



**Universidad de Matanzas**  
**Sede Camilo Cienfuegos**



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento Ingeniería Industrial**

## Trabajo de Diploma

Título: **“Evaluación de la Satisfacción del Cliente Externo en el hotel Royalton Hicacos”**

Autor: Angel Miguel Pino Cruz

Tutor: MSc. Aláin Segura Domínguez

Matanzas, 2019

Dedicatoria:

A mis padres, mi hermano, mi familia y mis amigos por todo el cariño y el apoyo incondicional que tuvieron en todo momento conmigo, muchas, muchas gracias.

Agradecimientos:

Primero que todo, un agradecimiento especial a mi madre, que con mucho sacrificio me ha apoyado para poder estar hoy aquí, a mi hermano, a mi novia y a todos aquellos que con buena voluntad han aportado ideas y buenos consejos.

## Resumen

El presente trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial fue realizado en el hotel Royalton Hicacos, entidad que pertenece a la cadena Cubanacán bajo la administración de la cadena hotelera Blu Diamond. El objetivo que persigue es evaluar la satisfacción de los clientes externos con un enfoque integral en el hotel Royalton Hicacos. El estudio incluyó un grupo de herramientas de la ingeniería industrial y otras propias de la industria hotelera, entre las que se pueden mencionar: tormenta de ideas, método del coeficiente de Kendall, diagrama causa-efecto, Modelo de auditoría hotelera Geshotels, Modelo de análisis matemático de comentarios de redes sociales Reviewpro, encuestas, entre otras. Los principales resultados obtenidos en la investigación son: Los resultados de los métodos muestran un Índice de satisfacción general promedio del trimestre de 4,44 según la mirada del Mintur, un 1,68 de Índice de satisfacción del clientes según la encuestadora Geshotels con 66% de ítems por debajo del valor negociado de 1,72, y un Índice Global de revisión (GRI) 90,3%, según comentarios de clientes en redes sociales, resultados que indican la variabilidad en la valoración que existe de un método a otro y el peso de reviewpro como criterio integrador del comportamiento de la satisfacción del cliente con los servicios en las diferentes áreas del hotel. Con la aplicación del método del coeficiente kendall se identificaron luego del resultado de los métodos de medición de la satisfacción de los clientes externos, cuatro causas como las de mayor frecuencia de aparición.

## Summary

The present diploma work in option to Industrial Engineer's title was carried out in the hotel Royalton Hicacos, entity that belongs to the chain Cubanacán under the administration of the hotel chain Blu Diamond. The objective that pursues is to evaluate the satisfaction of the external clients with an integral focus in the services Daimond Club. The study includes a group of tools of the industrial engineering and other characteristic of the hotel industry, among those that can be mentioned: storm of ideas, method of the coefficient of Kendall, diagram cause-effect, Model of hotel audit Geshotels, Model of mathematical analysis of comments of social nets Reviewpro, surveys, among others. the main results obtained in the investigation are: The results of the methods show an Index of satisfaction general average of the trimester of 4,44 according to the look of the Mintur, a 1,68 of Index of the clients' satisfaction according to the encuestadora Geshotels with 66% of articles below the negotiated value of 1,72, and a Global Index of revision (GRI) 90,3%, according to clients' comments in social nets, results that they indicate the variability in the valuation that exists of a method to other and the reviewpro weight like integrative approach of the behavior of the client's satisfaction with the services in the different areas of the hotel. With the application of the method of the coefficient kendall they were identified after the result of the methods of mensuration of the satisfaction of the external clients, four causes as those of more appearance frequency.

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco Teórico referencial de la investigación .....	6
1.1- Turismo e industria turística .....	6
1.2 La hotelería. Los sistemas hoteleros y sus procesos. ....	7
1.3 Servicios .....	8
1.3.1. Características fundamentales de los servicios .....	9
1.3.2. Tipos de servicios.....	10
1.4 Evolución histórica de la Calidad.....	11
1.5. Calidad de los servicios.....	12
1.5.1. Modelo conceptual de la calidad del servicio. ....	13
1.5.2. Importancia de la calidad del servicio. ....	13
1.6. Evolución histórica de la calidad de los servicios de alojamiento. ....	14
1.6.1. Algunas consideraciones.....	15
1.6 Satisfacción de los clientes. ....	18
1.7. Evaluación de la calidad.....	19
1.8. Evaluación de la calidad de los servicios. ....	20
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación. ....	22
2.1 Caracterización de la instalación.....	22
2.2 Metodología de la investigación. ....	31
Paso 4. Análisis causal de los problemas encontrados .....	32
2.3. Principales Técnicas para la investigación .....	33
Capítulo III. Resultados del análisis de la satisfacción del cliente externo en el servicio. ....	38
Paso # 3.1. Caracterización del objeto de estudio.....	38
Paso # 3.2. Análisis de la calidad percibida. ....	42
Método # 3.1. Estudio de Satisfacción del clientes externo. Encuestas en frontera. ....	42
Método # 3.2. Estudio de la Satisfacción de los Clientes. Encuesta del Hotel GesHotels .....	44
Método # 3.3 Estudio de Satisfacción de los clientes. Informe de Reviewpro 1 Enero – Marzo 2019	52
Paso # 3.3. Análisis de los Indicadores Económicos.....	57
Paso # 3.4 Análisis causal de las deficiencias que inciden en las insatisfacciones de los clientes ....	60
Paso # 3.5. Propuesta de acciones para potenciar la satisfacción del cliente externo. ....	63
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	66
Bibliografías .....	67
Anexos.....	70

### **Introducción**

En el contexto internacional, desde fines del siglo pasado, la industria turística ha tenido un desarrollo acelerado, como medio para aumentar la entrada de divisas al país, al propio tiempo que contribuye al aumento de la ganancia nacional. Esto ha contribuido al aumento de las inversiones en el turismo, lo que produce un crecimiento rápido y efectivo de la industria.

La premisa del cliente como juez de la calidad, obliga a las organizaciones a desarrollar un enfoque externo y sistémico. De esta forma también logra que las entidades de servicios, en este caso, se preocupen de cómo están haciendo las cosas y si existe el suficiente grado de calidad en la prestación que realizan.

Las empresas de servicios tienen que tener mucho tacto ya que el servicio tiene como característica que es intangible y de alto contacto con el cliente, una vez prestado se consume al instante, no se puede almacenar. La alternativa es crear una cultura de servicio que guíe la actuación de los empleados. Que tengan empleados que disfruten con el servicio al cliente, personas amables y preocupadas por dar un buen servicio, pero hay que darles las herramientas, para que puedan prestar un servicio excelente. El servicio al cliente, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica, acorde a las exigencias del entorno. Por ello, las empresas de servicios, sobre todo, deben emprender nuevos retos para elevar el nivel de calidad en el ámbito internacional.

El entorno y las condiciones existentes en el mundo, han propiciado que desde la última década del siglo anterior, el turismo se haya desarrollado como opción muy rápida y viable; constituyendo el primer sector económico en más del 40% de los países del mundo, siendo necesario alcanzar los niveles de calidad requerida y aplicar los sistemas de gestión con las normas establecidas y las exigencias de los clientes.

La globalización de los mercados en general y de la industria turística en particular han provocado un incremento sin precedentes del nivel de competencia entre los destinos turísticos, resultado de una agregación de factores tales como la internacionalización del capital, la expansión espacial de las grandes corporaciones turísticas (cadenas hoteleras, mayoristas y tour operadores), y la integración, cooperación y alianzas estratégicas que se dan entre estas, así como los procesos de transportación y de la actividad turística emprendidos por los países.

En la actualidad los destinos turísticos compiten para lograr despertar interés en el turista potencial y posicionarse en el lugar seleccionado para sus próximas vacaciones. En algunos destinos, la promoción de la oferta presenta ciertas dificultades que afectan la gestión de marketing desarrollada.

Responder a la cuestión indicada plantea considerar dos aspectos primordiales: la percepción de los mercados sobre el atractivo de los destinos y los factores que afectan la competitividad de los destinos.

La gestión del marketing de los destinos en el ambiente competitivo actual a fin de dar respuesta a tales aspectos requiere de un nuevo enfoque que considere las estrategias competitivas basadas en los canales de distribución y el desarrollo de ventajas competitivas mediante técnicas de marketing.

Por la importancia que adquiere el cliente en las empresas de servicio, resulta imprescindible el conocimiento de la percepción de este, de ahí que en la conceptualización de calidad varios autores hagan referencia a la calidad del servicio percibida. Los conceptos de calidad propuestos por diversos autores permiten comprender mejor los elementos y variables que forman, articulan y determinan la misma.

El desarrollo de la industria turística, implica un perfeccionamiento constante y una adecuación a las formas internacionales de los servicios turísticos; que aumenten la presencia de clientes en los establecimientos, y permitan a su vez que estos se encuentran satisfechos. Lo que implica la necesidad de búsqueda de mecanismos que permitan mantener o mejorar la calidad de los servicios del hotel.

La evaluación de la calidad de los servicios en el contexto actual, supone una necesidad para potenciar los mecanismos para la obtención de ganancias. El mundo contemporáneo, estructurado sobre la base de la economía de servicios, implica una constante reestructuración de los mecanismos de los servicios, para así tener clientes más satisfechos que condicionan directamente el perfeccionamiento de la calidad en el establecimiento. De esta forma, en la evaluación de la calidad de los servicios ocupa un lugar determinante la opinión de los clientes; con esto se quiere decir, que en la medida que los clientes se encuentren más satisfechos, los estándares de calidad serán superiores.

La calidad, constituye una categoría valorativa a partir de la cual es posible la estructuración de modelos que se conviertan en la forma de expresión de medidores de la calidad. No existe, dentro de sus acepciones, una que la identifique como **lo mejor** en el sentido absoluto, es el hombre quien la valora como **mejor** dentro de ciertos requisitos que él mismo impone, y que socialmente se reconoce como objeto de calidad. Por lo cual se articula como un elemento de vital importancia para la excelencia de las empresas, tanto de producción como de servicios, tener una evaluación de lo que perciben los clientes a cerca de ellas para el logro de su satisfacción.

Calidad, implica, además, entender que el cliente es quien define la calidad del servicio. Obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse solo con (librarlos de sus problemas inmediatos), es un proceso que involucra a todos los empleados. La calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos; la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere: el valor añadido al producto; el servicio en sí; la experiencia del negocio; la prestación que otorga al cliente.

Por tanto calidad consiste en conocer las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades y expectativas, y dado que las mismas son cambiantes conjuntamente con las presiones competitivas y los avances técnicos, las organizaciones deben perfeccionar inagotablemente sus productos y procesos; logrando de esta forma mejorar continuamente el desempeño y el beneficio en cada área de las instituciones, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles.

