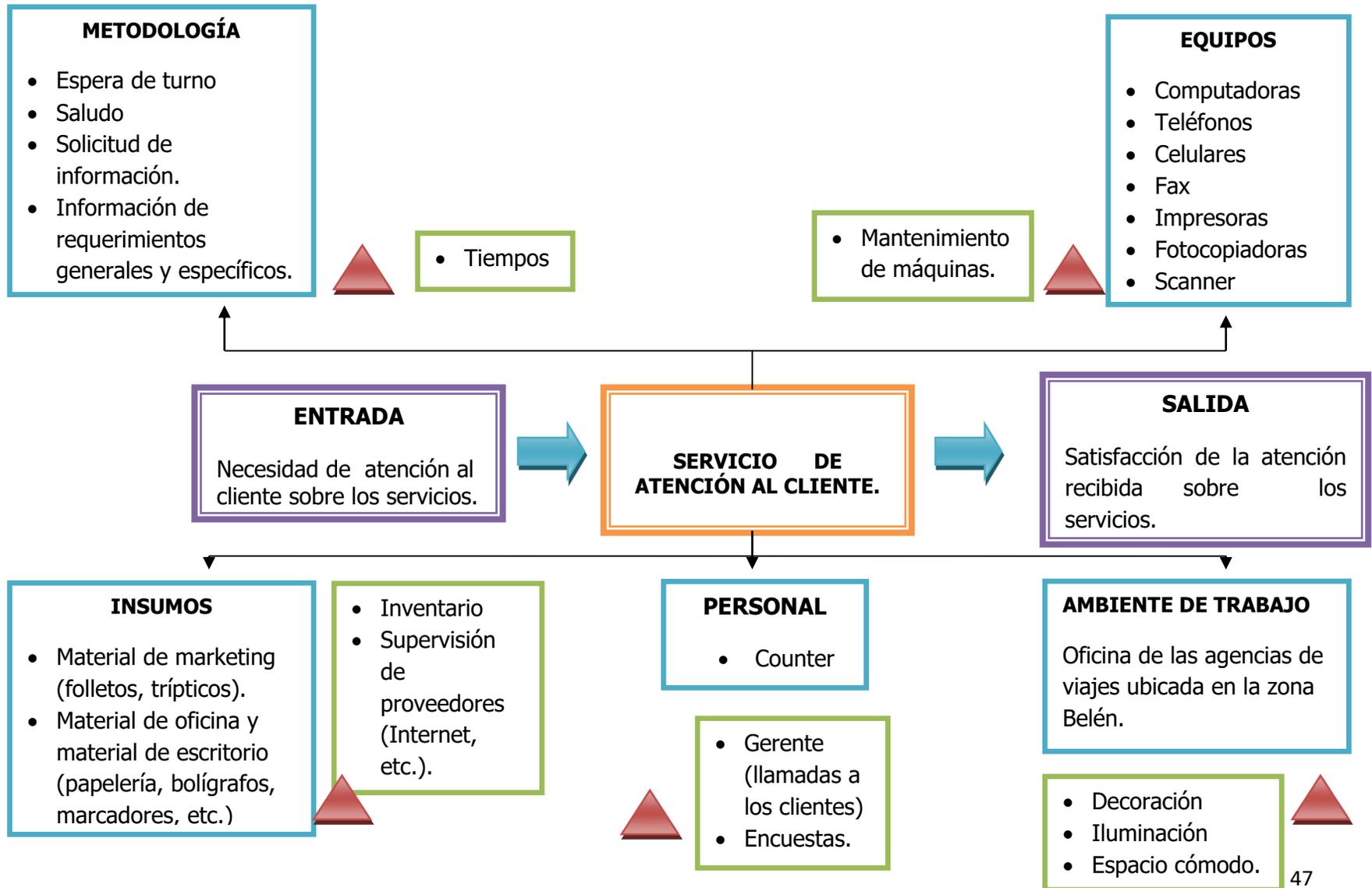
##### Proceso de Diseño y Suministro

El proceso de diseño y suministro consiste en determinar la actividad principal en el cual se desea implantar el Sistema de Gestión de la Calidad. **El servicio de Atención al Cliente consiste en:**

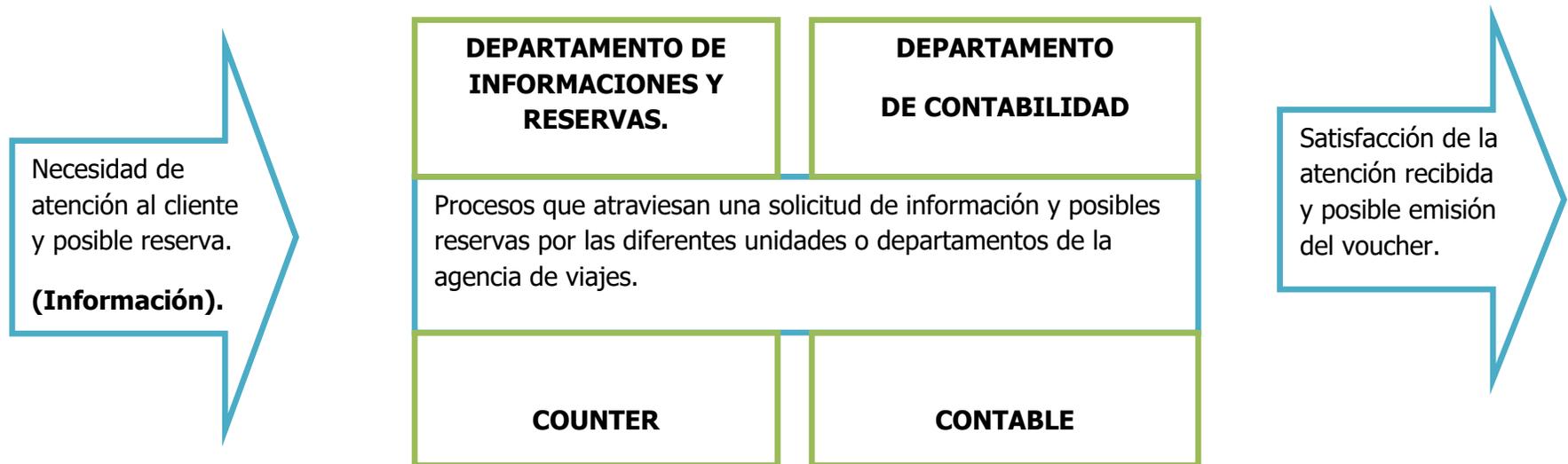


**Cuadro 6. Diseño/ Factores del proceso**

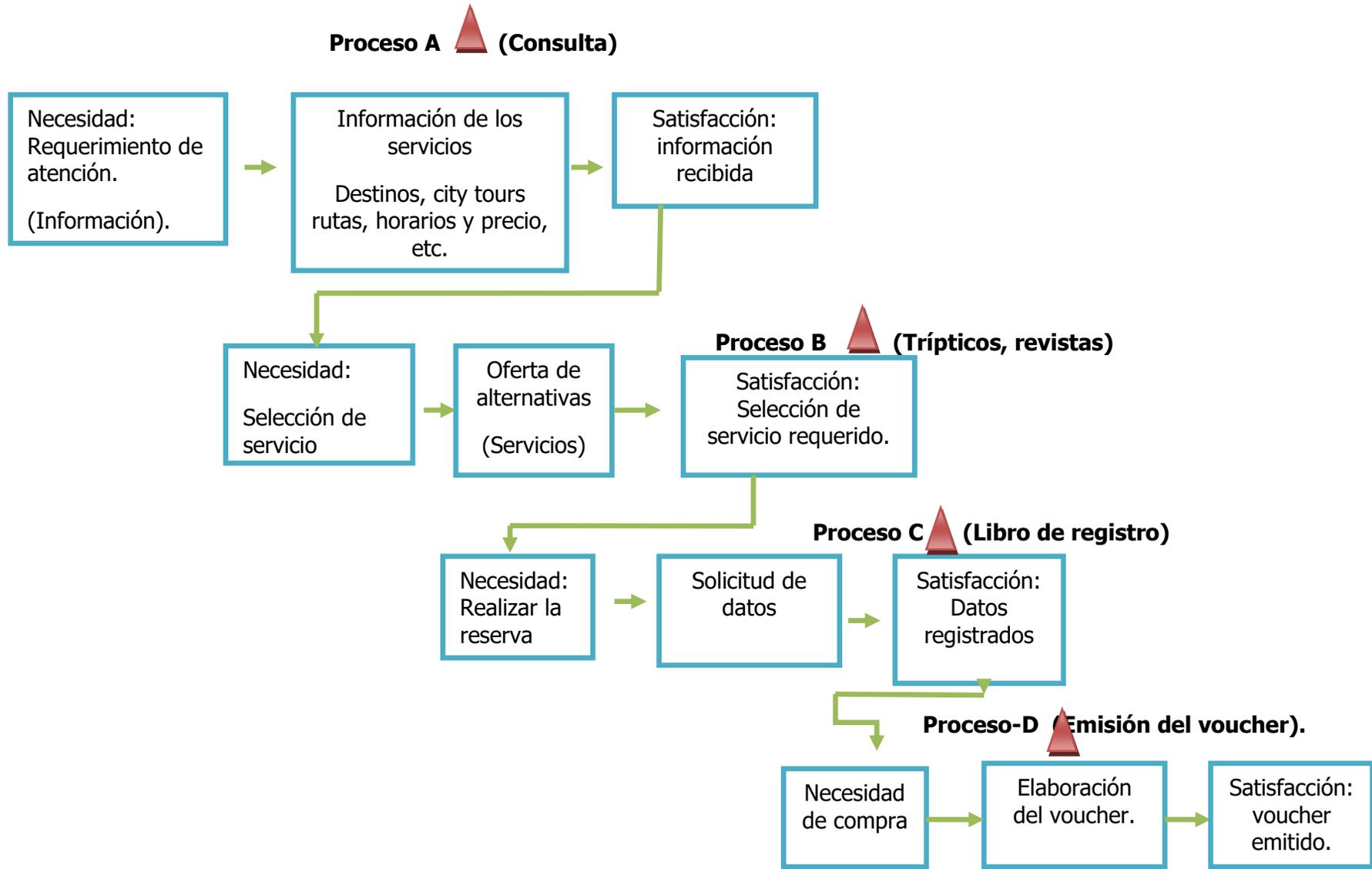
Para este proceso se deben tomar en cuenta ciertos factores que son los siguientes:



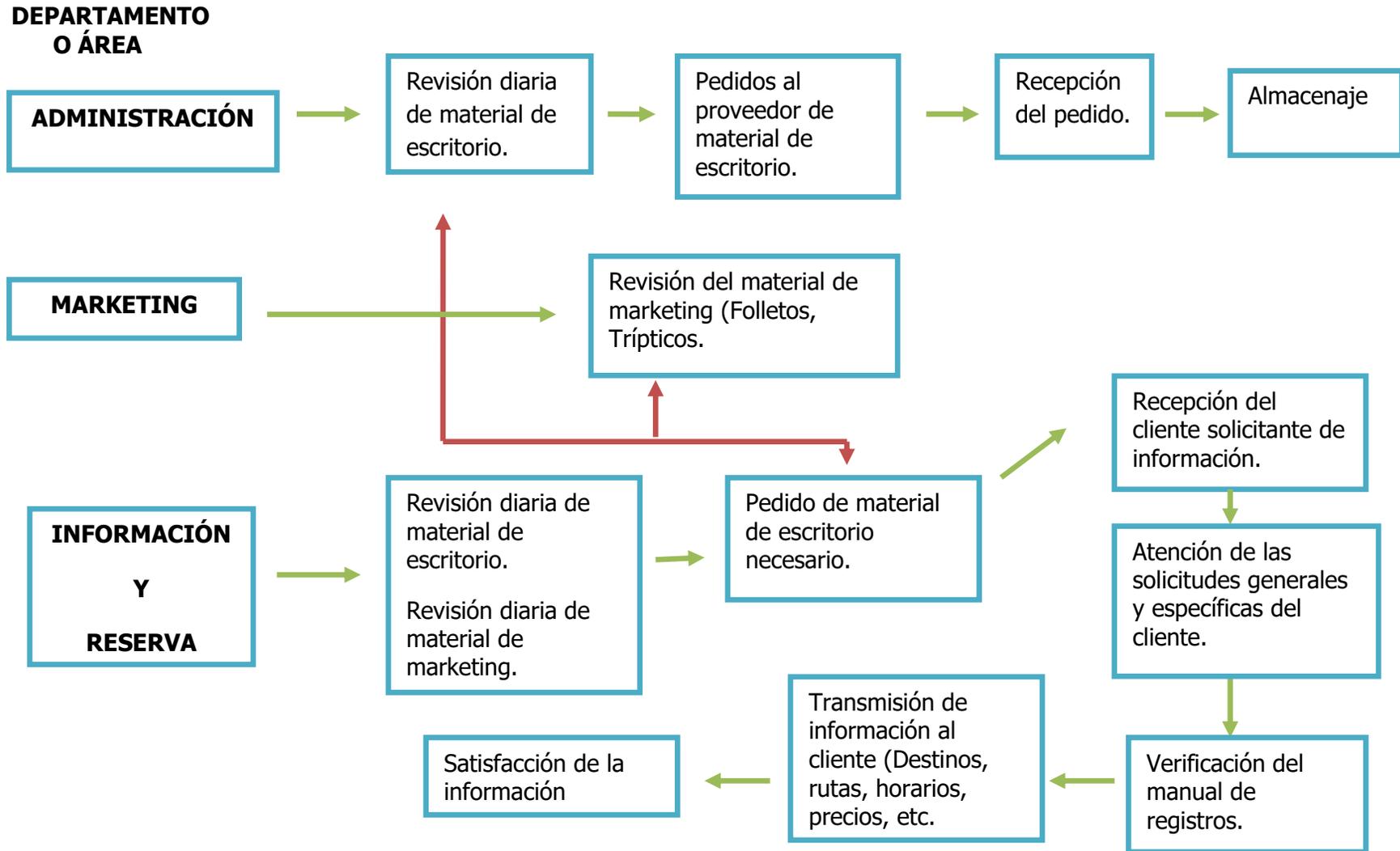
**Cuadro 7. Interacción de los Departamentos de la Agencia de Viajes en los Procesos.**



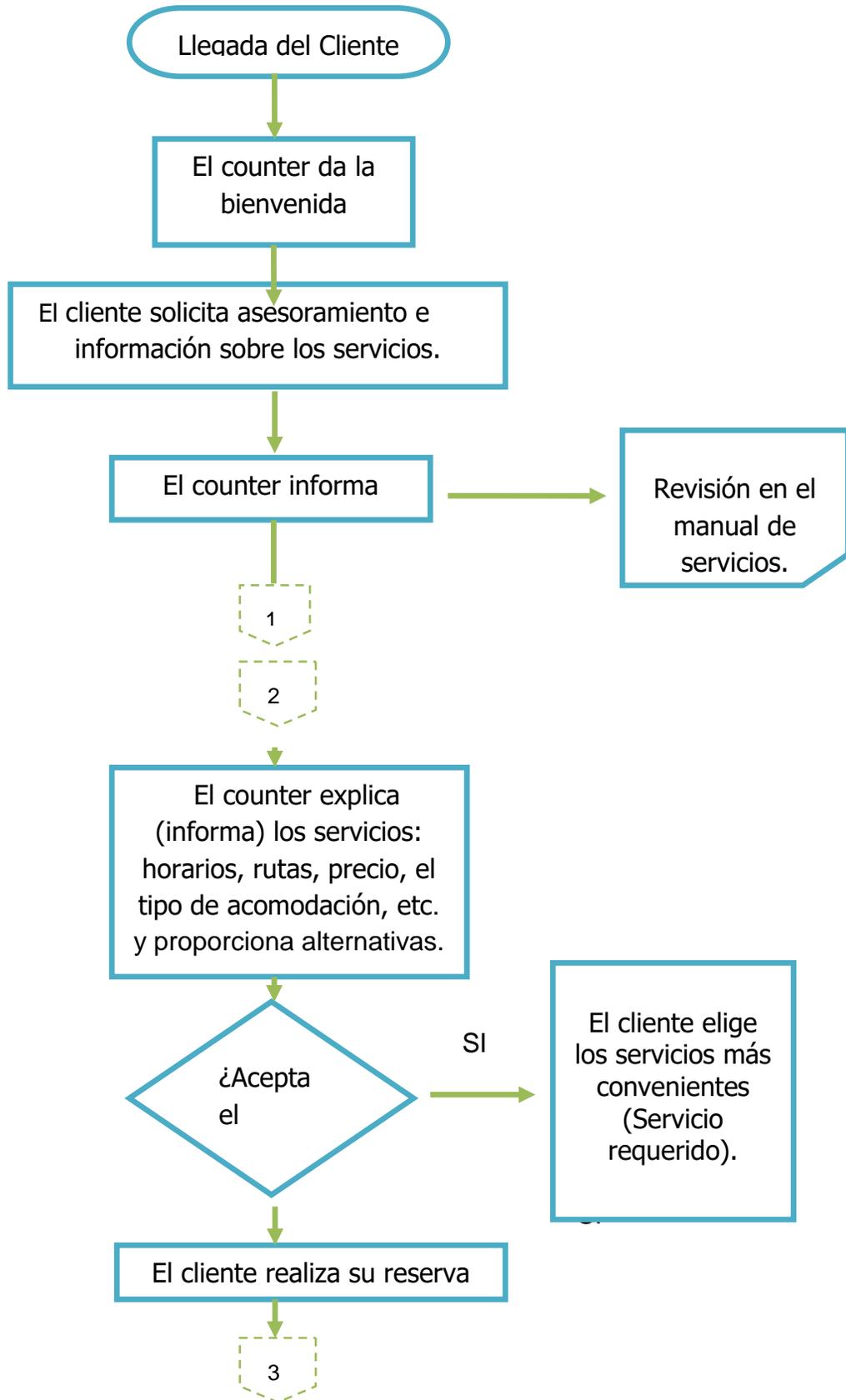
**cuadro 8. Red de Procesos:** Siendo nuestro servicio principal el de atención al cliente-información, la red de procesos es la siguiente:

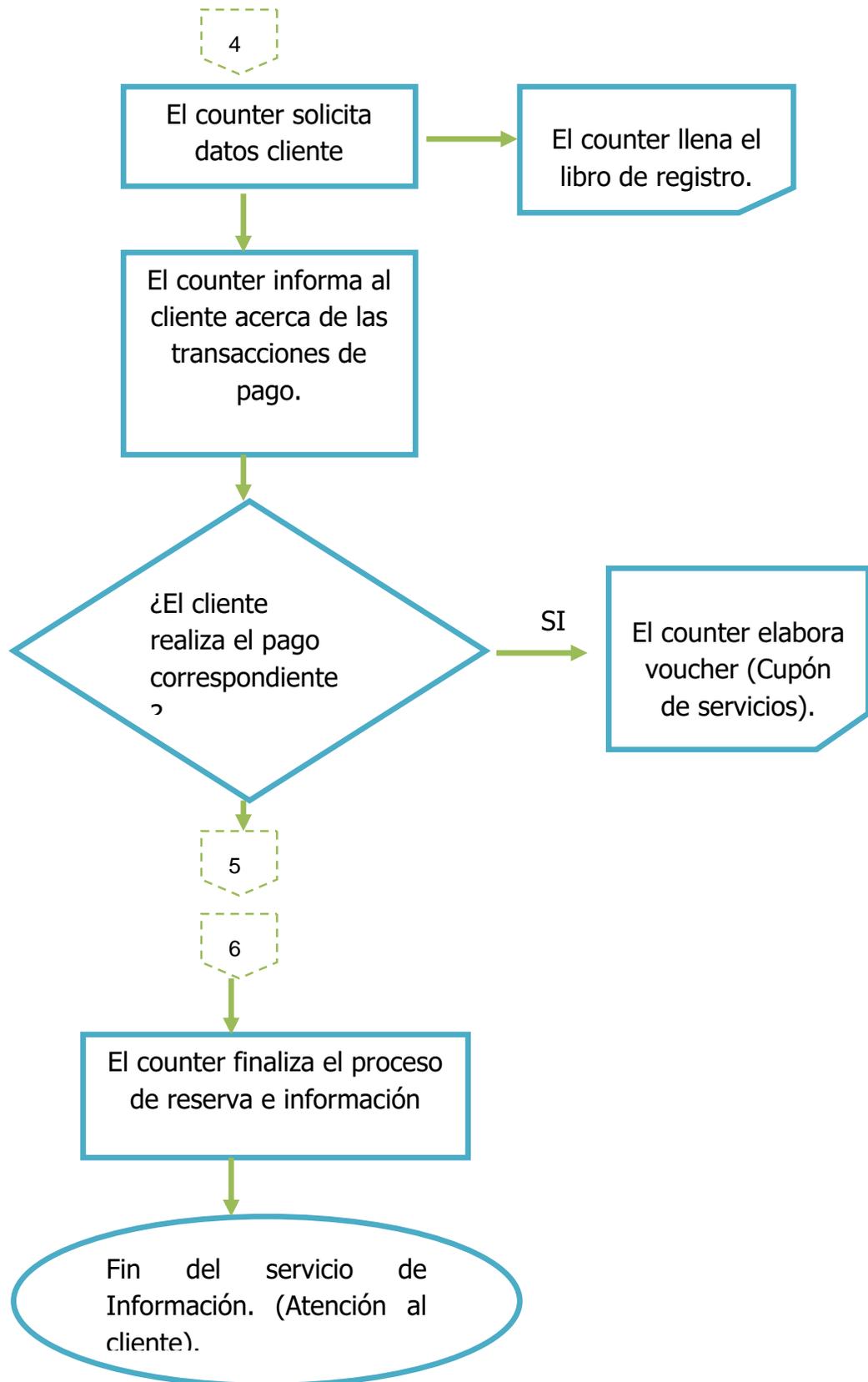


**Cuadro 9. Pasos del Proceso de Información – Atención al cliente**

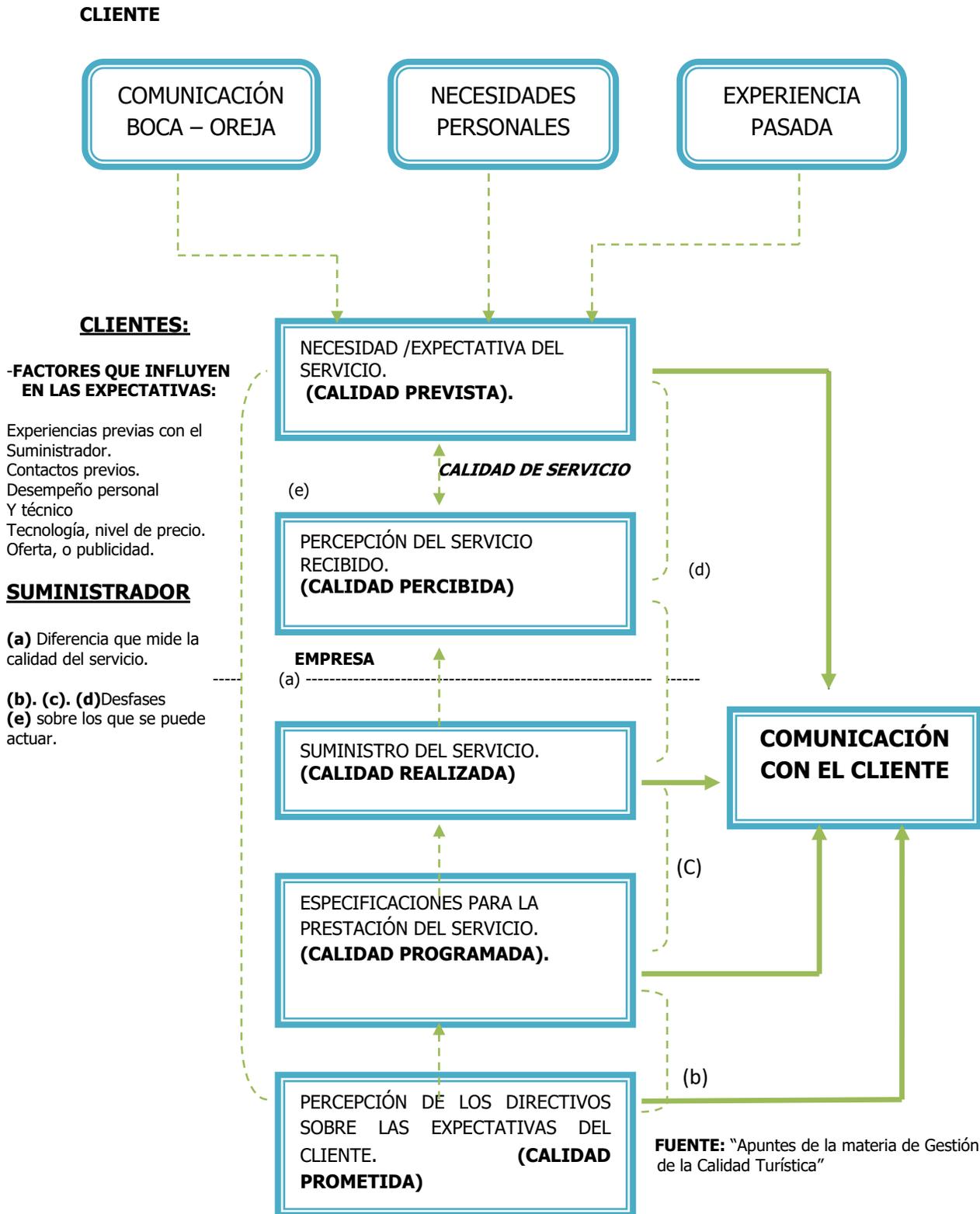


**Cuadro 10. Flujo de Procesos**





**Cuadro 11. Proceso de Diseño y Suministros de Servicios**



El modelo, representado en el cuadro **11**, muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar el analizar y planificar la misma. Para ello se distinguen dos zonas:

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

Los autores sugieren que reducir o eliminar la diferencia o GAP 5 (Diferencia entre el servicio esperado y servicio recibido), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias, explicadas más abajo en la parte que corresponde a las Brechas.

## 2.2.16 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### a) Medición

Es la evaluación científica del desarrollo de las dimensiones de la calidad. Está constituida por la:

Opinión de los clientes sobre los aspectos generales de los servicios midiendo su satisfacción en 2 partes:

- Se mide las expectativas que se establecen previa compra
- Se mide la satisfacción a través de su percepción del consumo



### b) Ventajas de la Medición

- Los puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades FODA.
- Los conocimientos de aquellos clientes que consideran importante la calidad.
- La ayuda a la segmentación. Lo cual permite tomar estrategias en el diseño y prestación de servicios, en función a las distintas agrupaciones.
- Conocer las probabilidades de "**Recompra**" o "**Fidelidad**" de los clientes.
- Conocimiento de nuestro público interno a través de sus necesidades, expectativas y actitudes.

### **c) Dificultades para Determinar la Satisfacción del Cliente:**

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se generan antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

La ecuación del valor del SPC (Service Profit Chain) permite concretar esta idea, ya que plantea una relación inversa entre los resultados que recibe y percibe el cliente con respecto al precio y costo de obtener el servicio. Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- La calidad de un servicio es relativa, no absoluta,
- Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio.
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente.
- La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente.
- La medición debe reducir las brechas de insatisfacción entre el valor percibido y el esperado.

La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes, y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

## 2.2.17 MODELOS TEÓRICOS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD

### a) Principales modelos de medición de calidad de servicio

Una vez establecido lo que entendemos por calidad de servicio así como la relación que guarda este concepto con otros de vital importancia, como la satisfacción del cliente, vamos a exponer, a través del análisis de algunos modelos, qué es lo que más contribuye en la satisfacción entre las percepciones y la expectativas de los clientes como un servicio de calidad.

Existen numerosas propuestas para la evaluación de la calidad de servicio. En este capítulo nos vamos a concentrar en las más importantes atendiendo a su nivel de aplicación. Es importante mencionar que son modelos aplicables a cualquier tipo de servicio, entre ellos los servicios turísticos. Entre los autores que han investigado esta área, las aportaciones más destacables proceden fundamentalmente de dos escuelas:

- La Escuela nórdica, que se encuadran los trabajos de Grönroos (1982, 1984), Gummesson (1978) o Lethinen (1991).
- La escuela Norteamericana con Parasuraman.

### b) Modelo de Calidad Percibida de Grönroos

Estableciendo como premisa fundamental que lo que cuenta es la calidad tal y como la perciben los clientes, Grönroos (1990) establece dos dimensiones básicas: la *calidad técnica* y la *calidad funcional*. La primera de ellas hace referencia al resultado final de la prestación y determina lo que el cliente recibe. La segunda de las dimensiones se basa más en el servicio como proceso y en las interacciones que mantiene el cliente con

los elementos implicados en la prestación del servicio y se refiere a la forma en que lo recibe.

La percepción final está, además, influenciada por la imagen que tiene el cliente de la organización de servicio, que actúa como un filtro, pudiendo incidir tanto positiva como negativamente.

### **c) Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry**

A partir de 1985 los profesores Parasuraman, Zeithmal y Berry, presenta el paradigma de la disconformidad sobre la base de las cinco discrepancias entre el servicio esperado y el servicio suministrado. Desarrollaron varios estudios cualitativos y cuantitativos que dan origen a la escala SERVQUAL. Esta escala mide la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Se evalúa la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera las expectativas, el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad.

El modelo SERVQUAL, también conocido como modelo PZB (iniciales del apellido de sus autores Parasuraman, Zeithmal y Berry), postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio. La calidad percibida, por tanto, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988, 1990) en el ámbito de la calidad pretendían dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?
2. ¿Qué dimensiones integran la calidad?
3. ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario utilizado?

Para ello, ante la inexistencia de trabajos específicos que trataran la medida de la calidad en el servicio, emprendieron un amplio estudio exploratorio de carácter cualitativo, consistente en la realización de reuniones de grupos con consumidores y entrevistas en profundidad a directivos, con el que elaboraron su modelo de calidad de servicio. La contrastación empírica del mismo permitió, además, el diseño de una metodología para la medición de la calidad con el que se puedan cuantificar las relaciones establecidas en el modelo, que dio como resultado la famosa escala SERVQUAL. La primera versión de este modelo se realizó en 1988 y posteriormente se modificó en 1990, quedando la escala tal y como la conocemos actualmente.

Los resultados de la fase cualitativa permitieron la conceptualización de la calidad de servicio desde la óptica de la percepción del cliente como la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

**1.** La respuesta a la primera pregunta planteada es que *“Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado los clientes”*. Por ello, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia no podemos medirla correctamente. El sector turístico nos depara multitud de ejemplos en este sentido, entre los que puede adaptarse muy bien la definición de Parasuraman (1988).

En el caso concreto de las agencias de viajes, podríamos poner como ejemplo cuando acudimos a una agencia de viajes a reservar servicios de hospedaje y en el catalogo nos muestran un hotel de cuatro estrellas con aspecto nuevo y a solo 200 metros de la playa; pero, cuando llegamos al hotel nos encontramos un hotel deteriorado por el paso de los años y con falta de renovación, que en realidad se encuentra a 800 metros de la playa. Este es un ejemplo de incumplimiento de expectativas que sin duda se traduce en una valoración negativa por parte del cliente.

Es, por tanto, de vital importancia para una empresa conocer las expectativas de sus clientes y no crear falsas expectativas. La gestión de expectativas es más fácil si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman y sus colegas (1988) identificaron los siguientes:

### **1.1 Elementos condicionantes de las Expectativas**

- **Comunicación boca - oído:** Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros usuarios.
- **Necesidades personales:** Se refiere al servicio que verdaderamente necesita cada cliente.
- **Experiencias anteriores:** Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio, es decir, a lo que está acostumbrado el cliente.
- **Comunicación externa:** Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como la publicidad.

2. El siguiente paso en su investigación fue dar respuesta a la segunda pregunta planteada: **¿Cuáles son las dimensiones de la calidad?** La información obtenida permitió la identificación de diez criterios generales que eran utilizados por los clientes para juzgar la calidad de los servicios y que muchos de ellos guardan una cierta correlación. Estas diez dimensiones fueron los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, la accesibilidad y el conocimiento y la comprensión del cliente. A continuación vamos a analizar someramente el contenido de cada uno de ellos para el caso concreto de las agencias de viajes:

#### **a) Elementos Tangibles**

Inciden sobre la evidencia física del servicio y están constituidos fundamentalmente por los elementos del soporte y la apariencia externa del personal. En el caso de nuestro servicio, podemos incluir dentro de esta dimensión la decoración de la agencia, la presencia de los empleados o el aspecto de los equipos y maquinaria implicados en la prestación del servicio.

#### **b) Fiabilidad**

Viene dada por la capacidad que tiene la organización de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad, o en la asignación de una habitación distinta a la solicitada. Son algunas de las eficiencias o deficiencias que afectan a este criterio que resulta fundamental en la evaluación del cliente.

### **c) Capacidad de Respuesta**

Implica las dotes que tiene la organización, y especialmente sus recursos humanos, para satisfacer las demandas de los clientes. Está determinada por la habilidad para resolver un problema o cumplir con las solicitudes de los clientes como, por ejemplo, modificar un itinerario de viajes o cuánto tiempo tarda la agencia en dar un nuevo presupuesto. Incluso, aunque sea el cliente el culpable del problema, la organización ha de asegurar que su capacidad de respuesta sea rápida y de calidad. Si un cliente desea un hotel que no tiene plazas libres, la agencia debe buscar inmediatamente alojamiento en otro establecimiento (perteneciente o no al mismo grupo o asociación) y ofrecerle alternativas acordes con sus gustos o preferencias.

### **d) Profesionalidad**

Recoge la cualificación y conocimientos que se poseen para la prestación del servicio. El dominio o conocimientos sobre los destinos ofrecidos, los lugares más interesantes para visitar, la capacidad de buscar rápidamente alternativas, vuelos y hacer sugerencias al cliente para que mejore su viaje son algunos de los parámetros que van a marcar el nivel de profesionalidad.

### **e) Cortesía**

Se refiere a la atención, la amabilidad, la educación y el respeto con que es tratado el cliente. El que el personal no perciba la presencia del cliente, le haga esperar en exceso, ó tenga una actitud arrogante, distante o tosca son algunos de los comportamientos que influyen negativamente es esta dimensión.

### **f) Comunicación**

Este criterio se centra en el aspecto relacional del servicio e implica, básicamente, escuchar al cliente y mantenerle informado. Dado que el servicio prestado en una agencia de viajes es un servicio dirigido a personas, el aspecto comunicacional resulta vital para la percepción del servicio. Explicarle cómo va a ser el viaje, el itinerario ó qué hacer al llegar al aeropuerto de destino, son algunas de las situaciones que evidencia la trascendencia de este criterio.