A su vez la calidad percibida es un controvertido concepto en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía (Bitner y Hubbert, 1994). Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización.

Cuba es un destino único de variada y perfecta composición. Sus playas de ensueño, sus lugares paradisíacos, su cautivante historia, su música, su cultura y su pasión, son la esencia de esta isla encantadoramente adictiva. El tema de investigación comercial en Cuba se ha desarrollado muy poco y es por ello que en ocasiones, se detectan insuficiencias en las organizaciones evidenciadas a través de los bajos niveles calidad percibida de los servicios y el decrecimiento de las ventas de muchas instalaciones turísticas debido a la mala gestión de comercialización en el destino.

En este sentido, la evaluación de la calidad de los servicios, tomando como sujeto determinante al cliente, permite la proyección de una política de perfeccionamiento en función de satisfacer las necesidades expresadas por el cliente. Esto se potencia en espacios de alto desarrollo del turismo, lo que implica un crecimiento constante de los patrones de calidad. Ante lo cual, es necesario entender no solo las necesidades y exigencias de los clientes, sino además las peculiaridades donde se encuentra ubicado el establecimiento: Varadero.



Varadero como uno de los principales polos turísticos de Cuba, se encuentra a 140 Km. de Ciudad La Habana y a 30 de Matanzas, situado en la Península de Hicacos, una lengua de tierra rodeada de mar con unos 22 Km. de largo y una anchura promedio de 700m; con playas de aguas cristalinas, tranquilas, finas arenas y una temperatura media de 25 grados Celsius, donde el sol brilla durante 12 horas diarias. Proporciona un turismo de Sol y Playa en el cual se inmersa una serie de actividades hoteleras y extra hoteleras. Este polo turístico recepciona la mayor parte de los turistas que visitan la isla y es sin duda uno de los más importantes del país que puede convertirse en la fuerza motriz, generadora de avances a partir del volumen de ingresos y el ritmo de crecimiento paulatino que tiene lugar teniéndose una importante participación en el producto turístico nacional.

Varadero constituye una ciudad cubana perteneciente al municipio Cárdenas, situada en la península de Hicacos, provincia Matanzas a 130 kilómetros al este de La Habana. Al noreste *Punta Hicacos* es el lugar más septentrional de Cuba; posee 30 km de extensión de los cuales 22 km son de playas. Elementos que contribuyen a que constituya uno de los principales destinos turísticos del país. Desde principios de los años 90 se inicia la construcción de un gran número de hoteles para el turismo internacional (mayormente de 4 y 5 estrellas, financiados a través de inversiones nacionales y extranjeras a corto plazo) con el objetivo de desarrollar el turismo como importante fuente de divisas y aliviar la crisis económica después del colapso del campo socialista. De esta forma, la industria hotelera comienza a convertirse en uno de los principales rublos de la economía nacional. Varadero cuenta, por tanto, con una de las infraestructuras hoteleras mayores de la región del Caribe.

Una de estas instalaciones es el hotel Royalton Hicacos, perteneciente a la cadena hotelera cubanacan, administrado por la cadena hotelera Diamond Club es considerado uno de los mejores resort del destino Varadero. Es un hotel con muy buena ocupación y rotación de su planta hotelera, por el alto número de clientes repitentes y fidelizados al destino y la marca. Respondiendo a esa marca se encuentra el servicio diamond Club, el cual ofrece una diferenciación de alto estándar para clientes, con ofertas exclusivas de este nivel de servicio, siendo la satisfacción de los clientes uno de los indicadores de mayor seguimiento en la gestión de venta online y con turoperadores, despertando el interés de los potenciales y actuales clientes ante la toma de decisiones. Para este fin, hoy se dispone de una variedad de instrumentos con valoración diferenciada, en enfoques, atributos, alcance, escala de medición, que no integra la variedad de respuestas y criterios similares en la valoración final. Todo esto unido a deficiencias en la calidad de los servicios ha afectado de cierta manera el nivel de percepción de los clientes sobre la relación calidad-precio de la oferta, incidiendo de alguna manera en las expectativas de los clientes actuales y futuros. Todos estos criterios antes mencionados, como también la no existencia de un estudio desde sus inicios para el análisis integral la calidad percibida por el cliente, tienen relación directa con la existencia del siguiente **problema**

**científico** de la investigación: Deficiente análisis integral de los métodos que existen para medir la satisfacción del cliente externo en el hotel Royalton Hicacos.

Para la solución de la problemática científica anteriormente expuesta se propone como **Objetivo General**: Evaluar la satisfacción de los clientes externos con un enfoque integral en los servicios en el hotel Royalton Hicacos.

Y por consiguiente para cumplimentar este objetivo general se trazan los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica que fundamente el marco teórico de la investigación.
2. Analizar los métodos utilizados para la evaluación de la satisfacción de los clientes externos.
3. Identificar las causas que afectan el análisis de la satisfacción del cliente externo y su enfoque integral.
4. Proponer acciones para potenciar el análisis de la satisfacción de los clientes externos con un enfoque integral.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se han empleado diversas técnicas de recopilación y análisis de la información entre las que se utilizaron: Diagrama Causa–Efecto, Encuestas, Tormenta de Ideas, Método del Coeficiente Kendall, Gráficos Simples.

La realización de la investigación es de gran importancia, ya que permite adentrarse en el trabajo del ingeniero industrial, creando habilidades de la profesión al reflejar los estudios y conocimientos adquiridos en la actividad práctica al facilitar la posibilidad de aplicar herramientas, destacando sus aspectos negativos y reconocer los positivos a partir del análisis de la situación que se presente. Brinda una propuesta de solución a los problemas existentes en el centro comercial objeto de estudio.

La estructura con la que cuenta esta investigación está conformada por:

**Capítulo 1:** se exponen los aspectos teóricos que fundamentan el estado de la práctica de la presente investigación, entre los cuales se encuentran: conceptos y características de los servicios, definiciones sobre el turismo, calidad percibida, satisfacción del cliente entre otros conceptos que ayudan al desarrollo de la investigación.

**Capítulo 2:** Se realiza una descripción del objeto de estudio. Se expone la situación actual que propició la realización de la presente investigación y se presenta la metodología a seguir para llevar a cabo el estudio, además de la explicación de las principales técnicas y herramientas utilizadas.

**Capítulo 3:** se exponen los resultados de la aplicación de la metodología y se proponen las posibles soluciones a los problemas encontrados como resultado a la aplicación de las técnicas empleadas.

### **Capítulo I. Marco Teórico referencial de la investigación**

En el presente capítulo se muestra una recopilación bibliográfica que aborda la mirada actual sobre la calidad de los servicios en el sector del turismo, siendo la industrial de mayor crecimiento a nivel mundial, la medición de su calidad es el centro de la presente investigación, en la cual muchos autores han enriquecido los fundamentos teóricos de los productos que oferta el sector.

#### **1.1- Turismo e industria turística**

La historia recoge que Cristóbal Colón calificó a Cuba como “la tierra más hermosa que ojos humanos vieran”, convirtiéndose no sólo en el primer turista, sino en el primer turoperador pues con él trajo a varios visitantes, repitió varias veces sus viajes a Cuba y al Caribe e hizo crónicas de sus viajes. Durante los subsiguientes siglos, Cuba y especialmente La Habana, fue centro de agrupación y tránsito de las flotas que llegaban y salían de América, lo cual implicaba la permanencia en el país de numerosos visitantes con distintas nacionalidades y motivaciones.

Martín (2003) plantea que "el Turismo a menudo ha sido presentado como un fenómeno únicamente ligado a la civilización moderna. Sin embargo, en los diccionarios puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés tour). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fuera inglesa, para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa. Dejando a un lado la paternidad inglesa o francesa del concepto, lo cierto es que, hurgando en su etimología, pueden hallarse ambas raíces: tour y turn, como procedentes del latín "tornus" (torno) como sustantivo, y "tornare" (redondear, tornear, girar) como verbo".

Según (Valls,1996). La define como “Toda actividad económica que posibilita un conjunto de experiencias personales o grupales que se desarrollan fuera del lugar habitual de residencia o de trabajo, tanto durante la fase del desplazamiento como en el uso del tiempo libre de ocio o de negocio en un destino”

Según (McIntosh; Gupta, 1993).\_“La ciencia, el arte y las actividades de atraer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer sus necesidades y deseos”

Según la OMT en la Conferencia de Ottawa, (junio 1991). Turismo es «el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

Walter Hunziker - KurtKrapf, (1942). Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa.

El turismo constituye para muchos países uno de sus principales sectores económicos y, para algunos, su más importante fuente de ingresos. Este tiene una característica que lo diferencia de cualquier producto de uso o consumo internacional. No es como el café, los cítricos o los textiles que se exportan hacia los mercados del mundo; al contrario, es el consumidor o usuario quien debe viajar al encuentro del producto turístico para poder disfrutarlo en su lugar de origen. (Héctor Ayala Castro 2001).

A su vez la industria turística se define como el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas-culturales y medioambientales que se generan por los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor. (Escalona 2004)

Según El Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas (IMIT) (2001), industria turística se concibió como: “el sector económico de servicios básicos, de alojamiento y alimentación relacionados con agencias de viajes y de transporte de pasajeros; complementados por otros de recreación y ventas de productos típicos y apoyados en un conjunto, por una serie de actividades productoras de bienes y servicios”.

### **1.2 La hotelería. Los sistemas hoteleros y sus procesos.**

**Hostelería**, oferta de servicios destinados a proporcionar alojamiento y alimentación. Es un servicio importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros. Sin embargo, la industria de la hostelería es hoy más diversa y compleja que la de Roma, e incluso que la de la época de los empresarios que en el siglo XIX construyeron el Saboya, el Ritz y los grandes hoteles junto a las estaciones de ferrocarril. También se engloban dentro de esta industria los servicios de *catering*.

Es una industria que adquiere una dimensión cada vez más internacional con la presencia de cadenas multinacionales. Son muchas las compañías que compiten a escala mundial, mientras que los usuarios de sus servicios, turistas y gente de negocios, suelen tener preferencia por una compañía determinada. Las compañías que pertenecen a operadores del Reino Unido son a finales del siglo XX las mayores del mercado. En España, la cadena Sol Meliá figura entre las más importantes.

A pesar del crecimiento de las grandes redes internacionales, los típicos hoteles y restaurantes suelen ser todavía propiedad de empresas nacionales o regionales, o incluso establecimientos independientes. En muchos casos estos establecimientos forman asociaciones o consorcios para

impulsar el marketing de sus servicios. Para llevar a cabo su labor cuentan con agencias locales y regionales de información turística. Las guías turísticas constituyen un medio importante para atraer clientes, pero la mayoría de los hoteles tienen que invertir en publicidad y promoción.