### **g) Credibilidad**

Se deriva de la fiabilidad del servicio y está íntimamente relacionada con la imagen del cliente. Está determinada por la honestidad y confianza que confiere tanto a la organización como al producto. Las experiencias pasadas y la comunicación de fuentes no institucionalizadas van a ejercer una influencia decisiva sobre ella. Las garantías de servicio, de aún escasa implantación en el sector de las agencias de viajes, pretenden precisamente reforzar esta dimensión.

### **h) Seguridad**

Entendiendo por tal la ausencia de peligros, riesgos o dudas. En el producto ofrecido por una agencia de viajes, este aspecto se concreta en la seguridad con respecto al viaje comprado, la calidad de los alojamientos, el transporte, las comidas y/o los guías.

Pero este elemento también tiene un importante componente financiero: conocer el precio que se va a cobrar y tener la certeza de que el cargo que se va a efectuar es correcto.

### **i) Accesibilidad**

Incluye todos aquellos elementos que favorecen y facilitan la disponibilidad del servicio y van desde la localización adecuada del establecimiento hasta la posibilidad de hacer la reserva a través de Internet. Los tiempos de espera suponen una reducción de la accesibilidad del servicio, así como el establecimiento de un horario que no se ajuste a las necesidades del cliente, o todos aquellos elementos que pueden suponer una barrera para el acceso al servicio, como por ejemplo, no disponer de aparcamiento en un establecimiento céntrico.

### **j) Comprensión y conocimientos del cliente**

Esta dimensión recoge el deseo del cliente de ser reconocido, de que le consideren algo más que un número y le traten de una forma diferencial ajustando y comprendiendo sus necesidades. En los servicios ofrecidos por una agencia de viajes la adecuada gestión de los sistemas de bases de datos puede contribuir de manera importante al cumplimiento de esta dimensión. Llamar al cliente por su nombre, recordar el tipo de alojamiento que ha pedido en anteriores ocasiones ó los lugares que le gusta visitar en un viaje son elementos, como hemos visto, que favorecen una percepción de mayor personalización del servicio.

Estos diez criterios valorativos fueron desarrollados en 97 ítems y contrastados empíricamente en una segunda fase cuantitativa. La información obtenida se analizó aplicando una serie de técnicas estadísticas que mostraron una importante correlación entre ellos. En el cuadro siguiente podemos ver un resumen de los determinantes de la calidad percibida en los servicios.

**Cuadro 12. Determinantes de la Calidad Percibida en los Servicios**

<b>LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO</b>	
<b>1. La fiabilidad</b>	Implica la coherencia y la fiabilidad en la actuación.
<b>2. La capacidad de respuesta</b>	Hace referencia a la voluntad o destreza de los empleados para proporcionar un servicio.
<b>3. La profesionalidad</b>	Significa poseer las destrezas y los conocimientos necesarios.
<b>4. La accesibilidad</b>	Implica el acercamiento y la facilidad de contacto.
<b>5. La cortesía</b>	La educación, el respeto, actitud positiva, la consideración y la amabilidad del personal de contacto.
<b>6. La comunicación</b>	Mantener a los clientes informados en un lenguaje claro y escucharlos.
<b>7. La credibilidad</b>	Confianza, verosimilitud y honestidad.
<b>8. La seguridad</b>	Estar a salvo de peligros, riesgos o dudas.
<b>9. La comprensión o conocimiento del cliente</b>	Implica un esfuerzo por entender las necesidades del cliente.
<b>10. Los elementos tangibles</b>	Incluye las pruebas físicas del servicio, lugar.

**FUENTE:** Parasuraman, et al(1988).

Después de un proceso de refinamiento y validación las 10 dimensiones originarias quedaron reducidas a cinco:

- **Elementos tangibles:** Representan características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- **Fiabilidad:** Implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- **Capacidad de respuesta:** Representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Seguridad: (Garantía)** Son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

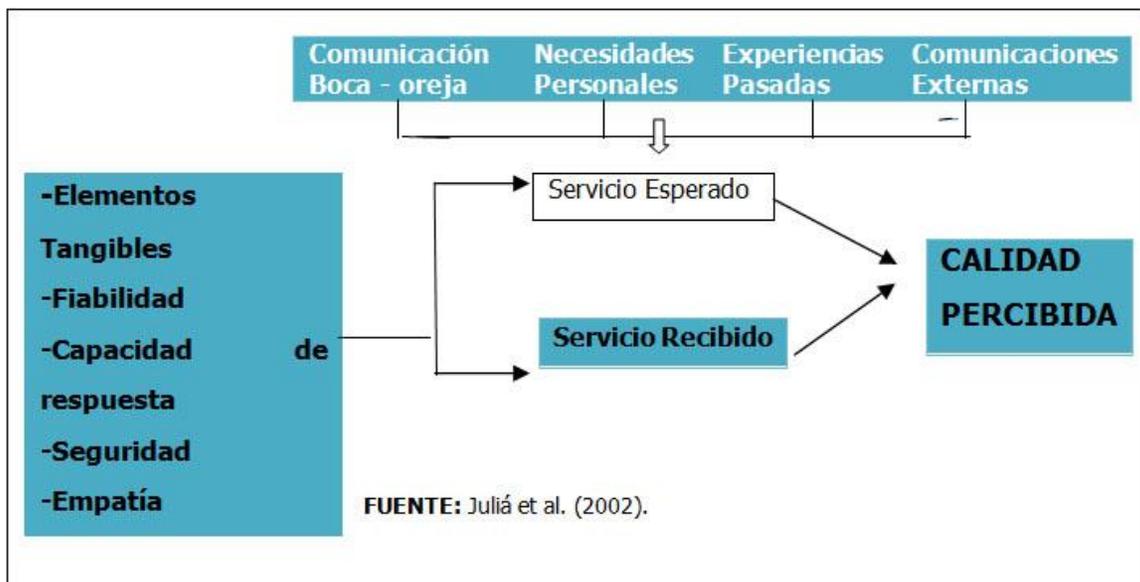
Incluye las dimensiones originales de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.

- **Empatía:** Es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

**3.** La respuesta a la tercera pregunta planteada, conforme a los modelos teóricos antes descritos, la investigación se basa en un cuestionario que distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se preguntan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

El instrumento está conformado por una escala de respuestas múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero a su vez es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Es decir, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

**Cuadro 13. Modelo SERVQUAL**

#### d) Brechas del Modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- **Brecha 1:** Se refiere a la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre estas expectativas.

Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo la

relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima (por lo general no se quejan). Por eso se recomienda tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que éste es el mejor que puede identificar sus actitudes y comportamiento.

- **Brecha 2:** atiende las discrepancias entre la percepción que los directivos de las empresas de servicios tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

- **Brecha 3:** Contempla la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

- **Brecha 4:** Se refiere a la diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

- **Brecha 5:** Trata la diferencia entre las expectativas de los clientes y la calidad percibida finalmente.

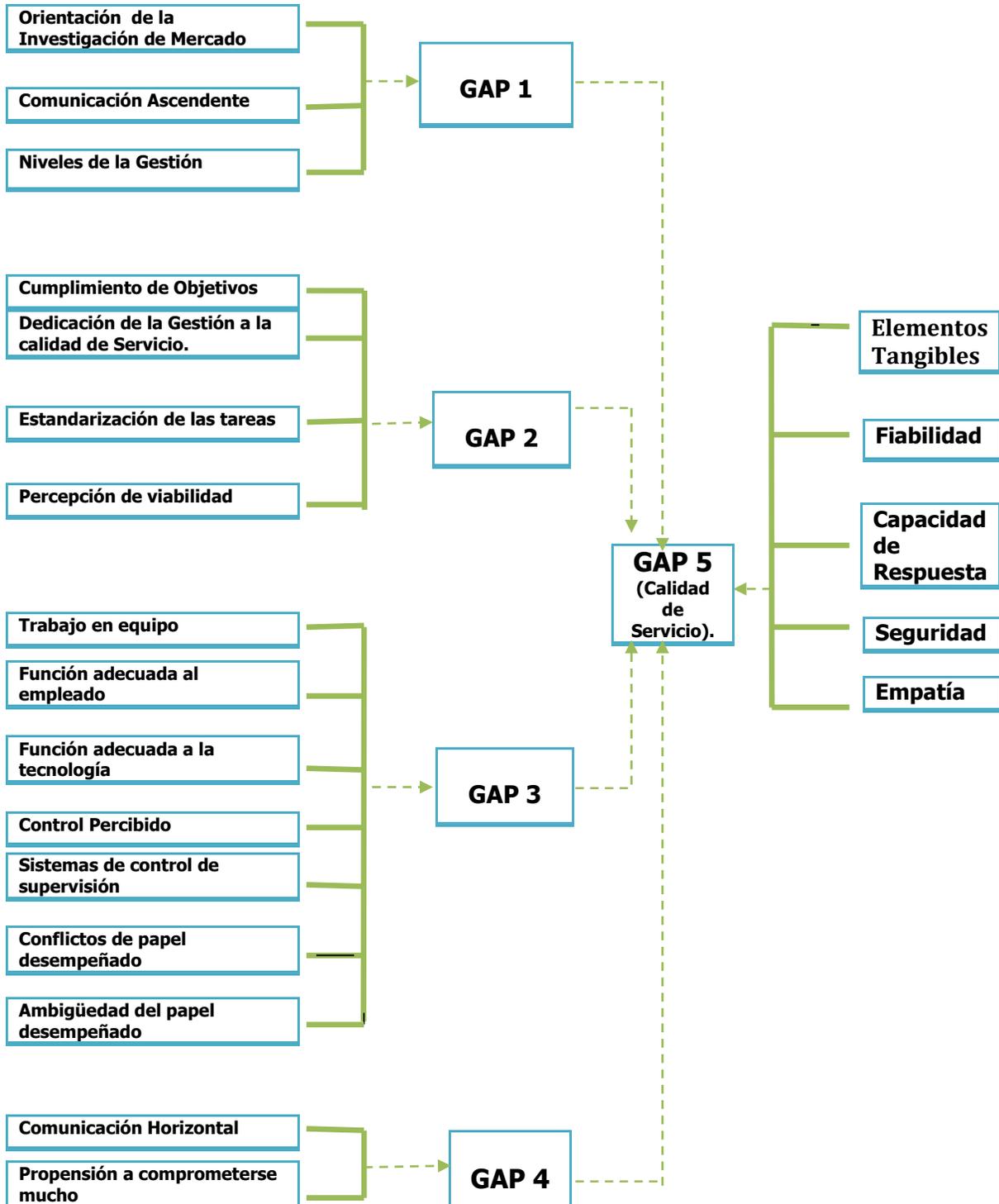
Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las deficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales "síntomas" lo indiquen. Sin embargo una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

#### **e) Cerrar la Brecha del Cliente**

Es fundamental para lograr una reputación de excelente calidad de servicio satisfacer o exceder los deseos de servicio del cliente. Los clientes del servicio esperan que las organizaciones de servicio tengan buena apariencia, sean de fiar, responsables, tranquilizadoras y empáticas. El desafío es entonces satisfacer o exceder las expectativas precisas del mercado meta. La mediocridad del servicio es bastante fácil de conseguir que la superioridad del servicio.

**Cuadro 14. Deficiencias y causas presentes en las empresas de servicios**



FUENTE: Parasuraman et al (1985).

### 2.2.18 HIPÓTESIS

¿El nivel de calidad de los procesos de servicio de atención de las agencias de Viajes de la zona Belén Ciudad de La Paz, satisface las necesidades y expectativas de los clientes?.

### 2.2.19 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Nivel de calidad en el servicio de atención
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **UNIDAD DE ANALISIS:** Agencias de viajes de la zona Belén Ciudad de La Paz.

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Nivel de calidad en el servicio de atención. SERVQUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos Tangibles</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Capacidad de Respuesta</li> </ul>	<p>Apariencias del personal e instalaciones</p> <p>Habilidad de prestar el servicio.</p> <p>Ayuda y atención</p> <p>Rápida</p>	Cuestionarios a los clientes externos con el instrumento SERVQUAL

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li>   <li>- Empatía</li> </ul>	<p>Conocimiento del producto</p> <p>Imagen profesionalismo</p> <p>Cortesía</p> <p>Atención individualizada</p> <p>Comprensión</p>	<p>Cuestionarios al cliente interno incluye al counter y gerentes.</p>
<p>Satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes.</p>	<p>Necesidades</p> <p>Expectativas</p>	<p>Profesionales cualificados.</p> <p>Diseño de productos</p> <p>Información actualizada</p> <p>Tecnología y Organización en los procesos de atención.</p> <p>Calidez</p> <p>Amabilidad. Saber escuchar al cliente.</p> <p>Trato</p> <p>Tecnología</p> <p>Capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente.</p>	<p>Cuestionarios a los clientes externos con el instrumento SERVQUAL.</p> <p>Cuestionarios al cliente interno incluye al counter y gerentes.</p>

## CAPÍTULO III

### SECTOR DE ESTUDIO

### AGENCIAS DE VIAJES

#### 3.1 Concepto

Una agencia de viajes es una sociedad mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes u otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos.

#### 3.2 Clasificación del Turismo según el Tipo de Operación:

Las empresas que integran la ya mencionada industria de viajes, para efectos de una mejor identificación del campo de los negocios turísticos en el cual se encuentran involucradas, se clasifican en:

- a) **Turismo Receptivo:** Se entiende a todo aquel turismo que llega al destino donde la empresa está ubicada y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional.
  
- b) **Turismo Emisivo:** Se debe entender el que tiene su origen en el lugar donde está establecida la empresa o situado en sus alrededores, y que tiene como destino cualquier punto del territorio Nacional o del extranjero.

### 3.3 Las agencias de viajes se clasifican en:

“Una agencia de viaje es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes”.

Una agencia de viajes ayuda al pasajero que está de tránsito en un determinado país, para que el mismo pueda tener un viaje tranquilo sin inconveniente.

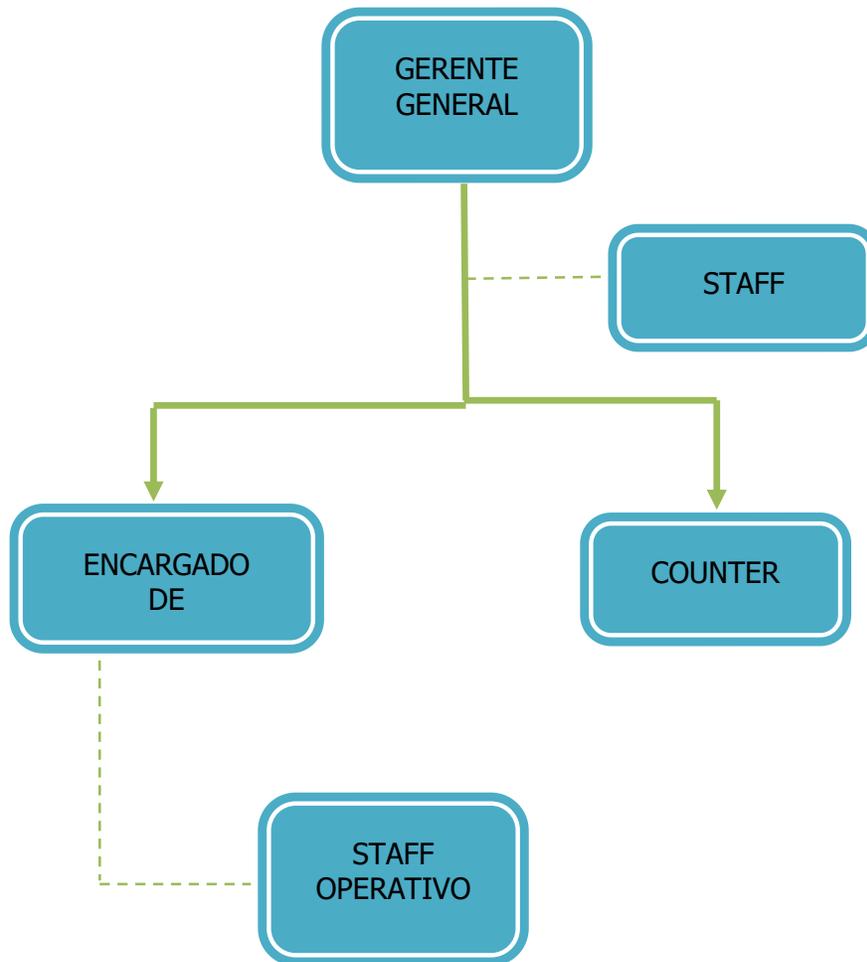
- **Mayoristas:** Son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a los minoristas. Las mayoristas no siempre pueden ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto son los minoristas quienes las ofrecen.
- **Minorista:** Éstas comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico. Así también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.
- **Operadoras:** Integran y operan sus servicios turísticos y los venden a través de otras agencias mayoristas o minoristas y no directamente al público.

### 3.4 Organización de Agencias de viajes

#### Organigrama Tipo: Agencias de Viajes Minoristas de la Zona Belén

Es una empresa pequeña, que opera con un mínimo de empleados.

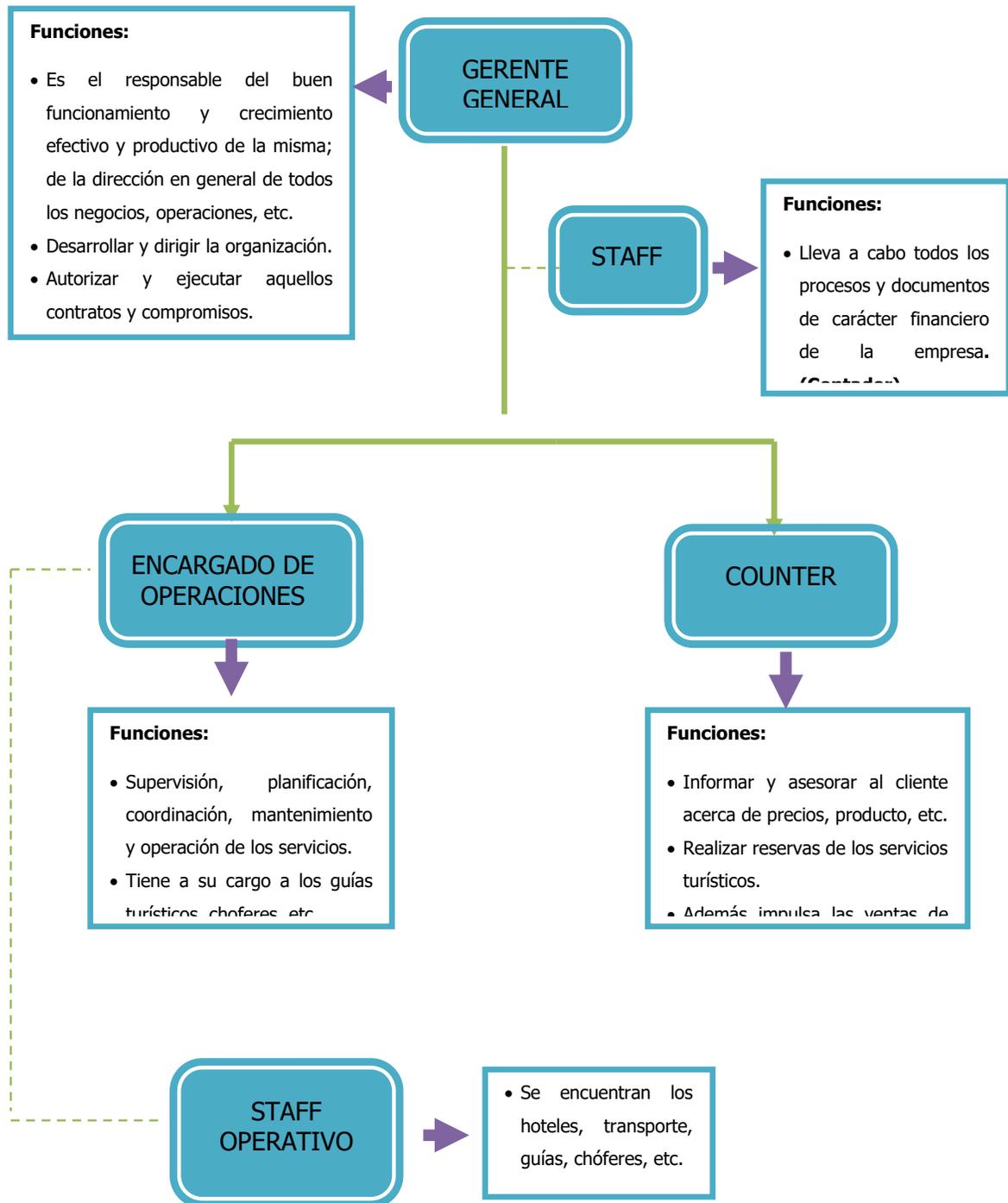
#### 🚦 Organigrama de Puestos de Trabajo



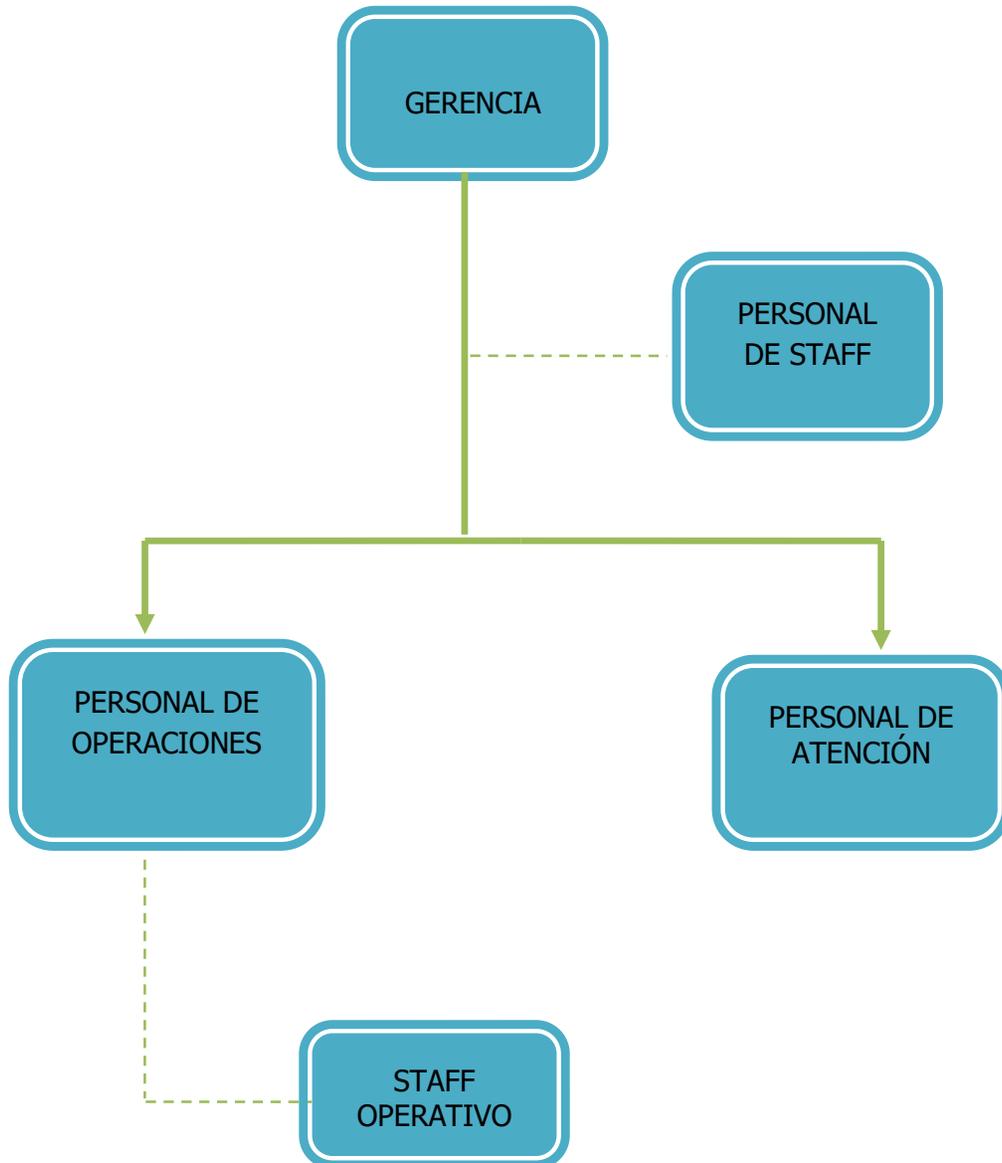
#### NOTA:

- **STAFF:** Se encuentra un Contador
- **STAFF OPERATIVO:** Se encuentran los hoteles, transporte, guías, porteadores, cocineros, chóferes, restaurantes, etc.

**Organigrama Funcional**



Organigrama Estructural



**Funciones:**

**a) Gerente General:** Es el administrador (supervisa, controla, evalúa y ejecuta) de la empresa. Cuyas funciones son:

- Es el responsable del buen funcionamiento y crecimiento efectivo y productivo de la misma; de la dirección general de todos los negocios, operaciones y otros asuntos concernientes a la agencia de viajes como un todo.
- Desarrollar y dirigir la organización.
- Autorizar y ejecutar aquellos contratos y compromisos que sean necesarios para el desarrollo de las actividades de la agencia.

**b) Encargado de Operaciones:** Este departamento tiene como funciones básicas la supervisión, planificación, programación, coordinación, mantenimiento y operación de los servicios que brinda la agencia de viajes. Tiene a su cargo a los guías turísticos y choferes u operadores con los que cuenta la agencia.

**c) Counter:** Se encarga de proyectar la imagen de una empresa y desarrollar las técnicas de procedimiento de atención al cliente. Sus principales actividades son:

- Informar y asesorar al cliente acerca de precios, producto, características de los productos y situación del lugar donde va a viajar.
- Realizar las reservas de los servicios turísticos. Las reservas son bases de datos que necesita la agencia de viajes y turismo que

sirven como materia prima para realizar los paquetes turísticos o productos turísticos.

- Además impulsa las ventas de los servicios turísticos.

Una descripción genérica de su trabajo incluiría los siguientes elementos:

- **Preparar itinerarios** acordes con lo requerimientos del cliente.
- **Hacer las reservas** necesarias en medios de transporte, hoteles, alquiler de coches, visitas turísticas, coordinar el traslado de pasajero y equipajes de las terminales a los hoteles.
- **Conocer y aconsejar** sobre los muchos detalles implicados en los viajes actuales, tales como el seguro del equipaje y el de viajes, documentos necesarios para el viaje (visados, pasaporte, permisos de viajes) y requisitos médicos (inmunizaciones y vacunas).

**d) Departamento de Contaduría:** Bajo la dirección de un Contador, el departamento lleva a cabo todos los procesos y documentos de carácter financiero de la empresa. Aplicado a las agencias de viajes ubicadas en la zona Belén, este departamento es contratado de forma externa, debido al tamaño pequeño de las empresas, pues el mantener de planta el departamento les significaría mayores gastos.

### 3.5 Descripción del Perfil Requerido del Agente de Viajes

La presente descripción del perfil del agente de viajes, se enuncia de manera general:

<b>CARGO:</b> Agente de viajes (Perfil actual)		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<b>Asume el proceso de servicio de atención al cliente (Información).</b>		
2. Información Demográfica	2.1 Edad requerida	23 – 55 años
	2.2 Sexo	Indiferente
	2.3 Estado civil	Indiferente
	2.4 Nacionalidad	Boliviano
3. Formación	3.1 Básica	Bachiller
	3.2 Profesional	Técnico Superior y Licenciados.
4. Experiencia	4.1 Años	1 año, en cargos equivalentes.
5. Competencias Laborales		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Técnica Exclusiva en Productos	Medio	Tiene conocimientos de productos.
Rigor Profesional	Medio	Utiliza la información, los procedimientos y las políticas de la empresa.

<b>CAPACIDADES</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Lingüística	Medio	Destreza al hablar, leer y escribir en idiomas.
Orientación Estratégica	Medio	Conoce el entorno, en su más amplio sentido, influye en las Estrategias propuestas y sabe cómo éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
<b>DESTREZAS</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Tecnológicas	Medio	Conocimiento para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de productos específicos.
Técnica Especializada en Ventas	Medio	Asume un rol proactivo en el proceso integral de las ventas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Gestión de la calidad	Medio	Posee conocimiento en aplicar la gestión de calidad.

Turística		
<b>ACTITUDES</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Servicio	Medio	Satisface las necesidades inmediatas de sus clientes.
Estabilidad Emocional	Medio	Controla sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; posee seguridad en sí mismo.
Trabajo en equipo	Alto	Desarrolla el espíritu de equipo, defiende la buena imagen y reputación del grupo. Afronta los problemas que se presenten, esto en beneficio del grupo.
Orientación al Logro	Medio	Dirige sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
Auto confianza	Alto	Es consciente de sus verdaderas capacidades tomando el control en el proceso de atención al direccionar con acertividad al cliente para que tome la decisión adecuada.
Comunicación Interpersonal	Alto	Mantiene la relación de intercambio de información con lo clientes, siempre en la búsqueda de entregar y recibir de manera más clara la información.

Gestión de Conflictos	Medio	Controla las situaciones críticas con los clientes, orientado a la búsqueda de soluciones efectivas y consensuadas.
-----------------------	-------	---

Los agentes de viajes son personas con una formación técnica de negocios, que venden servicios relacionados con viajes. Un término que los describe mejor sería el de consejeros o asesores de viajes, pues deben actuar como consejeros personales, psicólogos y expertos en el arte de viajar; precisan conocer las ventajas y desventajas de las diversas opciones de viajes, precios y horarios y son los encargados de ajustar los servicios de los viajes, a la personalidad de las necesidades y expectativas de los clientes.

### 3.6 El Momento de la Verdad / Servicio de atención a los clientes.

El *momento de la verdad*: según Carlzon, es cualquier episodio mediante el cual el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la empresa, por remoto que sea, y debido a él, se forma una impresión de la calidad de su servicio.

En cada periodo que experimenta el cliente desde que decide que tiene la necesidad de su servicio e inicia los contactos con la empresa, surge el *momento de la verdad*. De acuerdo con la experiencia que tenga el cliente en los diferentes instantes de verdad, se formará un concepto sobre la persona que lo atendió y principalmente sobre la organización de servicios, porque para el cliente externo, la organización es una sola y la califica más a ella que a sus trabajadores en forma independiente.

*Los momentos de verdad* dentro del servicio al cliente, son esenciales para establecer un control de los procesos y fundamentales para la prestación del servicio. Por medio de *los momentos de verdad* la empresa logra identificar los pasos que debe tener en cuenta para prestar el servicio, y asimismo, establecer el orden de importancia bajo el cual debe prestarse el servicio. En pocas palabras, al identificar dentro del proceso de servicio cuáles son esos momentos determinantes en los que el personal de contacto debe ser más preciso y delicado con el cliente, el margen de error va a ser menor y las posibilidades de que el cliente quede satisfecho y tenga una buena experiencia con el servicio y la empresa serán más altas.

Un *momento de la verdad*, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en relación con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, instalaciones, sistema turístico, etc.), es también *un momento de verdad*. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada *momento de verdad*. La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio, es un mapa de los *momentos de verdad* que se construye con base a la

experiencia del cliente en el servicio, es la secuencia completa en que el cliente experimenta al solicitar el mismo.

Hay que tener presente que no todos los *momentos de verdad* implican interacción directa entre los empleados y los clientes. Cuando el cliente ve algún anuncio de nuestro negocio, ese es *un momento de verdad*; y se crea una impresión. Para el cliente, pasear por las instalaciones del negocio es *un momento de verdad*. Entrar a un estacionamiento, caminar por un pasillo y tener una impresión del sitio, recibir una tarjeta de citas, escuchar una voz grabada en el teléfono, llevar un paquete a la casa y abrirlo, todos estos son acontecimientos que conducen a una impresión sobre el servicio. La suma de todos estos posibles *momentos de verdad* que experimentan los clientes traduce la imagen del servicio.

Por último, es importante tener en cuenta que a pesar de que los *momentos de verdad* permiten tener un control del servicio y un cierto conocimiento previo de la forma como se debe efectuar, no garantiza ni asegura el éxito y satisfacción del cliente.

Las expectativas del cliente que recibe e interactúa con el servicio, forman parte de la satisfacción con el resultado obtenido y da la idea que éste tiene sobre una buena calidad y un servicio integral y oportuno. El cliente antes de hacer o tener contacto con la empresa, ya tiene unas expectativas y necesidades que espera que la empresa u organización le ayuden a suplir; el suplir esas expectativas depende sólo de la empresa, pues, ésta debe aprender a conocer a su cliente y anticiparse a sus necesidades, con el fin de sorprenderlo y satisfacerlo en todo lo que éste espera y quiere encontrar en una empresa al recibir un servicio.



El cuadro refleja el detalle de las agencias de viajes:

1. COCA ADVENTURE TRAVEL AGENCY "CATA" SUC.1	31. TRAVEL TRACKS
2. BOLIVIA AUTÉNTICA	32. ECOJUNGLE TOURS
3. GEOTREK	33. MOUNTAIN & JUNGLE
4. PRO DOWNHILL	34. ANDES AMAZONÍA
5. LUNA TOURS	35. ALL TRANSPORT TRAVEL AGENCY S.R.L
6. DIANA TOURS	36. KHAWAYCUNA BOLIVIA TOURS AND TRAVEL
7. CLASICC TRAVEL	37. ATRAPA VENTURA
8. DIGITRAVEL	38. MAYA TOURS
9. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO ELIANA TOURS S.R.L	39. TUSOCO VIAJES S.R.L
10. WHIPALA TOURS	40. BOLIVIA RIVERS TOURS S.R.L
11. YUNGAS ADVENTURES AND TRAVELS	41. ANDES DISCOVERY
12. OASIS ODISSEY TOURS	42. VIACHA TOURS
13. AYNNI TOURS	43. MANÍA TOURS Y CONSULTORÍA
14. AKAPACHA	44. VICUÑA TOURS TRAVEL & BAREAN ZEGARA
15. AZIMUT EXPLORER	45. ANDES AMAZON ADVENTURE S.R.L (MADNES)
16. BOLIVIAN JOURNAYS S.R.L	46. CAMEL TRAVEL S.R.L
17. BUHOS TOURS	47. MILTON TOURS
18. CONDOR JIPIÑA EXPEDICION S.R.L	48. BOLIVIAN MISTICAL TOURS
19. CHALALAN ALBERGUE ECOLÓGICO	49. CLIMBING SOUTH AMERICA
20. CONDORIRI BOLIVIA	50. CAMPING MADIDI TOURS
21. CHACALTAYA TOURS	51. EMANTUR
22. DISCOVERY BOLIVIAN TOURS S.R.L	52. FULL TURISMO
23. FORTALEZA TOURS	53. AMAZIN KINGDOM
24. INDIGENA TOURS	54. BOLIVIA CHACANA TRAVEL
25. REFUGIOS HUAYNA POTOSÍ	55. INCA LAND TOURS
26. SERVIMASTER TOURS S.R.L	56. CLIMBING TREKKING
27. TRAILS ADVENTURE OPERATORS	57. LLAMA TREK
28. TURISMO COLQUE S.R.L SUC 1	58. NUEVO CONTINENTE
29. XTREME BOLIVIA	59. TURISMO BOLIVIA PERÚ S.R.L
30. BOLIVIA PACHAMAMA TRAVEL CONSULTANTS	60. ASKY TOURS

FUENTE: Elaboración Propia a partir de los datos de la Gobernación de La Paz (2011).

### 3.8 Principales funciones de las agencias de viajes

El principal papel de las agencias de viajes en la actividad turística es informar y asesorar sobre destinos, viajes y servicios turísticos, ayudando a los clientes a configurar y realizar sus viajes. Además, deben diseñar, organizar y comercializar viajes y productos turísticos, crear y estimular la inquietud viajera, canalizar las distintas corrientes turísticas, contribuir al desarrollo de los destinos turísticos y configurar una amplia red de ventas de servicios y productos.

Para llevar a cabo esta misión las agencias de viajes tienen que equiparse con una adecuada estructura técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficientemente sus funciones y son las siguientes:

#### a) Función Orientadora

##### **Asesorar:**

- Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.
- Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Requisitos para cumplir esta función asesora:

- Contar con amplias fuentes de información; para ello cuentan con varios elementos:
  - a. Deben disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) y sistemas globales de reservas (GDS).

- b. Deben disponer de conexiones de Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
  - c. Otra fuente de información consiste en la recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
  - d. Como fuente de información también está que la agencia cree su propio banco de datos, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. Esto también puede permitirle guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing.
- Contar con la capacidad de mantener una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe tener profesionales expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica.
  - Poseer una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

### **b) Función Mediadora**

- Consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de los distintos servicios y productos turísticos, que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta de los proveedores.

Esta función es la que resulta más vulnerable con la difusión de nuevos medios de venta directa al público como internet. Sin embargo, la correcta utilización de las nuevas tecnologías para almacenar la información de cada cliente y buscarle el

producto más adecuado a sus gustos la convierte, a la vez, en una fuente de ventaja competitiva.

- Dentro de esta función entran :
  - i. Establecimientos hoteleros
  - ii. Líneas aéreas y otros medios de transporte
  - iii. Establecimientos de alquiler de vehículos
  - iv. Establecimientos con ambientes y servicios para atención de banquetes o congresos.
  - v. Compañías de seguros de viaje.
  - vi. Mayoristas o tours operadores que ofrecen viajes programados.
  - vii. Tramitación de la documentación necesaria para el viaje.

### **c) Función Creadora (Operadoras Turísticas)**

- Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un Precio Global. Esto exige la investigación permanente de los mercados, creatividad para diseñar nuevos productos y, una adecuada gestión de costos.

### **d) Función Comercializadora /Práctica**

- Pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.

A través de esta función las agencias de viajes ponen en marcha los productos turísticos.

**e) Función Financiera**

- Consiste en la correcta administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario:
  - i. Conocer y analizar la estructura económica – financiera de la empresa.
  - ii. Realizar los presupuestos.
  - iii. Establecer un método contable adecuado de ingresos y egresos, relacionado con el proceso de cobros y pagos.

**f) Función Contable**

- Permite registrar todos los movimientos contables y establecer la solvencia y liquidez empresarial que constituye un respaldo para los proveedores, la opinión pública, posibles nuevos inversores y los empleados.

**g) Función Social**

- Consiste en el reclutamiento del factor humano, es muy importante ya que la calidad personal y profesional de los trabajadores debe ser excelente pues será determinante para proporcionar los niveles de calidad deseados.

Esta función encamina sus actividades hacia:

1. Una implantación de sistema de aprendizaje y actualización
2. Construir una estructura satisfactoria del trabajo.
3. Conseguir el bienestar del personal.

### **3.9 Tipos de Viajes que Ofertan las Agencias de Viajes**

La oferta de viajes organizados suele ser muy variada y se anuncia en folletos publicitarios. El vocabulario del agente de viajes está relacionado especialmente con tipos de viajes:

#### **1. Viajes organizados**

Son aquellos que intentan ajustarse a los acondicionamientos de un grupo de viajeros en particular. Algunos viajes se dirigen a grupos con un determinado interés, como los médicos, ingenieros, religiosos, gastrónomos, contables, estudiantes o amantes del arte. Estos viajes pueden llevar guía o no. Se anuncian en folletos que especifican el precio, las condiciones y las fechas en que se pueden realizar.

#### **2. Viajes con guía**

Un director de viajes con experiencia viaja con el grupo. El guía del viaje cuida de todos los detalles básicos (reservas de hoteles, traslados, visitas, maletas, aduanas, traducción de otro idioma cuando sea necesario, etcétera) y es responsable de mantener en conjunto el horario previsto del viaje. Por lo general, los viajes con guías son del tipo de viajes con "todo incluido".

### **3. Viajes organizados sin guía**

Estos viajes son más flexibles permiten que el viajero compre un viaje organizado con transporte, traslado, visitas, alojamiento en hotel y normalmente algunas comidas de acuerdo con las costumbres del país, pero el grupo no viaja con un guía fijo. Se puede ir a las visitas programadas o no. El precio fijado de antemano permite al viajero que haga el presupuesto de la mayor parte de los gastos con antelación. La ventaja básica de un viaje organizado es la comodidad. También, debido a que está organizado por un especialista que compra en grandes cantidades, los suministradores (hoteles, empresas de visitas turísticas y otros) está deseosa de agradar al organizador del viaje sirviendo con el máximo de calidad a los clientes.

### **4. Viajes en grupo**

Se componen en 15 personas o más viajando juntas, que son miembros de un club, organización de negocios u otro tipo de afiliación, y que han unido su poder adquisitivo para conseguir un ahorro, particularmente en cuanto al transporte se refiere. Se ofrecen viajes en grupo a casi todos los destinos del mundo.

### 3.10 Análisis DAFO de las Agencias Minoristas

Las agencias de viajes minoristas presentan algunos rasgos comunes a las agencias mayoristas, pero también observamos particularidades derivadas de su contacto más directo con el cliente final. A continuación el análisis del sector minorista.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución amplia por todo el territorio.</li> <li>• Proximidad al cliente.</li> <li>• Función interlocutora y flexibilidad de adaptación.</li> <li>• Mejores medios de búsqueda y consulta de destinos y servicios.</li> <li>• Creciente oferta turística en temporadas altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad muy sensible al ciclo económico.</li> <li>• Márgenes comerciales estrechos.</li> <li>• Estacionalidad de la actividad.</li> <li>• La falta de adecuación del servicio en relación a las nuevas demandas del mercado.</li> <li>• Excesiva atomización empresarial, lo que les pone en una situación de inferioridad a la hora de negociar con los proveedores de servicios.</li> <li>• Canales de intermediación alternativos.</li> <li>• Mecanismo de comunicación y políticas insuficientes.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La creación de nuevos productos turísticos con un mayor valor añadido.</li><li>• Aumento de la potencialidad del mercado debido a la aparición de nuevos destinos y nuevas formas de turismo.</li><li>• Las nuevas tecnologías van a posibilitar una mejora en la gestión, además de una mayor facilidad para el almacenamiento de la información de cada cliente y su posterior uso para la venta; así como el acceso a centrales de reservas y la disponibilidad de mayor información en relación a los proveedores de servicios.</li><li>• El uso del internet, hace que los conozcan no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, por contar con una pagina web la cual puede ser vista desde cualquier lugar del mundo, y a través de la que pueden contactarlos y también realizar reservas y recibir información de los diferentes servicios que ofrecen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desaceleración de la actividad económica.</li><li>• Disminución de las comisiones de intermediación.</li><li>• Falta de implantación de modelos de calidad en el sector.</li><li>• La proliferación de las agencias de viajes informales, las cuales muchas veces brindan un mal servicio y una mala atención a los turistas, que quieren optar por no volver nunca mas a nuestro país y no recomendarlos en el extranjero; al contrario, denigrarlo.</li><li>• Desestabilización del país.</li></ul>

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo de Estudio**

El presente estudio es de carácter descriptivo ya que explica las expectativas y percepciones de los clientes acerca de la calidad del servicio que prestan las agencias de viajes minoristas de la zona Belén.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke 1989).

Miden y evalúan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores: cuantitativos medir; y para los cualitativos, recolectar información).

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de las variables o conceptos para conocer cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; no incluye la relación de las variables.

Por lo tanto la presente investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de la calidad de servicios y la satisfacción del cliente en las agencias de viajes minoristas de la zona Belén ciudad de La Paz.

Para la verificación se realizó la recolección de datos, y de ésta manera se describe la realidad de la calidad de servicios turísticos en la atención al cliente.

## 4.2 Justificación de la utilización del Método

Entre los métodos utilizados para medir la satisfacción del cliente, se seleccionó al método SERVQUAL "Delivering Quality Service". Se justifica esta elección por su aplicación, se realiza en dos momentos:

3. Momento de Ingreso o antes del uso o consumo del servicio  
**(Expectativas).**
4. Momento de egreso o después del uso o consumo del servicio  
**(Percepción).**

Aunque actualmente en investigaciones para medir la satisfacción, se utiliza otros métodos como el SERVPERF (en razón a ser más fácil en su aplicación, ahorro de tiempo y costo); sólo mide la percepción, es decir el grado de satisfacción después de consumir el servicio.

En cambio el método SERVQUAL es más complejo en su aplicación, pero es más completa y confiable, logrando un mejor resultado para fines de determinación del grado de satisfacción tanto en las expectativas como en la percepción; objetivo de la presente investigación.

**4.2.1 Dimensiones de SERVQUAL** como se mencionó en el Marco teórico. El método SERVQUAL establece 5 dimensiones claramente definidas:

- a) Elementos tangibles
- b) Fiabilidad
- c) Capacidad de Respuesta
- d) Seguridad
- e) Empatía

#### 4.2.2 Diseño del Cuestionario según SERVQUAL

Las dimensiones establecidas por SERVQUAL incluyen preguntas que, para los clientes son los elementos críticos de juicio o valor, para el presente caso del servicio de atención y servicio de las agencias de viajes.

Ahora bien, el número de preguntas que define SERVQUAL es de 22, las cuales se encuentran divididas en las 5 dimensiones definidas. Sin embargo, este número no es una regla estricta, el método indica que el número de preguntas por dimensiones dependerá de:

- Características de la empresa
- Tipos de servicios
- Perfil del cliente
- Temporada de aplicación del cuestionario
- Otros generales internos (Tipo de gestión, características de los productos, el diseño del proceso o servicio etc.).

En este contexto se tomó en cuenta 11 preguntas divididas en las 5 dimensiones mencionadas, estas preguntas han sido cuidadosamente seleccionadas en función a:

- a) Servicio de "atención e información"
- b) Ubicación y tamaño de las empresas (Agencia de viajes de la zona Belén).
- c) Temporada turística y consumo de los servicios en la agencia de viajes.

Asimismo, el método SERVQUAL define 5 brechas (mencionadas en el capítulo II, Marco Teórico) para determinar el grado de satisfacción de los clientes.

Es importante reiterar que la presente investigación se enfoca a la medición del servicio de atención e información de las agencias de viajes, aclarando que está constituye el proceso

fundamental para la Implementación del Sistema del Gestión de la calidad o en su caso para iniciar la autogestión. En este sentido los cuestionarios se han dirigido a:

1. **Gerentes – Propietarios**  Gestores de la empresa, para quienes se diseñaron preguntas sobre la calidad, estos apoyaron a los resultados.
  
2. **Counters**  Prestadores del servicio de atención e información sujetos de la realización del servicio, para quienes se diseño preguntas que apoyaron a los resultados.
  
3. **Clientes**  Consumidores o usuarios del servicio, para quienes se utilizó el Método SERVQUAL, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción o nivel de calidad de los servicios obtenidos en las agencias, tema de la investigación.

**4.2.3 Escala SERVQUAL:** La escala numérica SERVQUAL corresponde del 1 al 7, donde:

1. Totalmente Insatisfecho
2. Muy Insatisfecho
3. Insatisfecho
4. Regularmente Satisfecho
5. Satisfecho
6. Muy Satisfecho
7. Totalmente Satisfecho.

### 4.3 Universo de Estudio Y Objetivo del Estudio

#### a) Universo

*"Se entiende por población o universo la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción (la muestra que se pretende que reúnan las mismas características en igual proporción)" (Ander Egg, 1983).*

La investigación está dirigida al conjunto de establecimientos o agencias de viajes minoristas en la Zona Belén de la ciudad de La Paz, con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de los clientes en los procesos de servicios de atención en las agencias de viajes en la mencionada zona.

#### b) Unidad de Observación y de Muestreo

Según los objetivos de la investigación la unidad de observación es el establecimiento económico que presta servicios turísticos (agencia de viajes), éstos engloban al conjunto de aquellas personas que requieren dicho servicio (clientes) y de aquellas personas que prestan el servicio (Counters y Gerentes).

### C) Diseño Muestral

Una muestra es un subconjunto de la población objeto del estudio, que permite en general dar información sobre las características de toda la población.

- **Tipo de Muestra** que se empleará es el Muestreo Aleatorio Simple (MAS); este tipo de muestreo indica que cada unidad de observación: establecimientos económicos (agencias de viajes) tienen la misma probabilidad de ser seleccionados del conjunto de la población.

Asimismo, para una mejor comprensión de las preguntas, se llevó a cabo la prueba piloto.

- **Tamaño de Muestra**

Bajo la consideración de que la población es finita y que el tipo de muestreo es el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) se procede al uso de la siguiente fórmula para determinar el **tamaño de la muestra de los clientes, gerentes y agentes de viajes (counters)**, de la zona Belén.

$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \hat{P}(1 - \hat{P})N}{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \hat{P}(1 - \hat{P}) + e^2(N - 1)}$$

**Donde:**

- N: tamaño de la población
- e: error de Estimación
- $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2$ : Valor de la distribución Normal determinado según un nivel de confianza  $(1 - \alpha)$
- $\hat{P}$ : Probabilidad de Éxito
- $\hat{Q} = (1 - \hat{P})$ : Probabilidad de Fracaso

**Calculando:**

- N= 60
- $e = 0.1(10\%)$
- $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 = 1.96$  (Con un nivel de confianza del 95%)
- $\hat{P} = 0.5$
- $\hat{Q} = (1 - \hat{P}) = 0.5$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.25)60}{(1.96)^2(0.25) + (0.1)^2(59)} = 37.167 \approx 38(\text{agencias})$$

Tomando en cuenta los libros de registros se considera que una agencia atiende alrededor de 10 clientes por día en promedio, considerando un tercio (1/3) de diez clientes, deben encuestarse alrededor de 3 clientes por agencia como se tiene una muestra de 38 agencias muestreadas, entonces se tiene un total de:

$$n_{\text{clientes}} = 3 * 38 = 114(\text{clientes})$$

## - Marco Muestral

La muestra está conformada por:

- 38 Counters
- 38 Gerentes
- 114 Clientes

### a) Muestra para Counters

Para la muestra a los counters se tomó en cuenta, el total de las agencias de viajes de la zona Belén que es de 60, éste es el universo. Para los counters la muestra es 38 agencias, tomando en cuenta que por agencia hay 1 counter.

### b) Muestra para Gerentes - Propietarios

Para la muestra a los gerentes se tomó en cuenta, el total de las agencias de viajes de la zona Belén que es de 60, éste es el universo. Para los gerentes la muestra es 38 agencias, tomando en cuenta que por agencia hay 1 gerente.

### c) Muestra para Clientes

Para la muestra a los clientes se tomó en cuenta el libro de registros, donde una agencia atiende alrededor de 10 clientes por día en promedio, y considerando un tercio de diez clientes, deben encuestarse alrededor de 3 clientes por agencia, entonces se tiene un total de 114 clientes.

Esta muestra se adaptó a las características especiales y temporales de la investigación.

#### **4.4 Prueba Piloto**

El fin de llevar a cabo la prueba piloto es para identificar todas aquellas preguntas que pudiesen no ser claras y entendibles, así como la distribución de las mismas en la encuesta. (Ver anexo Páginas del 180 al 185).

El objetivo principal de la prueba piloto es identificar, sustituir o eliminar aquellos ítems que no eran claros o entendibles. Se realizaron:

- 5 encuestas a los counters.
- 5 encuestas a los gerentes
- 5 encuestas de expectativas y percepciones a los clientes.

##### **4.4.1 Resultados de la Prueba Piloto**

###### **a) Agentes de viajes (Counters)**

El propósito es saber cuál es el conocimiento y la preparación de los agentes de viajes en atención al cliente. El cuestionario está compuesto de 14 preguntas. Un counter señala que en la pregunta 9, debe haber más opciones en la respuesta, un ejemplo es Técnico Superior, en la pregunta 13 un counter no contestó, porque no entendía. En cuanto a las demás preguntas no hay correcciones ni modificaciones.

En forma general, en la realización de los cuestionarios de la prueba piloto, no hay mayores correcciones, modificaciones o aditamentos.

**b) Gerentes**

En el propósito de identificar la calidad de servicio en atención al cliente, el cuestionario está compuesto de 14 preguntas. Un gerente señaló que no entendía la pregunta 5. La pregunta 5 indica: ¿Para prestar los servicios de atención e información se conoce de los clientes sus necesidades, expectativas, o ambas?. En cuanto a las demás preguntas no ha habido dificultad ni problema para marcar, al contrario éstas han sido entendibles, claras y concretas.

**c) Clientes**

El propósito de identificar las expectativas y percepciones de la calidad en el servicio de atención al cliente, el cuestionario está compuesto de 11 afirmaciones estructuradas en cinco dimensiones, finalmente, el cuestionario contiene una parte de preguntas de clasificación referentes al sexo, la edad y la nacionalidad.

En el cuestionario de expectativas, un cliente no marcó los ítems 4 y 6, el ítem 4 señala: ¿El personal atiende a sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?, y el ítem 6 indica: ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?

En el cuestionario de percepciones, un cliente no marcó el ítem 4, donde señala: ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?

En los cuestionarios para los clientes no se presentó correcciones en las preguntas porque las mismas se estructuraron correctamente.

La forma de contacto con los encuestados fue a través de encuesta personal y autoadministrada. En todos los casos la encuestadora estuvo presente durante la realización de la encuesta y ayudó al encuestado si tenía alguna duda sobre las preguntas o la forma de rellenar el cuestionario. Los encuestados (Counters, Gerentes y clientes) fueron elegidos de forma aleatoria.

## 4.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 4.5.1 Técnica

- **La encuesta.**- Es la técnica que permitió recolectar datos, por medio de un cuestionario prediseñado.

### 4.5.2 Instrumento

El instrumento de recolección de datos que se utilizó es:

- **El Cuestionario.**- Es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información sobre la calidad de servicio (atención al cliente).
  - Cuestionario que se aplicó a los counters.
  - Cuestionario que se aplicó a los gerentes – propietarios.
  - Cuestionario que se aplicó a los clientes.

## 4.6 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

- **Excel:** Hojas electrónicas de las cuales se obtuvo porcentajes y gráficos.
- **SPSS:** Es un paquete que procesa y realiza análisis estadístico.

## CAPÍTULO V

### MARCO PRÁCTICO

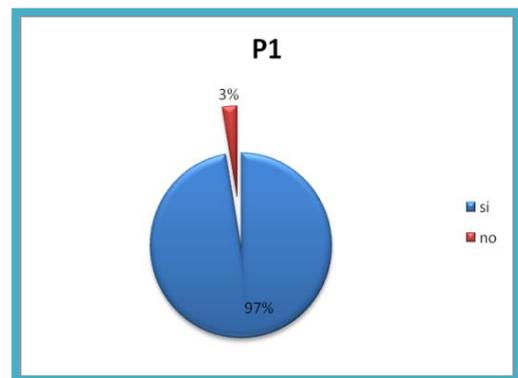
#### 5.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

##### 5.1.1 AGENTE DE VIAJES (Counters)

Éstos son los resultados obtenidos del cuestionario que se realizó a 38 agentes de Viajes en la zona Belén ciudad de La Paz. El Propósito del cuestionario es conocer cuál es el conocimiento y la preparación de los agentes de viajes con respecto a la atención del cliente. Se presentan los gráficos 1 al 14.

#### 1. ¿Cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para sus actividades (ambiente, equipos, etc.)?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	37	97,4
NO	1	2,6
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>



**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

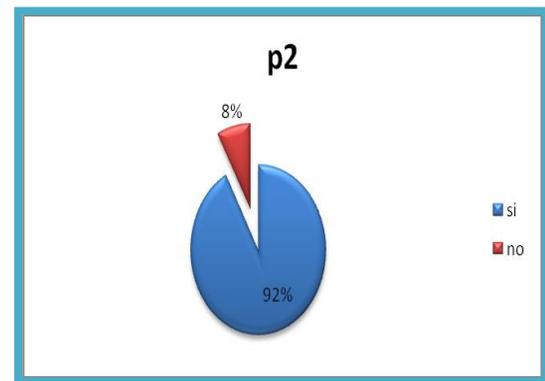
- ❖ Del 100%, como se observa en los gráficos, el 97% de los encuestados (counters) respondieron que SI cuentan con instalaciones, infraestructura y tecnología

necesaria para sus actividades; mientras, que el restante 3% señalan lo contrario.

Esto implica que los counters cuentan con instalaciones funcionales, infraestructura, tecnología necesaria y mobiliario, facilita el trabajo de los counters, influyendo positivamente a la prestación de los servicios.

## 2. ¿Cuenta con las herramientas suficientes como computadora, fax, teléfono, etc. para poder llevar a cabo su trabajo con calidad?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	35	92,1
<b>NO</b>	3	7,9
<b>Total</b>	38	100,0



**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

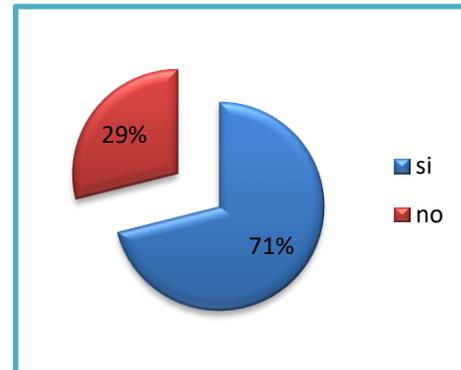
- ❖ Del 100%, la gráfica refleja que el 92% de los encuestados poseen las herramientas suficientes para el buen desenvolvimiento y así poder llevar a cabo su trabajo con calidad. El 8% restante señala lo contrario.

Un alto porcentaje de los counters afirman que cuentan con las herramientas precisas, porque el uso de elementos técnicos en la actividad empresarial es de importancia y son utilizadas para enviar información sobre paquetes, fotografías, correos y direcciones electrónicas, etc.

### 3. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	71,1
NO	11	28,9
<b>Total</b>	38	100,0

GRÁFICO 3



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100%, tal como se observa en los gráficos, se puede evidenciar que el 71% de los encuestados expresa su conformidad con las condiciones físicas y ambientales de trabajo; mientras, que el restante 29% manifiesta que están en situación de desventaja frente a sus competidores.

La interpretación del porcentaje de positivo, nos da la idea de que los counters trabajan efectivamente en los ambientes con los que cuentan. Se entiende que en una empresa, cualquiera que ella sea, es primordial dotar del espacio físico necesario que haga agradable su trabajo, por cuanto el producto de ese trabajo o la producción misma, se verá enriquecida en sus relaciones de calidad y calidez.

#### 4. ¿Se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes, logrando su satisfacción?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	100,0

FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados en las agencias de viajes, TODOS indican que se esfuerzan por la solución a los problemas de los clientes, logrando su satisfacción.

Implica que los counters dan prioridad a los problemas y los resuelven para satisfacer al cliente y por lo tanto conservarlo. Sin embargo, los clientes solo necesitan una agradable experiencia por parte de los agentes de viajes, para que al ser entregado el producto o servicio no exista ninguna sorpresa desagradable que perjudique el buen entendimiento entre empresa y cliente.

#### 5. ¿Le permiten desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	100,0

FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

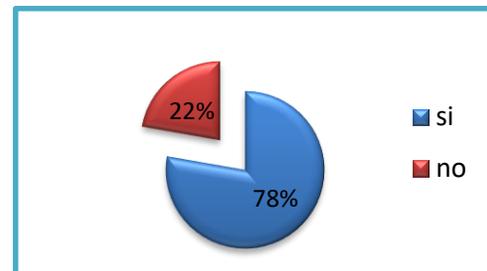
- ❖ Del 100% de los encuestados en las agencias de viajes, TODOS señalan que en el puesto desarrollan sus habilidades, capacidades, destrezas, calidez que les permite un buen desempeño, influyendo positivamente a la calidad de los servicios prestados.

Esto es un indicativo del personal que demuestra una actitud positiva, flexible. Y además actúan con empatía que es un sentimiento importante cuando realizan la actividad en el servicio de atención al cliente y el buen trato debe iniciar desde la amabilidad y respuesta inmediata a los requerimientos de éste.

## 6. ¿Conoce cómo aplicar la gestión de la calidad?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	78,3
NO	8	21,7
<b>Total</b>	36	100,0

GRÁFICO 6



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta

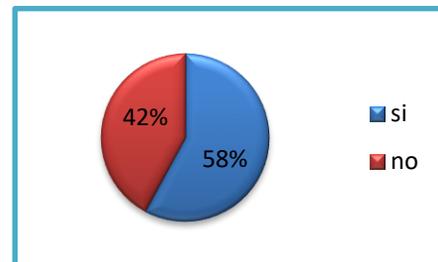
- ❖ Del 100%, en los gráficos se puede observar, que el 78% de los encuestados dicen SI conocer cómo aplicar la gestión de la calidad a diferencia del 22 % que expresan no conocer cómo aplicar ese nivel de recurso.

Según los resultados, los Counters comprenden que la gestión de la calidad es un proceso que consiste en identificar, asumir, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos relacionados con la empresa, clientes, empleados, propietarios y proveedores con respecto a los productos y servicios que ésta proporciona.

## 7. ¿Diseña usted los procesos de servicios que presta?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	57,9
NO	16	42,1
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 7



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

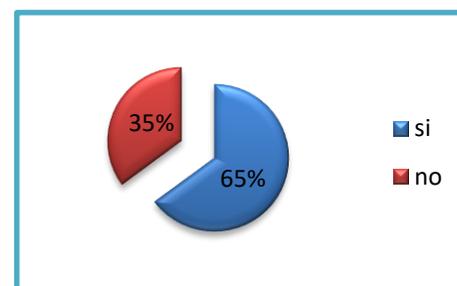
- ❖ Del 100% de los encuestados en las agencias de viajes, el 58% dicen que SI diseñan los procesos de servicios que ellos prestan, el 42% indica lo contrario.

Los resultados indican que más del 50% participa en el diseño de productos; esta afirmación nos permitirá entender que los servicios son realizados y prestados de acuerdo a lo planificado influyendo positivamente a la calidad.

## 8. ¿Utiliza usted manuales de funciones para la atención a los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	64,8
NO	13	35,2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 8



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100%, según los datos obtenidos, el 65% de los encuestados indican que utilizan manuales de funciones para la atención a los clientes, mientras que el restante 35% responde lo contrario.

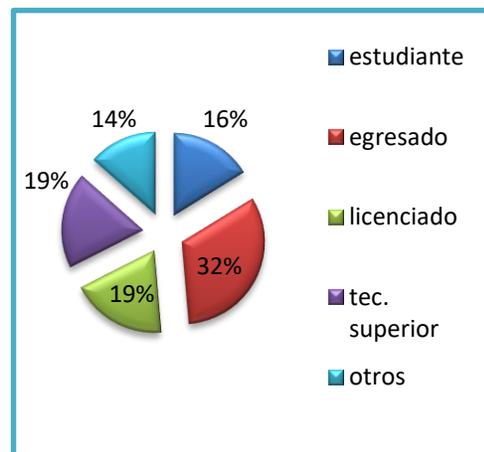
Más del 50% afirma que utilizan manuales de funciones, lo que hace suponer que los servicios prestados se ajustan a procedimientos y políticas establecidas, afectando positivamente en la prestación de servicios.

Sin embargo, el 35% dicen no utilizar manuales de funciones por políticas de la empresa, lo cual implicaría inconformidad cuando se trata de servicio y atención al cliente, por no tener normas y procedimientos establecidos.

### 9. ¿Tiene formación profesional en el área de Turismo?

GRÁFICO 9

	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	6	16,2
Egresado	12	32,4
Licenciado	7	18,9
Técnico superior	7	18,9
Otros	5	13,5
Total	37	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los agentes de viajes encuestados en las agencias de viajes, el 32% son egresados universitarios del área, el 19% tienen un nivel académico de Licenciados y Técnico Superior en Turismo; un 16% son estudiantes de diversas

áreas; y por último el 14 % indican que son de distinta formación, es decir que no se insertaron en el área de Turismo ya que están en diversas áreas del conocimiento (una nueva carrera), principalmente en las áreas de administración, lingüística, psicología y relaciones públicas.

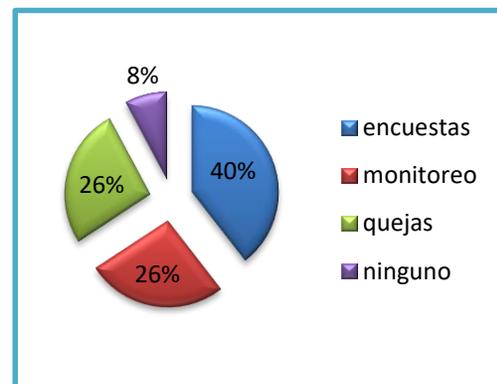
Sumando el 32% son egresados más el 19% Técnico Superior, da un total de 51% que tienen formación en Turismo, lo que conlleva a un mejor desempeño en las funciones de counters. Pero el 19% tiene formación Profesional en Turismo.

Llama la atención que el resto son de otras especialidades, lo que afectaría de alguna manera en el desempeño y por tanto en la calidad de los servicios.

#### 10. ¿Qué herramientas utiliza usted para medir la satisfacción de los clientes después de haberlos atendido?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Encuestas</b>	15	39,5
<b>Monitoreo</b>	10	26,3
<b>Quejas</b>	10	26,3
<b>Ninguno</b>	3	7,9
<b>Total</b>	38	100,0

GRÁFICO 10



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los agentes de viajes encuestados, el 40% utiliza como herramienta la encuesta para medir la satisfacción después de haber atendido a los clientes, en atención a esto, las decisiones que se toman se basan en informaciones fiables; mientras que el 26%, utiliza un simple monitoreo y las quejas suman otro 26% a

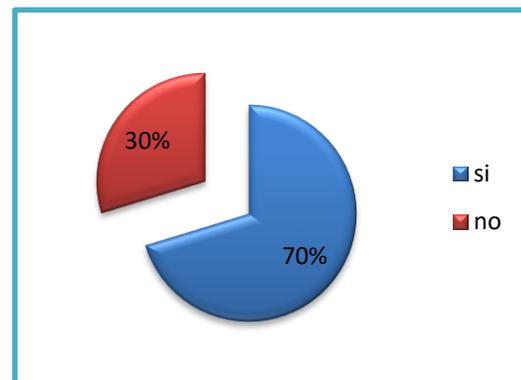
diferencia del 8% que afirma no utilizar nada como herramienta.

Las herramientas para medir la satisfacción del cliente son de primer orden en función de procurar una mejor manera a satisfacer las necesidades del mismo. Los resultados suponen que se conoce de sus percepciones (después de haberlos atendido). Aunque estas encuestas se realizan en forma esporádica y aleatoria sin aplicar un sistema de medición planificado.

### 11. ¿La empresa le exige formación en atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	70,2
NO	11	29,8
Total	37	100,0

GRÁFICO 11



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

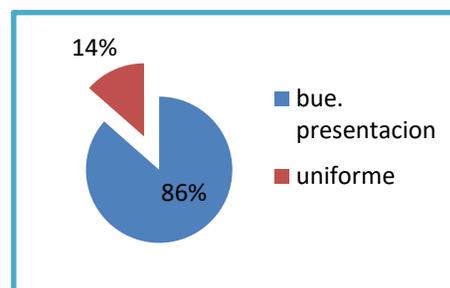
- ❖ Del 100%, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 70% de los encuestados indican que la empresa le exige formación en atención al cliente, en tanto que un 30% manifiesta que esa exigencia no existe.

Esto quiere decir que el agente de viaje tiene formación para desempeñar su trabajo y está preparado con una serie de conocimientos, tareas y habilidades apropiadas para desarrollar su trabajo con profesionalidad. El 30% que manifiesta no estar exigido en la formación profesional, por supuesto significaría un desempeño deficiente afectando a la calidad negativamente.

## 12. ¿Le exige la empresa:

	Frecuencia	Porcentaje
Buena presentación	32	86,4
Uniforme	5	13,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 12



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados, el 86% señala que la empresa les exige buena presentación, mientras que el 14% les exige uniforme.

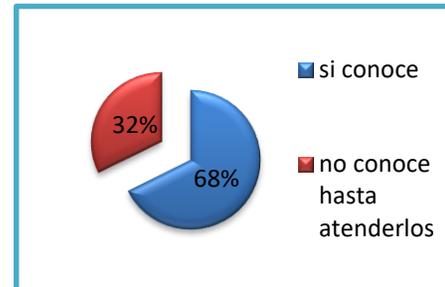
Interpretando estos cuadros, nos dice que las organizaciones exigen buena presencia, grato, pulcro, profesional y adecuado, que es una parte relevante la que se refleja en el aspecto personal, implicando un impacto positivo.

En algunos establecimientos el uso de uniformes es riguroso, como se expresa con el 14% de los encuestados, siendo esta característica parecida a entidades bancarias o ciertas estatales donde la identificación del agente es posible de distinguirse por el uso de estos uniformes.

**13. ¿Conoce los requisitos de servicios de su cliente?**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si conoce</b>	23	67,6
<b>No conoce hasta atenderlos</b>	11	32,4
<b>Total</b>	34	100,0

**GRÁFICO 13**



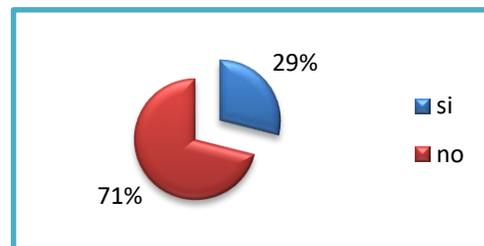
**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100%, como se puede observar en los gráficos, el 68% de los encuestados dicen que SI conocen los requisitos de servicios de su cliente, esto demuestra que la mayor parte de los agentes de viajes dan importancia a las exigencias de los clientes y el 32% señala que NO conocen los requisitos de servicios de su cliente hasta atenderlos. Este último porcentaje influirá en la prestación del servicio y por ende la percepción del cliente. Sin embargo requiere el conocimiento de un promedio de requisitos base, que van desde las necesidades de captación de servicios como alimentación, casas de cambio, circuitos, etc. done resulta que es mejor estar provistos de esos requisitos.