El crecimiento futuro de la industria de la hostelería dependerá de su capacidad para atraer el dinero de los consumidores frente a la competencia de los productos y servicios que ofrecen otras industrias. Un factor clave será el mantenimiento y crecimiento económico, así como la eficiencia de los medios de transporte, sobre todo del transporte aéreo. Es de suponer que los viajes y el turismo llegarán a convertirse en una de las mayores industrias del mundo

### 1.3 Servicios

Cuando se habla de servicios se reconoce que el concepto expresa como regla la particularidad del proceso donde la actividad y el resultado concuerdan en tiempo y espacio, o sea, la producción y el consumo ocurren simultáneamente, he aquí donde radica la diferencia más significativa entre el proceso de producción y el consumo de servicios. Los servicios se crean en la medida que se van suministrando, generalmente su producto no es tangible. A través de la historia varias han sido las definiciones emitidas por autores, enunciando al servicio como:

(NC ISO 9000: 2015) “Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente”.

(Parra Ferrie, Negrín Sosa, & Figueroa Gómez, 2009) “Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”

(Kotler P. , 2000) “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.”

(Schroeder, 1992) “El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.”

Al analizar los conceptos dados por los autores citados anteriormente, se puede apreciar que existen puntos comunes entre ellos, como es el caso de que los servicios se producen y consumen simultáneamente, así como la no existencia física de este; que se realizan con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que lo consumen. Uno de ellos acentúa que solamente se puede apreciar el resultado del servicio después de haberlo recibido.

### 1.3.1. Características fundamentales de los servicios

(Kotler P. , 1991) en su libro “Dirección de Marketing” enuncia cuatro importantes características de los servicios; las que se muestran a continuación:

- **Intangibilidad:** El servicio no se puede experimentar con los sentidos antes de sus compras. Para producir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, materia de comunicación, símbolos. La tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia“, “tangibilizar lo intangible”.
- **Carácter Inseparable:** Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.
- **Variabilidad:** Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quien los proporciona, así de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- **Carácter Perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

Se acostumbra a señalar la intangibilidad del servicio como su característica principal, pues es bien cierto que un servicio es una actividad de naturaleza intangible que se genera en la interacción que se produce entre el cliente, por una parte, y los empleados, los recursos y el sistema proveedor del servicio, por la otra, o sea, los servicios son más o menos intangibles, por lo que se pudiera caracterizar al servicio como una actividad objetivamente intangible o subjetivamente tangible.

El primer paso para dar un buen servicio es orientar toda la empresa al cliente, todos los departamentos y las personas deben trabajar para el cliente, según (Senlle & Vilar, 1996). Todo el personal debe trabajar para el cliente, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Dar satisfacción al cliente significa conocerlo.

Como elementos negativos de la característica analizada, se señala que los servicios:

- Requieren una mayor coordinación entre los factores humanos y técnicos de la empresa; si algo falla, atenta contra la calidad de la prestación.
- Implican una mayor posibilidad de cometer errores en su prestación, toda vez que su aplicación y consumo son simultáneos.
- El servicio mejor diseñado puede fracasar durante su aplicación debido a la alta interconexión del factor humano, el cual, si no está entrenado para garantizar la homogeneidad de la prestación, hará que el mismo servicio tenga prestaciones totalmente diferentes.
- El cliente interviene en la elaboración del servicio, lo está consumiendo mientras se le presta.

- Requiere de un mayor tiempo de relación cliente - empresa; a diferencia del producto, que sale de la fábrica y atravesando diversos canales de distribución, llega al consumidor; en el caso del servicio el cliente participa todo el tiempo en su prestación.
- En los servicios no hay marcha atrás, pues son prestaciones particulares cada vez; son únicas, buenas o malas, y su efecto permanece en la mente del cliente, por tanto es necesario siempre asegurar prestaciones de calidad a fin de asegurar una buena percepción del cliente acerca del servicio prestado.
- Existe una alta intervención de los factores emocionales. Los estados anímicos del cliente y del que le presta el servicio influyen sobre el resultado final del proceso.

### 1.3.2. Tipos de servicios

Los distintos tipos de servicios que se exponen a continuación tienen por objeto comprender las diferentes dimensiones de análisis necesarias para el diseño, organización y gerenciamiento de un servicio, a la vez de facilitar el análisis de los distintos elementos y procesos necesarios para establecer un sistema de servicios eficaz y eficiente que responda a las necesidades estratégicas de la organización.

- Servicios individuales/colectivos: Los primeros se refieren a aquellos que se prestan en forma individual (una sola persona o “cosa”), mientras que los segundos describen que son prestados en forma grupal (varias personas o entidades).
- Servicios estandarizados/personalizados: Los estandarizados son prestados de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), permitiendo poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio / procesos. En general, los estandarizados constituyen una oferta minuciosamente focalizada; mientras que los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, siendo, por lo tanto, mucho más flexibles que los estandarizados.
- Fábrica o industria de servicios: representa a aquellos altamente estandarizados y con un mayor uso de capital en relación a la mano de obra. Esta mayor inversión en capital requiere altos controles de costos y una atención especial a los adelantos tecnológicos que pudieran implementarse en el servicio con el objeto de lograr mayor eficiencia.
- Servicios masivos: Es un tipo de servicio que se ofrece a grandes concurrencias, grupos y multitudes sin demasiada variación y, por lo general, con poca interacción.
- Taller de servicios: representa otro tipo de desafíos para la administración, ya que este tipo de servicio se centra en la eficiencia del capital invertido y a la vez en ofrecer servicio a medida, muchas veces con una alta participación del cliente. Esta situación requiere enfocarse en el

control de costos y del volumen de prestaciones (monitorear los tiempos de trabajo de los servicios muy de cerca).

- Servicios profesionales: al ser prestaciones de bajo volumen, en general con alta interacción proveedor-cliente y requerir alta performance, las ganancias pueden provenir de establecer precios más altos. Se debe enfatizar el diseño y el control de la calidad del servicio.

### **1.4 Evolución histórica de la Calidad.**

En el transcurso de los años el término calidad se ha visto expuesto a constantes cambios y transformaciones, lo cual le ha permitido mejorar y perfeccionarse en función de la satisfacción de los clientes. La calidad ha evolucionado a través de cinco etapas, a continuación se relacionan:

Primera etapa. El control de calidad mediante la inspección

Esta etapa el control de la calidad se enfoca al producto, priorizando la inspección que abarca desde la auto inspección del artesano (producción unitaria / pequeña serie) hasta el muestreo arbitrario en fábrica de medianas y grandes series. Se valora la calidad definida por el fabricante y solamente abarca la etapa post-productiva, su esencia es la verificación exclusiva de los productos en el punto final de los procesos para determinar qué productos eran aceptados y cuáles eran rechazados Esta etapa están vigentes hasta la 2da década del siglo XX.

Segunda etapa. El control estadístico de la calidad

Surge en los años veinte del pasado siglo, es una etapa superior en la del control de la calidad, debido a que su orientación no se circunscribe únicamente a la verificación de los productos, sino que comprende el control de los procesos, abarca las etapas productiva y post productiva, es decir se basa en el control de los procesos a través de métodos estadísticos. Se introducen el muestreo estadístico y el control estadístico de proceso, aparecen los departamentos de control de la calidad.

Tercera etapa. El aseguramiento de calidad

Esta tercera etapa está caracterizada por un hecho muy importante: la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón que involucra en el control de todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto: la pre productiva, la productiva y la post productiva. Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ahora se reconocen procesos y actividades claves para garantizar la aptitud para el uso, que se desarrollan en la organización y particularmente en la etapa de diseño o pre productiva. El aseguramiento de la calidad se establece mediante sistemas con el objetivo de establecer, coordinar y asegurar las actividades de la función de la calidad de forma tal de alcanzar la satisfacción del cliente externo. El mismo se establece mediante:



- Aseguramiento interno: el cual da garantía del cumplimiento de las normas o estándares de calidad en cada actividad o proceso y en que juega un papel fundamental el cliente interno como proveedor, procesador y cliente (triple rol).
- Aseguramiento externo: es una consecuencia del aseguramiento interno y se materializa mediante la garantía que la organización le ofrece a los clientes de satisfacer sus necesidades.

### Cuarta etapa. La gestión de la calidad

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad, abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad del producto, pero a diferencia del aseguramiento de la calidad presupone el liderazgo de la alta gerencia en la gestión de la calidad. La calidad pasa a ser una función de la dirección. En esta etapa el cliente pasa a ser el elemento clave en los objetivos de la organización.

### Quinta etapa. Gestión de la calidad total (GCT)

Estrategia, cultura o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc. Por lo tanto gestión total de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la organización e influye en todas las actividades que tienen lugar en la organización con el objetivo de garantizar la efectividad en la gestión, la competitividad de la organización y la excelencia.

## **1.5. Calidad de los servicios.**

La calidad de los servicios es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

(NC ISO 9000: 2015) “El aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente, siendo el servicio generalmente intangible”

(Díaz, 2003) “El punto de partida de toda gestión para obtener un servicio de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades”

(Ruiz, 2001) “La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción”

(Oh, 1999) “La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión”

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado por lo tanto, es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes teniendo en cuenta, además las expectativas y percepciones para la empresa.

### **1.5.1. Modelo conceptual de la calidad del servicio.**

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1935) donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

### **1.5.2. Importancia de la calidad del servicio.**

Ofrecer una verdadera **calidad en los servicios** genera ventajas que serían inalcanzables de otro modo, por ello hay que cumplir con una serie de pautas:

1. Un servicio con calidad es básico para **luchar contra la competencia**. El servicio de calidad es algo que nunca se acaba, siempre debe tender a mejorar. Igual que los SGC actúan sobre los procesos buscando la calidad total, con los servicios se debe proceder de idéntica manera.

El servicio de calidad al cliente no se puede considerar algo automático, como el que apaga o enciende un electrodoméstico. Precisa de una actitud día a día, constante y perseverante.

2. Es necesario aplicar altos estándares de calidad. El servicio debe ser lo suficientemente bueno para diferenciar a una empresa de las demás. La búsqueda de **"cero defectos"** es

dotar al servicio de fiabilidad. Prácticamente el 100% de los clientes valoran la fiabilidad del servicio.

3. La calidad de los servicios se consigue con un **personal implicado**, consciente de que un error es un exceso. Buen ambiente laboral, personal bien formado, con una **actitud** de entrega a la perfección y una dirección que lidere el proceso, constantemente en vela, en el terreno para que la cadena funcione siempre engrasada.

Los **beneficios de la calidad en los servicios** se pueden concretar en: A corto plazo un mayor beneficio debido a unas mayores ventas y a un mayor precio. Los consumidores prefieren pagar más por una marca que les asegura y cumple un mejor servicio. Los clientes quieren verse protegidos y por ello si es necesario pagan precios algo más altos. A largo plazo es el mejor camino para que una empresa crezca. Aunque una calidad superior implique también un mayor coste, este será compensado por la economía de escala que genera el crecimiento.