**14. ¿Ha recibido el personal capacitación de gestión de la calidad por parte de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	11	28,9
<b>NO</b>	27	71,1
<b>Total</b>	38	100,0

**GRÁFICO 14**



**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100%, según los datos obtenidos, el 29% de los encuestados señalan que SI han recibido capacitación de gestión de la calidad, mientras que, hay un elevado porcentaje del 71% de los agentes de viajes que NO han recibido esa capacitación, la cual es una debilidad para la empresa, trae como consecuencia la baja calidad.

Los resultados sorprenden puesto que se contradice con las preguntas 5 y 6 ¿Le permiten desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo? y ¿Conoce como aplicar la gestión de la calidad?.

Si bien, estas dos preguntas tienen un porcentaje muy interesante, solo se puede suponer que el desempeño del personal obedece a su formación profesional y muy poco a la iniciativa de la dirección.

**NOTA:** Cabe aclarar que no se ha medido el desempeño del personal, infraestructura, equipos, materiales, etc., el tema se enfoca a la medición del servicio de Información, desde el punto de vista del cliente.

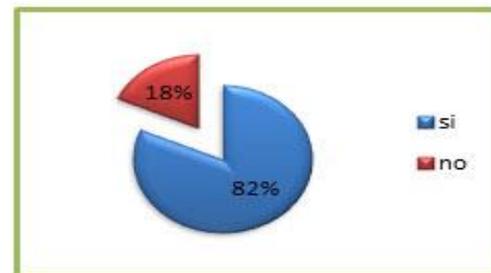
### 5.1.2 GERENTES (Propietarios, dueños)

Los resultados de los cuestionarios a los gerentes, se reflejan en los siguientes cuadros:

#### 1. ¿Se esmera su empresa por la buena presencia de sus empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	81,6
NO	7	18,4
Total	38	100,0

GRÁFICO 1



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados, el 82% manifiestan que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados, el restante 18% responde le es indiferente.

Tenemos que interpretar estos cuadros en sentido de que a la mayoría de los gerentes de empresas dedicadas al Turismo, les parece que en términos de calidad del negocio, les interesa mucho que sus empleados estén bien vestidos en su trabajo contribuyendo a un impacto positivo de los clientes.

## 2. Equipamiento

	Frecuencia	Porcentaje
1. Además de equipos básicos cuenta con equipos especializados	13	34,2
2. Tiene los principales equipos básicos	22	57,9
3. Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos	3	7,9
Total	38	100,0

GRÁFICO 2



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

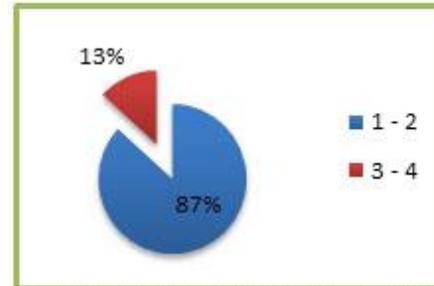
- ❖ Del 100%, en los gráficos se puede observar que el 58% tienen los servicios básicos, y sobre ese porcentaje el 34% cuentan con equipos especializados; entendiendo en el primer caso como básicos tanto escritorios, teléfonos, faxes, computadoras, y, especializados, equipos de trining, bikings, ubicación por GPS, y otros, influyendo en la agilidad del servicio.

Sobresale positivamente, en cuanto a los equipos básicos para agencias de viajes para la oferta de circuitos temáticos. Implica que los gerentes propietarios cuentan con los equipos necesarios para desarrollar su trabajo.

### 3. ¿Cuántas counters trabajan en su empresa?

GRÁFICO 3

	Frecuencia	Porcentaje
1 – 2 Counter	33	86,8
3 – 4 Counters	5	13,2
Total	38	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

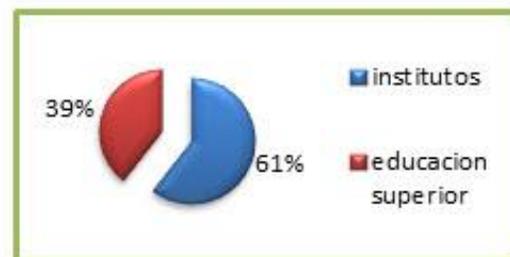
- ❖ Del 100%, según los datos obtenidos, el 87% de los encuestados indican como mínimo tienen de 1-2 counters que trabajan en la empresa, y por otro lado, el 13% cuenta con 3-4 counters.

En todo caso aquellas empresas que cuentan solo con una counter, puede influir en las expectativas del cliente como un servicio rápido y ágil, sobre todo cuando se trata de temporada alta. Aquellas empresas que cuentan con más de dos counters, responderá mejor a las expectativas de los clientes.

### 4. FORMACIÓN en la gerencia:

GRÁFICO 4

	Frecuencia	Porcentaje
Institutos	23	60,5
Educación superior	15	39,5
Total	38	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

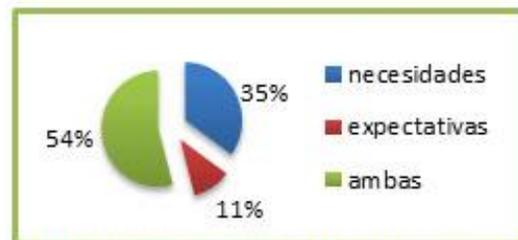
- ❖ Del 100%, en el gráfico se puede observar que la formación en la gerencia se tiene que el 61% de los encuestados se han formado en institutos, el restante 39% en Educación superior.

Los gerentes con el grado de Técnico Superior supone una mejor gestión de la empresa con respecto a los grados en Institutos con formación básica, y por tanto menos posibilidades de una buena gestión.

## 5. ¿Para prestar los servicios de atención e información se conoce de los clientes:

GRÁFICO 5

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Necesidades</b>	13	35
<b>Expectativas</b>	4	11
<b>Ambas</b>	20	54
<b>Total</b>	38	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados, el 35% expresan que para prestar los servicios de atención e información conocen las necesidades de los clientes; mientras, que el 11% solo conoce sus expectativas, y el 54% indica ambas, es decir necesidades y expectativas.

La interpretación de estos cuadros nos manifiesta que el mayor porcentaje de los gerentes propietarios encuestados está en situación positiva con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes que solicitan sus servicios, implicando que los servicios de atención están dentro de un contexto de calidad.

## 6. ¿Para la prestación de servicios se diseñan los procesos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	92,1
NO	3	7,9
Total	38	100,0

GRÁFICO 6



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

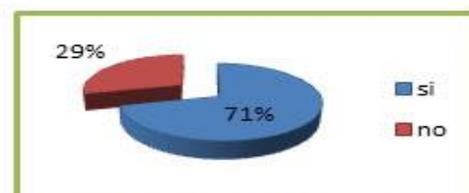
- ❖ Del 100% de los encuestados, el 92% señalan que SI se diseñan los procesos para la prestación de servicios, y que lo han venido haciendo desde siempre, el 8% indica lo contrario.

Esto explica que los gerentes propietarios tienen una ventaja diferenciada y competitiva, en el diseño de la prestación de servicios, llevando a cabo además un seguimiento continuo de sus procesos para de esta manera atender mejor a las necesidades y preferencias del cliente. El porcentaje alto debe manifestarse en la percepción del cliente sobre los servicios.

## 7. ¿Su empresa, implementa el sistema de gestión de la calidad?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	71,1
NO	11	28,9
Total	38	100,0

GRÁFICO 7



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

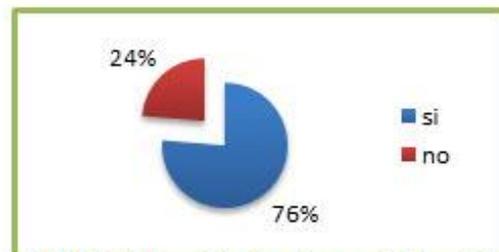
- ❖ Del 100%, en los presentes gráficos tenemos que, el 71% de los encuestados indican que SI implementan, y casi el 29% de los empresarios indica que NO.

Si bien, las respuestas son positivas, estas no se relacionan directamente con las encuestas a los counters, por ejemplo cuando no se llevan acabo capacitación, no se conoce del todo las necesidades y expectativas y no se utilizan sistemas de medición avalados por las normas de calidad. Los resultados más bien suponen como autogestión de la calidad, sin un conocimiento profundo del Sistema de Gestión de la Calidad.

### 8. ¿Se utilizan manuales de funciones en su empresa sobre atención al cliente?

GRÁFICO 8

	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	76,3
NO	9	23,7
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados, el 76% indican que SI utilizan manuales de funciones sobre atención al cliente; mientras, que el 24% señalan lo contrario.

En un gran porcentaje, los gerentes propietarios emplean el manual de funciones sobre atención al cliente, y esto los pone en la condición de positiva dentro su empresa, y esos manuales se refieren a los diversos momentos en los que la empresa o los counters tienen relación directa o indirecta con los clientes, para gestionar el conjunto de actividades y tareas.

### 9. ¿Calidad (respecto de productos con valores similares, que compiten por el mismo mercado)?

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad Superior	26	68,4
Similar Calidad	12	31,6
Total	38	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

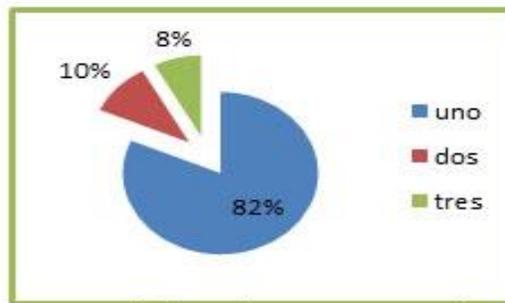
- ❖ Del 100%, se observa que el 68% de los encuestados manifiestan respecto a sus productos que compiten por el mismo mercado, que éstos son de calidad superior, para los gerentes propietarios que se adscriben a competir por la calidad, sostienen que sus productos ofertados tienen una ventaja competitiva sobre los otros competidores. Mientras, que el 32% manifiestan que sus productos son de calidad similar a los generales, es decir que ofrecen casi lo mismo que otros.

Los resultados reflejan la percepción de los gerentes – propietarios; es decir lo que ellos responden de la calidad de los servicios de su empresa.

### 10. ¿En su empresa, se mide el grado de satisfacción del cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
1. Existe un sistema de medición de satisfacción al cliente.	31	81,6
2. El sistema de medición existe pero no se aplica adecuadamente.	4	10,5
3. No existe, se improvisa	3	7,9
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 10



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

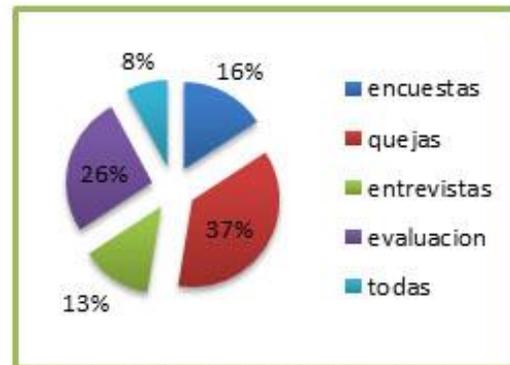
- ❖ Del 100%, en los presentes gráficos se puede evidenciar que el 82% de los encuestados respondieron que existe un sistema de medición de satisfacción al cliente; un 10% señalan que el sistema de medición existe, pero no se aplica adecuadamente y un 8% responden que no existe, se improvisa, y a menudo las agencias de viajes pasan por alto esta actividad. Entonces, al no existir en la empresa sistema de mediciones definidas para conocer lo que el cliente percibe del servicio, es muy difícil tomar medidas correctivas.

La afirmación de los gerentes no concuerda con las respuestas de los counters. Por tanto se puede inferir en que se realizan la medición pero sin un sistema planificado.

## 11. ¿Qué instrumentos utiliza su empresa para evaluar la satisfacción de sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	6	15,8
Quejas	14	36,8
Entrevistas	5	13,2
Evaluación	10	26,3
Todas	3	7,9
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 11



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

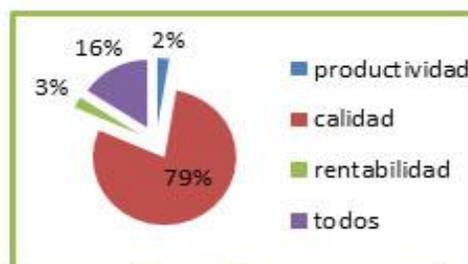
- ❖ Del 100%, en los presentes gráficos se observa que el 16% de los encuestados utilizan las Encuestas como instrumento para evaluar la satisfacción de sus clientes, un 37% señalan que son las Quejas, un 13% indican que dan importancia a las Entrevistas, un 26% responden que prefieren la Evaluación y un 8% señalan Todas (Encuestas, quejas, entrevistas y evaluación).

La interpretación de estos cuadros nos dice que el 100% de los gerentes propietarios encuestados se encuentran en situación positiva con el uso de instrumentos para evaluar la satisfacción de los clientes. Los resultados confirman que no se planifica un sistema de medición (El modelo servqual-encuestas).

## 12. Su gestión se concentra en:

	Frecuencia	Porcentaje
Productividad	1	2,6
Calidad	30	78,9
Rentabilidad	1	2,6
Todos	6	15,8
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 12



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

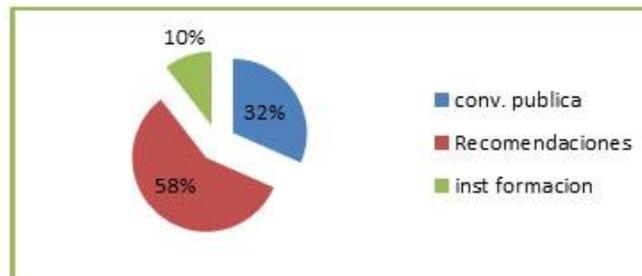
- ❖ Del 100%, de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 79% de los propietarios indican que su gestión se concentra en la calidad, un 2% señalan a la productividad, un 3% expresa que es más importante la rentabilidad; mientras que el 16% señalan todos, es decir a la productividad, calidad y rentabilidad.

Si bien los gerentes propietarios expresan dar mayor importancia a la calidad de los servicios de su empresa, las respuestas de la medición se contraponen, por tanto los resultados supone la visión de la empresa.

## 13. ¿Cómo realiza el reclutamiento o selección de las personas que están en atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
Convocatoria Pública	12	31,6
Recomendaciones	22	57,9
Instituciones de formación	4	10,5
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

GRÁFICO 13



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

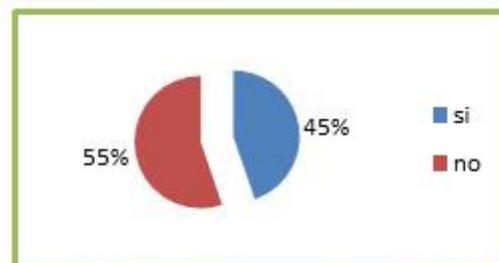
- ❖ Del 100% de los encuestados, el 32% dice que realiza el reclutamiento o selección de las personas que están en atención al cliente a través de Convocatorias Públicas, un 58% declara que lo hace por recomendaciones, y solo un 10% recurre a instituciones de formación.

Los resultados demuestran que no existe Sistema de Gestión en cuanto al reclutamiento y selección de los recursos humanos, influyendo enormemente en el desempeño de estos.

**14. ¿El personal que trabaja en su empresa, recibe cursos de capacitación sobre gestión de calidad?**

GRÁFICO 14

	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	44,7
NO	21	55,3
Total	38	100,0



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100%, el 55% de los encuestados expresan que el personal de su empresa NO recibe cursos de capacitación sobre gestión de la calidad, o no se preocupan en ejecutar capacitaciones, talleres o seminarios. Por otro lado el 45% señalan que su personal SI recibe capacitaciones.

Interpretando estos cuadros se concluye que los gerentes propietarios están en situación negativa con la actividad que son los cursos sobre gestión de la calidad.

Confirma con las respuestas de los counters, el personal no recibe capacitación, aspecto fundamental para el desempeño eficaz, conocimientos actualizados y calidad de los servicios.

**NOTA:** Las encuestas dirigidas a los gerentes propietarios han sido enfocadas para establecer la percepción de éstos, con respecto a la calidad. Se aclara que la investigación no tiene por objetivo la medición de la gestión.

### 5.1.3 EXPECTATIVAS - CLIENTES

El cuestionario se realizó a 114 clientes en la zona Belén ciudad de La Paz. El propósito del cuestionario es identificar las expectativas de la calidad en el servicio de atención al cliente en las agencias de viajes. Se debe aclarar que para el acápite de *expectativas* lo mismo que para el acápite de *percepciones*, se ha trabajado en la aplicación del cuestionario con la misma persona.

Para este análisis, los datos demográficos son:

#### ❖ Nacionalidad:

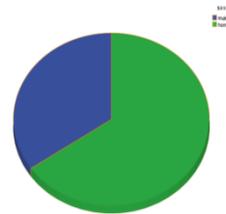
Los clientes presentaron una diversidad en cuanto a la nacionalidad. La distribución porcentual tomada de una muestra de 114 clientes, determinó que la mayor proporción que hizo uso de los servicios en las agencias de viajes proviene de Francia con 8,8%, España, Alemania, Brasil e Inglaterra con 6,1%, seguido Nueva Zelanda con 5,3% y finalmente con Guatemala y USA con 1,8%.

	Frecuencia	Porcentaje
Alemania	7	6,1
Argentina	4	3,5
Australia	4	3,5
Bolivia	5	4,4
Brasil	7	6,1
Canadá	3	2,6
Chile	10	8,8
España	7	6,1
Francia	10	8,8
Guatemala	2	1,8
Holanda	3	2,6
Inglaterra	7	6,1
Israel	5	4,4
Italia	3	2,6
Japón	3	2,6
México	4	3,5
Nueva Zelanda	6	5,3
Panamá	3	2,6
Perú	5	4,4
Portugal	5	4,4
Rep. Checa	4	3,5
Suiza	5	4,4
Usa	2	1,8
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

❖ **SEXO:**

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	42	36,8
Hombre	72	63,2
Total	114	100,0



Al 100% de los encuestados que consumen servicios en las agencias de viajes (Información), se los ha distribuido de la siguiente manera, el 63% son hombres y el restante 37% mujeres.

❖ **Estadísticas descriptivas (EDAD)**

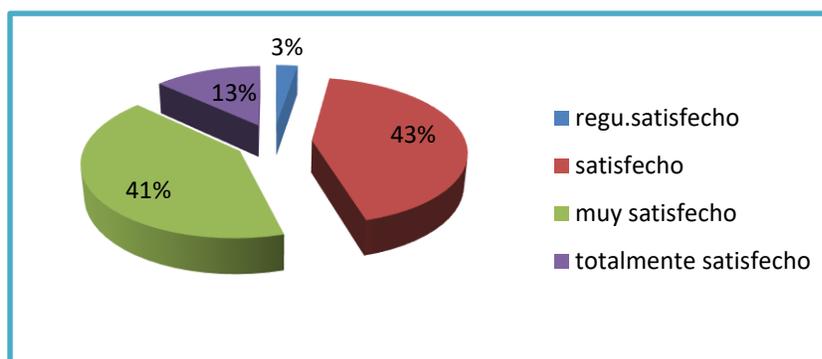
	n(muestra)	Mínimo	Máximo	Suma	Media(promedio de edad)
Edad	114	19	63	3597	31,55

El ancho de banda por edad en el que se aplicó la encuesta, va de los 19 años a los 63, teniendo en el total la edad promedio de 32 años de edad.

- **DIMENSIÓN: Elementos Tangibles**

**1. ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	3	2,6	2,6	2,6
<b>Satisfecho</b>	<b>49</b>	<b>43,0</b>	<b>43,0</b>	<b>45,6</b>
Muy satisfecho	47	41,2	41,2	86,8
Totalmente satisfecho	15	13,2	13,2	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



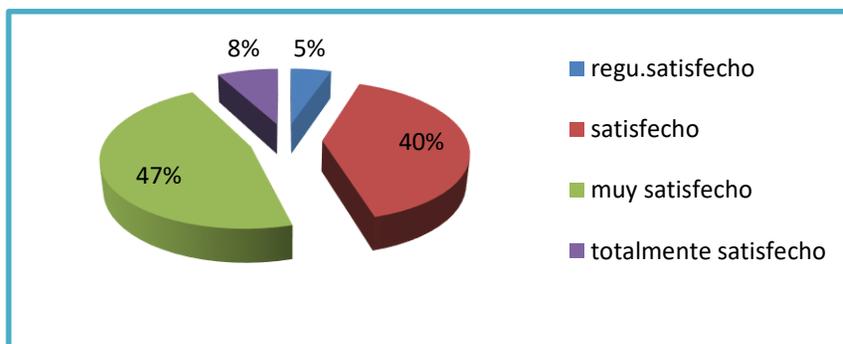
**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ El 43% de los encuestados esperan encontrarse **satisfechos** con las instalaciones modernas y atractivas, el 41% espera encontrarse muy satisfecho. Asimismo, podemos observar que solo un 13% esperan encontrarse totalmente satisfecho, y, solo una minoría que representa un 3% de los encuestados esperan encontrarse regularmente satisfechos.

En la interpretación de estos cuadros los clientes ***muy satisfechos*** esperan tener acceso a lo necesario en cuanto a las facilidades, infraestructura y servicios en las agencias de viajes.

**2. ¿Cree que los materiales y la documentación relacionada con el servicio, visualización del destino, alojamiento y similares deberían ser visualmente atractivos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	6	5,3	5,3	5,3
Satisfecho	46	40,4	40,4	45,6
<b>Muy satisfecho</b>	<b>53</b>	<b>46,5</b>	<b>46,5</b>	<b>92,1</b>
Totalmente satisfecho	9	7,9	7,9	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

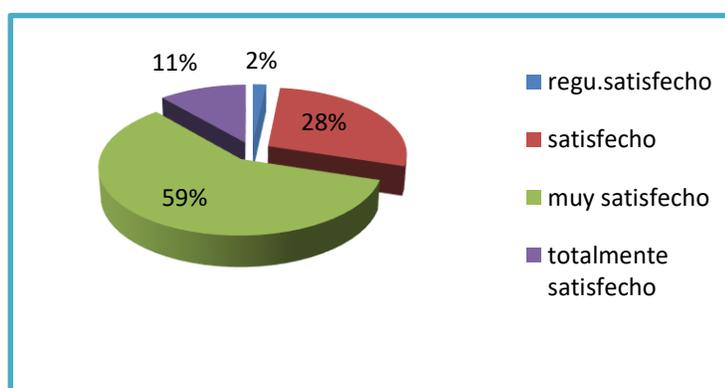
- ❖ Un 47% de los encuestados esperan encontrarse ***muy satisfechos*** y respondieron que los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) deberían ser visualmente atractivos, un 40% espera encontrarse satisfecho, un 8% espera encontrarse totalmente satisfecho, y un 5% de los encuestados esperan encontrarse regularmente satisfecho.

Se puede interpretar estos cuadros diciendo que los clientes están **muy satisfechos** con los materiales necesarios a la hora de la venta. Los resultados reflejan que los clientes creen encontrar el producto que necesitan y pueden visualizarlo a través de diferentes materiales.

- **DIMENSIÓN: FIABILIDAD**

### 3. ¿Espera usted que el personal cumpla sus compromisos ágilmente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	2	1,8	1,8	1,8
Satisfecho	32	28,1	28,1	29,8
<b>Muy satisfecho</b>	<b>67</b>	<b>58,8</b>	<b>58,8</b>	<b>88,6</b>
Totalmente satisfecho	13	11,4	11,4	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

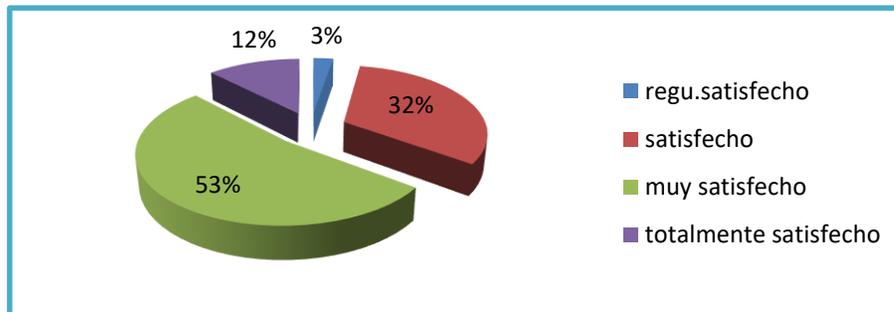
- ❖ En el gráfico 3, se aprecia que del total de los encuestados, el 59% espera encontrarse **muy satisfecho** con el personal que cumpla sus compromisos ágilmente, un 28% espera encontrarse satisfecho, un 11% espera encontrarse

totalmente satisfecho y finalmente un 2% espera encontrarse regularmente satisfecho.

Esto quiere decir, que el cliente cree que el personal va a responder a todas sus necesidades en forma inmediata, rápida y dinámica. Esto en el fondo representa que el producto cumpla con las especificaciones necesarias y que el personal desempeñe correctamente sus funciones.

#### 4. ¿Cree usted que el personal atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Regularmente Satisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Satisfecho	37	32,5	32,5	35,1
<b>Muy satisfecho</b>	<b>60</b>	<b>52,6</b>	<b>52,6</b>	<b>87,7</b>
Totalmente satisfecho	14	12,3	12,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ De los resultados reflejados en el gráfico 4, un 53% de los encuestados espera encontrarse **muy satisfecho** en el personal que atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas, un 32% espera encontrarse

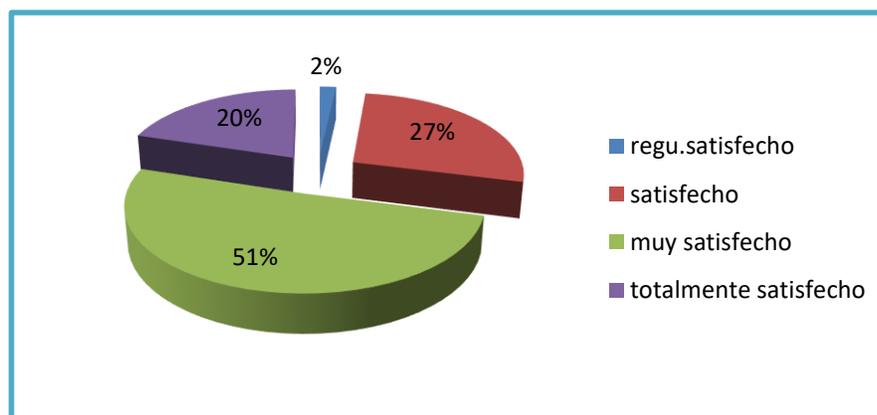
satisfecho, un 12% espera encontrarse totalmente satisfecho, sin embargo un 3% espera encontrarse regularmente satisfecho.

La interpretación de estos cuadros nos dice que los clientes asumen que los agentes de viajes conocen lo suficiente sobre la adecuación a sus necesidades sobre los productos y servicios que venden.

- **DIMENSIÓN : CAPACIDAD DE RESPUESTA**

### 5. ¿Cree usted que el personal es profesional en sus solicitudes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente satisfecho	2	1,8	1,8	1,8
Satisfecho	31	27,2	27,2	28,9
<b>Muy satisfecho</b>	<b>58</b>	<b>50,9</b>	<b>50,9</b>	<b>79,8</b>
Totalmente satisfecho	23	20,2	20,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

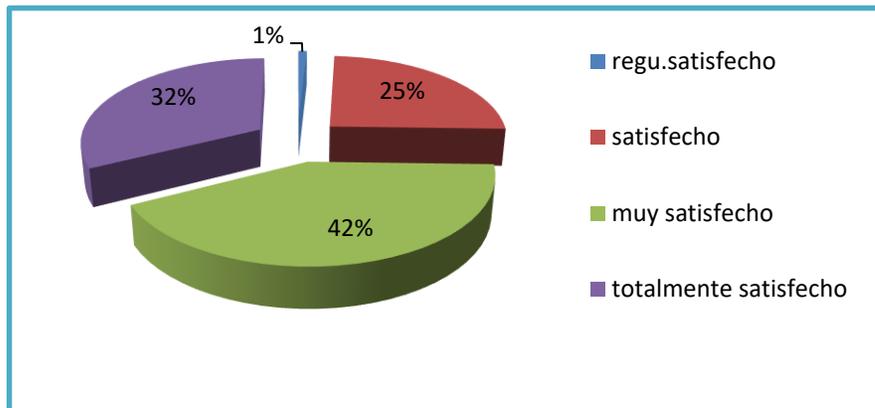
- ❖ El 51% de los encuestados esperan encontrarse **muy satisfechos** en que el personal es profesional en sus solicitudes, un 27% espera encontrarse satisfecho, un 20% espera encontrarse totalmente satisfecho; es decir, que el cliente cree que el personal va a brindarle conocimientos técnicos apropiados y óptimos, y únicamente, un 2% espera encontrarse regularmente satisfecho.

Esto quiere decir que los clientes creen que el personal debe poseer habilidades y conocimientos necesarios, tener experiencia en asumir responsabilidades por las satisfacciones efectivas con la más alta calidad. De esta manera las actividades se llevan a cabo de forma organizada y profesional.

- **DIMENSIÓN : SEGURIDAD (GARANTÍA)**

## 6. ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente satisfecho	1	0,9	,9	,9
Satisfecho	28	24,6	24,6	25,4
<b>Muy satisfecho</b>	<b>48</b>	<b>42,1</b>	<b>42,1</b>	<b>67,5</b>
Totalmente satisfecho	37	32,5	32,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	



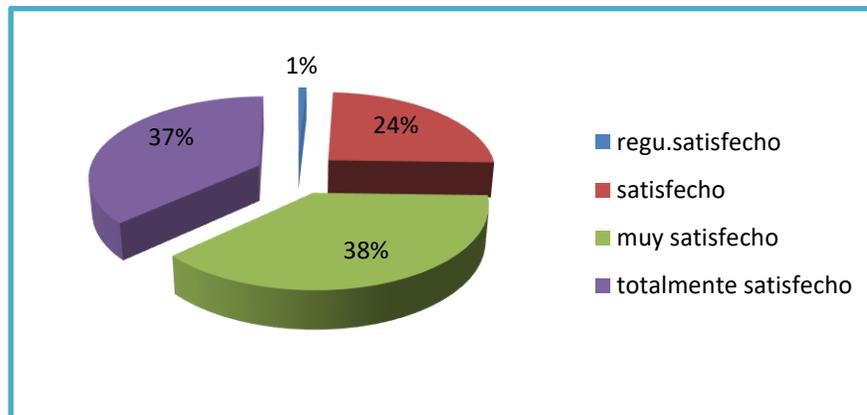
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ El 42% de los encuestados esperan encontrarse ***muy satisfechos*** con la actitud positiva del personal, mientras un 32% quiere encontrarse totalmente satisfecho. El cliente espera que el personal demuestre una actitud amable y educada en los servicios solicitados. Por otro lado, un 25% espera encontrarse satisfecho y por último un 1% espera encontrarse regularmente satisfecho.

Los clientes esperan que el personal demuestre ser amable, entusiasta, sonriente y calidez en la prestación de servicios, es decir que son la imagen de la empresa y la facilitan en sus transacciones como entidad que hace nexos hacia personas que tienen varias necesidades.

## 7. ¿Espera usted sentir integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente satisfecho	1	0,9	,9	,9
Satisfecho	28	24,6	24,6	25,4
<b>Muy satisfecho</b>	<b>43</b>	<b>37,7</b>	<b>37,7</b>	<b>63,2</b>
Totalmente satisfecho	42	36,8	36,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	



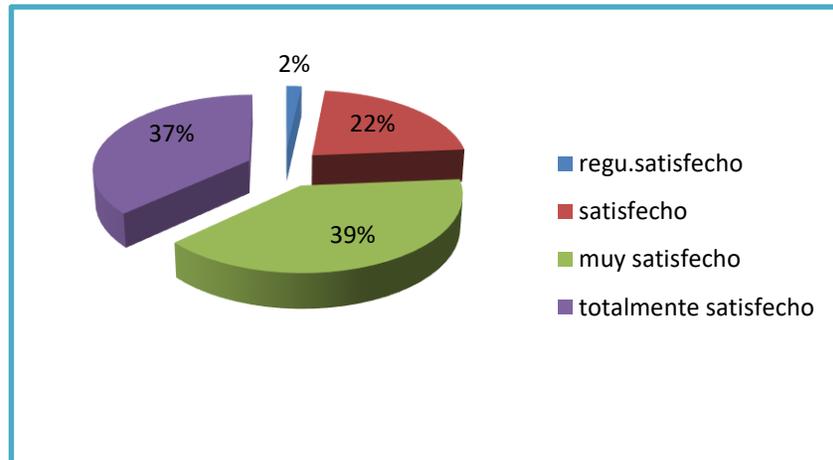
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ En estos gráficos se observa, que el 38% de los encuestados esperan sentirse ***muy satisfechos*** en la integridad (confianza, ética) con el personal en la empresa, el 37% espera sentirse totalmente satisfecho, el 24% espera sentirse satisfecho y solo un 1% espera sentirse regularmente satisfecho.

En la interpretación de estos cuadros los clientes ***muy satisfechos*** esperan sentir la integridad del personal. Los resultados hacen referencia a las expectativas, de una buena interacción, capaz de brindar confianza en los servicios ofertados.

## 8. ¿Cree usted sentir seguridad en las transacciones con la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	2	1,8	1,8	1,8
Satisfecho	25	21,9	21,9	23,7
<b>Muy satisfecho</b>	<b>45</b>	<b>39,5</b>	<b>39,5</b>	<b>63,2</b>
Totalmente satisfecho	42	36,8	36,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

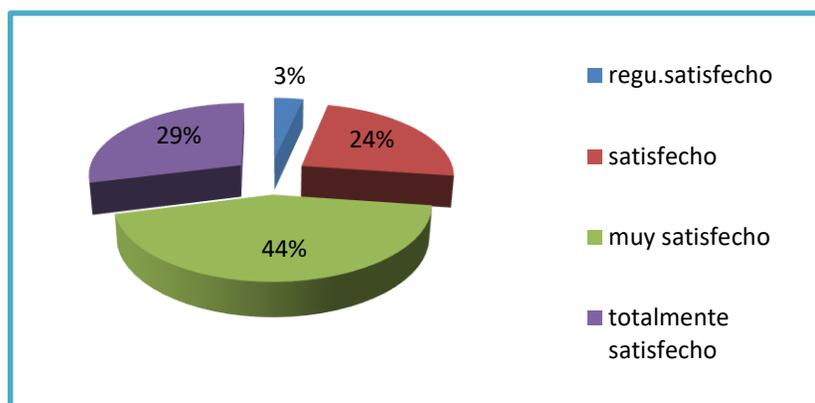
- ❖ El 39% de los encuestados, quieren sentirse ***muy satisfechos*** en la seguridad de sus transacciones con la empresa, el 37% espera encontrarse totalmente satisfecho, el 22% quisiera encontrarse satisfecho y, un 2% espera encontrarse regularmente satisfecho.

En la interpretación de estos cuadros los clientes ***muy satisfechos*** creen que las transacciones serán transparentes y seguras con alto grado de confianza.

## • DIMENSIÓN : EMPATÍA

### 9. ¿Cree usted que el seguimiento de los servicios a prestarse cumplirá sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	4	3,5	3,5	3,5
Satisfecho	27	23,7	23,7	27,2
<b>Muy satisfecho</b>	<b>50</b>	<b>43,9</b>	<b>43,9</b>	<b>71,1</b>
Totalmente satisfecho	33	28,9	28,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	



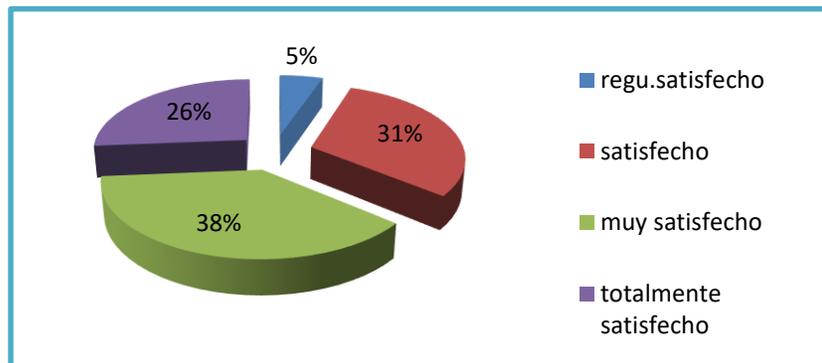
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ El 44% de los encuestados esperan encontrarse ***muy satisfechos*** en el seguimiento de los servicios a prestarse y que se cumplirán sus expectativas, el 29% quisiera encontrarse totalmente satisfecho, el 24% señala querer estar satisfecho, y por último, un 3% manifiesta que solo quisiera encontrarse regularmente satisfecho.

En la interpretación de estos cuadros los clientes ***muy satisfechos*** esperan que se les oferten servicios de calidad gestionados para cubrir sus expectativas, en la realización del servicio.

## 10. ¿Espera usted que el personal esté atento a sus necesidades y deseos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regularmente Satisfecho	6	5,3	5,3	5,3
Satisfecho	35	30,7	30,7	36,0
<b>Muy satisfecho</b>	<b>43</b>	<b>37,7</b>	<b>37,7</b>	<b>73,7</b>
Totalmente satisfecho	30	26,3	26,3	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



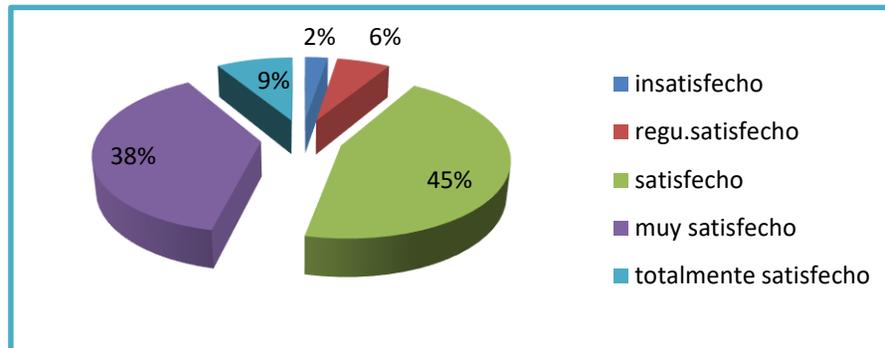
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Del 100% de los encuestados, se visualiza que el 38% esperan encontrarse **muy satisfechos** si el personal está atento a sus necesidades y deseos, el 31% manifiesta querer encontrarse satisfecho, el 26% espera encontrarse totalmente satisfecho y el 5% espera encontrarse regularmente satisfecho.

Los cuadros nos llevan a interpretar que la mayoría que es el 38% espera encontrarse **muy satisfecho**, con los esfuerzos del personal que están orientados a sus necesidades y deseos.

## 11. ¿Cree usted sentirse cómodo con los horarios de atención de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Regularmente Satisfecho	7	6,1	6,1	8,8
<b>Satisfecho</b>	<b>51</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>53,5</b>
Muy satisfecho	43	37,7	37,7	91,2
Totalmente satisfecho	10	8,8	8,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ El 45% de los encuestados esperan sentirse **satisfechos** y cómodos con los horarios de atención de la empresa, el 38% esperan sentirse muy satisfecho, el 9% manifiesta sentirse totalmente satisfecho, el 6% espera sentirse regularmente satisfecho y por último un 2% aprecia encontrarse insatisfecho.

En la interpretación de estos cuadros los clientes **satisfechos** esperan ser atendidos en los horarios establecidos.

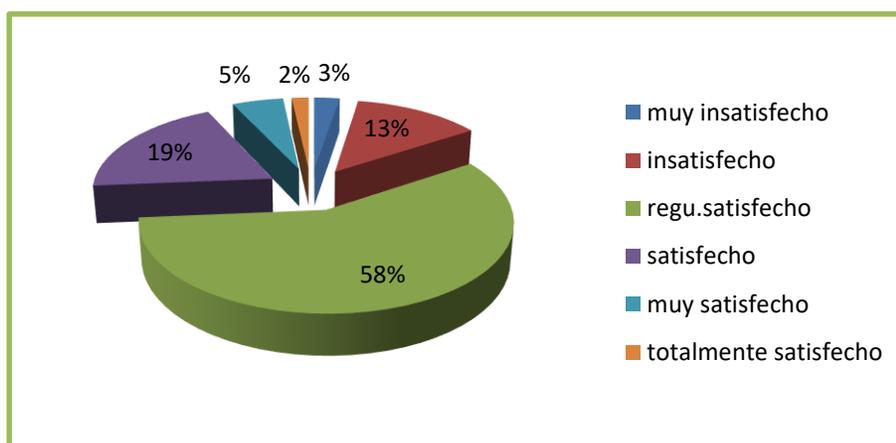
### 5.1.4 PERCEPCIONES - CLIENTES

El Propósito del cuestionario es identificar las percepciones de la calidad en el servicio de atención al cliente en las agencias de viajes.

- **DIMENSIÓN: Elementos Tangibles**

#### 1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Insatisfecho	15	13,2	13,2	15,8
<b>Regularmente Satisfecho</b>	<b>66</b>	<b>57,9</b>	<b>57,9</b>	<b>73,7</b>
Satisfecho	22	19,3	19,3	93,0
Muy satisfecho	6	5,3	5,3	98,2
Totalmente satisfecho	2	1,8	1,8	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



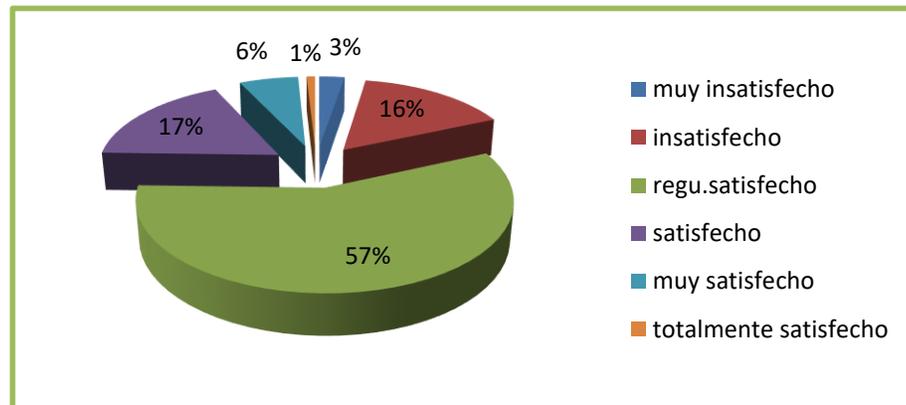
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ En el gráfico N° 1, se aprecia que del total de los encuestados, el 58% se encontró **regularmente satisfecho** con relación a instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes, el 19% se halló satisfecho, pero el 13% expresó insatisfacción en cuanto a las instalaciones, infraestructura y mobiliario al considerar incomodidad como una condición desfavorable, el 5% se mencionó muy satisfecho, un 3% se encontró muy insatisfecho y un 2% de los encuestados se encontró totalmente satisfecho con el mobiliario, comodidad para dar la facilidad en las compras, estético, agradable, ameno, clara visibilidad del producto, lo que refleja la imagen y personalidad que el establecimiento desea transmitir.

En comparación con las expectativas, la percepción es negativa, se refleja de la siguiente manera: Expectativas 3% Regularmente satisfecho y Percepción 58% Regularmente satisfecho.

## 2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Insatisfecho	18	15,8	15,8	18,4
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>65</b>	<b>57,0</b>	<b>57,0</b>	<b>75,4</b>
Satisfecho	20	17,5	17,5	93,0
Muy satisfecho	7	6,1	6,1	99,1
Totalmente satisfecho	1	0,9	0,9	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

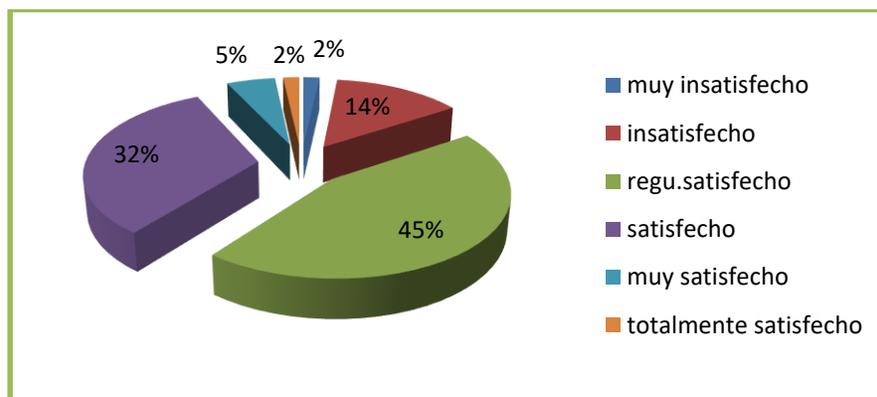
- ❖ De los encuestados, el 57% está **regularmente satisfecho** con los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización, alojamiento y similares) y manifiesta que son visualmente atractivos, un 17% está satisfecho, un 16% está insatisfecho con los materiales, conocimiento de los productos y diferentes ofertas que se le brindaron, puntos que deben ser mejorados, sabiendo que esto muestra gran debilidad ante la percepción que tiene el cliente; un 6% señala que está muy satisfecho; un 3% indica muy insatisfecho, es decir que el personal a la hora de la venta al cliente, no cuentan con todo el material de apoyo necesario, y por último un 1% está totalmente satisfecho.

Ocurre lo mismo, las expectativas superan a las percepciones, es decir, que el material y la documentación utilizada en el servicio no fueron de total complacencia.

• **DIMENSIÓN: FIABILIDAD**

**3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	2	1,8	1,8	1,8
insatisfecho	16	14,0	14,0	15,8
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>51</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>60,5</b>
Satisfecho	37	32,5	32,5	93,0
Muy satisfecho	6	5,3	5,3	98,2
Totalmente satisfecho	2	1,8	1,8	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



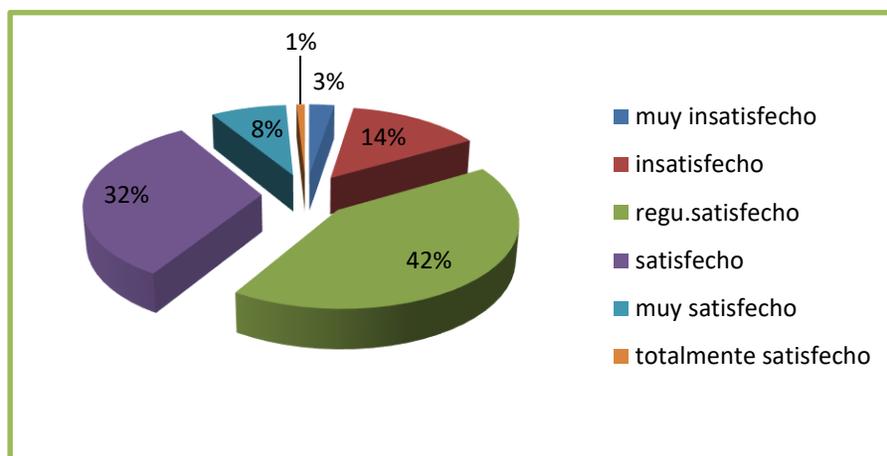
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Se observa que en los encuestados, un 45% se encuentra **regularmente satisfecho** porque el personal haya cumplido sus compromisos ágilmente, el 32% respondió que está satisfecho con el trabajo del personal y desempeño que logra brindar un servicio de calidad, apropiado, óptimo, rápido y ágil, el 14% indica que está insatisfecho, el 5% se muestra muy satisfecho, el 2% señala que está muy insatisfecho, situación que recae directamente en la ayuda y asesoría técnica, y el otro 2% manifiesta que está totalmente satisfecho.

La interpretación que le podemos dar a estos cuadros es que para sentirse **regularmente satisfechos**, los clientes han debido comprobar que el personal no cumplió sus compromisos ágilmente y con la prontitud de lo acordado inicialmente.

#### 4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Insatisfecho	16	14,0	14,0	16,7
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>48</b>	<b>42,1</b>	<b>42,1</b>	<b>58,8</b>
Satisfecho	37	32,5	32,5	91,2
Muy satisfecho	9	7,9	7,9	99,1
Totalmente satisfecho	1	0,9	0,9	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ En los gráficos, se observa que el 42% se encuentra **regularmente satisfecho** porque el personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas, un 32% se muestra satisfecho, un 14% manifiesta insatisfecho, un

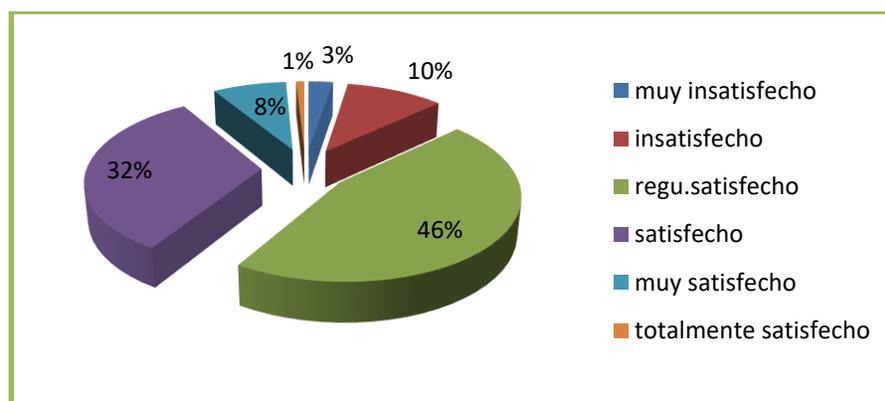
8% indica que está muy satisfecho, un 3% señala que está muy insatisfecho puesto que no son cubiertas las expectativas de atención y servicio al cliente y por último un 1% se encuentra totalmente satisfecho.

La interpretación de **regularmente satisfechos** de los clientes en sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas, se debe a que no fueron llenados sus requerimientos.

- **DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RESPUESTA**

### 5. ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Insatisfecho	12	10,5	10,5	13,2
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>52</b>	<b>45,6</b>	<b>45,6</b>	<b>58,8</b>
Satisfecho	37	32,5	32,5	91,2
Muy satisfecho	9	7,9	7,9	99,1
Totalmente satisfecho	1	0,9	0,9	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

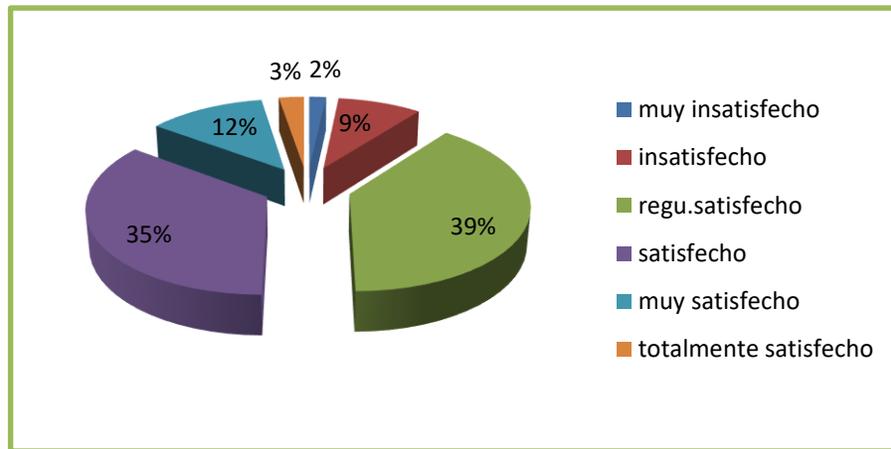
- ❖ El 46% de los encuestados respondió que está **regularmente satisfecho** porque el personal es profesional ante sus solicitudes, el 32% señala que está satisfecho, el 10% indica que está insatisfecho, el 8% indica que está muy satisfecho, por otra parte un 3% manifiesta que está muy insatisfecho, lo que conlleva a una prestación de servicio y asesoría deficiente para los clientes y por último un 1% responde que está totalmente satisfecho.

Los resultados tienen que ver con dos momentos diferentes, uno cuando ingresaron a las instalaciones de la empresa esperando una atención óptima y otro cuando salieron y comprobaron que el personal que los atendió no era suficientemente profesional para entender sus necesidades.

- **DIMENSIÓN: SEGURIDAD (GARANTÍA)**

## 6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	2	1,8	1,8	1,8
Insatisfecho	10	8,8	8,8	10,5
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>45</b>	<b>39,5</b>	<b>39,5</b>	<b>50,0</b>
Satisfecho	40	35,1	35,1	85,1
Muy satisfecho	14	12,3	12,3	97,4
Totalmente satisfecho	3	2,6	2,6	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



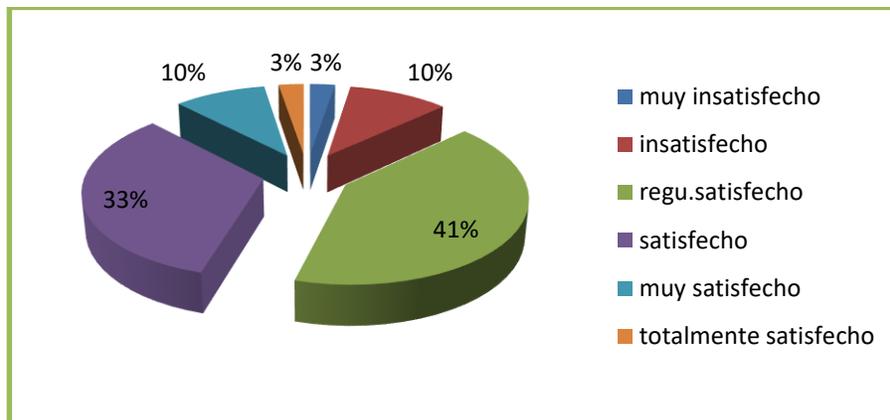
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ En el gráfico N°6, se aprecia que del total de los encuestados, el 39% de los encuestados consideró que está **regularmente satisfecho** en la actitud positiva del personal, el 35% manifestó que está satisfecho, el 12% indica que está muy satisfecho, el 9% respondió que está insatisfecho, y el 2% de los encuestados muestra que está muy insatisfecho, y por último el 3% está totalmente satisfecho.

Esto tiene que ver con que en el inicio de la relación, entendieron que los clientes esperaban actitudes positivas del personal con las ofertas de servicios que parecían llenar sus expectativas, pero luego de consumirlo no se encontraron con la misma actitud, advirtiendo una significativa diferencia entre lo que fue el inicio de la relación y la percepción.

## 7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	3	2,6	2,6	2,6
Insatisfecho	12	10,5	10,5	13,2
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>47</b>	<b>41,2</b>	<b>41,2</b>	<b>54,4</b>
Satisfecho	38	33,3	33,3	87,7
Muy satisfecho	11	9,6	9,6	97,4
Totalmente satisfecho	3	2,6	2,6	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



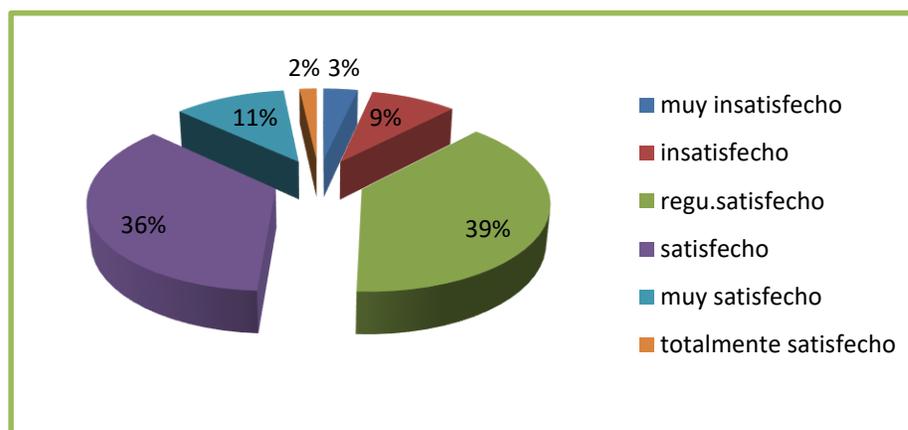
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ En los gráficos 7, se observa que el 41% de los encuestados consideró que está **regularmente satisfecho** en la integridad (confianza, ética) del personal de la empresa; un 33% respondió que está satisfecho, el 10% están muy satisfecho, el 10% está insatisfecho; el 3% señalan que están muy insatisfecho y el otro 3% totalmente satisfecho.

El resultado muestra una percepción no del todo positiva relación a las expectativas, es decir el cliente no sintió confianza en el servicio y tampoco ética en el personal.

## 8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	4	3,5	3,5	3,5
Insatisfecho	10	8,8	8,8	12,3
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>44</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>50,9</b>
Satisfecho	41	36,0	36,0	86,8
Muy satisfecho	13	11,4	11,4	98,2
Totalmente satisfecho	2	1,8	1,8	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

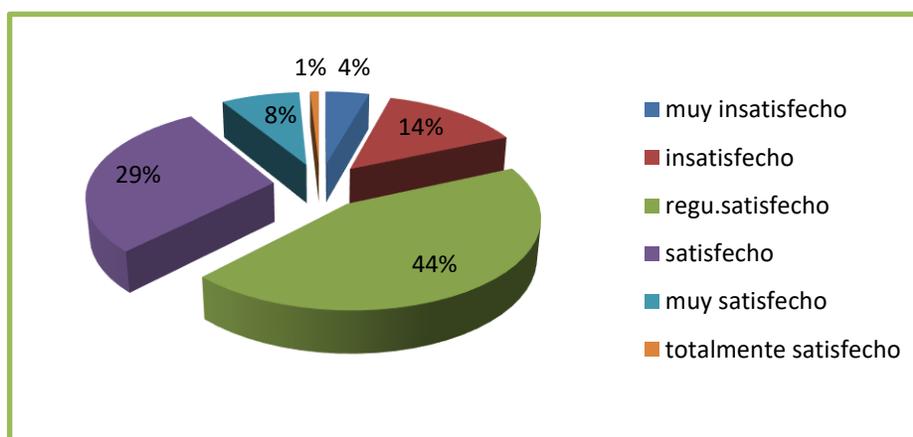
- ❖ Se visualiza que el 39% de los encuestados consideró que está **regularmente satisfecho** en la seguridad de sus transacciones con la empresa, el 36% señaló que está satisfecho, el 11% indica que está muy satisfecho, el 9% manifestó que está insatisfecho, sin embargo existe un porcentaje bajo del 3% que considera que está muy insatisfecho y el 2% aprecia que está totalmente satisfecho.

Los resultados expresan que un porcentaje significativo sintieron ciertas dudas en los procesos de transacción.

• **DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	5	4,4	4,4	4,4
Insatisfecho	16	14,0	14,0	18,4
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>50</b>	<b>43,9</b>	<b>43,9</b>	<b>62,3</b>
Satisfecho	33	28,9	28,9	91,2
Muy satisfecho	9	7,9	7,9	99,1
Totalmente satisfecho	1	0,9	0,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	



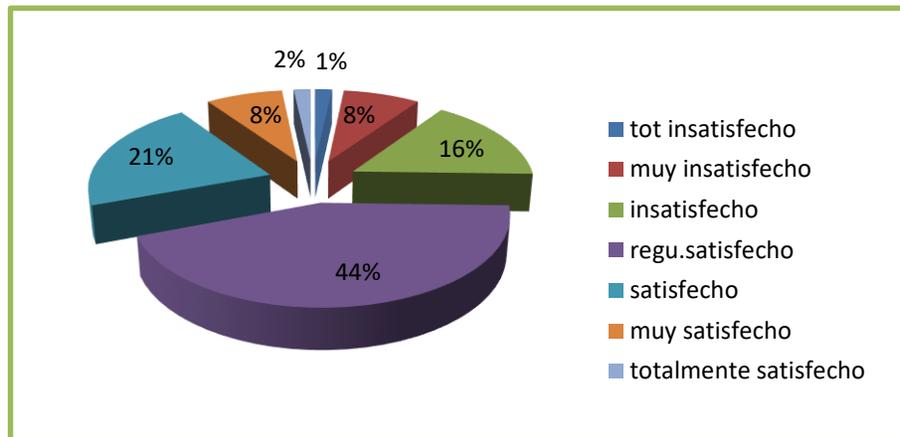
FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ Se aprecia en el gráfico, que el 44% de los encuestados manifestó que está **regularmente satisfecho** en el seguimiento de los servicios prestados y que cumplió sus expectativas, un 29% aprecia que está satisfecho, un 14% se encuentra insatisfecho al no ser cubiertas sus expectativas, un 8% considera que está muy satisfecho, sin embargo un 4% señala que está muy insatisfecho y finalmente un 1% indica que está totalmente satisfecho.

Se entiende que el seguimiento de la realización del servicio con los respaldos necesarios, para las posibles transacciones no ha cumplido con las expectativas.

**10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	2	1,8	1,8	1,8
Muy insatisfecho	9	7,9	7,9	9,6
Insatisfecho	18	15,8	15,8	25,4
<b>Regularmente satisfecho</b>	<b>50</b>	<b>43,9</b>	<b>43,9</b>	<b>69,3</b>
Satisfecho	24	21,1	21,1	90,4
Muy satisfecho	9	7,9	7,9	98,2
Totalmente satisfecho	2	1,8	1,8	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

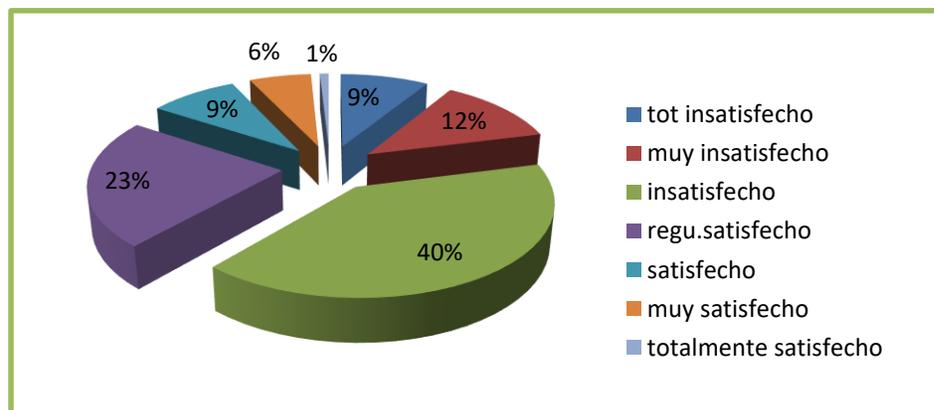
- ❖ Una vez más se puede observar que el 44% de los encuestados percibe que está **regularmente satisfecho** porque el personal haya estado atento a sus necesidades y deseos, un 21% está satisfecho, un 16% señala que está

insatisfecho, un 8% está muy insatisfecho, un 8% está muy satisfecho, mientras un 2% está totalmente satisfecho y finalmente un 1% totalmente insatisfecho.

Se puede entender que durante la realización del servicio, el personal no ha estado muy atento a los deseos y requerimientos del cliente, lo que implica que el personal (Counter) no se involucra plenamente.

**11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	10	8,8	8,8	8,8
Muy insatisfecho	14	12,3	12,3	21,1
<b>Insatisfecho</b>	<b>46</b>	<b>40,4</b>	<b>40,4</b>	<b>61,4</b>
Regularmente satisfecho	26	22,8	22,8	84,2
Satisfecho	10	8,8	8,8	93,0
Muy satisfecho	7	6,1	6,1	99,1
Totalmente satisfecho	1	,9	,9	100,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos recolectados con la encuesta.

- ❖ El 40% de los encuestados apreció que está ***insatisfecho*** con los horarios de atención de la empresa, el 23% está regularmente satisfecho y quiere decir que el horario de atención es flexible y va de acuerdo a las necesidades de los clientes, el 12% se encuentra muy insatisfecho, sin embargo el 9% está satisfecho, por otro lado el 9% está totalmente insatisfecho, mientras el 6% respondió muy satisfecho y finalmente un 1% está totalmente satisfecho.

El resultado establece claramente, el descontento de los clientes con respecto a los horarios de atención y realización del servicio, implicando que después de la compra, para reconfirmación o mayor información no se cumplió con los clientes.

### 5.1.5 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS (Objetivo Específico).

Las necesidades de los clientes se enmarcan en un proceso ineludible para toda aquella empresa (agencias de viajes) que tenga como objetivo prestar un servicio de calidad. De acuerdo a la investigación, se deduce sus necesidades básicas y expectativas:

NECESIDADES	EXPECTATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar amplia fuente de información, ayuda y asesoría al viajero sobre las características de los destinos, productos y servicios turísticos como horarios de viajes, visitas a los lugares de mayor interés, actividades complementarias acordes con los gustos de cada cliente y una cuidadosa selección con la que trabaja la agencia asegurando alojamientos, restaurantes y servicios de transporte de calidad, para que pueda confeccionar o elegir el viaje mas adecuado a sus necesidades. Para lo cual es necesario contar con: Sistemas computarizados de reservas, disponer de conexiones vía internet, tener una recopilación de materiales como mapas, manuales técnicos, folletos, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar una acogida amable y personalizada, habilidades, capacidades, destrezas, calidez actitud positiva, presentación adecuada, un tiempo de espera reducido, profesionales cualificados, información actualizada, rapidez en el servicio, eficacia, seguridad y confianza que les permite un buen desempeño a la calidad de los servicios prestados.</li> </ul>

### 5.1.6 CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS DE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS.

**NOTA:** Para obtener el resultado de la brecha: Primero se debe sacar la sumatoria de las expectativas (644) y dividido entre el número de clientes (114), luego se resta (X) (7) es el nivel que marcó el primer cliente, con el resultado de la división. El mismo procedimiento ocurre con las percepciones. Ahora para sacar la brecha utilizaremos la siguiente fórmula:  $(X_{pp} - X_{pe})$ .

<p><b>FÓRMULA:</b></p> <p><math>X_{pe} = \Sigma X/n</math></p> <p><math>X_{pe} = 664/114 = 5,649 \Rightarrow 7 - 5,649 = 1,351</math></p> <p><math>X_{PP} = 475/114 = 4,167 \Rightarrow 5 - 4,167 = 0,833</math></p>	<p><b>BRECHA <math>(X_{pp} - X_{pe})</math></b></p> <p><math>0,833 - (1,351) = -0,518</math></p> <p>Finalmente se debe sumar la fila de la brecha de los 114 (clientes) y nos da como resultado la brecha final. <b>(-0,052).</b></p>
--	---

DIMENSIONES:	FÓRMULA		IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA
	$\Sigma X_{PP}$	$\Sigma X_{PE}$	
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>			
1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	475	644	- 0,052
2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?	469	635	- 0,016
<b>FIABILIDAD</b>			
3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?	491	661	- 0,026
4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	492	655	0.020
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>			

5. ¿Es profesional el personal en sus solicitudes	<b>496</b>	<b>652</b>	<b>0,016</b>
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>			
6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?	<b>519</b>	<b>691</b>	- <b>0,088</b>
7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?	<b>507</b>	<b>696</b>	<b>0,012</b>
8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?	<b>511</b>	<b>697</b>	<b>0,048</b>
<b>EMPATÍA</b>			
9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?	<b>484</b>	<b>682</b>	- <b>0,096</b>
10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?	<b>462</b>	<b>667</b>	- <b>0,028</b>
11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?	<b>379</b>	<b>620</b>	- <b>0,004</b>

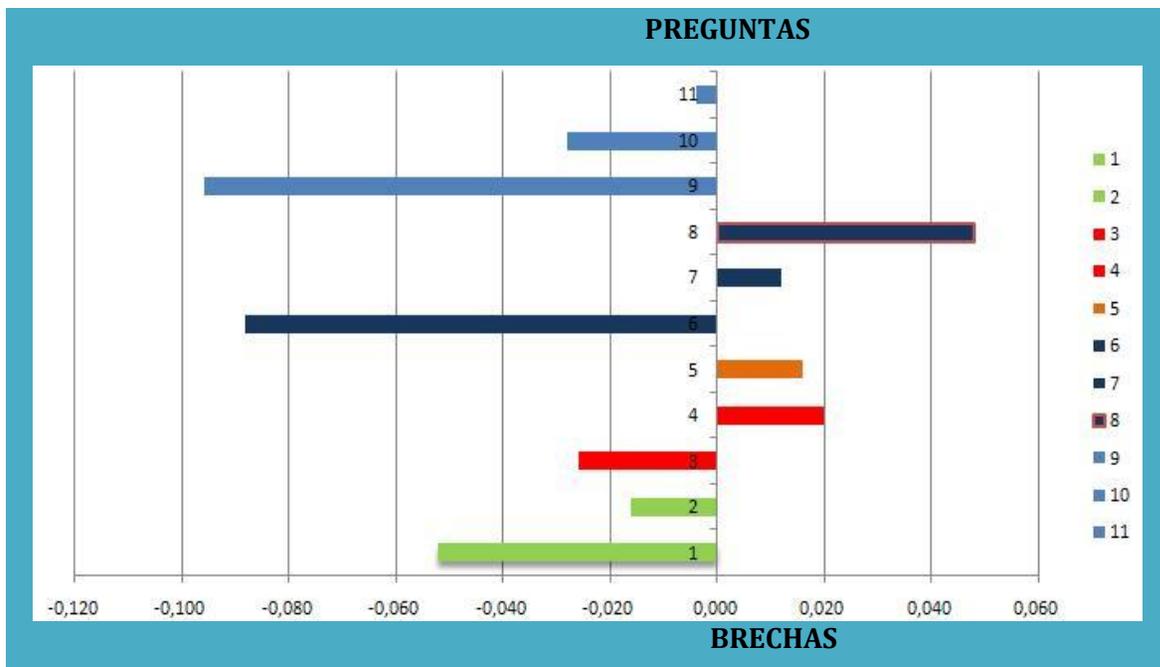
### 5.1.7 RESULTADO DEL PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Se ha elaborado la hipótesis en sentido de pregunta para la identificación del grado de satisfacción:

**¿El nivel de calidad de los procesos de servicio de atención de las Agencias de Viajes de la zona Belén Ciudad de La Paz, satisface las necesidades y expectativas de los clientes?**

Los resultados muestran claramente que el nivel de satisfacción en el servicio de información no superan las expectativas de los clientes.