Lo que diferencia a las organizaciones a largo plazo es la calidad de sus productos y de sus servicios.

### **1.6. Evolución histórica de la calidad de los servicios de alojamiento.**

Las empresas dedicadas al alojamiento turístico han ido evolucionando a lo largo de la historia, ya que el turismo es un fenómeno “vivo”, en constante cambio al estar formado por personas turistas que van poniendo de moda las últimas aportaciones a la mayoría de la sociedad. En este sentido es primordial obtener la máxima ocupación de un establecimiento, al precio más alto posible, con la máxima satisfacción del cliente y la máxima eficiencia, profesionalidad y amabilidad del personal, empleando para ello un nivel aceptable de recursos. Para entender todo estudio concreto sobre la evolución o cambio socio técnico experimentado por cualquier empresa, comunidad o localidad, como es el caso del alojamiento turístico, requiere del valor interdisciplinario inherente al enfoque CTS resaltando la dimensión histórica de las transformaciones de cada etapa, siempre determinadas por los núcleos dominantes de cambios socio - técnicos. Los Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, o Estudios sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), constituyen hoy un vigoroso campo de trabajo en el cual se trata de entender el fenómeno científico-tecnológico en un contexto social determinado (de carácter global, nacional, regional, local o institucional), tanto en relación con sus condicionantes sociales como en lo referido a sus consecuencias sociales y ambientales (Núñez, 2007) citado en (Fernández García, 2014). En las diferentes épocas históricas por las que ha transitado la humanidad han ocurrido hechos que contribuyeron de cualquier forma a la evolución y desarrollo del alojamiento turístico. Para el análisis de este proceso se tuvo en cuenta la siguiente definición sobre alojamiento. Es un término utilizado para referirse en términos globales a las instalaciones dedicadas a la explotación comercial del negocio de provisión de habitaciones en el contexto de la industria de la hotelería y del turismo. (Safari, 2002) citado en (Monzón Lima, Carlos

Roniel, 2014b) Es importante tener en cuenta determinados apuntes sobre el hospedaje... Quizá la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje. Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados. (Gallego, 2002) citado en (Monzón Lima, Carlos Roniel, 2014b) La hotelería nace con la actividad comercial, hecho este que se remonta a muchos siglos antes de nuestra era. En ese entonces el hombre con su espíritu aventurero y la necesidad de conseguir artículos que él no producía, empezó a viajar visitando pueblos vecinos. La terminología de la hospitalidad le debe mucho a los romanos. La palabra hospitalidad se deriva del latín Hospitium. Palabras relacionadas con esta son: hostelería, hospedería y hotel.

### **1.6.1. Algunas consideraciones referentes la calidad en los servicios del alojamiento turístico.**

La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas. En este contexto la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión. Profundizando en la materia se observa que el concepto de calidad proviene del latín Quedita que puede ser interpretado como calidad o propiedad, está asociado al atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios. Nos podemos encontrar con conceptos de calidad que van desde los más concretos hasta los más abstractos, desde la conformidad con las especificaciones (Crosby, 1996) citado en (Caballero, 2009) pasando por la calidad como adecuación al uso (Juran, 1994) citado en (Salgado, 2014). El concepto de calidad ha venido evolucionando con el tiempo, anteriormente la calidad era vista como aquella que el productor era capaz de darle al cliente, el sentido del flujo estaba orientado en una sola dirección: productor- cliente.

Hoy en día el concepto de calidad ha dado un gran giro, el cliente define cuáles son sus necesidades y el productor tiene que buscar conocer cuáles son esas necesidades y satisfacerlas. Existen diferentes niveles de exigencias para cada producto o servicio, una calidad para cada necesidad. Realizando un análisis en esta dirección la calidad ya no solo es una propiedad del producto o servicio ajena a quién la va a consumir, sino que está orientada totalmente a las necesidades de ese

consumidor dado que los proveedores deben cambiar para ajustarse a ello, agregando siempre mayor valor a los productos y servicios que venden. El impacto directo que tiene la calidad sobre el desempeño de un producto o servicio está estrechamente ligado al valor y satisfacción del cliente. Para el Presidente de Motorola por ejemplo, la calidad debe hacer algo por el cliente, y para definir, ¿qué es un defecto?, expresa: sí al cliente no le agrada, es un defecto. La calidad, bajo esta nueva concepción, *“orientada hacia el cliente”*, significa:

- Productos y servicios que satisfacen sus necesidades.
- Precios en correspondencia con el producto o servicio recibido.
- Imagen comercial, o de producto o servicio recibido.
- Innovación sistemática, calidad en un incremento constante, como un proceso de mejora que no se detiene, que busca no sólo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también hacer más placentera la satisfacción de esas necesidades.
- Servicio “justo a tiempo”, que significa recibir un producto o servicio en el momento que lo necesita y que satisfaga sus necesidades en el servicio de post-venta.

Son muchos los esfuerzos de algunos autores para definir el concepto de calidad desde su propia perspectiva. Sin embargo, todos concuerdan en que la calidad debe estar encaminada a la satisfacción plena y total del cliente. Es imprescindible que la calidad esté en toda la empresa y no sólo en algunas áreas o funciones, debido a que se puede crear un desequilibrio en los sistemas de la empresa (Fernández, 2014)

La calidad en los servicios es valorada mediante la satisfacción del cliente o usuario. Sin embargo, el hecho de que el servicio es producido y consumido al mismo tiempo imposibilita el control de su calidad antes de la venta o prestación, es decir, el error una vez cometido no puede subsanarse. El cliente está presente en todo el proceso y mientras mayor sea la duración del servicio, más posibilidades habrá de que se cometan errores. Por ello, se puede afirmar que en los servicios es fundamental “hacerlo bien desde la primera vez”. El servicio es una categoría socio-histórica que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es decir, una disposición modal o energética que debe encerrar dentro de sí mismo una voluntad y un criterio de responsabilidad capaz de naturalizar la conducta de quien lo presta. La definición del servicio ha sido distorsionada por el pensamiento empresarial convencional. Tradicionalmente se entiende que el servicio implica algún tipo de interacción –persona a persona-, que se supone que deja contento al cliente después de la venta de un producto. El servicio según su definición tradicional era un mal necesario, un costo laboral en el que se incurría si al cliente no le satisfacía el producto y quería devolverlo o reemplazarlo por otro bien fabricado. Algunos autores aún se refieren al servicio como una envoltura de valor añadido en torno a un producto tangible. De la misma manera que ha ido evolucionando los conceptos de calidad también ha sucedido con los de servicio. Existen varias definiciones interesantes de los servicios que debemos tomar en cuenta, algunas de ellas son: (KOTLER 1979) citado en (Cabrera Cartas, 2014) "Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto

físico”. *Su producción puede o no estar ligada a un producto físico*”. (Retinen ,1983) citado en (Ortega Núñez, 2014) define a los servicios como “actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último”.. El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al contrario de lo que pasa con los productos, primero son fabricados y luego se venden y son utilizados. Mientras a los productos se les puede realizar control de la calidad durante o al final del proceso, no es posible hacerlo con los servicios que se están produciendo con la propia participación del cliente, cualquier error sería detectado por éste.

### **Nuevas tendencias del alojamiento turístico y el cliente de hoy**

Culturas, valores, modas, tecnologías, tendencias, hábitos, comunicación, ocio, globalización, medioambiente, regionalismo, naturaleza, rural y otras, son palabras que conviven entremezcladas unas veces y de forma singular otras, pero siempre expresando la realidad de un siglo que acaba de empezar y que viene lleno de infinitas posibilidades para renovar las viejas formas y antiguos métodos que no volverán, a no ser si no como parte de la historia pasada. Por otra parte, hay hosteleros de prestigio, principalmente restauradores, que han incorporado a la oferta de restauración un alojamiento, bien de nueva construcción o aprovechando el propio restaurante. Hay que destacar que los hay con instalaciones magníficas, donde el estilo y buen gusto se ve en las habitaciones con mobiliario rústico o de firma, en los jardines cuidados con toda clase de detalles o en los comedores donde la calidez se expresa en un interiorismo desarrollado por manos expertas que permiten ofrecer una comida que sitúa al cliente en otra dimensión. Estos alojamientos, para que realmente tengan éxito, requieren una atención muy personal y una gestión muy profesionalizada. Es indiscutible que el SPA (Saluten per Aquam) está de moda y su crecimiento va a ser muy importante en los próximos años. Los hoteles de ciudad, con excepciones, carecen de una oferta suficiente para competir con los «balnearios», donde el agua termal representa la mayor referencia del alojamiento. Sin embargo, en los hoteles urbanos, cuando se dispone de espacio y de un proyecto adecuado, también puede existir un «balneario» sin agua termal, con una oferta basada en el «agua corriente», que puede dar respuesta a aquellos que no necesitan, no quieren desplazarse o no pueden acudir al balneario más cercano. Es indiscutible que el SPA (Saluten per Aquam) está de moda y su crecimiento va a ser muy importante en los próximos años.

Como se ha analizado en los epígrafes anteriores la calidad va a decidir en la compra de los clientes, es por esto que a continuación se expondrá algunas de las definiciones más utilizadas.

### 1.6 Satisfacción de los clientes.

La calidad, el servicio y el cliente están estrechamente relacionados, de ahí que se hace necesario analizar que la satisfacción hacia el cliente es un punto en común que entrelaza estas categorías, por lo que una vez que estén bien definidas: la evaluación y diagnóstico son elementos que medirán su comportamiento para poder cumplir con la razón de ser de una entidad.

A continuación se hace referencia a diferentes conceptos de satisfacción del cliente.

Según (Thompson, 2010), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

(Conde Pérez, 2010) “Un enfoque más reciente del concepto de satisfacción del cliente, se basa en la satisfacción “acumulada” de todas las experiencias previas al consumo a lo largo del tiempo, representando el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones anteriores”

(Hayes, 1999) plantea que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

(Kotler P. , 1997) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado. Muchos autores coinciden en la interpretación de la relación expectativas y percepción, el y análisis de la satisfacción como resultado del impacto de la gestión desarrollada en un proceso u organización en el cliente. Ese punto de vista genera una promoción gratuita, aspecto que define la gestión de venta con el uso de las nuevas tecnologías. Estos enfoque

definen la valoración sobre la calidad de los servicios que realiza el cliente, por tal motivo una correcta medición puede decidir sobre la eficacia en la toma de decisiones, así como en el comportamiento de las redes

### 1.7. Evaluación de la calidad

- **Evaluar.** (Del fr. *évaluer*). tr. Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. (Microsoft Encarta® 2005).
- **Espinosa, N. (1986)**, en la que plantea que es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores y la de los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad.
- **Rodríguez, A. (1986.)** La evaluación se realizaba a partir de los niveles de calidad y por la utilización de métodos cuantitativos basados en la medición y comparación de índices de calidad simples o complejos, definidos por los propios productores. Por lo tanto la evaluación de la calidad en la era de la manufactura se definía como el proceso de medición y comparación consistente en la determinación del nivel de calidad del producto o producción.