Lo anterior se expresa en el siguiente cuadro:



**Interpretación SERVQUAL (Índice de Calidad de Servicio):**

**Puntuación de Servqual:** Percepciones del servicio - Expectativas del Servicio.

**Puntuación de Servqual = 0** Existe calidad en el servicio.

**Puntuación de Servqual > 0** Existe un excelente o extraordinario nivel de calidad.

**Puntuación de Servqual < 0** Existe un déficit o falta de calidad (calidad deficiente).

<b>DIMENSIONES:</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA</b>	<b>ÍNDICE DE CALIDAD DE SERVICIO</b> <b>X PREGUNTA</b>	<b>ÍNDICE DE CALIDAD DE SERVICIO</b> <b>X DIMENSIÓN</b>
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>			
1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	- 0,052	Calidad deficiente	- 0,034
2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?	- 0,016	Calidad deficiente	
<b>FIABILIDAD</b>			
3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?	- 0,026	Calidad deficiente	- 0,003
4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	0,020	Calidad excelente	
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>			

5. ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?	0,016	Calidad excelente	0,016
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>			
6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?	- 0,088	Calidad deficiente	- 0,009
7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?	0,012	Calidad excelente	
8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?	0,048	Calidad excelente	
<b>EMPATÍA</b>			
9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?	- 0,096	Calidad deficiente	- 0,043
10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?	- 0,028	Calidad deficiente	
11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?	- 0,004	Calidad deficiente	

**NOTA:** Para sacar el índice de Calidad de Servicio x Dimensión, se realizó de la siguiente forma:  $-0,052 + (-) 0,016 = -0,068 / 2 = -0,034$  → (Resultado para la primera dimensión).

### 5.1.8 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

El siguiente cuadro, gráfica el nivel de satisfacción **POR DIMENSIÓN**, identificando las brechas del servicio de atención e información de las agencias de viajes.

La interpretación del método Servqual (índice de calidad de servicio) son las siguientes: Cuando el signo (=) es igual a cero, se deduce que existe calidad en el servicio; Cuando el signo (>) es mayor a cero, se deduce que existe calidad excelente; Cuando el signo (<) es menor a cero, se deduce que existe un déficit o falta de calidad (Calidad deficiente).

**Promediando los resultados POR DIMENSIONES se tiene el siguiente cuadro resumen:**

	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD (GARANTÍA)	EMPATÍA
<b>DIMENSIONES:</b>	<b>-0,034</b>	<b>-0,003</b>	<b>0,016</b>	<b>-0,009</b>	<b>-0,043</b>

**FUENTE:** Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados obtenidos, nos permite identificar las 2 siguientes brechas:

**BRECHA 1:** "Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción del personal (Generalmente el gerente) tiene de éstas".

Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base

a las quejas que reciben. Sin embargo, la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima (Por lo general no se quejan).

La brecha se encuentra en la falta de una buena comunicación con el personal de contacto directo con el cliente, ya que éste es el mejor que puede identificar las actitudes y comportamiento, necesidades y expectativas.

**BRECHA 5:** Esta brecha representa la "Diferencia entre las expectativas que se genera el

cliente antes de recibir el servicio y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido". Constituye el nivel de satisfacción del servicio: Calidad, Calidad excelente o déficit de calidad.

Para la presente investigación, las expectativas superan a la percepción, determinando una falta o déficit de calidad en el servicio de atención e información.

Es importante analizar esta brecha puesto que obedece a la falta de conocimiento de las necesidades, requisitos de los clientes influyendo al diseño, realización y prestación del servicio.

Finalmente es importante señalar que los resultados de la investigación, no aplicó a las **BRECHAS 2, 3 y 4**, puesto que éstas, analizan al "Sistema de Gestión de Calidad" (Ninguna de las agencias de viajes de la zona Belén, implementa el Sistema de Gestión de la Calidad):

**BRECHA 2:** Análisis de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

**BRECHA 3:** Análisis de las especificaciones de los clientes para la realización y prestación de los servicios.

**BRECHA 4:** Análisis del desempeño de los Recursos Humanos en la verificación de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación de medición de la satisfacción de los clientes en el servicio de Información y definida la hipótesis, las conclusiones se puntualizan de la siguiente forma:

❖ **Conclusiones de la Medición del nivel de satisfacción (Calidad) del servicio de Información.**

- El nivel de satisfacción del servicio de Información de las agencias de viajes de la zona Belén de la Ciudad de La Paz no superan las expectativas de los clientes.
- De acuerdo a las dimensiones de calidad que establece el Método de medición de satisfacción Servqual, el nivel se expresa:
  - a) **Elementos Tangibles** (Instalaciones, personal, etc.)  
⇒ -0,034 (Calidad deficiente).
  - b) **Fiabilidad** (Ejecución del servicio)  
⇒ -0,003 (Calidad deficiente).
  - c) **Capacidad de Respuesta** (Disposición del personal)  
⇒ 0,016 (Calidad excelente).
  - d) **Seguridad** (Conocimientos, atención del personal)  
⇒ -0,009 (Calidad deficiente).
  - e) **Empatía** (Atención personalizada)  
⇒ -0,043 (Calidad deficiente).
- De acuerdo a los resultados y según las brechas definidas por el método Servqual; corresponde a la N° 5, que representa la diferencia entre las expectativas de los clientes antes de recibir el servicio y la percepción que obtienen del mismo. Para el presente caso, la calidad del servicio de información de las agencias de viajes no satisfacen las expectativas de los clientes (Percepción menor que las expectativas).

- La definición del nivel de calidad del servicio de información en la medición de las diferentes dimensiones refleja claramente las deficiencias del proceso mencionado.
- Finalmente, las deficiencias identificadas según las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) obedece principalmente al desconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, es decir las agencias de viajes realizan y prestan el servicio de información solo de acuerdo a la percepción del personal o gerente.

❖ **Conclusiones de datos obtenidos de los gerentes-propietarios sobre la calidad.**

- Las agencias de viajes de la zona Belén corresponde a constituciones unipersonales o familiares y por tanto no tienen una organización eficiente (4-5) personas y 1-2 en el servicio de atención.
- Según los resultados de cuestionarios a los gerentes-propietarios sobre la calidad no se contempla un sistema de medición de satisfacción de sus clientes, pero según su operación el nivel de calidad del servicio es muy buena; afirmaciones que contradicen con los resultados de la medición.
- En cuanto a su personal, estos son empleados por recomendaciones tomando en cuenta la experiencia empírica y no así su formación profesional, lo cual influye negativamente en el desempeño de sus funciones y por tanto en el nivel de calidad ofertado.

- Si bien las empresas se constituyen, según el reglamento en su Art. 16 mencionando las obligaciones genéricas de las empresas prestadoras de servicios Turísticos prescribe: "a) Acreditar **personal capacitado** y especializado con vasta experiencia en actividad turística; b) Contar con **ambientes apropiados** para el funcionamiento de sus operaciones y con instalaciones adecuadas para información, atención y asistencia a los turistas; i) Contratar y disponer para la prestación de los servicios, personal que acredite su **formación o experiencia en el área turística.**" (Sub. N.R.) (Resolución Ministerial Nº 133/01 del Ministerio de Comercio Exterior e inversión, de 14 de abril de 2001), no son cumplidas del todo y no satisfacen a los clientes.
- No programan cursos de actualización o entrenamiento por los costos, con un efecto negativo en el conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Si bien cuenta con materiales y equipos necesarios se comprueba que no utilizan manuales de calidad o Aseguramiento de la Calidad.
- Finalmente los gerentes – propietarios de las agencias de viajes, se interesan por la calidad pero solo la autogestionan de acuerdo a sus percepciones.

❖ **Conclusiones de datos obtenidos de los Operadores (Counters) sobre la calidad.**

- Según los datos obtenidos, el personal encuentra que la mayor falencia de sus empresas es la falta de incentivos a la capacitación, puesto que sus empleadores están enfocados solo a las utilidades económicas.
- Los resultados de la investigación expresan que solo el 19% de los counters tienen formación profesional.
- Se comprueba que existe una marcada polivalencia de funciones (Counter-secretaria; propietario-chofer, etc.), influyendo negativamente a la especialización y desempeño, y por tanto en la prestación del servicio.

### **RECOMENDACIONES**

- El tema de calidad debe ser considerado por las agencias de viajes como elemento de producción y competitividad, a partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Es una necesidad para las agencias de viajes recurrir a la medición del nivel de calidad de sus servicios básicos con el fin de identificar sus debilidades y falencias.
- Se recomienda implementar un sistema de gestión de la calidad enfocados a los clientes y procesos básicos.

- Es importante implementar una cultura de calidad tanto a los gerentes-propietarios y planta-personal.
- Las organizaciones públicas como los Gobiernos Autónomos Municipales, Gobiernos Autónomos Departamentales y el Vice Ministerio de Turismo, deben encontrar mayores mecanismos de control de la calidad de los servicios que prestan los operadores de viaje.
- A las instituciones de Formación como la Universidad Mayor de San Andrés, se recomienda establecer convenios de pasantías u otros, para fortalecer el desempeño de los recursos humanos en los operadores de Viaje.
- Se sugiere a los empresarios, instituciones públicas considerar propuestas, Tesis de las universidades de temas de calidad para la mejora continua del nivel de calidad de sus servicios.
- Se recomienda llevar a cabo estudios o investigaciones a cerca del tema de la experiencia Turística para conocer la satisfacción del uso de los servicios, atractivos del país.
- Finalmente los resultados del presente trabajo de Tesis es el punto de partida para la elaboración de proyectos como la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad, Calidad en el desempeño de los recursos humanos, Mejora continua, Aseguramiento de la Calidad u otros inherentes, que faciliten la producción, competitividad de las agencias de viajes.

**BIBLIOGRAFÍA**

- **ALBERT, I**  
Gestión de productos y servicios de las agencias de viajes  
Ramón Aceres. Madrid  
1998
  
- **ANDER EGG, Ezequiel**  
Técnicas de investigación social.  
19 ediciones. Buenos Aires. Editorial Humanitas  
1983
  
- **ARIAS, Dorys**  
Apuntes de la materia "Diseño de productos y Operación de  
Servicios Turísticos".  
2011
  
- **ARIAS, Dorys**  
Apuntes de la materia "Gestión de la calidad Turística"  
2011
  
- **CARLZON, Jan**  
El Momento de la Verdad  
Ediciones Díaz de Santos S,A. Madrid - España  
1991
  
- **DANHKE, L. B.**  
"Investigación y comunicación", La comunicación humana: ciencia  
social, México, McGraw-Hill  
1989
  
- **GARCÍA DEL PUEYO, J**  
La calidad en los servicios como ventaja competitiva. Tesis doctoral.  
Universidad Autónoma de Madrid.  
1994

- **GRÓNROOS, C**  
"A service Quality Model and its Marketing Implications"  
European Journal of Marketing, vol 18, pp. 36 – 44  
1983
  
- **GUAJARDO GARZA, Edmundo**  
Administración de la calidad total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad.  
Editorial Pax México.  
1996
  
- **HOROWITZ, J**  
La calidad del servicio. A la conquista del cliente.  
MACGRAWHILL. Madrid.  
1991
  
- **ISHIKAWA, Kaoru**  
¿Qué es el control total de calidad?. Décima reimpresión.  
Colombia: Norma  
1998.
  
- **JAMES, P**  
Gestión de la Calidad Total.  
2 Ed. Editorial McGraw – Hill. Colombia  
1997
  
- **PARASURAMAN, A; ZEITHMAL, V.A Y BERRY, L**  
A Conceptual Model of service Quality and its Implications for further Research". Journal of Marketing vol. 49, págs.. 41 – 50.  
1985

- **PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.**  
"SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for  
Measuring Customer Perceptions of Service Quality",  
Journal of Retailing, vol. 64, núm. 1, pp. 12-40  
1988
  
- **PEREZ FDEZ. DE VELASCO, José Antonio**  
Gestión de la calidad empresarial  
Editorial ESIC. Madrid - España.  
1994
  
- **RUIZ, Olalla**  
Gestión de la calidad del servicio  
México. Limusa. 2001
  
- **SHEWHART, J**  
Economic control of quality manufactures product. Free Press,  
Nueva York.  
1931

#### **Referencias de fuentes electrónicas:**

- <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv.com>
- Administración de la Calidad. W. Edwards Deming GOOGLE INTERNET
- [www.bizkailab.deusto.es/wp-content/.../5716-Report-01-Turismoa-biz.p...](http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/.../5716-Report-01-Turismoa-biz.p...)

**ENCUESTA – AGENTE DE VIAJES****Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias  
De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz  
Para fines de Investigación**

**OBJETIVO:** El Propósito del cuestionario es conocer cuál es el conocimiento y la preparación de los agentes de viajes en atención al cliente.

**INSTRUCCIONES:** Por favor complete el cuestionario cuidadosamente, luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

1. ¿Cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para sus actividades (ambientes, equipos, etc.)?

SI  NO

2. ¿Cuenta con las herramientas suficientes como computadora, fax, teléfono, etc. para poder llevar a cabo su trabajo con calidad?

SI  NO

3. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?

SI  NO

4. ¿Se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes, logrando su satisfacción?

SI  NO

5. ¿Le permiten desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo?

SI  NO

6. ¿Conoce cómo aplicar la gestión de la calidad? SI  NO

7. ¿Diseña usted los procesos de servicios que presta? SI  NO

8. ¿Utiliza usted manuales de funciones para la atención a los clientes?

SI  NO

9. ¿Tiene formación profesional en el área de Turismo?

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| a) Estudiante       | <input type="checkbox"/> |
| b) Egresado         | <input type="checkbox"/> |
| c) Licenciado       | <input type="checkbox"/> |
| d) Técnico Superior | <input type="checkbox"/> |
| e) otros.....       | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué herramientas utiliza Usted para medir la satisfacción de los clientes después de haberlos atendido?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| a) Encuestas | <input type="checkbox"/> |
| b) Monitoreo | <input type="checkbox"/> |
| c) Quejas    | <input type="checkbox"/> |
| d) Ninguno   | <input type="checkbox"/> |

11. ¿La empresa le exige formación en atención al cliente? SI  NO

12. ¿Le exige la empresa:

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| a) Buena Presentación | <input type="checkbox"/> |
| b) Uniforme           | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Conoce los requisitos de servicios de su cliente?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) Si conoce (Necesidades, expectativas) | <input type="checkbox"/> |
| b) No conoce hasta atenderlos            | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Ha recibido el personal capacitación de gestión de la calidad por parte de la empresa?

SI  NO

**¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## ENCUESTA - GERENTES

### Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz Para fines de Investigación

El cuestionario que se pone en circulación, tiene el propósito de identificar la calidad de servicio en la atención al cliente en las agencias de viajes.

1. ¿Se esmera su empresa por la buena presencia de sus empleados? SI  NO
  
2. Equipamiento
  - a) Además de equipos básicos cuenta con equipos especializados
  - b) Tiene los principales equipos básicos
  - c) Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos.
  
3. ¿Cuántas counters trabajan en su empresa?
  - a) 1- 2
  - b) 3 -4
  
4. FORMACIÓN en la Gerencia:      Institutos       Educación Superior
  
5. ¿Para prestar los servicios de atención e información se conoce de los clientes:
  - a) Necesidades
  - b) Expectativas
  - c) Ambas
  
6. ¿Para la prestación de servicios se diseñan los procesos?      SI  NO
  
7. ¿Su empresa, implementa el sistema de gestión de la calidad?      SI  NO
  
8. ¿Se utiliza manuales de funciones en su empresa sobre atención al cliente?
 

SI       NO
  
9. ¿Calidad (respecto de productos con valores similares, que compiten por el mismo mercado)?.

- a) Sus productos tienen calidad superior
- b) Sus productos tienen similar calidad

**10.** ¿En su empresa, se mide el grado de satisfacción al cliente?

- a) Existe un sistema de medición de satisfacción al cliente
- b) El sistema de medición existe pero no se aplica adecuadamente
- c) No existe, se improvisa.

**11.** ¿Qué instrumentos utiliza su empresa para evaluar la satisfacción de sus clientes?

- a) Encuestas
- b) Quejas
- c) Entrevistas
- d) Evaluación
- e) Todas

**12.** Su gestión se concentra en:

- a) Productividad
- b) Calidad
- c) Rentabilidad
- d) Todos

**13.** ¿Cómo realiza el reclutamiento o selección de las personas que están en atención al cliente?

- a) Convocatoria Pública
- b) Recomendaciones
- c) Recurre a instituciones de formación

**14.** ¿El personal que trabaja en su empresa, recibe cursos de capacitación sobre gestión de la calidad?

SI  NO

**¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

### ENCUESTA – CLIENTES

#### Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz Para fines de Investigación

**OBJETIVO:** El Propósito es identificar las **expectativas** de la calidad en el servicio de atención al cliente en las agencias de viajes.

Su opinión nos ayudará a identificar las falencias o cualidades en las empresas Turísticas.

**INSTRUCCIONES:** Por favor indique su grado de satisfacción – insatisfacción con las siguientes afirmaciones puntuando de 1 a 7 y teniendo en cuenta que:

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1= Totalmente insatisfecho | 5= Satisfecho            |
| 2= Muy insatisfecho        | 6= Muy satisfecho        |
| 3= Insatisfecho            | 7= Totalmente satisfecho |
| 4= Regularmente satisfecho |                          |

Luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

Nacionalidad.....

Edad.....Sexo

**F**

**V**

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>							
1. ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Cree que los materiales y la documentación relacionada con el servicio, (visualización del destino, alojamiento y similares) serán visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>							
3. ¿Espera usted que el personal cumpla sus compromisos ágilmente?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿Cree usted que el personal atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5. ¿Cree usted que el personal es profesional en sus solicitudes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>							
6. ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?	1	2	3	4	5	6	7

7. ¿Espera usted sentir integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Cree usted sentir seguridad en las transacciones con la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
<b>EMPATÍA</b>							
9. ¿Cree usted que el seguimiento de los servicios a prestarse cumplirá sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿Espera usted que el personal esté atento a sus necesidades y deseos?	1	2	3	4	5	6	7
11. ¿Cree usted sentirse cómodo con los horarios de atención de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7

## ENCUESTA – CLIENTES

**Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias  
De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz  
Para fines de Investigación**

**OBJETIVO:** El Propósito es identificar las **percepciones** de la calidad en el servicio de atención en las agencias de viajes.

Su opinión nos ayudará a identificar las falencias o cualidades en las empresas Turísticas.

**INSTRUCCIONES:** Por favor indique su grado de satisfacción - insatisfacción con las siguientes afirmaciones puntuando de 1 a 7 y teniendo en cuenta que:

1= Totalmente insatisfecho

2= Muy insatisfecho

3= Insatisfecho

4= Regularmente satisfecho

5= Satisfecho

6= Muy satisfecho

7= Totalmente satisfecho

Luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

Nacionalidad.....

Edad.....Sexo

F

V

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>							
1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>							
3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5. ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>							
6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?	1	2	3	4	5	6	7

7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
<b>EMPATÍA</b>							
9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?	1	2	3	4	5	6	7
11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7

**ENCUESTAS PILOTO****ENCUESTA – AGENTE DE VIAJES****Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias  
De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz  
Para fines de Investigación**

**OBJETIVO:** El Propósito del cuestionario es conocer cuál es el conocimiento y la preparación de los agentes de viajes en atención al cliente.

**INSTRUCCIONES:** Por favor complete el cuestionario cuidadosamente, luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

1. ¿Cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para sus actividades (ambiente, equipos, etc).?

SI  NO

2. ¿Cuenta con las herramientas suficientes como computadora, fax, teléfono, etc. para poder llevar a cabo su trabajo con calidad?

SI  NO

3. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?

SI  NO

4. ¿Se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes, logrando su satisfacción?

SI  NO

5. ¿Le permiten desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo?

SI  NO

6. ¿Conoce cómo aplicar la gestión de la calidad? SI  NO

7. ¿Diseña usted los procesos de servicios que presta? SI  NO

**8.** ¿Utiliza usted manuales de funciones para la atención a los clientes?

SI  NO

**9.** ¿Tiene formación profesional en el área de Turismo?

- a) Estudiante
- b) Egresado
- c) Licenciado
- d) otros.....

**10.** ¿Qué herramientas utiliza Usted para medir la satisfacción de los clientes después de haberlos atendido?

- a) Encuestas
- b) Monitoreo
- c) Quejas
- d) Ninguno

**11.** ¿La empresa le exige formación en atención al cliente? SI  NO

**12.** Le exige la empresa:

- a) Higiene Personal
- b) Presentación
- c) Uniforme

**13.** ¿Conoce los requisitos de servicios de su cliente?

- a) Si conoce (Necesidades y Expectativas)
- b) No conoce hasta atenderlos

**14.** ¿Ha recibido el personal capacitación de gestión de la calidad por parte de la empresa?

SI  NO

**¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## ENCUESTA - GERENTES

### Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz Para fines de Investigación

La encuesta que se pone en circulación, tiene el propósito de identificar la calidad de servicio en la atención al cliente en las agencias de viajes.

1. ¿Se esmera su empresa por la buena presencia de sus empleados? SI  NO
  
2. Equipamiento
  - a) Además de equipos básicos cuenta con equipos especializados
  - b) Tiene los principales equipos básicos
  - c) Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos.
  
3. ¿Cuántas counters trabajan en su empresa?
  - a) 1- 2
  - b) 3 -4
  
4. FORMACIÓN en la Gerencia:      Institutos       Educación Superior
  
5. ¿Para prestar los servicios de atención e información se conoce de los clientes:
  - a) Necesidades
  - b) Expectativas
  - c) Ambas
  
6. ¿Para la prestación de servicios se diseñan los procesos?      SI  NO
  
7. ¿Su empresa, implementa el sistema de gestión de la calidad?      SI  NO
  
8. ¿Se utiliza manuales de funciones en su empresa sobre atención al cliente?
 

SI       NO

9. ¿Calidad (respecto de productos con valores similares, que compiten por el mismo mercado)?.

- a) Sus productos tienen calidad superior
- b) Sus productos tienen similar calidad

10. ¿En su empresa, se mide el grado de satisfacción al cliente:

- a) Existe un sistema de medición de satisfacción al cliente
- b) El sistema de medición existe pero no se aplica adecuadamente
- c) No existe, se improvisa.

11. ¿Qué instrumentos utiliza su empresa para evaluar la satisfacción de sus clientes?

- a) Encuestas
- b) Quejas
- c) Entrevistas
- d) Todas
- e) Ninguna

12. Su gestión se concentra en:

- a) Precios
- b) Productividad
- c) Calidad
- d) Minimizar costos
- e) Rentabilidad
- f) Todos

13. ¿Cómo realiza el reclutamiento o selección de las personas que están en atención al cliente?

- a) Convocatoria Pública
- b) Recomendaciones
- c) Recurre a instituciones de formación

14. ¿El personal que trabaja en su empresa, recibe cursos de capacitación sobre gestión de la calidad?

SI  NO

**¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

### ENCUESTA – CLIENTES

#### Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz Para fines de Investigación

**OBJETIVO:** El Propósito es identificar las **expectativas** de la calidad en el servicio de atención al cliente en las agencias de viajes.  
Su opinión nos ayudará a identificar las falencias o cualidades en las empresas Turísticas.

**INSTRUCCIONES:** Por favor indique su grado de satisfacción – insatisfacción con las siguientes afirmaciones puntuando de 1 a 7 y teniendo en cuenta que:

- 1= Totalmente insatisfecho
- 2= Muy insatisfecho
- 3= Insatisfecho
- 4= Regularmente satisfecho
- 5= Satisfecho
- 6= Muy satisfecho
- 7= Totalmente satisfecho

Luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

Nacionalidad.....  
 Edad.....Sexo F V

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>							
1. ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Cree que los materiales y la documentación relacionada con el servicio, (visualización del destino, alojamiento y similares) serán visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>							
3. ¿Espera usted que el personal cumpla sus compromisos ágilmente?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿Cree usted que el personal atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5. ¿Cree usted que el personal es profesional en sus solicitudes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>							
6. ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?	1	2	3	4	5	6	7
7. ¿Espera usted sentir integridad (confianza, ética) en el personal de la	1	2	3	4	5	6	7

empresa?							
8. ¿Cree usted sentir seguridad en las transacciones con la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
<b>EMPATÍA</b>							
9. ¿Cree usted que el seguimiento de los servicios a prestarse cumplirá sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿Espera usted que el personal esté atento a sus necesidades y deseos?	1	2	3	4	5	6	7
11. ¿Cree usted sentirse cómodo con los horarios de atención de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7

## ENCUESTA – CLIENTES

### Nivel de Satisfacción en los Servicios de las Agencias De viajes en la zona Belén Ciudad de La Paz Para fines de Investigación

**OBJETIVO:** El Propósito es identificar las **percepciones** de la calidad en el servicio de atención en las agencias de viajes.

Su opinión nos ayudará a identificar las falencias o cualidades en las empresas Turísticas.

**INSTRUCCIONES:** Por favor indique su grado de satisfacción - insatisfacción con las siguientes afirmaciones puntuando de 1 a 7 y teniendo en cuenta que:

1= Totalmente insatisfecho

5= Satisfecho

2= Muy insatisfecho

6= Muy satisfecho

3= Insatisfecho

7= Totalmente satisfecho

4= Regularmente satisfecho

Luego señale sus respuestas con una "x". Y si hay por especificar, le rogamos contestar.

Nacionalidad.....

Edad.....Sexo

F

V

### ELEMENTOS TANGIBLES

1. ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

2. ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio, (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>							
3. ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5. ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEGURIDAD (GARANTÍA)</b>							
6. ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?	1	2	3	4	5	6	7
7. ¿Sintió integridad (confianza, ética) en el personal de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
<b>EMPATÍA</b>							
9. ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?	1	2	3	4	5	6	7
11. ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7

**BRECHAS DE PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS (XPP - XPE)**

**ELEMENTOS TANGIBLES:**

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?

**PERCEPCIONES:** ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?

No.	X	X - Xpe	/X-Xpe/
1	7	1,351	1,351

No.	X	X - Xpp	/X-Xpp/
1	5	0,833	0,833

2	7	1,351	1,351
3	7	1,351	1,351
4	5	-0,649	0,649
5	5	-0,649	0,649
6	5	-0,649	0,649
7	5	-0,649	0,649
8	5	-0,649	0,649
9	5	-0,649	0,649
10	5	-0,649	0,649
11	5	-0,649	0,649
12	6	0,351	0,351
13	7	1,351	1,351
14	6	0,351	0,351
15	5	-0,649	0,649
16	6	0,351	0,351
17	6	0,351	0,351
18	6	0,351	0,351
19	5	-0,649	0,649
20	5	-0,649	0,649
21	6	0,351	0,351
22	5	-0,649	0,649
23	4	-1,649	1,649
24	5	-0,649	0,649

2	6	1,833	1,833
3	5	0,833	0,833
4	6	1,833	1,833
5	4	-0,167	0,167
6	4	-0,167	0,167
7	4	-0,167	0,167
8	4	-0,167	0,167
9	4	-0,167	0,167
10	5	0,833	0,833
11	4	-0,167	0,167
12	5	0,833	0,833
13	4	-0,167	0,167
14	4	-0,167	0,167
15	4	-0,167	0,167
16	4	-0,167	0,167
17	4	-0,167	0,167
18	5	0,833	0,833
19	6	1,833	1,833
20	4	-0,167	0,167
21	4	-0,167	0,167
22	3	-1,167	1,167
23	3	-1,167	1,167
24	4	-0,167	0,167

25	4	-1,649	1,649
26	5	-0,649	0,649
27	6	0,351	0,351
28	5	-0,649	0,649
29	7	1,351	1,351
30	5	-0,649	0,649
31	5	-0,649	0,649
32	5	-0,649	0,649
33	5	-0,649	0,649
34	5	-0,649	0,649
35	6	0,351	0,351
36	5	-0,649	0,649
37	4	-1,649	1,649
38	6	0,351	0,351
39	6	0,351	0,351
40	5	-0,649	0,649
41	6	0,351	0,351
42	6	0,351	0,351
43	5	-0,649	0,649
44	7	1,351	1,351
45	7	1,351	1,351
46	6	0,351	0,351
47	7	1,351	1,351

25	3	-1,167	1,167
26	4	-0,167	0,167
27	4	-0,167	0,167
28	3	-1,167	1,167
29	4	-0,167	0,167
30	3	-1,167	1,167
31	4	-0,167	0,167
32	5	0,833	0,833
33	5	0,833	0,833
34	4	-0,167	0,167
35	6	1,833	1,833
36	4	-0,167	0,167
37	5	0,833	0,833
38	7	2,833	2,833
39	5	0,833	0,833
40	5	0,833	0,833
41	7	2,833	2,833
42	4	-0,167	0,167
43	5	0,833	0,833
44	4	-0,167	0,167
45	4	-0,167	0,167
46	4	-0,167	0,167
47	4	-0,167	0,167

48	6	0,351	0,351
49	5	-0,649	0,649
50	7	1,351	1,351
51	6	0,351	0,351
52	6	0,351	0,351
53	6	0,351	0,351
54	7	1,351	1,351
55	6	0,351	0,351
56	5	-0,649	0,649
57	6	0,351	0,351
58	6	0,351	0,351
59	5	-0,649	0,649
60	6	0,351	0,351
61	6	0,351	0,351
62	6	0,351	0,351
63	6	0,351	0,351
64	7	1,351	1,351
65	5	-0,649	0,649
66	5	-0,649	0,649
67	5	-0,649	0,649
68	6	0,351	0,351
69	6	0,351	0,351
70	6	0,351	0,351

48	5	0,833	0,833
49	2	-2,167	2,167
50	5	0,833	0,833
51	3	-1,167	1,167
52	4	-0,167	0,167
53	4	-0,167	0,167
54	5	0,833	0,833
55	4	-0,167	0,167
56	4	-0,167	0,167
57	4	-0,167	0,167
58	3	-1,167	1,167
59	4	-0,167	0,167
60	4	-0,167	0,167
61	4	-0,167	0,167
62	3	-1,167	1,167
63	4	-0,167	0,167
64	4	-0,167	0,167
65	4	-0,167	0,167
66	3	-1,167	1,167
67	3	-1,167	1,167
68	3	-1,167	1,167
69	4	-0,167	0,167
70	4	-0,167	0,167

71	5	-0,649	0,649
72	6	0,351	0,351
73	6	0,351	0,351
74	6	0,351	0,351
75	6	0,351	0,351
76	6	0,351	0,351
77	5	-0,649	0,649
78	7	1,351	1,351
79	6	0,351	0,351
80	5	-0,649	0,649
81	5	-0,649	0,649
82	5	-0,649	0,649
83	5	-0,649	0,649
84	6	0,351	0,351
85	5	-0,649	0,649
86	6	0,351	0,351
87	5	-0,649	0,649
88	7	1,351	1,351
89	5	-0,649	0,649
90	5	-0,649	0,649
91	5	-0,649	0,649
92	6	0,351	0,351
93	7	1,351	1,351

71	4	-0,167	0,167
72	4	-0,167	0,167
73	4	-0,167	0,167
74	4	-0,167	0,167
75	4	-0,167	0,167
76	4	-0,167	0,167
77	4	-0,167	0,167
78	4	-0,167	0,167
79	4	-0,167	0,167
80	2	-2,167	2,167
81	4	-0,167	0,167
82	4	-0,167	0,167
83	5	0,833	0,833
84	5	0,833	0,833
85	4	-0,167	0,167
86	3	-1,167	1,167
87	3	-1,167	1,167
88	4	-0,167	0,167
89	4	-0,167	0,167
90	5	0,833	0,833
91	6	1,833	1,833
92	2	-2,167	2,167
93	4	-0,167	0,167

94	6	0,351	0,351
95	6	0,351	0,351
96	5	-0,649	0,649
97	6	0,351	0,351
98	5	-0,649	0,649
99	5	-0,649	0,649
100	6	0,351	0,351
101	5	-0,649	0,649
102	6	0,351	0,351
103	5	-0,649	0,649
104	5	-0,649	0,649
105	6	0,351	0,351
106	7	1,351	1,351
107	6	0,351	0,351
108	6	0,351	0,351
109	5	-0,649	0,649
110	6	0,351	0,351
111	5	-0,649	0,649
112	5	-0,649	0,649
113	6	0,351	0,351
114	6	0,351	0,351
	644		

94	4	-0,167	0,167
95	4	-0,167	0,167
96	5	0,833	0,833
97	5	0,833	0,833
98	3	-1,167	1,167
99	3	-1,167	1,167
100	4	-0,167	0,167
101	4	-0,167	0,167
102	4	-0,167	0,167
103	4	-0,167	0,167
104	4	-0,167	0,167
105	4	-0,167	0,167
106	4	-0,167	0,167
107	4	-0,167	0,167
108	6	1,833	1,833
109	4	-0,167	0,167
110	5	0,833	0,833
111	4	-0,167	0,167
112	4	-0,167	0,167
113	5	0,833	0,833
114	5	0,833	0,833
	475		

**FÓRMULA:**

$$X_{pe} = \Sigma X/n$$

$$X_{pe} = 664/114 = 5,649 \Rightarrow 7 - 5,649 = 1,351$$

$$X_{pp} = 475/114 = 4,167 \Rightarrow 5 - 4,167 = 0,833$$

**Brecha de la Pregunta 1:**

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted encontrar instalaciones modernas y atractivas en las agencia de viajes?

**PERCEPCIÓN:** ¿Encontró usted instalaciones modernas y atractivas en las agencias de viajes?

No.	Valor Exp=Xpe	Valor Percibido Xpp	Valor Brecha (Xpp-Xpe)	Brecha
1	1,351	0,833	0,833-(1,351)	-0,518
2	1,351	1,833	1,833-(1,351)	0,482
3	1,351	0,833	0,833-(1,351)	-0,518
4	-0,649	1,833	1,833-(-0,649)	2,482
5	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
6	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
7	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
8	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
9	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	1,482
10	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	0,482
11	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
12	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
13	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518

14	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
15	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
16	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
17	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
18	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
19	-0,649	1,833	1,833-(-0,649)	2,482
20	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
21	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
22	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
23	-1,649	-1,167	-1,167-(-1,649)	0,482
24	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
25	-1,649	-1,167	-1,167-(-1,649)	0,482
26	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
27	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
28	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
29	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
30	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
31	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
32	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
33	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
34	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
35	0,351	1,833	1,833-(0,351)	1,482
36	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482

37	-1,649	0,833	0,833-(-1,649)	2,482
38	0,351	2,833	2,833-(0,351)	2,482
39	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
40	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
41	0,351	2,833	2,833-(0,351)	2,482
42	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
43	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
44	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
45	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
46	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
47	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
48	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
49	-0,649	-2,167	-2,167-(-0,649)	-1,518
50	1,351	0,833	0,833-(1,351)	-0,518
51	0,351	-1,167	-1,167-(0,351)	-1,518
52	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
53	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
54	1,351	0,833	0,833-(1,351)	-0,518
55	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
56	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
57	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
58	0,351	-1,167	-1,167-(0,351)	-1,518
59	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482

60	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
61	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
62	0,351	-1,167	-1,167-(0,351)	-1,518
63	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
64	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
65	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,167)	0,482
66	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
67	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
68	0,351	-1,167	-1,167-(0,351)	-1,518
69	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
70	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
71	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
72	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
73	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
74	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
75	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
76	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
77	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
78	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
79	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
80	-0,649	-2,167	-2,167-(-0,649)	-1,518
81	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
82	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482

83	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
84	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
85	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,167)	0,482
86	0,351	-1,167	-1,167-(0,351)	-1,518
87	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
88	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
89	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
90	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
91	-0,649	1,833	1,833-(-0,649)	2,482
92	0,351	-2,167	-2,167-(0,351)	-2,518
93	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
94	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
95	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
96	-0,649	0,833	0,833-(-0,649)	1,482
97	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
98	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
99	-0,649	-1,167	-1,167-(-0,649)	-0,518
100	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
101	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
102	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
103	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
104	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
105	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518

106	1,351	-0,167	-0,167-(1,351)	-1,518
107	0,351	-0,167	-0,167-(0,351)	-0,518
108	0,351	1,833	1,833-(0,351)	1,482
109	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
110	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
111	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
112	-0,649	-0,167	-0,167-(-0,649)	0,482
113	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
114	0,351	0,833	0,833-(0,351)	0,482
				<b>-0,052</b>

**EXPECTATIVA:** ¿Cree que los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) serán visualmente atractivos?

**PERCEPCIONES:** ¿Los materiales y la documentación relacionada con el servicio (visualización del destino, alojamiento y similares) son visualmente atractivos?

No.	5,570	4,114	
	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 2	
1	6	5	0,456
2	6	6	1,456
3	7	5	-0,544
4	4	5	2,456
5	5	4	0,456
6	5	4	0,456
7	5	4	0,456
8	5	4	0,456
9	5	4	0,456
10	5	5	1,456
11	5	4	0,456
12	6	5	0,456
13	7	5	-0,544
14	6	4	-0,544
15	5	4	0,456
16	6	4	-0,544
17	6	4	-0,544
18	6	5	0,456

19	6	6	1,456
20	6	4	-0,544
21	6	5	0,456
22	5	3	-0,544
23	4	3	0,456
24	5	5	1,456
25	4	3	0,456
26	5	4	0,456
27	6	4	-0,544
28	5	3	-0,544
29	7	4	-1,544
30	5	4	0,456
31	5	4	0,456
32	4	3	0,456
33	5	4	0,456
34	5	4	0,456
35	5	6	2,456
36	5	5	1,456
37	6	6	1,456
38	6	7	2,456
39	4	4	1,456
40	4	5	2,456
41	6	6	1,456

42	6	3	-1,544
43	5	5	1,456
44	6	3	-1,544
45	7	3	-2,544
46	5	4	0,456
47	7	3	-2,544
48	6	4	-0,544
49	5	2	-1,544
50	7	5	-0,544
51	6	3	-1,544
52	6	4	-0,544
53	6	4	-0,544
54	7	5	-0,544
55	6	4	-0,544
56	5	4	0,456
57	6	4	-0,544
58	6	3	-1,544
59	5	4	0,456
60	6	4	-0,544
61	6	4	-0,544
62	6	4	-0,544
63	6	3	-1,544
64	6	4	-0,544

65	5	4	0,456
66	5	3	-0,544
67	5	3	-0,544
68	6	3	-1,544
69	6	4	-0,544
70	6	4	-0,544
71	5	4	0,456
72	6	4	-0,544
73	6	4	-0,544
74	6	4	-0,544
75	6	4	-0,544
76	6	4	-0,544
77	5	4	0,456
78	7	4	-1,544
79	6	4	-0,544
80	5	2	-1,544
81	5	4	0,456
82	5	4	0,456
83	5	4	0,456
84	6	4	-0,544
85	5	4	0,456
86	6	3	-1,544
87	5	4	0,456

88	6	4	-0,544
89	5	5	1,456
90	5	5	1,456
91	5	6	2,456
92	6	2	-2,544
93	7	4	-1,544
94	6	5	0,456
95	6	4	-0,544
96	5	5	1,456
97	6	4	-0,544
98	5	3	-0,544
99	5	3	-0,544
100	6	4	-0,544
101	5	4	0,456
102	6	4	-0,544
103	5	4	0,456
104	5	4	0,456
105	6	4	-0,544
106	6	4	-0,544
107	6	4	-0,544
108	6	6	1,456
109	5	4	0,456
110	6	5	0,456

111	5	4	0,456
112	5	4	0,456
113	6	4	-0,544
114	6	5	0,456
	635/114	469/114	
	5,570	4,114	<b>-0,016</b>

**FIABILIDAD:**

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted que el personal cumpla sus compromisos ágilmente?

**PERCEPCIÓN:** ¿El personal cumplió sus compromisos ágilmente?

5,798	4,307	
<b>EXPECTATIVA</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>BRECHA</b>
<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	
6	5	0,491
6	6	1,491
7	6	0,491
6	6	1,491
6	5	0,491
5	4	0,491
6	5	0,491
6	5	0,491

**EXPECTATIVA:** ¿Cree usted que el personal atiende sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?

**PERCEPCIÓN:** ¿El personal atendió sus solicitudes particulares de acuerdo a sus expectativas?

5,746	4,316	
<b>EXPECTATIVA</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>BRECHA</b>
<b>PREGUNTA 4</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	
6	5	0,430
6	6	1,430
7	6	0,430
6	6	1,430
6	5	0,430
5	4	0,430
6	4	-0,570
6	5	0,430

6	5	0,491
5	5	1,491
6	5	0,491
6	4	-0,509
7	5	-0,509
6	5	0,491
5	4	0,491
6	5	0,491
6	4	-0,509
6	4	-0,509
6	7	2,491
5	4	0,491
7	5	-0,509
5	3	-0,509
5	3	-0,509
6	4	-0,509
4	3	0,491
5	3	-0,509
6	4	-0,509
5	4	0,491
7	5	-0,509
5	4	0,491
6	5	0,491
4	5	2,491
5	4	0,491

7	5	-0,570
5	5	1,430
6	5	0,430
6	5	0,430
7	5	-0,570
6	5	0,430
5	4	0,430
6	4	-0,570
6	4	-0,570
5	4	0,430
5	6	2,430
5	5	1,430
7	5	-0,570
6	3	-1,570
5	4	0,430
6	5	0,430
5	3	-0,570
5	3	-0,570
6	4	-0,570
5	4	0,430
7	5	-0,570
5	4	0,430
6	5	0,430
5	5	1,430
5	4	0,430

6	4	-0,509
6	4	-0,509
5	5	1,491
6	6	1,491
7	7	1,491
5	5	1,491
6	5	0,491
7	6	0,491
6	3	-1,509
6	5	0,491
6	4	-0,509
7	4	-1,509
6	4	-0,509
7	4	-1,509
7	4	-1,509
5	2	-1,509
6	5	0,491
6	4	-0,509
6	5	0,491
6	5	0,491
7	5	-0,509
6	4	-0,509
6	4	-0,509
6	5	0,491
5	3	-0,509

6	4	-0,570
5	4	0,430
5	4	0,430
6	6	1,430
6	7	2,430
5	6	2,430
5	5	1,430
6	6	1,430
6	3	-1,570
6	5	0,430
6	4	-0,570
7	4	-1,570
6	4	-0,570
7	3	-2,570
7	5	-0,570
5	2	-1,570
6	5	0,430
6	3	-1,570
6	5	0,430
6	5	0,430
7	5	-0,570
6	4	-0,570
6	4	-0,570
6	5	0,430
6	4	-0,570

5	4	0,491
6	5	0,491
6	4	-0,509
6	4	-0,509
6	3	-1,509
6	4	-0,509
6	3	-1,509
6	3	-1,509
5	3	-0,509
6	4	-0,509
6	4	-0,509
6	3	-1,509
5	4	0,491
6	4	-0,509
6	5	0,491
6	5	0,491
6	4	-0,509
6	3	-1,509
6	4	-0,509
7	4	-1,509
6	5	0,491
5	3	-0,509
5	5	1,491
5	3	-0,509
6	4	-0,509

5	4	0,430
7	5	-0,570
6	5	0,430
6	4	-0,570
6	3	-1,570
6	4	-0,570
6	3	-1,570
6	3	-1,570
5	3	-0,570
6	3	-1,570
6	4	-0,570
6	4	-0,570
5	4	0,430
6	4	-0,570
6	5	0,430
6	5	0,430
5	4	0,430
6	4	-0,570
6	4	-0,570
7	3	-2,570
5	5	1,430
5	2	-1,570
4	5	2,430
4	3	0,430
6	5	0,430

6	4	-0,509
5	4	0,491
5	3	-0,509
6	4	-0,509
6	5	0,491
6	4	-0,509
5	5	1,491
5	6	2,491
6	2	-2,509
7	4	-1,509
6	4	-0,509
6	4	-0,509
6	5	0,491
6	4	-0,509
5	4	0,491
5	3	-0,509
6	4	-0,509
5	4	0,491
6	5	0,491
5	4	0,491
5	5	1,491
6	4	-0,509
7	4	-1,509
6	4	-0,509
6	5	0,491

6	4	-0,570
5	5	1,430
6	3	-1,570
5	4	0,430
7	4	-1,570
6	5	0,430
4	6	3,430
5	6	2,430
6	2	-2,570
7	4	-1,570
6	4	-0,570
6	4	-0,570
6	5	0,430
5	4	0,430
5	4	0,430
5	4	0,430
5	4	0,430
5	4	0,430
5	4	0,430
6	4	-0,570
5	4	0,430
6	5	0,430
6	4	-0,570
7	3	-2,570
6	3	-1,570
5	5	1,430

5	4	0,491
6	5	0,491
5	4	0,491
5	4	0,491
6	5	0,491
6	5	0,491
661/114	491/114	
5,798	4,307	<b>-0,026</b>

5	4	0,430
6	5	0,430
6	4	-0,570
5	4	0,430
6	5	0,430
5	4	0,430
655/114	492/114	
5,746	4,316	<b>0,020</b>

### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**EXPECTATIVA:** ¿Cree usted que el personal es profesional en sus solicitudes?

**PERCEPCIONES:** ¿Es profesional el personal ante sus solicitudes?

### **SEGURIDAD (GARANTÍA)**

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted ver una actitud positiva del personal?

**PERCEPCIÓN:** ¿Usted sintió una actitud positiva del personal?

5,895	4,351	
EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
PREGUNTA 5	PREGUNTA 5	
7	5	-0,456
6	6	1,544
7	6	0,544
6	6	1,544
7	5	-0,456
5	4	0,544
7	5	-0,456
6	5	0,544
6	5	0,544
5	5	1,544
6	5	0,544
6	5	0,544
7	5	-0,456
6	5	0,544
6	4	-0,456
7	4	-1,456
6	5	0,544
5	4	0,544
5	6	2,544
6	4	-0,456

6,061	4,553	
EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
PREGUNTA 6	PREGUNTA 6	
7	5	-0,492
6	7	2,508
7	6	0,508
5	6	2,508
6	5	0,508
6	4	-0,492
7	4	-1,492
6	5	0,508
7	5	-0,492
6	6	1,508
6	6	1,508
7	5	-0,492
7	5	-0,492
7	4	-1,492
6	5	0,508
7	5	-0,492
6	4	-0,492
6	6	1,508
5	5	1,508

7	5	-0,456
6	3	-1,456
5	4	0,544
6	4	-0,456
5	3	-0,456
5	3	-0,456
6	4	-0,456
5	4	0,544
7	5	-0,456
5	4	0,544
6	5	0,544
7	5	-0,456
6	4	-0,456
6	3	-1,456
6	4	-0,456
5	4	0,544
6	6	1,544
7	7	1,544
4	6	3,544
4	5	2,544
6	6	1,544
6	3	-1,456
7	5	-0,456

7	5	-0,492
6	3	-1,492
6	4	-0,492
6	5	0,508
5	4	0,508
5	4	0,508
7	5	-0,492
5	4	0,508
7	5	-0,492
5	4	0,508
6	5	0,508
6	7	2,508
5	4	0,508
6	4	-0,492
5	4	0,508
6	5	0,508
6	6	1,508
7	7	1,508
6	6	1,508
4	4	1,508
6	6	1,508
6	4	-0,492
7	6	0,508

7	4	-1,456
7	4	-1,456
6	5	0,544
7	4	-1,456
7	4	-1,456
5	2	-1,456
6	5	0,544
6	4	-0,456
6	5	0,544
6	5	0,544
7	5	-0,456
6	4	-0,456
6	5	0,544
6	5	0,544
6	4	-0,456
5	4	0,544
7	5	-0,456
6	5	0,544
7	4	-1,456
6	3	-1,456
6	4	-0,456
5	3	-0,456
5	4	0,544

7	4	-1,492
7	4	-1,492
6	4	-0,492
7	4	-1,492
7	5	-0,492
5	2	-1,492
6	6	1,508
5	3	-0,492
7	5	-0,492
7	5	-0,492
7	4	-1,492
5	4	0,508
6	5	0,508
6	6	1,508
5	4	0,508
5	5	1,508
7	5	-0,492
7	4	-1,492
7	4	-1,492
7	4	-1,492
7	4	-1,492
6	3	-1,492
5	3	-1,492
5	3	-0,492

5	3	-0,456
6	4	-0,456
6	4	-0,456
6	4	-0,456
6	4	-0,456
6	5	0,544
7	5	-0,456
5	4	0,544
6	4	-0,456
6	4	-0,456
6	4	-0,456
7	4	-1,456
6	5	0,544
5	3	-0,456
5	3	-0,456
5	4	0,544
6	4	-0,456
5	5	1,544
5	4	0,544
6	2	-2,456
6	4	-0,456
6	5	0,544
6	5	0,544

6	3	-1,492
5	4	0,508
7	5	-0,492
6	4	-0,492
6	4	-0,492
6	5	0,508
7	5	-0,492
6	5	0,508
6	4	-0,492
7	4	-1,492
6	4	-0,492
7	4	-1,492
6	6	1,508
5	3	-0,492
5	4	0,508
5	3	-0,492
5	5	1,508
6	4	-0,492
6	5	0,508
6	3	-1,492
5	4	0,508
7	5	-0,492
5	5	1,508

5	6	2,544
5	6	2,544
6	2	-2,456
7	4	-1,456
6	4	-0,456
6	4	-0,456
6	5	0,544
5	4	0,544
5	4	0,544
6	3	-1,456
5	4	0,544
5	4	0,544
6	4	-0,456
5	4	0,544
6	5	0,544
6	4	-0,456
7	3	-2,456
6	4	-0,456
5	5	1,544
6	4	-0,456
7	5	-0,456
6	4	-0,456
5	4	0,544

5	6	2,508
5	6	2,508
7	2	-3,492
7	4	-1,492
7	5	-0,492
7	5	-0,492
6	5	0,508
6	5	0,508
5	4	0,508
6	3	-1,492
6	4	-0,492
5	4	0,508
6	5	0,508
6	4	-0,492
6	5	0,508
6	4	-0,492
7	3	-2,492
6	4	-0,492
5	5	1,508
6	4	-0,492
7	5	-0,492
5	4	0,508
5	4	0,508

6	5	0,544
5	4	0,544
652/114	496/114	
5,895	4,351	<b>0,016</b>

6	5	0,508
6	5	0,508
691/114	519/114	
6,061	4,553	<b>-0,088</b>

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted sentir integridad (Confianza, ética) en el personal de la empresa?

**EXPECTATIVA:** ¿Cree usted sentir seguridad en las transacciones con la empresa?

**PERCEPCIÓN:** ¿Sintió integridad (Confianza, ética) en el personal de la empresa?

**PERCEPCIÓN:** ¿Sintió seguridad en las transacciones con la empresa?

6,105	4,447	
<b>EXPECTATIVA</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>BRECHA</b>
<b>PREGUNTA 7</b>	<b>PREGUNTA 7</b>	
7	5	-0,342
6	6	1,658
7	6	0,658
6	7	2,658
6	5	0,658
5	3	-0,342
7	4	-1,342
6	5	0,658
6	5	0,658
5	6	2,658

6,114	4,482	
<b>EXPECTATIVA</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>BRECHA</b>
<b>PREGUNTA 8</b>	<b>PREGUNTA 8</b>	
7	4	-1,368
6	6	1,632
7	7	1,632
5	6	2,632
6	5	0,632
5	4	0,632
7	5	-0,368
6	5	0,632
7	5	-0,368

7	5	-0,342
7	5	-0,342
7	5	-0,342
7	4	-1,342
6	5	0,658
7	5	-0,342
7	4	-1,342
6	4	-0,342
6	6	1,658
6	4	-0,342
6	5	0,658
6	3	-1,342
6	4	-0,342
6	5	0,658
5	4	0,658
5	4	0,658
7	5	-0,342
5	4	0,658
7	5	-0,342
6	4	-0,342
6	5	0,658
5	7	3,658
5	4	0,658

6	6	1,632
6	6	1,632
7	6	0,632
7	4	-1,368
7	4	-1,368
6	4	-0,368
7	4	-1,368
7	4	-1,368
5	4	0,632
6	6	1,632
6	4	-0,368
7	5	-0,368
6	3	-1,368
6	4	-0,368
6	5	0,632
6	4	-0,368
5	4	0,632
7	5	-0,368
6	4	-0,368
7	5	-0,368
6	4	-0,368
6	5	0,632
6	6	1,632

5	4	0,658
6	4	-0,342
5	5	1,658
5	6	2,658
6	7	2,658
5	6	2,658
5	5	1,658
6	6	1,658
7	4	-1,342
7	5	-0,342
7	4	-1,342
7	4	-1,342
6	5	0,658
7	4	-1,342
7	4	-1,342
5	2	-1,342
6	5	0,658
5	4	0,658
7	6	0,658
7	5	-0,342
7	5	-0,342
5	4	0,658
6	5	0,658

5	5	1,632
6	5	0,632
5	5	1,632
5	6	2,632
5	6	2,632
6	7	2,632
5	6	2,632
4	5	2,632
6	6	1,632
7	4	-1,368
7	5	-0,368
7	4	-1,368
7	4	-1,368
6	5	0,632
7	4	-1,368
7	5	-0,368
5	2	-1,368
6	6	1,632
6	3	-1,368
7	5	-0,368
7	5	-0,368
7	5	-0,368
7	4	-1,368
5	5	1,632

7	6	0,658
4	4	1,658
5	5	1,658
7	5	-0,342
7	4	-1,342
7	4	-1,342
7	4	-1,342
7	4	-1,342
7	3	-2,342
5	3	-0,342
6	2	-2,342
6	3	-1,342
7	5	-0,342
6	3	-1,342
6	4	-0,342
7	5	-0,342
7	5	-0,342
6	5	0,658
6	4	-0,342
7	4	-1,342
7	3	-2,342
7	4	-1,342
6	6	1,658

6	5	0,632
7	6	0,632
5	3	-0,368
5	5	1,632
7	5	-0,368
7	4	-1,368
7	3	-2,368
7	4	-1,368
7	4	-1,368
7	2	-3,368
5	3	-0,368
6	2	-2,368
5	3	-0,368
7	5	-0,368
6	4	-0,368
5	4	0,632
7	5	-0,368
7	5	-0,368
6	5	0,632
6	4	-0,368
7	4	-1,368
7	3	-2,368
7	4	-1,368

5	3	-0,342
5	4	0,658
5	3	-0,342
6	4	-0,342
6	4	-0,342
6	4	-0,342
5	3	-0,342
6	4	-0,342
6	5	0,658
6	5	0,658
6	5	0,658
5	6	2,658
7	2	-3,342
7	4	-1,342
7	5	-0,342
7	5	-0,342
6	5	0,658
6	4	-0,342
5	4	0,658
5	3	-0,342
6	4	-0,342
5	4	0,658
6	5	0,658

6	5	0,632
4	3	0,632
5	4	0,632
5	4	0,632
6	5	0,632
6	4	-0,368
6	4	-0,368
6	4	-0,368
5	5	1,632
7	5	-0,368
6	5	0,632
5	5	1,632
6	5	0,632
7	2	-3,368
7	4	-1,368
7	5	-0,368
7	5	-0,368
6	5	0,632
6	4	-0,368
5	4	0,632
5	3	-0,368
6	4	-0,368
5	4	0,632

5	4	0,658
7	4	-1,342
7	4	-1,342
7	3	-2,342
6	4	-0,342
5	5	1,658
6	4	-0,342
7	5	-0,342
6	4	-0,342
5	4	0,658
7	5	-0,342
6	4	-0,342
696/114	507/114	
6,105	4,447	<b>0,012</b>

6	5	0,632
6	4	-0,368
6	5	0,632
7	4	-1,368
7	3	-2,368
6	4	-0,368
5	5	1,632
6	4	-0,368
7	5	-0,368
6	4	-0,368
5	4	0,632
6	4	-0,368
6	5	0,632
697/114	511/114	
6,114	4,482	<b>0,048</b>

## EMPATÍA

**EXPECTATIVA:** ¿Cree usted que el seguimiento de los servicios a prestarse cumplirá sus expectativas?

**PERCEPCIÓN:** ¿El seguimiento de los servicios prestados cumplió sus expectativas?

**EXPECTATIVA:** ¿Espera usted que el personal esté atento a sus necesidades y deseos?

**PERCEPCIÓN:** ¿Estuvo atento el personal a sus necesidades y deseos?

5,982	4,246	
EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
PREGUNTA 9	PREGUNTA 9	
5	6	2,736
7	5	-0,264
5	6	2,736
6	5	0,736
6	3	-1,264
7	4	-1,264
6	5	0,736
6	5	0,736
5	5	1,736
6	5	0,736
7	6	0,736
7	4	-1,264
7	4	-1,264
5	4	0,736
6	4	-0,264
6	4	-0,264
6	4	-0,264
5	6	2,736
5	4	0,736
6	5	0,736

5,851	4,053	
EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
PREGUNTA 10	PREGUNTA 10	
6	6	1,798
7	5	-0,202
5	6	2,798
6	5	0,798
5	4	0,798
7	5	-0,202
6	5	0,798
7	5	-0,202
6	5	0,798
6	5	0,798
7	6	0,798
7	5	-0,202
6	4	-0,202
5	4	0,798
6	4	-0,202
6	3	-1,202
5	4	0,798
5	6	2,798
5	4	0,798

6	3	-1,264
6	3	-1,264
6	4	-0,264
5	4	0,736
5	3	-0,264
7	4	-1,264
6	4	-0,264
7	5	-0,264
6	4	-0,264
6	5	0,736
5	4	0,736
5	5	1,736
5	4	0,736
6	4	-0,264
5	5	1,736
4	6	3,736
6	7	2,736
6	6	1,736
5	5	1,736
6	5	0,736
6	3	-1,264
6	5	0,736
7	4	-1,264

7	5	-0,202
6	2	-2,202
6	2	-2,202
6	4	-0,202
5	3	-0,202
4	3	0,798
7	4	-1,202
6	4	-0,202
7	5	-0,202
5	4	0,798
6	4	-0,202
4	6	3,798
5	4	0,798
6	4	-0,202
5	5	1,798
5	4	0,798
5	6	2,798
6	7	2,798
6	6	1,798
5	4	0,798
6	6	1,798
7	3	-2,202
7	4	-1,202

7	4	-1,264
6	5	0,736
7	4	-1,264
7	4	-1,264
5	2	-1,264
6	6	1,736
5	4	0,736
7	5	-0,264
7	5	-0,264
7	4	-1,264
5	4	0,736
6	5	0,736
7	6	0,736
4	3	0,736
6	5	0,736
7	4	-1,264
7	4	-1,264
7	4	-1,264
7	3	-2,264
7	4	-1,264
7	2	-3,264
5	3	-0,264
6	2	-2,264

6	3	-1,202
7	4	-1,202
5	4	0,798
7	4	-1,202
7	3	-2,202
5	2	-1,202
6	5	0,798
5	3	-0,202
6	5	0,798
6	4	-0,202
7	4	-1,202
5	4	0,798
6	4	-0,202
7	5	-0,202
4	3	0,798
6	5	0,798
7	4	-1,202
7	4	-1,202
7	4	-1,202
7	4	-1,202
6	3	-1,202
6	4	-0,202
7	2	-3,202
5	2	-1,202

6	3	-1,264
6	4	-0,264
6	4	-0,264
5	4	0,736
6	4	-0,264
7	5	-0,264
5	5	1,736
6	4	-0,264
6	3	-1,264
6	3	-1,264
7	4	-1,264
6	5	0,736
4	3	0,736
6	3	-1,264
5	3	-0,264
6	4	-0,264
6	5	0,736
5	5	1,736
5	3	-0,264
6	4	-0,264
6	5	0,736
7	5	-0,264
4	5	2,736

5	2	-1,202
5	3	-0,202
6	4	-0,202
6	3	-1,202
5	4	0,798
6	4	-0,202
7	5	-0,202
5	4	0,798
5	4	0,798
7	4	-1,202
6	3	-1,202
7	4	-1,202
6	5	0,798
4	2	-0,202
5	2	-1,202
4	3	0,798
6	3	-1,202
6	4	-0,202
6	4	-0,202
5	1	-2,202
5	3	-0,202
6	5	0,798
6	5	0,798

7	6	0,736
7	2	-3,264
7	4	-1,264
7	4	-1,264
6	4	-0,264
6	5	0,736
5	4	0,736
5	4	0,736
6	2	-2,264
6	4	-0,264
5	4	0,736
6	4	-0,264
6	4	-0,264
7	5	-0,264
7	4	-1,264
7	3	-2,264
7	4	-1,264
5	5	1,736
6	4	-0,264
6	5	0,736
6	4	-0,264
5	4	0,736
6	5	0,736

5	6	2,798
7	7	1,798
7	1	-4,202
7	3	-2,202
6	4	-0,202
6	4	-0,202
6	5	0,798
5	4	0,798
5	4	0,798
5	2	-1,202
5	4	0,798
5	4	0,798
6	4	-0,202
6	3	-1,202
7	4	-1,202
7	4	-1,202
7	3	-2,202
7	4	-1,202
4	5	2,798
5	4	0,798
6	5	0,798
6	4	-0,202
5	4	0,798

6	5	0,736
682/114	484/114	
5,982	4,246	<b>-0,096</b>

6	5	0,798
5	5	1,798
667/114	462/114	
5,851	4,053	<b>-0,028</b>

**EXPECTATIVA:** ¿Cree usted sentirse cómodo con los horarios de atención de la empresa?

**PERCEPCIÓN:** ¿Se sintió cómodo con los horarios de atención de la empresa?

5,439	3,325	
<b>EXPECTATIVA</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>BRECHA</b>
<b>PREGUNTA 11</b>	<b>PREGUNTA 11</b>	
7	3	-1,886
6	5	1,114
7	6	1,114
5	6	3,114
6	4	0,114
5	3	0,114
7	3	-1,886
6	4	0,114
6	3	-0,886
5	4	1,114
6	4	0,114

6	5	1,114
6	4	0,114
6	4	0,114
5	3	0,114
6	4	0,114
6	2	-1,886
6	3	-0,886
5	5	2,114
5	3	0,114
6	4	0,114
5	1	-1,886
5	1	-1,886
5	3	0,114
5	2	-0,886
4	2	0,114
6	3	-0,886
5	3	0,114
7	4	-0,886
5	3	0,114
5	4	1,114
6	6	2,114
3	3	2,114
6	3	-0,886

4	3	1,114
5	4	1,114
6	6	2,114
7	7	2,114
5	6	3,114
6	4	0,114
5	6	3,114
6	2	-1,886
6	4	0,114
6	3	-0,886
7	3	-1,886
5	3	0,114
5	3	0,114
6	2	-1,886
4	1	-0,886
6	5	1,114
5	2	-0,886
6	5	1,114
6	3	-0,886
6	3	-0,886
5	3	0,114
6	3	-0,886
7	4	-0,886

5	2	-0,886
5	5	2,114
7	3	-1,886
6	4	0,114
6	3	-0,886
5	2	-0,886
6	3	-0,886
6	1	-2,886
4	1	-0,886
5	1	-1,886
5	2	-0,886
5	3	0,114
5	3	0,114
5	4	1,114
6	4	0,114
6	2	-1,886
4	4	2,114
5	3	0,114
6	3	-0,886
5	3	0,114
7	3	-1,886
5	5	2,114
3	1	0,114

5	1	-1,886
4	3	1,114
6	3	-0,886
5	4	1,114
5	3	0,114
5	2	-0,886
5	2	-0,886
6	4	0,114
6	4	0,114
5	5	2,114
5	6	3,114
6	1	-2,886
6	2	-1,886
5	3	0,114
5	3	0,114
6	5	1,114
5	3	0,114
5	3	0,114
4	1	-0,886
5	3	0,114
5	4	1,114
6	3	-0,886
5	3	0,114

5	3	0,114
6	3	-0,886
6	2	-1,886
5	3	0,114
3	5	4,114
5	4	1,114
6	4	0,114
5	3	0,114
5	3	0,114
7	4	-0,886
5	4	1,114
620/114=5,439	379/114=3,325	<b>-0,004</b>

**LEY N° 292****LEY GENERAL DE TURISMO****“BOLIVIA TE ESPERA”****CAPÍTULO I****DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo I. (OBJETO).** La presente Ley tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.

**CAPÍTULO IV****SISTEMA DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE  
PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Artículo 18.- (SISTEMA DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN  
DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS).**



- I. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos está conformado por un conjunto de normas, mecanismos e instrumentos destinados a cumplir los objetivos e implementar las directrices del Plan Nacional de Turismo.
- II. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos, está conformado por el subsistema de registro, subsistema de categorización y el subsistema de certificación.
- III. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos, contará con información actualizada proporcionada por las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus responsabilidades definidas en la presente Ley.

**Artículo 19.- (SUBSISTEMAS DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN).**

- I. El Subsistema de Registro tiene por objeto registrar y actualizar de manera permanente, información relacionada a los prestadores de servicios turísticos.
- II. El Subsistema de Categorización tiene por objeto establecer la jerarquización de los prestadores de servicios turísticos, que será la única reconocida para la promoción nacional e internacional.
- III. El Subsistema de Certificación tiene por objeto establecer criterios de complementariedad, estándares de seguridad y normas técnicas para elevar los niveles de calidad de los servicios turísticos.
- IV. Los Subsistemas de Categorización y Certificación de los prestadores de servicios turísticos estarán bajo la administración y supervisión de la Autoridad Competente en Turismo.

**V.**

El funcionamiento y administración de estos subsistemas estarán sujetos a reglamentación expresa.

**Artículo 20.- (RESPONSABILIDADES DEL NIVEL CENTRAL DEL ESTADO).** El nivel central del Estado a través de la Autoridad Competente en Turismo, en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación, y de las competencias asignadas en la [Constitución Política del Estado](#) y en la [Ley Nº 031](#) Marco de Autonomía y Descentralización "Andrés Bólvarez", tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Autorizar y supervisar el funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que desarrollen actividades en más de un Departamento.
- b) Llevar un registro de los prestadores de servicios turísticos establecidos en el territorio nacional.
- c) Categorizar y clasificar a todos los prestadores de servicios turísticos registrados a nivel nacional.
- d) Certificar la calidad de todos los prestadores de servicios turísticos registrados a nivel nacional.

**Artículo 21.- (RESPONSABILIDADES DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES AUTÓNOMAS).**

**I.** Los Gobiernos Autónomos Departamentales, tienen las siguientes responsabilidades en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación:

- a)** Autorizar el funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que desarrollen actividades en el Departamento.
- b)** Registrar en el sistema administrado por la Autoridad Competente en Turismo, a los prestadores de servicios turísticos establecidos en el Departamento.
- c)** Controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, con excepción de aquellos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal; preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.
- d)** Remitir información actualizada a la Autoridad Competente en Turismo, referida a los prestadores de servicios turísticos establecidos en el Departamento, conforme a Reglamento.

**II.** Los Gobiernos Autónomos Municipales, en el marco del Sistema de Registro,

Categorización y Certificación, tienen la responsabilidad de supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal.

- III.** Los Gobiernos Autónomos Municipales, a fines de registro y a solicitud de la Autoridad Competente en Turismo o del Gobierno Autónomo Departamental, remitirán información actualizada referida a los prestadores de servicios turísticos establecidos en su Municipio, conforme a Reglamento.
- IV.** En el marco del Artículo 298, parágrafo II, numeral 37 de la [Constitución Política del Estado](#), las entidades territoriales autónomas en el ejercicio de sus competencias, aplicarán las disposiciones regulatorias emitidas por la Autoridad Competente en Turismo, de acuerdo al Artículo 24 de la presente Ley.

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA. I.** Quedan vigentes las categorías reconocidas a los prestadores de servicios turísticos legalmente autorizados de forma transitoria, hasta que se apruebe el Reglamento del Sistema de Registro, Categorización y Certificación.

**II.** Los emprendimientos nuevos que soliciten la autorización como prestadores de servicios turísticos, podrán funcionar temporalmente con la categoría con la que se identifique hasta que se apruebe el Reglamento del Sistema de Registro, Categorización y Certificación.

**SEGUNDA.** En tanto se reglamente el contenido del Artículo 30 de la presente Ley, se aplicarán los Artículos 42 al 46 del Decreto Supremo N° 26085 de 23 de febrero de 2001.

## DISPOSICIONES FINALES

**PRIMERA.** Las modificaciones al Decreto de Organización del Ó rgano Ejecutivo, para adecuar las atribuciones necesarias de la Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado, se realizará en un plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

**SEGUNDA.** El Plan Nacional de Turismo una vez coordinado y aprobado con las instancias competentes, será presentado en un plazo de noventa (90) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

**TERCERA.** La reglamentación expresa inherente a la presente Ley, será presentada en un plazo de ciento ochenta (180) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

**LEY N° 031****LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN****"ANDRÉS IBAÑEZ"**

**Artículo 1. (MARCO CONSTITUCIONAL).** En el marco de la Constitución Política del Estado, Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías, que garantiza la libre determinación de las naciones y pueblos indígena originario campesinos preservando la unidad del país.