**La evaluación de la calidad** es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: la medición y la comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y al igual que la gestión de la calidad ha ido evolucionando en el tiempo, se puede diferenciar por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. .

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad, esta se caracteriza por una relación demanda – oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo.

A partir de lo referido anteriormente el autor considera que la evaluación constituye una poderosa herramienta que toda organización debe emplear, la misma brinda la información suficiente como para comparar el funcionamiento de su sistema con respecto a la competencia, establecer comparaciones evolutivas o decrecientes en sus niveles de satisfacción por medio de mediciones hechas al sistema, a la calidad de sus productos, y en el caso de las empresas encargadas de la



producción de alimentos, permite determinar hasta que niveles poder llegar para brindar productos que no constituyan a lo largo del proceso un peligro para sus clientes.

### **1.8. Evaluación de la calidad de los servicios.**

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y se puede diferenciar por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolla bajo una relación demanda-oferta favorable a la demanda donde  $D > O$ , determinando la poca importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad, esta se caracteriza por una relación demanda – oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente en este período las empresas de servicios toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

No obstante, debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión es de suma importancia debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

Uno de los indicadores básicos de la calidad del servicio lo constituye la satisfacción de los clientes, el cual se operativiza por la diferencia entre la percepción y la expectativa de los clientes y constituye un precedente de la calidad percibida. En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

La NC ISO 9000:2015 refleja que la evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Para (Ivanoveich, 1989) la evaluación de la calidad constituye "un examen sistemático para determinar en qué medida una entidad es capaz de cumplir los requisitos especificados". Espinosa, N. (1986), plantea que la evaluación de la calidad es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores y la de los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad. Valls. W (2006), concluye que la evaluación de la calidad percibida

del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la Servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medida a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente. Importante en este análisis es la identificación del comportamiento de la relación expectativas y percepción en la evaluación general de la calidad del servicio ofertado, con importante impacto en la gestión de venta, a través de la promoción voluntaria del cliente objetivo y los clientes potenciales, siendo la satisfacción una variable que los clientes pueden modificar en función de reportes de experiencias similares o superiores.

De todo lo expuesto anteriormente, se puede llegar a la conclusión de que la evaluación constante de la calidad es muy importante y se debe mejorar desde todo punto de vista, por lo que el diagnóstico es un proceder que hay que efectuar como garantía de una calidad en los servicios y procesos de la organización ya que la propia naturaleza de la diagnosis y su significado específico definen su estrecha relación con el análisis y la evaluación, sin embargo en muchas ocasiones se subestima este primordial proceso o se mediatiza mediante evaluaciones deficientes y carentes de análisis que limitan su alcance y efectividad, lo que afecta la toma de decisiones, y finalmente los más importante, la satisfacción de los clientes.

### Conclusiones parciales.

1. En el análisis de la satisfacción del cliente es muy importante la identificación del comportamiento de la relación expectativa y percepción en la evaluación general de la calidad del servicio ofertado, con marcado impacto en la gestión de venta, siendo la satisfacción una variable que los clientes pueden modificar en función de reportes de experiencias similares o superiores.
2. La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y se puede diferenciar por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el cumplimiento de las demandas solicitadas por los clientes.

## **Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación.**

En el presente capítulo se hace una caracterización del hotel incluyendo en su contenido aspectos relacionados con la identificación de los procesos, plantilla de trabajadores, clientes, proveedores, siguiendo con una descripción del procedimiento seleccionado en la investigación y las principales herramientas a utilizar en el mismo.

### **2.1 Caracterización de la instalación.**

Ubicado en la mejor zona de playa de Varadero, su construcción comenzó el 1ro de septiembre de 1999 y la ejecución del proyecto corrió a cargo de la empresa constructora SUNEKO S.A. El inmueble es propiedad de la Empresa Mixta Amanecer Holding S.A., y administrado por la cadena hotelera SANDALS INTERNACIONAL RESORTS hasta 2014 y ahora bajo las ordenes de la cadena Blu Diamond y su categoría Royalton ,además del grupo hotelero Cubanacán.

La edificación del mismo se concluyó en el otoño del 2002, con un costo superior a los 46 392 017.00 USD. Su diseño arquitectónico que recuerda el estilo constructivo de Varadero entre los años 1920 – 1940, con módulos de habitaciones y edificaciones de servicios distribuidos en una superficie de 7.4 hectáreas donde se destaca, como elemento diferenciador de las áreas exteriores, los Espejos de Agua, rodeados de piedras artificiales y vegetación dando apariencia de lagos.

Su explotación comenzó en Octubre del 2002 posee las mejores condiciones constructivas, naturales y de servicio así como de capital humano para mantenerse como el hotel insignia concebido para parejas que disfrutan de sus vacaciones, celebran bodas, lunas de miel y aniversarios. Este hotel opera bajo un sistema Ultra Todo Incluido que significa brindar una amplia gama de servicio que lo distinga del resto del todo incluido del Caribe y unas vacaciones libres de preocupaciones sin costo adicional.

Su misión corporativa: ***“Brindar una experiencia suprema de vacaciones caribeñas, ofreciendo a nuestros clientes servicios y facilidades de la más alta seguridad y calidad, a la vez que fidelizados a nuestros recursos humanos y estamos entre los grupos más responsables con el cuidado del medio ambiente y mejor insertados en la sociedad, dentro de la industria turística”.***

La filosofía que comparten todos los empleados y que se considera la premisa del éxito es: ***“Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”.***

El eslogan de los hoteles de parejas es: ***“Love is all you need, everything else is included”.***

**Propósito del negocio:** Generar ingresos que contribuyan al desarrollo de la economía del país de manera eficiente.

**Objeto social:** Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación al turismo nacional e internacional.

**Misión:** *“Royalton Hicacos dirigido exclusivamente a las parejas con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes, apoyándonos en la cultura del detalle, el servicio personalizado y la profesionalidad de todos los trabajadores, logrando el crecimiento y la rentabilidad de la organización”.*

**Visión:** *“Ser líderes del turismo de Parejas en el Caribe, distinguidos por ofrecer a nuestros clientes la más innovadora y exclusiva experiencia vacacional, con los niveles de seguridad y calidad más altos en los servicios, manteniendo los más selectos, profesionales y comprometidos empleados de la Industria Hotelera”.*

En Royalton Hicacos existen 5 elementos de compromiso total con la organización:

**A. ORGULLO DE HACER EL TRABAJO CORRECTAMENTE.**

- Conocimiento de cómo desempeñar todos los aspectos del trabajo.
- Hacer la tarea correctamente.
- Trabajar correctamente sin supervisión.

**B. FE EN LA REGLA DE ORO.**

- Tratar a los demás de la manera que le gustaría que lo trataran.
- Dar el mismo servicio que usted se daría.
- Dar a todos un trato personalizado.

**C. PREOCUPARSE POR LAS PERSONAS.**

- Ser observador de las necesidades especiales de sus clientes.
- Voluntad de ayudar.
- Pensar en las vías de hacer que la estancia de los clientes sea exitosa.

**D. RESPETO A LOS DEMÁS EN EL EQUIPO.**

- Desear que los demás lo respeten en su trabajo.
- Saber que sus compañeros de trabajo pueden contar con usted.
- Saber que todos somos parte del equipo.

- Tomarse la molestia de mejorar el trabajo para usted, para aquellos con quien labora y por los que labora.

### **E. RENDIR EL EXTRA.**

- Prepararse para hacer tareas por las que no se le exige, siempre que contribuyan.
- Tratar de responder a todas las demandas de los clientes.
- Tratar de anticipar las necesidades del usuario.
- Tratar de establecer una diferencia.

Facilidades y Servicios que oferta la organización:

- Alojamiento:

1. Suite Presidencial

2. Royalton Hicacos Suites

3. Suites (4 de ellas con facilidades para minusválidos).

- SPA.
- Piscina.
- Gimnasio.
- Deportes terrestres.
- Deportes acuáticos
- Restaurantes:

1. Restaurante Don Pasquale.

2. Restaurante El Caribe.

3. Restaurante Las Morlas.

4. Grill de la playa El Viejo y el Mar.

- Bares.
- Entretenimientos.
- Servicios de Bodas.
- Otras facilidades con costo adicional

- Categorías Habitacionales:
- Suites con vista al jardín – Habitaciones Suites típicas que incluyen aire acondicionado, camas King size, secador de pelo, radio reloj, cafetera tetera, baño, teléfono, ventilador de techo, TV satélite, cajas de seguridad, plancha y tabla de planchar, paraguas, sala y balcón.
- Suites Premium – Tienen todas las facilidades antes mencionadas además de un bar servido una vez a la semana con cervezas, vinos y jugos.
- Suites de Conserjería – Tienen las facilidades antes mencionadas, además de contar con un bar completamente surtido repuesto diariamente. Estos clientes disfrutan de un servicio de atención personalizada, traslados privados desde y hasta el aeropuerto, Cóctel de Conserjería, servicio especial de check in y check out, servicio de cobertura, desayuno continental en la habitación y un descuento del 15 % en los servicios del SPA.
- SPA: Al estilo europeo que incluye sauna y baños de vapor. Además cuenta con un salón de belleza (manicura, pedicura, peluquería y barbería), cuartos de masaje, tratamientos corporales y faciales disponibles por un costo adicional.
- Piscina: Tres piscinas de agua dulce, una de ellas la piscina principal con un acuabar y 4 jacuzzis.
- Restaurantes: El hotel posee 5 restaurantes de clase mundial distinguidos por una excitante variedad de opciones para desayunos, almuerzos y cenas.
- Restaurante Gran Plaza Hicacos, restaurante de comida Internacional al estilo buffet con un servicio de succulentos desayunos, originales almuerzos y cenas de lujo.
- Restaurante Don Pasquale: Ofrece desayuno continental a diario, almuerzo a la carta con un delicioso buffet antipasto y en la noche cena a la carta de lujo al estilo italiano.
- Restaurante El Caribe: Ofrece sus servicios solo en horario de cena, con una variada carta de comida caribeña con bar incluido.
- Restaurante Las Morlas: Conocido como la cocina gourmet del pescador, sirve comida de mar en horario de cena.
- Grill de la playa El Viejo y el Mar: Ofrece un servicio de snack bar que incluye variedad de frutas naturales, ensaladas, entrantes y bocaditos durante el día y en la noche brinda cena a la carta estilo barbacoa.

- Bares: Cuenta con cinco bares, todos ofertan amplia variedad de bebidas Premium nacionales e internacionales. Lobby Bar El Mirador, Bar El Caribe, Piano Bar las Nubes, Bar Piscina Las Rocas, Bar de la Playa el Viejo y el Mar, Night Club Varadero.
- Servicios de Bodas: Se realizan bodas con servicio de coordinadora de bodas y notario público, mini banquete, decoración, fotografía, cena especial, desayuno a la mañana siguiente en la habitación, y todo ello totalmente gratis dirigido a los clientes del Hotel que decidan contraer nupcias durante su estancia. Para las lunas de miel se incluye un upgrade de categoría de habitación (según disponibilidad), una botella de vino espumoso en la habitación, un plato de frutas tropicales en la habitación, dos camisetas Royalton Hicacos con grabación de “Recién Casados”, Cóctel y cena de gala en restaurante especializado y una fotografía tomada por el fotógrafo del resort.
- Otras inclusiones: Traslados desde y hacia el aeropuerto, representante de aeropuerto en ambas terminales (Varadero y Habana) y Salón de Espera.
- Otras facilidades con costo adicional: Cambios de monedas, Salidas tarde, Lavandería, Renta de Autos, Renta de Motos, Internet, Correo, Fax, Teléfono, Tours y Excursiones, Servicio Fotográfico, Taxis y Tiendas, Servicios médicos y de enfermería.
- Animación: El hotel cuenta con un amplio programa de animación que incluye actividades diurnas y nocturnas dirigidas a satisfacer las expectativas de los clientes y de transmitirles lo mejor de nuestra cultura. Este incluye actividades como: clases de bailes cubanos, clases de Español e Historia de Cuba, clases de cocteles cubanos, juegos de voleibol, de básquet, de fútbol, ejercicios aeróbicos, ejercicios en piscina, clases de buceo, caminatas matutinas, clases de estiramiento y yoga, entre otras. En el caso de las noches los espectáculos son temáticos y variados siempre en función de mostrar al cliente lo más autóctono de la cultura cubana.
- Otros servicios. Traslados desde y hacia el aeropuerto, cambios de monedas, salidas tarde, lavandería, renta de Autos, renta de motos, Internet, correo, fax, teléfono, tours y excursiones, servicio fotográfico, taxis y tiendas, servicios médicos y de enfermería.

### **Canales de distribución.**

La distribución de Royalton Hicacos es selectiva ya que cuenta con un número específico de operadores elegidos por la Cadena, así también como diversas oficinas que tienen la representación del producto en los mercados emisores principales.

Este producto introducido en el mercado desde Octubre del 2002 posee las mejores condiciones constructivas, naturales y de servicio así como de capital humano para mantenerse como el hotel insignia concebido para parejas que disfrutan de sus vacaciones, celebran bodas, lunas de miel y aniversarios. Este hotel opera bajo un sistema Ultra Todo Incluido que significa brindar una amplia gama de servicio que lo distinga del resto de los todo incluidos del Caribe, es decir unas vacaciones libres de preocupaciones sin costo adicional.

Está distribuido en 31 bloques habitacionales para un total de 404 habitaciones (incluyendo dos Royal Suites y una Suite Presidencial), un edificio principal donde se ubican alguno de los restaurantes, tiendas, alguno de los bares, galería de arte y Night Club. En su parte interior se ubica la Cocina Principal, el Patio de descargue, los almacenes, departamentos de Ama de Llaves, Recursos Humanos, Seguridad, Alimentos y Bebidas y Mantenimiento. En otro edificio más pequeño y ubicado en la entrada se localiza el área de Recepción de clientes y el Lobby, las oficinas de la Gerencia, Relaciones Públicas, Calidad, Comercial y Economía. El Spa, dos de los Restaurantes Especiales y el Punto Náutico se ubican en edificaciones aisladas.

### **Principales Proveedores**

Para el desarrollo de sus actividades fundamentales, el hotel mantiene relaciones contractuales con varios proveedores para garantizar los servicios entre los que se encuentran para:

- Mercancías (alimentos y bebidas): ITH, Pesca Caribe, Habana Rum, Cervecería Bucanero, Cimex Varadero, Locarinos, D´Leones, AT Comercial entre otros.
- Informática y Comunicaciones: GET, COPEXTEL y ETECSA.
- Transportista: TRANSTUR y Taxi OK (clientes externos) y Transmetro (clientes internos).

En cuanto a la tour operación proveedora de nuestros clientes externos existen contratos con alrededor de 31 mercados y 203 tour operadores, los mayores suministradores son de nacionalidad canadiense, ellos son, Air Canada Vacations y Sunwings. De UK los mayores productores son Thomson y Tomas Cook Uk y de Alemania LTUR y Schauinslandreisen.

### **Recursos Humanos.**

El Hotel cuenta con una fuerza laboral de 485 trabajadores. De ellos, 106 son graduados universitarios, 353 de nivel medio superior y el resto son graduados de 9 no grado. La militancia se comporta de la siguiente manera, 88 militantes del PCC y 134 de la UJC. Del total de trabajadores son fundadores 266 que representa un 54.8 %.

El suministro de fuerza laboral se obtiene de traslados internos de hoteles del MINTUR o de la Oficina Territorial de Empleo al Turismo (OTET).



Existe en el hotel un programa de Capacitación. Se realiza un diagnóstico periódico a cada trabajador para medir sus necesidades y en base a estos resultados se elabora un plan de capacitación teniendo en cuenta las necesidades del trabajador y del centro. Los entrenamientos son realizados por FORMATUR, la Escuela de la Baja o entrenadores del propio centro.

Evaluación del desempeño se realiza con frecuencia mensual en modelo establecido donde aparece la información de 6 meses para dar seguimiento al evaluado por parte del responsable del área.

El salario medio oscila sobre los 465 MN. En la entidad se aplica un sistema de estimulación denominado pago por idoneidad, el cual difiere en cantidad de acuerdo al tipo de trabajador (directo, indirecto o apoyo). Por ser empresa mixta se aplica un incremento del 30%. A las plazas técnicas se les adiciona 30mn sobre el salario básico. Además se les entrega mensualmente al 100 % de los trabajadores 30 cuc para la compra del aseo personal y un 3% en cuc en correspondencia con las utilidades.

Para trabajadores de nuevo ingreso está establecido un Programa de Inducción que consiste en un recorrido por parte del Departamento de Recursos Humanos a todas las áreas del centro, la atención directa de un entrenador del área durante los 6 meses a prueba y la participación en un cóctel de bienvenida que se realiza cada 3 meses para los nuevos integrantes del equipo de conjunto con el Consejo de Dirección.

Existe un reglamento disciplinario que describe las obligaciones, prohibiciones y derechos de cada trabajador del hotel en específico.

**La misión:** “Ser Royalton Hicacos Resort & Spa, el sitio mágico donde el amor y la cultura del detalle se unen para lograr un ambiente excepcional”.

**La visión:** “Ser Royalton Hicacos, Resort líder en Varadero en la atención distinguida a parejas; caracterizados por la profesionalidad, eficiencia y creatividad”.

**Valores compartidos por la Organización:** Identidad; Cultura del detalle; Profesionalidad; Responsabilidad; Respeto y Trabajo en Equipo.

### ***1- Identidad***

Incondicionalidad y fidelidad con los principios revolucionarios. Honestidad

Sencillez, modestia, austeridad. Ética moral y revolucionaria. Participación en las tareas de la revolución fuera y dentro de la instalación. Cuidado y respeto a la propiedad social.

### **2-Cultura del Detalle**

Lo que marca la diferencia, exquisitez, excelencia; Llegar a lo más profundo, a la esencia, al fondo de las cosas; Atención personalizada; placer, compromiso, amor, lealtad por lo que se hace. El extra que nos hace ser únicos e irrepetibles. *(Trabajar en función de la satisfacción, necesidades y superación de las expectativas del cliente. Eliminar del vocabulario y el estilo de vida de nuestras familias el concepto no)*

### **3-Profesionalidad**

Hacer las cosas bien a la primera vez. Conocimiento y dominio de todo cuanto hacemos y que tiene que ver con nuestro trabajo. Consagración. Capacidad para prever contingencias y situaciones y anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes. Seguimiento. Mostrarnos tal como somos.

### **4-Responsabilidad**

Seriedad para asumir las tareas. Disposición e incondicionalidad para hacer lo que hay que hacer. Integridad y confiabilidad personal. Compromiso con lo que se hace. Constancia.

### **5-Trabajo en Equipo**

Comunicación eficaz y fluida. Intercambio permanente y oportuno. Cooperación.

Ayuda mutua y desinteresada. Voluntad y deseo de hacer las cosas. Objetivos y metas, intenciones y sueños comunes, una Misión, Una Visión. Sentido de pertenencia y amor por la propiedad, por el equipo de trabajo, por la familia Royalton Hicacos. Resort & SPA.

### **6-Respeto**

Aceptarnos, querernos, amarnos a nosotros mismos. Empatía, ponernos en el lugar de nuestros compañeros, entender y ayudarlos a pensar. Aceptar los gustos y criterios personales de nuestros compañeros de equipo. Respeto a la privacidad y vida de otras organizaciones, instalaciones u hoteles.

### **Metodología de la investigación.**

A continuación se realiza un análisis detallado de cada una de las metodologías que se tuvieron en cuenta para la selección de la metodología a utilizar.

### **Procedimiento 1: Guía para la realización del proyecto de curso de la asignatura Gestión de la Calidad Curso: 2016-2017**

**Fuente: Colectivo de Calidad del Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas.**

Este procedimiento se centra en realizar un análisis de la calidad de la gestión empresarial, es decir de manera muy general al tener en cuenta cada una de las partes que integran una organización así

como cada uno de sus procesos; el análisis de la satisfacción de los clientes es uno de los aspectos objeto de valoración, para luego introducir su resultados en el diagnóstico de operaciones, actividades y momentos de la verdad que intervienen como responsables de los problemas de calidad percibida que se obtenga como resultados del instrumento aplicado.

### **Procedimiento 2: Evaluación de la Calidad del servicio Versat Sarasola en la Empresa de Desarrollo del Software DESOFT, Matanzas.**

**Fuente: Yanaysi Roque Febles (2015)**

En este procedimiento, que tiene como objetivo evaluar la calidad de un servicio específico, se tienen en cuenta elementos referentes tanto al cliente como a todo el proceso que se lleva a cabo de manera interna en la organización y se analizan los indicadores básicos que gestiona la entidad; y a partir de estos resultados se realiza un análisis causal y una propuesta de mejora. En su contenido no se incorpora algún análisis en profundidad del constructo satisfacción del cliente por varios enfoques o instrumentos.