**Artículo 95. (TURISMO).**

**I.** De acuerdo a la competencia del Numeral 37 del Parágrafo II, Artículo 298, de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tendrá las siguientes competencias exclusivas:

1. Elaborar las políticas generales y el régimen de turismo.
2. Elaborar e implementar el Plan Nacional de Turismo en coordinación con las entidades territoriales autónomas.
3. Promover y fomentar los emprendimientos de las comunidades indígena originario campesinas y organizaciones de la sociedad civil, para que desarrollen actividades turísticas en coordinación con las instancias correspondientes.

4. Establecer y desarrollar un sistema de categorización, registro y certificación de prestadores de servicios turísticos, definiendo mediante reglamentación expresa las responsabilidades de las entidades territoriales autónomas en la administración de dichos registros y la correspondiente certificación.
  5. Establecer y desarrollar un sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas, definiendo mediante reglamentación expresa, las responsabilidades de las entidades autónomas en la administración e integración de la información correspondiente.
  6. Formular, mantener y actualizar el catálogo turístico nacional en coordinación con las entidades territoriales autónomas.
  7. Velar por la defensa de los derechos de los usuarios de servicios turísticos y de los prestadores de servicios legalmente establecidos.
  8. Autorizar y supervisar a las operadoras de servicios turísticos, la operación de medios de transporte aéreo con fines turísticos, así como las operaciones de medios de transporte terrestre y fluvial cuyo alcance sea mayor a un departamento.
- II.** De acuerdo a la competencia del Numeral 20, Parágrafo I del Artículo 300, de la Constitución Política del Estado, los gobiernos departamentales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas:
1. Elaborar e implementar el Plan Departamental de Turismo en coordinación con las entidades territoriales autónomas.

2. Establecer las políticas de turismo departamental en el marco de la política general de turismo.
  3. Promoción de políticas de turismo departamental.
  4. Promover y proteger el turismo comunitario.
  5. Supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, con excepción de aquellos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal; preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.
  6. Establecer y ejecutar programas y proyectos para emprendimientos turísticos comunitarios.
  7. Velar por la defensa de los derechos de los usuarios de servicios turísticos y de los prestadores de servicios legalmente establecidos.
  8. Autorizar y supervisar a las operadoras de servicios turísticos, la operación de medios de transporte aéreo con fines turísticos, así como las operaciones de medios de transporte terrestre y fluvial en el departamento.
- III.** De acuerdo a la competencia del Numeral 17, Parágrafo I, del Artículo 302, de la Constitución Política del Estado los gobiernos municipales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas:
1. Elaborar e implementar el Plan Municipal de Turismo.
  2. Formular políticas de turismo local.

3. Realizar inversiones en infraestructura pública de apoyo al turismo.
4. Supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal, preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.
5. Establecer y ejecutar programas y proyectos que promuevan emprendimientos turísticos comunitarios.

## REGLAMENTO EMPRESAS OPERADORAS DE TURISMO RECEPTIVO Y DE LAS EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO

Resolución Ministerial N° 133/01

### CAPÍTULO I

#### DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN Y COMPETENCIA

**Artículo 1º.- (Del ámbito de aplicación).**- En aplicación del artículo 16 de la Ley N° 2074 de fecha 14 de abril de 2000 "Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia", el presente reglamento norma el funcionamiento de las **Empresas Operadoras de Turismo Receptivo** y de las **Empresas de Viajes y Turismo en todas sus modalidades y categorías**, en el ámbito de todo el territorio nacional, denominados genéricamente como las **Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos**.

**Artículo 3º.- (De las funciones de las Unidades Departamentales de Turismo con relación da las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos).**- Corresponde a las Unidades Departamentales de Turismo el ejercicio de las siguientes funciones:

- a) Realizar la inspección ocular de las instalaciones de los distintos Prestadores de Servicios Turísticos.
- b) Verificar que el personal de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos cumplan con los requisitos de especialización y capacitación turística.

- c) Autorizar la inscripción en el Registro Departamental de Turismo, funcionamiento, cambio de giro, suspensión y cese de actividades de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos, conforme a los dispositivos legales vigentes y siempre que hayan cumplido lo estipulado por el presente reglamento.
- d) Fijar y, en su caso, modificar la clase o categoría de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos.
- e) Verificar que las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos cumplan con los servicios y no realicen actividades implicadas a otras categorías de servicios turísticos.
- f) Verificar que las Empresas Extranjeras Prestadoras de Servicios Turísticos cumplan con los requisitos específicos indicados en el presente Reglamento.
- g) Fiscalizar el cumplimiento de la obligatoriedad de la póliza de cumplimiento de servicios, y que la misma se encuentre actualizada.
- h) Resolver los reclamos de turistas y/o Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos dentro del ámbito de aplicación administrativa de la Unidad Departamental de Turismo correspondiente.
- i) Aplicar las sanciones a que hubiere lugar por infracciones reglamentarias.
- j) Proporcionar la capacitación permanente de los recursos humanos de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos, en coordinación con los Municipios y el Viceministerio de Turismo.

- k) Ejercer discrecionalmente la función de inspección y supervisión de la aplicación por parte de las Empresas Prestadoras de Servicios del presente Reglamento.
- l) Resolver a nivel departamental, los asuntos referidos a la aplicación del presente Reglamento y disposiciones conexas, coordinando de ser necesario, con el Consejo Departamental de Turismo o las respectivas Organizaciones Empresariales de los distintos prestadores de servicios turísticos.
- m) Dirimir problemas existentes entre las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos cuando éstas hubieron decidido voluntariamente someterse a esa instancia y siempre que no hayan recurrido a una conciliación a nivel empresarial alguno.
- n) Las demás funciones y atribuciones que le corresponden conforme a la legislación vigente.

**Artículo 4º.- (De la coordinación de las Unidades Departamentales de Turismo).**- Las Unidades Departamentales de Turismo deberán coordinar sus acciones con el Viceministerio de Turismo, con el Consejo Departamental de Turismo y con las otras Unidades Departamentales de Turismo, para lograr una mejor administración de los servicios de turismo.

## CAPÍTULO II

### DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

**Artículo 5º.- (De las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos contemplados en el presente reglamento).**- Las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos contempladas en el presente Reglamento están categorizadas de la siguiente manera:

1. Empresas Operadoras de Turismo Receptivo
2. Empresas de Viajes y Turismo; (en sus modalidades de: Agencias de Viajes y Turismo; Agencias Mayoristas de Turismo y Representaciones de Empresas de Turismo).

## CAPÍTULO IV

### DE LAS EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO

**Artículo 8º.- (Modalidades y categorías de las Empresas de Viajes y Turismo).**- Las Empresas de Viajes y Turismo reconocidas en el artículo 16, inc. c) de la Ley 2074, tienen las siguientes modalidades y categorías:

- a) Agencias de Viajes y Turismo.
- b) Agencias Mayoristas de Turismo.
- c) Representaciones de Empresas de Turismo.

## CAPÍTULO V

### AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

**Artículo 9º.- (De las Agencias de Viajes y Turismo).**- Las Agencias de Viajes y Turismo son empresas dedicadas comercialmente a las actividades de mediación de servicios turísticos nacionales e internacionales, y una vez acreditadas por la Unidad Departamental de Turismo se dediquen en forma exclusiva a lo siguiente:

- a) Mediación de la venta de billetes y reservas de plazas en todos los medios de transporte.
- b) Reservas de habitaciones y servicios de alojamiento turístico.
- c) Intermediación y conjunción de servicios combinados por medio de líneas aéreas, transporte en general, empresas operadoras de turismo receptivo, otras agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas, agentes generales de turismo y representaciones de empresa turísticas, respetando las comisiones entre partes.
- d) Promocionar sus servicios específicos en cualquier medio de difusión.
- e) Informar al público sobre toda actividad turística dentro y fuera del país.
- f) Realizar todo tipo de transacción comercial dentro de su categoría.

**Artículo 10º.- (De las obligaciones específicas de las Agencias de Viajes y Turismo).**- Todas las Agencias de Viajes y Turismo tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Establecer relaciones contractuales con empresas proveedoras de servicios turísticos.
- b) Cumplir estrictamente los servicios pactados en el contrato.
- c) En la intermediación de servicios turísticos no propios de su clase, deberá suscribir contratos específicos de venta de los diferentes servicios turísticos.
- d) Prestar cualquier otro servicio que complemente los servicios de intermediación antes mencionados.

### **CAPÍTULO VIII**

#### **DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES GENÉRICAS DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Artículo 16º.- (De las obligaciones genéricas de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos).**- Todas las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos, tienen las siguientes obligaciones genéricas de carácter enunciativo:

- a) Acreditar personal capacitado y especializado con vasta experiencia en la actividad turística.

- b) Contar con ambientes apropiados para el funcionamiento de sus operaciones y con instalaciones adecuadas para información, atención y asistencia a los turistas.
- c) Dar a conocer claramente a los usuarios las condiciones de los contratos de su suscripción.
- d) Destacar en el material impreso los programas y servicios así como, en su caso, la dirección completa de sus corresponsalías en el extranjero.
- e) Prestar los servicios en las condiciones o pactadas, salvo casos de fuerza mayor o hecho fortuito debidamente acreditados y fundamentados.
- f) Poner a disposición de los Usuarios el Libro Oficial de Reclamos y Sugerencias y exhibir en lugar visible el cartel autorizado por la Unidad Departamental de Turismo correspondiente, anunciando la existencia y disponibilidad permanente de dicho libro, inclusive durante las giras, circuitos, recorridos, excursiones y visitas.
- g) Efectuar las reservaciones de los servicios con la debida anticipación.
- h) Velar por la seguridad de los turistas y sus pertenencias mientras dure la prestación de los servicios contratados.
- i) Contratar y disponer para la prestación de los servicios, personal que acredite su formación o experiencia en el área de Turismo.
- j) Contratar a guías de turismo debidamente registrados y carnetizados en el Registro Nacional o Departamental de Turismo.

- k) Proporcionar al Viceministerio de Turismo y a las Unidades Departamentales de Turismo, los datos estadísticos que se les solicite.
- l) Todos aquellos que deriven de los servicios convenidos.

## **CAPÍTULO IX DE LOS REQUISITOS COMUNES**

**Artículo 18º.- (De los requisitos comunes de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos).-** Las solicitudes para el funcionamiento legal de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos en todas sus modalidades y categorías, deberán presentarse a la Unidad Departamental de Turismo correspondiente, para cuyo efecto deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener una denominación o razón social distinta e inconfundible con otra empresa turística ya existente.
- b) Escritura de Constitución (Si es Sociedad), en la que conste claramente que el único objeto de la empresa es dedicarse a las actividades expresamente señaladas por este Reglamento para su(s) categoría(s) respectiva(s).
- c) Acreditación con poder especial del Representante(s) Legal(es) de la empresa.
- d) Balance de apertura debidamente auditado.
- e) Inscripción en el Servicio Nacional de Registro de Comercio.

- f) Inscripción en el Registro único de Contribuyentes de Impuestos Internos.
- g) Padrón Municipal.
- h) Presentación de la Misión Empresarial y el Plan Estratégico de Trabajo.
- i) Acreditar personal capacitado y especializado en la actividad turística, con títulos profesionales o experiencia mínima de cinco años de trabajo en el sector turístico.
- j) Contar con ambientes apropiados para el funcionamiento de sus operaciones y con instalaciones adecuadas para información, atención y asistencia a los turistas, en atención a los servicios que presta y a su respectiva clase.
- k) Solicitud de inspección ocular de las instalaciones a la Unidad Departamental de Turismo correspondiente.
- l) Constituir una póliza de cumplimiento de servicios a favor de la Unidad Departamental de Turismo, en la cuantía que corresponda a su clase, de acuerdo a lo establecido por el artículo 48º del presente Reglamento.

Si los documentos fueran presentados en fotocopias, éstas deberán estar necesariamente legalizadas de acuerdo a las previsiones del Código Civil Boliviano sobre la materia.

---

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LA AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Artículo 23º.- (De las autorizaciones de funcionamiento).**- Las autorizaciones de funcionamiento de las Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos serán otorgadas por las Unidades Departamentales de Turismo, luego de la verificación ocular y jurídica de todos los requisitos especificados en el artículo 13º del presente Reglamento para empresas nacionales y artículo 20º y 22º para empresas extranjeras.

**Artículo 24º.- (Del Registro Departamental de Turismo).**- En el Registro Departamental de Turismo se inscribirán quienes realicen actividades turísticas de acuerdo al artículo 16 de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia, Ley Nº 2074 del 14 de abril de 2000.

La autorización de funcionamiento e inscripción será gratuita, el registro será público, obligatorio y se desarrollará reglamentariamente en el marco del inc. d). artículo 14 del D.S 26085.

**Artículo 25º.- (De la inscripción en el Registro Nacional de Turismo).**- La Unidad Departamental de Turismo elevará informe al Viceministerio de Turismo de la autorización emitida a la Empresa Prestadora de Servicios Turísticos para ser incorporada en el Registro Nacional de Turismo.

---

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### a) REQUISITOS GENERALES

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de calidad en la organización.
- Asegurar la disponibilidad de información necesaria: para asegurar el funcionamiento de los procesos, el control de los procesos.
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos a implantar en la empresa, para lograr los resultados planificados y la mejora continua.

### b) REQUISITOS DE DOCUMENTOS

- Procedimientos o instrucciones documentados.
- Manual de Calidad.
- Declaración documentada de su política de calidad y objetivo de calidad.
- Revisar y actualizar la documentación cuando sea necesario.
- Control de los registros de la calidad, como ser registros de contratos, registros de producción, registros de inspección y listas de verificación.

### c) RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

El papel de la alta dirección juega un papel muy importante, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Consideración de los requisitos legales y reglamentos, y también debe hacer una declaración escrita de los principios generales que rigen la empresa, plateándose objetivos y estableciendo la organización requerida para dichos fines.

- Comunicar y sensibilizar a todo el personal de la organización, la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios en la organización.
- El cumplimiento de los requisitos establecidos debe indicarlo en el Manual de Calidad, procedimientos o instrucciones.
- Informes de necesidades de medios técnicos y humanos.
- Para el establecimiento de un sistema de calidad, es necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para convertirlas en requisitos del cliente.
- También debe realizar estudios de mercado, análisis de seguimiento de clientes.
- La política de Calidad, compromiso de satisfacer los requisitos y la mejora continua.
- Estar presentes en los informes de revisión
- La alta dirección deberá asegurar que los objetivos de la calidad son establecidos para cada función y nivel relevante y deben ser claros y específicos.
- La planificación debe documentarse e incluir: procesos de sistemas de Calidad, ficha de funciones, planes de inspección, planes de producción.
  
- La planificación debe ser: con registros de calificación del personal, instrucciones de trabajo y organigramas.

- Actas de reuniones.
- Sistemas de distribución de la información.
- Resultados de auditorías.
- Análisis de procesos y conformidad del producto.
- Reclamaciones de los clientes.
- Informes de no conformidad.
- Análisis de satisfacción de clientes.
- Acciones preventivas y correctoras.

#### **d) GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

- Proporcionar los recursos necesarios.
- Lograr la satisfacción del cliente, el cual debe estar contemplado en Manual de Calidad.
- Los recursos humanos son esenciales para poder subsistir; para lo cual la organización debe tener un personal con formación y motivación en el trabajo y a su vez algo fundamental la comunicación.

#### **e) INFRAESTRUCTURA**

Para que el sistema de gestión de calidad funcione con eficacia, uno de los recursos que debe ser tomado en cuenta es la infraestructura que es la base fundamental de las operaciones, por este motivo la norma establece que la organización debe analizarlas.

- Definir y proporcionar unas instalaciones que cumplan los objetivos previstos, teniendo en cuenta el coste, la seguridad, la protección y renovación.
- Equipos software y hardware.
- Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.

#### **f) AMBIENTE DE TRABAJO**

La norma ISO 9001 establece que se deben identificar y gestionar los factores físicos y humanos del entorno del trabajo para lograr la conformidad del producto.

- La motivación
- La satisfacción
- Las prestaciones del personal
- Informes de evaluación de riesgos laborales.
- Informes de medidas de seguridad, higiene y ergonomía.

#### **g) PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN**

Las normas ISO 9000:2000 consideran a cualquier organización como un conjunto de procesos y actividades y para que funcionen bien debemos asegurar que todos y cada uno de los procesos operen como un sistema eficiente. Para lo cual existen dos tipos de procesos:

- Una organización debe identificar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio que satisfagan los requisitos de los clientes.

La planificación de los procesos para la realización del producto consiste en los siguientes:

- Los objetivos de calidad del producto o servicio.
- Actividades de verificación y validación con criterios para la aceptación.
- Los registros que sea necesarios para demostrar la conformidad de los procesos y los productos resultantes.

#### **h) PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES**

La organización debe determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente.
- Los requisitos no especificados.
- Los requisitos legales.
- Estudios de mercado.
- Análisis de competidores.
- Información sobre el producto.
- Tratamiento de pedidos y modificaciones.
- Feedback de los clientes incluyendo reclamos y encuestas.
- Especificaciones planos de clientes.

**i) CONTROL DE OPERACIONES**

Las organizaciones deben controlar sus operaciones de producción y de servicio, para lo cual deben identificar los requisitos de dichas operaciones y así satisfacer las necesidades de los clientes. Este control debe ser efectuado por medio de:

- Disponer información sobre las características de producto o servicio.
- Utilizar y mantener el equipo adecuado de producción y de servicio.
- Utilizar y mantener el equipo adecuado de medición y de control<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Calidad en los servicios. Andrés Senlle, Eduardo Martínez, Nicolás Martínez. ICFIDE. Barcelona 2006.

## MARCO LEGAL DE LA CALIDAD - ISO

### NORMAS ISO – SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS.

- a) **ISO.-** Es la Federación Mundial de los Organismos Internacionales de Normalización, que fue fundada 1947. A enero del año 2002 cuenta 143 miembros, uno por país de los cuales 93 son activos, 36 miembros correspondientes, categoría en la que se encuentra IBNORCA y 14 miembros suscriptores.

El objetivo de ISO es promover, a nivel mundial, el desarrollo de la Normalización y actividades conexas, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, desarrollar la cooperación en las esferas de actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Los resultados de trabajo técnico del ISO son publicados bajo la forma de Normas o Guías Internacionales.

ISO cubre la normalización de todos los campos, excepto el de las normas sobre tecnología eléctrica electrónica, que son responsabilidad de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), que IBNORCA también integra.

Hoy más que nunca, es sumamente importante que el servicio proporcionado por el proveedor, satisfaga los requisitos y expectativas del cliente, es importante comenzar por definir el Servicio y tratar de explicar que son las Normas ISO 9000<sup>14</sup>.

Podemos decir que Servicio es: Lo que el cliente espera y desea recibir, esto significa que si es bueno, debe ser mejor y después mucho mejor, de esta manera debemos seguir perfeccionándolo hasta lograr convertirlo en un arte, porque en este negocio del Turismo no podemos tener limitación alguna, ya que si queremos que "ese" cliente quede satisfecho; y si somos conscientes de que

---

<sup>14</sup> Terra Col. /Mincomercio. ENCUENTRO INTERNACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN BOGOTÁ. Internet.

una sonrisa o saludo vale mucho mas de los que nos cuesta, seremos capaces de percatarnos que el Servicio encierra aspectos tangibles e intangibles ambos de gran importancia. Dentro de los tangibles podemos mencionar la limpieza del local, la limpieza del personal que en el labora y entre los intangibles, la cortesía, la amabilidad, una sonrisa, un saludo y sobre todo el constante deseo de satisfacer a nuestro cliente, para llegar a conseguir un buen servicio, y además completo, se deben ir alternando los elementos tangibles con los intangibles.

Para lograr mejorar la calidad del servicio se deben analizar cuidadosamente los errores que se han cometido al respecto, buscando su solución inmediata, aún cuando haya que proceder a una completa reestructuración de los sistemas. Debemos verificar continuamente que cada uno de nuestros empleados, sean de confianza o no, conozcan y apliquen los estándares de calidad en el servicio.

El permanecer como negocio rentable y competitivo implica para los prestadores de servicios turísticos, no solamente mantener a sus clientes satisfechos. Sino preferentemente superar sus expectativas a través de la oferta de mejores servicios con respecto a sus competidores.

Hoy en día, el entorno internacional de los negocios es altamente competitivo, los clientes cada día exigen mayor calidad en los servicios que adquieren, por lo tanto ya no es aceptable la inconsistencia en la calidad de los servicios, los clientes demandan calidad constante en apego a sus requisitos y cumplimiento en la prestación de sus servicios. Si un proveedor de servicios puede cumplir con esto, ganará entonces la confianza de sus clientes y tendrá por consecuencia mayor éxito en su negocio.

Para ello deberá ordenar su organización de tal manera, que todos los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad del servicio, estén bajo control.

Traduciéndose esta en una necesidad de diseñar, implantar y mantener un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, cuya función básica sea la de prevenirlas NO CONFORMIDADES de Calidad, detectar y corregir las mismas en forma planeada, disciplinada y sistemática. Porque un Sistema de Aseguramiento de la Calidad debe diseñarse para satisfacer los requisitos y expectativas del cliente, pero también para lograr proteger los intereses de la organización.

El logro de estos objetivos se da con la implantación de las NORMAS ISO 9000, que proporcionan un marco de referencia para los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y Procedimientos Instructivos Operativos necesarios, sin imponer un burocratismo rígido, ya que estas NORMAS adoptadas universalmente permiten la implantación de sistemas de calidad exitosos en las organizaciones, pudiendo aplicarse a cualquier tipo de organización en cual cualquier negocio, a través del establecimiento de una disciplina de documentación, registros y evidencias, lo que sienta las bases de su auto evaluación y mejora continua, debido a que actualmente en todo el ISO 9000 es lo que la comunidad internacional de negocios está demandando.

Con el fin de asegurar la calidad, es necesario:

**Primero:** Conocer las necesidades del cliente para que el proveedor las comprenda y no haya dudas en cuanto a sus necesidades.

**Segundo:** Que existan procedimientos documentados que nos permitan trabajar con orden y consistencia.

Para comprender a que se refieren estos criterios y que no contemplan de forma total en la ISO 9002 y 9003. A continuación se alistan los 20 requerimientos de las Normas ISO 9000:

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Sistemas de Calidad.
3. Revisión del Contrato.
4. Control del diseño.
5. Control de documentos.
6. Adquisiciones.
7. Control de productos proporcionados por el cliente.
8. Identificación y rastreabilidad del producto.
9. Control del proceso.
10. Inspección y pruebas.
11. Control de equipo de inspección, medición y prueba.
12. Estado de inspección y prueba.
13. Control de producto no conforme.
14. Acción correctiva y preventiva.
15. Manejo, almacenaje, empaque, conservación y entrega.
16. Control de registros de calidad.
17. Auditorías de calidad internas.
18. Capacitación
19. Servicio.
20. Técnicas estadísticas.

Además, la Certificación ISO 9000 cuenta con reconocimiento y validez internacional, y si partimos del concepto de Calidad en donde un producto o servicio es de calidad cuando satisface plenamente al consumidor, citado por J. Juran, veremos entonces que la implantación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad son imprescindibles hoy en día en todos los negocios y el Sector Turístico, no puede quedarse atrás ya que su mercado es altamente dinámico, además porque tanto el servicio como la calidad son intangibles y demasiado

subjetivos en cuanto a su definición, pero sumamente objetivos en su aplicación<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Por: C.M.C. Norma Angélica Navarrete Hernández. Internet.

## **CALIDAD EN GESTIÓN – IBNORCA (El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad).**

**IBNORCA.-** El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad – IBNORCA es una entidad privada sin fines de lucro, creada mediante D.S 23489 de abril de 1993 y con funciones actualizada en el D.S 24498 de 1997.

Sus áreas de competencia son la normalización técnica, la certificación de calidad, campo en el que goza la acreditación por parte de OBA. El IBNORCA articula los intereses públicos y privado con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas bolivianas, en el marco del Sistema Boliviano de Normalización, Metrología, Acreditación y Certificación – SNMAC.

El IBNORCA fue fundado el 5 de mayo de 1993 por las siguientes instituciones:

- Cámara Nacional de Industrias.
- Cámara Nacional de Comercio.
- Cámara Boliviana de la Construcción.
- Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia.
- Federación Nacional de Pequeña Industria.
- Secretaria Nacional de Industria y Comercio.

**a) MISIÓN IBNORCA.-** Es una entidad que suministra servicios en normalización, formación y evaluación de la conformidad, confiables, eficaces y eficientes. Con una cultura organizacional fundamentada en la ética, con capital humano competente y comprometido, contribuyendo a la gestión, desarrollo y competitividad de las organizaciones bolivianas, generando confianza en sus productos y servicios, en beneficio de los consumidores.

**b) VISIÓN IBNORCA.-** Es el organismo representativo del sector privado para el diseño de la política de la calidad del país y ante los organismos administradores de la misma IBNORCA, es el organismo promotor de la cultura nacional de la calidad con la participación de toda la comunidad de los procesos de normalización y certificación, con el fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano.

**c) OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

1. Promover la difusión de una cultura nacional de la calidad.
2. Proporcionar a la sociedad Normas Bolivianas consensuadas que permitan obtener productos y servicios de calidad.
3. Certificar productos, procesos y servicios de acuerdo a Normas Técnicas nacionales e internacionales, asegurando su confiabilidad.
4. Realizar procesos de inspección confiables de acuerdo a Normas Técnicas, Reglamentos Técnicos y/o especificaciones propias de los clientes.
5. Capacitar a clientes internos y externos mejorando su competencia técnica en temas relacionados con normalización, calidad, seguridad industrial, medio de ambiente e inocuidad alimentaria.
6. Contribuir el fortalecimiento del Sistema Boliviano de Normalización, Metrología, Acreditación y Certificación (Sistema NMAC).

7. Representar al país en foro internacionales sobre normalización.
8. Coordinar con los organismos empresariales, sectoriales y regionales para definir política nacional de la calidad ante instituciones gubernamentales.

#### **d) NORMALIZACIÓN**

Las Normas Bolivianas son elaboradas por consenso, en base a normativa Internacional a través de Comités Técnicos, compuestos por los representantes de los sectores involucrados a normalizar.

En toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir un ordenamiento óptimo de un determinado contexto.

De acuerdo a la Organización Internacional de Normalización –ISO, “La Normalización es un proceso de fórmulas y aplica reglas para un enfoque metódico de un actividad específica, establecida con la cooperación y el consenso de las partes interesadas para conseguir un beneficio, tomando en cuenta las condiciones y los requisitos de seguridad”.

La Normalización está basada en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia; no determina solo las bases para el desarrollo presente, sino también para el futuro, debiendo avanzar a la par del progreso.

## 1. OBJETIVOS DE LA NORMALIZACIÓN

- **Fijar niveles de calidad:** La normalización especifica los requisitos que debe cumplir los productos y servicios, con los cuales se fija la calidad de los mismo.
- **Reducir la diversificación de modelos:** La normalización reduce los tipos de un producto a un número capaz de cubrir las necesidades que prevalecen en una época dad. Simplificar es reducir modelos.
- **Asegurar Intercambiabilidad:** La normalización fija ciertos requisitos de los productos con el fin de hacer posible la complementación e intercambiabilidad entre ellos. Unificar es definir requisitos.

### e) CERTIFICACIÓN

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad recomendada como independiente las partes interesadas, mediante la cual se manifiesta y se asegura por escrito la conformidad de procesos, productos, servicios o personas con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

La certificación es aplicable para todo tipo de productos, procesos, servicios o empresas, ayudándolos a ser competitivos en mercados internos y externos.

#### 1. CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS

- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.

#### 2. CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

- Sello de conformidad con Normas<sup>16</sup>.

La implantación de un Sistema de Calidad en una organización busca consolidar un producto o servicio eficaz y eficiente para los usuarios y por supuesto alcanzar el objetivo que encarna la primera y última razón de la cultura de la calidad: la satisfacción del cliente.

La familia de normas ISO 9000, es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer Sistema de Gestión de la Calidad.

IBNORCA es la institución que está realizando un control de calidad, en nuestro país<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Sistemas de Gestión de la Calidad. Lic Kory Eguino Caillet. IBNORCA (Instituto Boliviano de Normalización y Calidad). PGD. Pág. 97-101.

<sup>17</sup> IBNORCA (Instituto Boliviano de Normalización y Calidad) 2006.

**Libro de registro**

<i>"Nuevo Continente"</i> Agencia de viaje y tour operator	
Fecha / Date:.....	Agente de ventas:.....
Nombre / Full Name: .....	
Nacionalidad / Nationality:.....	Nº Pasaporte / Nº Passport:.....
Hotel: .....	Nº Hab / Nº Room:.....
E-mail:.....	Nº Teléfono / Nº Phone: .....
Destino / Destination: .....	Fecha de viaje / Travel date:.....
Persona responsable:.....	Otros:.....
Agencia responsable: .....	
<i>"Nuevo Continente"</i> Agencia de viaje y tour operator	
Fecha / Date:.....	Agente de ventas:.....
Nombre / Full Name: .....	
Nacionalidad / Nationality:.....	Nº Pasaporte / Nº Passport:.....
Hotel: .....	Nº Hab / Nº Room:.....
E-mail:.....	Nº Teléfono / Nº Phone: .....
Destino / Destination: .....	Fecha de viaje / Travel date:.....
Persona responsable:.....	Otros:.....
Agencia responsable: .....	
<i>"Nuevo Continente"</i> Agencia de viaje y tour operator	
Fecha / Date:.....	Agente de ventas:.....
Nombre / Full Name: .....	
Nacionalidad / Nationality:.....	Nº Pasaporte / Nº Passport:.....
Hotel: .....	Nº Hab / Nº Room:.....
E-mail:.....	Nº Teléfono / Nº Phone: .....
Destino / Destination: .....	Fecha de viaje / Travel date:.....
Persona responsable:.....	Otros:.....
Agencia responsable: .....	

72

## **CRENCIAL PARA LA ENCUESTADORA**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE TURISMO**

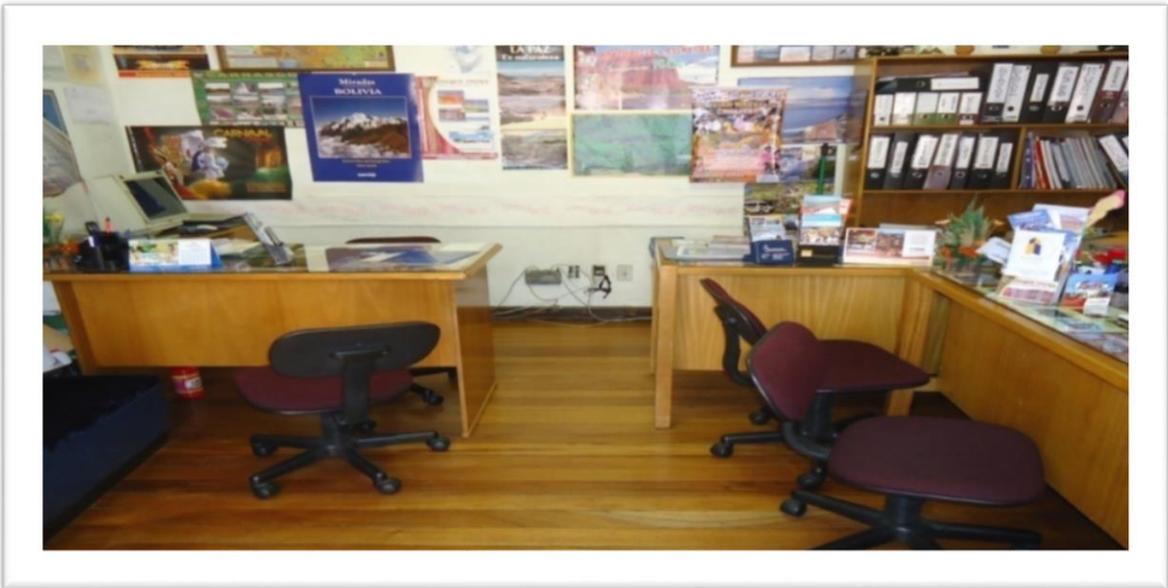
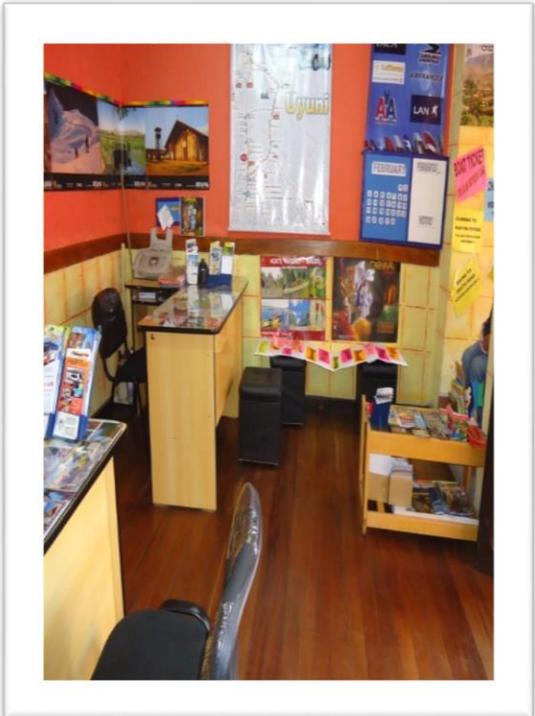


**ENCUESTADORA:**  
ANNE GRACIELA  
LOAYZA HUAMANI



Nivel de satisfacción en el servicio de  
atención en las Agencias de Viajes de la  
Zona Belén Ciudad de La Paz.

**FOTOGRAFÍAS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**





## GLOSARIO DE TERMINOLOGIA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 1. Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- 2. Atributos de la Calidad:** Son componentes del "producto" que el cliente puede percibir con claridad. El suministrador define Las características del producto o del servicio y el Cliente los atributos de calidad.
- 3. Calidad:** Grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.
- 4. Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.
- 5. Característica:** Rasgo diferenciador.
- 6. Cliente:** Organización o persona que recibe un producto / servicio.
- 7. Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- 8. Creatividad:** La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.
- 9. Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 10. Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

- 11. Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- 12. Indicadores de la Calidad:** Un indicador es un ratio que sirve para tomar decisiones. Simboliza un hecho importante relacionado directa o indirectamente con la actividad de la organización y por tanto sirve para analizar su evolución y tomar decisiones.
- 13. Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- 14. Medición de la Calidad:** Es la evaluación científica del desarrollo de las dimensiones de la calidad – que incluyen aspectos generales de un producto o servicio que los clientes opinan que definen la calidad de dicho servicio o producto.
- 15. No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- 16. Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio.
- 17. Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- 18. Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- 19. Servicio al cliente:** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.
- 20. Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.