### **Procedimiento 3: Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario.**

**Fuente: Rafael Gómez Dorta (2007)**

Este se desarrolla como una guía para la medición de la calidad de los servicios bancarios, en la que se le presta gran atención al papel del cliente en la calidad del servicio prestado. Sin embargo tiene en cuenta un conjunto de acciones que se centran en aspectos de la planificación estratégica que no son objeto de estudio de la investigación que se realiza, además la secuencia de las etapas con sus respectivos pasos se considera que no es la más adecuada.

### **Procedimiento 4: Guía de la asignatura Optativa Calidad de los Servicios desarrollada en la asignatura en el curso 2016-2017.**

**Fuente: Material Docente creado por MSc. Aláin Segura Domínguez**

Este procedimiento se centra en la evaluación y mejora de la calidad de los servicios. En él se analizan elementos que incluyen tanto a los destinatarios del servicio como a los que brindan el servicio. Además tiene en cuenta la distribución en planta de la instalación, así como la capacidad del proceso de servicio. Se toma como referencia todos los elementos relativos al cliente y a su desempeño como parte fundamental en la prestación del servicio.

## 2.2 Metodología de la investigación.

El procedimiento aplicada es una adaptación del diseñado por segura (2005) para el diagnóstico de la calidad percibida, la cual se basa en 7 pasos. La adaptación consiste en la no aplicación de pasos que no se ajustan al objeto de estudio por la extensión y dificultad en el acceso a la información relacionada en esos pasos, ellos son:

- Identificación y análisis de la cartera de productos (datos a los cuales no se tiene acceso como estudiante. Políticas de la entidad )
- Análisis de los procesos de servicio. (datos a los cuales no se tiene acceso como estudiante. Políticas de la entidad )

Esta explicación expone que del procedimiento de la siguiente manera: Solo se aplicaron 4 pasos.

(Ver Figura 2.1 Propuesta Metodológica).



Figura 2.1 Propuesta Metodológica

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 1. Caracterización del objeto de estudio.

Este paso consiste en una descripción de los aspectos generales que fundamentan el funcionamiento de la instalación objeto de estudio teniendo en cuenta los productos ofertados la organización que armoniza su funcionamiento. Una vez realizado la caracterización del objeto de estudio se debe fundamentar la selección del objeto de estudio a partir de breves entrevistas a los clientes, reportes de quejas, y el uso de la observación directa.

### Paso 2. Análisis de la calidad percibida.

Se propone el análisis de los niveles de calidad percibida y del grado de satisfacción del cliente a través de la aplicación de métodos activos (encuestas y entrevistas). Se estudiará el nivel de calidad percibido por los clientes, desde la aplicación e interpretación de toda la diversidad de instrumentos que compone el análisis de la satisfacción de los clientes. Se debe procurar el análisis integral de los resultados, incorporando en su interpretación el método de valoración y salida de cada instrumento analizado.

Se debe contrastar los resultados de satisfacción del cliente con los reportes de quejas y reclamaciones que se registren en la entidad estudiada. Este análisis tiene como objetivo identificar resaltar el estado de los ítems con mayor dificultad en el instrumento aplicado y asociar este análisis con procesos y actividades que presentan las principales reservas de eficacia.

### **Paso 3. Análisis de los Indicadores Económicos**

Se debe identificar los principales indicadores económicos los cuales serán clasificados atendiendo a su naturaleza en indicadores que miden *eficacia*, *eficiencia* o *efectividad* y según su alcance en indicadores de *proceso* o *de resultado*. Estas clasificaciones se realizan marcando la casilla en blanco a la cual corresponda, donde simultáneamente se realizan dos clasificaciones.

Para esto se suma la cantidad de indicadores determinando su total y posteriormente se suma la cantidad de casillas seleccionadas en columna para determinar los totales de indicadores que son de eficiencia, eficacia, resultados y de proceso. Luego se halla el porcentaje de cada uno de ellos por la siguiente expresión matemática:

$$\begin{array}{l} \text{Parte} = \frac{\quad}{\quad} \% \\ \text{Total} \quad \quad 100 \end{array}$$

Donde parte es el total de indicadores de eficiencia, eficacia, resultado y de proceso y el total es la cantidad en total de indicadores existentes.

Podrá ser utilizado otros criterios o variables que permitan analizar con un enfoque práctico el impacto económico que genera los resultados de la aplicación de los instrumento, incluyendo análisis de costos fallos u otro análisis de ratios para minimizar el pago por mala calidad en los procesos.

### **Paso 4. Análisis causal de los problemas encontrados.**

Análisis de los principales problemas identificados en los pasos anteriores, aplicando para ello técnicas como tormenta de ideas y un análisis causal de los problemas identificados mediante el Método de Coeficiente de Kendall para llegar a la identificación de las causas con un diagrama causa- efecto.

### **Paso 5. Propuesta de acciones de mejoras.**

Como último paso se propone en función de las reservas existente que frenan o no facilitan profundizar en el análisis integral de los resultados, la creación de acciones de mejorar que potencien la valoración integral de los datos y a su vez permitan unificar criterios del comportamiento de la satisfacción del cliente, permitiendo con diversidad de métodos de evaluación la solución unificada de los problemas encontrados.

### 2.3. Principales Técnicas para la investigación

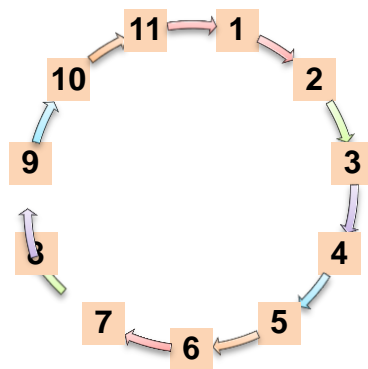
Para ser posible alcanzar el objetivo propuesto en la presente investigación se emplearon un conjunto de técnicas y herramientas que serán citadas a continuación:

- **Entrevistas**

Objetivo: recopilar información a partir de un intercambio directo entre personas y/o grupos. Para esto el investigador realiza la planificación de cada una de las entrevistas que efectúa, se concierta la fecha, el lugar y la hora a efectuarse la misma.

La muestra utilizar la constituyen los clientes internos del proceso seleccionado y los expertos.

- **Ciclo de servicios**



El ciclo de servicios según G. Ochoa es una herramienta de planificación que permite resaltar en forma inicial los aspectos del servicio que son relevantes para el cliente, es decir aquellos que inciden en su nivel de satisfacción con el servicio proporcionado. Es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. Es un mapa de momentos de verdad de una institución, a medida que los experimentan los clientes; se activa cada vez se pone en contacto con la entidad.

Se entiende por momento de la verdad a todas aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con algún aspecto de la empresa y a partir de ese contacto, se forma una opinión sobre la empresa y /o la calidad de su servicio. Se distribuyen a lo largo de todo el proceso desde que el cliente siente la necesidad, selecciona y accede a la contratación del servicio, hasta que entiende que

el servicio ha terminado. A veces se establece al ver un potencial cliente el personal trabajando para otro cliente. Estos deben ser bien aprovechados por la empresa. Deben ser correctamente gestionados para que la posibilidad de que el cliente se forme una opinión positiva sobre la empresa sea máxima.

Los momentos críticos son los eventos donde el cliente se forma una impresión negativa del servicio de la entidad, cuya falta de monitoreo acarrearía peligros al producto o servicio.

- **Diagrama de flujo.**








Es la representación pictórica de los procesos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. Este resultado puede ser un producto, un servicio, o una combinación de los tres. Al examinar como los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia los problemas potenciales.

Los pasos para la elaboración del Diagrama de Flujo son:

- 1- Definir el objeto de estudio (eficiencia, duración, capacidad, efectividad, etc.)
- 2- Grado de detalle: (proceso, actividad, tarea)
- 3- Descripción del proceso por medio de los símbolos y mediciones de eficiencia
- 4- Análisis y desarrollo del proceso mejorado.
- 5- Aprobación e implantación.

Símbolos que con más frecuencia son utilizados para hacer Diagramas de Flujos

**Tabla 2.3: Símbolos del Diagrama de Flujo**

Símbolo	Significado
	Inicio/ Final
	Acción/Proceso general
	Decisión
	Flujo
	Salida impresa
	Conector (paginas diferentes)
	Control

- **Método del Coeficiente Kendall**

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos.

Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los  $A_{ij}$ , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:  $i: 1, 2, 3, \dots, k$ ;  $j: 1, 2, 3, \dots, M$ ;  $K$ , cantidad de características a evaluar;  $M$ , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica  $i$ , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^K A_{ij}$$

Es necesario calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)}$$

Siendo:  $\Delta$ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables;  $\Delta^2$ , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular  $\Delta$  es la siguiente:

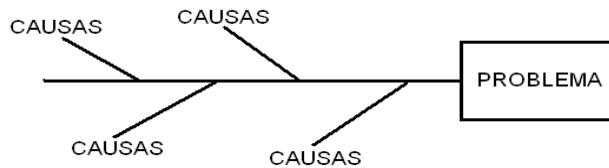
$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T) \quad \text{Siendo:} \quad T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Si  $\omega = 0.5$ , hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítica.

- **Diagrama Causa-Efecto**





Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos; sino buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos.

Los pasos para confeccionar un Diagrama Causa-Efecto son:

1er paso: Definir el efecto que se quiere analizar y colocar y colocarlo en la extrema derecha.

2do paso: Realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales.

3er paso: Realizar la primera pequeña expansión. Esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la Tormenta de ideas.

4to paso: Realizar la segunda pequeña expansión. Aquí se establecen las Sub – Causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente.

Se realizarán diagramas causa efecto a cada indicador de eficiencia y efectividad evaluado con problemas dinámicos. También a los aspectos señalados como posibles decisiones negativas del diagrama de Flujo.

- **Encuesta**

Es un instrumento de investigación de hechos, muy utilizada en las ciencias sociales, consiste en una consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario. Es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, lo cual constituye una de sus ventajas principales, además de que, a partir de su utilización se puede recoger una gran cantidad de información aportada por diferentes grupos de personas. A continuación se muestran las etapas para su aplicación:

**Ilustración 2.1:** Etapas para la aplicación de una encuesta.



**Fuente:** Elaboración propia

- **Definición de Validez y Fiabilidad.**

**La fiabilidad** trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios o que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Así la fiabilidad de una escala es condición necesaria pero no suficiente para que una medida sea válida. El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el alfa de Cronbach, varía en función del tipo de estudio, estudios 0.6, para el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9.

**La validez** de una medida se refiere por su parte al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. La validez está relacionada con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que deseamos medir en realidad? La validez es un asunto más extenso y difícil que la confiabilidad.

- **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico de la causa y Solución de la causa. Tiene tres modalidades: Rueda libre, Todos contra todos y Tira de papel.

Conclusiones parciales.

1. El hotel cuenta con excelentes condiciones constructivas, naturales y de servicio así como de capital humano para mantenerse como el hotel insignia concebido para parejas que disfrutan de sus vacaciones, celebran bodas, lunas de miel y aniversarios.
2. El procedimiento aplicada es una adaptación del diseñado por segura (2005) para el diagnóstico de la calidad percibida, la cual se basa en 7 pasos, no siendo aplicado dos de ellos por el no acceso a la información.

## **Capítulo III. Resultados del análisis de la satisfacción del cliente externo en el servicio.**

En este capítulo se hace referencia a los resultados de la investigación que indican el comportamiento de la satisfacción del cliente con el análisis de diferentes enfoques e instrumentos de investigación. Estos resultados indican el comportamiento de la calidad percibida, las reservas existentes en su interpretación, y la relación de procesos claves responsables de la percepción con dificultad que existir.

### **Paso # 3.1. Caracterización del objeto de estudio.**

#### **Requisitos Generales**

La instalación se enmarca dentro del Ministerio de la Industria Turística y es propiedad de la Empresa Mixta “Las Dunas S.A”, fue administrada y comercializada desde su apertura hasta el 21 de julio del 2013 por la cadena Sandals Resort Internacional. Posteriormente pasa a ser administrada por la cadena Blue Diamond bajo la marca Royalton.

El objetivo fundamental es el alojamiento con fines turísticos para clientes mayores de 18 años, con categoría 5 Estrellas y el sistema “Todo Incluido”; contando para ello con 404 junior suites distribuidas en 31 bloques habitaciones, entre las que se encuentra además una Suite Presidencial y dos Royal Suites; disponiéndose del personal y la infraestructura necesaria para estos fines.

En el hotel se tiene establecido, documentado y en vías de implantación un Sistema de Gestión de la Calidad que mejora continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma NC ISO 9001:2008, para ello:

- Ha determinado los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su correcta aplicación a través de la organización, así como su secuencia e interacción.
- Ha determinado los criterios y métodos necesarios para que la operación y el control de los procesos sean eficaces, estableciéndose para ellos indicadores de eficacia.
- Para los procesos definidos están asegurados los presupuestos anuales. La disponibilidad de los recursos, incluidos los relacionados con los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo.
- Garantiza la disponibilidad de la información para la operación y el control eficaz de los procesos, para lo cual se define su forma de seguimiento y medición en los documentos que lo regulan y su medio de soporte.
- El seguimiento, la medición y el análisis de los procesos están estructurados, documentados y planificados. Los métodos y su alcance son detallados en los procedimientos, instrucciones y fichas de proceso correspondientes.

- Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Los procesos determinados en el Sistema de Gestión de la Calidad son:

### Procesos Estratégicos

- Gestión de la Dirección
- Gestión de la Calidad
- Gestión de la Comercialización

### Procesos Claves

- Gestión de Alojamiento
- Gestión de Mayordomía
- Gestión de Animación y Entretenimientos.
- Gestión de la Restauración.

### Procesos de Apoyo

- Gestión del Capital Humano
- Gestión de Abastecimiento
- Gestión de Mantenimiento
- Gestión Contable y Financiera
- Gestión de Protección y Seguridad

En la representación de los procesos aparece la secuencia e interacción entre los mismos, que se apoya en la documentación que describe la gestión y relación entre estos, así como define claramente la responsabilidad de las acciones.

El servicio Diamond Club es una oferta exclusiva perteneciente a la cadena Royalton. El servicio incluye las siguientes ofertas.

- Check in Personalizado
- Servicio de toallitas frías a la llegada Servicio de Desempaque y empaque (A solicitud)
- Servicio personalizado de descubierta (A solicitud)
- Preparación del baño en la habitación (A solicitud)
- Toallas de playa en la habitación
- Menú Servicio de Mayordomo (A solicitud)
- Buro de Diamond Club
- Zona de playa exclusiva con bar dedicado y servicio de camareros
- Reservaciones ilimitadas en nuestros restaurantes a la Carta ( Previa reserva)
- Bebidas Premium seleccionadas disponible en Lobby Bar Almuerzo a la carta en uno de nuestros restaurantes (Sin exclusividad)
- Coordinación servicio de desayuno en la habitación (A solicitud)

- Servicio de habitación 24 horas con menú especial de desayuno, almuerzo y cena.
- Surtido Diario del Minibar Diamond Club con bebidas superiores.
- Batas en la habitación
- 20% de descuento en Tratamientos de SPA y peluquería
- 20% de descuento en Servicio de Lavandería.
- Coctel de Bienvenida y Cena Exclusiva.
- Late Check out free 13.00 hrs.
- Actividad de Diving Plus incluido.
- Snorkeling incluido 1 vez a la semana.
- El precio es de \$ 30 pppn

**Otros servicios que se brindan:** Teléfono; lavandería; late check out; servicio de fax; servicio de correo electrónico; buceos nocturnos y cursos certificados; cambio de moneda; SPA (salón de belleza, masaje, peluquería-barbería, pedicura y manicura.); servicios médicos; servicio de Internet; tours y excursiones; taxis; tiendas; servicio de banquetes y expo venta de obras de artes.

El servicio de mayordomo de Diamond Club™ incluye:

- Información y asistencia generales del hotel
- Empaque y desempaque de equipaje
- Planchado (1 juego de ropa)
- Recolección de ropa (se aplican cargos por el servicio)
- Limpieza y lustrado de calzado
- Entrega de periódicos
- Entrega de hielo
- Preparación de la bañera de hidromasaje (en ascensos de categoría de habitaciones)
- Organización de ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.)
- Asistencia con reservas de restaurantes

El objeto de estudio es el indicador satisfacción del cliente externo indicador básico en la gestión de toda entidad hotelera a nivel internacional, por la estrecha relación que tiene con el número de clientes repitentes y su impacto directo en la gestión de venta online. Este indicador en la instalación objeto de estudio es analizado desde diferentes enfoque, en dependencia del instrumento utilizado y equipo responsable de la aplicación e interpretación de los resultados. Su obtención se ajusta a diferentes formatos de aplicación, con existencia de marcada diferencia en escalas de medición, instrumento utilizado, selección de la muestra, el cual cobra significativa importancia la secuencia de aplicación y los análisis históricos de los resultados por departamentos. Para dar cumplimiento al estudio de este indicador, los integrantes del dpto. de calidad organiza en función del método

empleado los diferentes formatos de captura de la información, ajustando el sistema de trabajo del día en función de garantizar en el menor tiempo posible el mayor número de clientes que participen en el estudio. Al finalizar la aplicación se pasa al proceso de clasificación. El procesamiento difiere de un método a otro y en ninguno de los casos se realiza por el personal que aplica el instrumento, quedando solamente la interpretación y análisis de los resultados recibidos.

Mercados emisores y sus características

### **Canadá:**

Continúa siendo el primer mercado emisor para Cuba y para nuestro Hotel. Acumula hasta el cierre del 2018 más de 700 000 arribos a nuestro país. Los meses de más arribos son de diciembre hasta marzo y los meses de menos arribos son de mayo hasta octubre. Mercado seguro y con potencial de crecimiento para el producto sol y playa siempre que el incremento de los precios no sea muy alto. Las estadías promedio es una semana, gustan mucho del destino, cuentan con una gran cantidad de huéspedes repitentes y algunos de ellos viajan todos los años. Son generalmente muy respetuosos y comunicativos con el personal.

### **Reino Unido:**

Se convierte en el 2005 en el segundo mercado emisor para Cuba. Los meses de más arribos son julio hasta octubre y los meses de menos arribos son enero hasta abril. Los ingleses son conocidos por su exigencia con relación a sus condiciones de estancia, por lo que brindarles un alto nivel de estándar en los servicios es esencial.

### **Alemania:**

Fue el quinto mercado emisor hacia Cuba en el 2018 y el tercero hacia Royalton Hicacos. Los meses de más arribos son de noviembre a marzo con gran regularidad. El segmento de mercado es turismo familiar y deportivo en busca de sol y playa, interés cultural. Es muy sensible a la relación calidad – precio.

### **Irlanda:**

No está entre los primeros emisores al país pero si a nuestra instalación ya que son clientes muy parecidos a los ingleses, muy exigentes y gustan de la buena comida y bebida. Los meses de más arribos son julio hasta octubre y los meses de menos arribos son enero hasta abril.

### **Rusia:**

Aunque tampoco se encuentran en los primeros emisores al país si lo hacen a la instalación pues son clientes de alto poder adquisitivo y prefieren pagar productos caros y recibir servicios de altos estándares. Los meses de más arribos son de diciembre hasta marzo y los meses de menos arribo son de mayo hasta octubre.

Se reciben también, aunque en menor medida turismo procedente de España, Italia, Francia y América Latina.

### **Paso # 3.2. Análisis de la calidad percibida.**

El estudio de la satisfacción del cliente en el hotel Royalton es realizado a través del uso de diferentes instrumentos, aplicados a los clientes en diferentes momentos, dentro y fuera de la instalación, usando diferentes métodos y escalas de cálculo para su obtención. Uno de los instrumentos utilizados es la encuesta en frontera, aplicada por el Ministerio de Turismo de Cuba (Mintur).

### **Método # 3.1. Estudio de Satisfacción del clientes externo. Encuestas en frontera.**

La encuesta en Frontera como métodos de evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes es aplicada con carácter mensual a través de la visita de un especialista de la oficina de información y estadística del Mintur. Tiene un total de 27 ítem con 10 atributos. El objetivo del instrumento es la evaluación a nivel de destino, de la calidad del servicio, para ello seleccionan una muestra del total de clientes físicos lo cual es considerado según los criterios de buenas prácticas, no representativo de la población real que asiste a la instalación, para catalogar como conclusivo los resultados que arrojan sus ítems, aunque para los decisores, sus resultados si muestran una valoración general de los espacios turísticos del país. La selección de la muestra es aleatoria y depende del total de turistas físicos presentes en las áreas de la instalación en el momento de su aplicación y otra parte es tomada a la salida en los aeropuertos. El periodo seleccionado para el análisis corresponde con el trimestre enero-febrero-marzo. En la Tabla 3.1 se muestran los resultados.

Tabla 3.1 Resultados de Satisfacción del cliente Encuesta en Frontera

Áreas	Enero	Febrero	Marzo	Promedio
<b>Animación</b>	4,18	4,65	4,27	4,37
<b>Recepción</b>	4,60	4,75	4,53	4,63
<b>Confort Habitaciones</b>	4,48	4,38	4,38	4,41
<b>Alimentos</b>	4,17	4,23	4,00	4,13
<b>Bebidas</b>	4,51	4,65	4,46	4,54

<b>Tiendas</b>	4,14	4,33	4,25	4,24
<b>Higiene</b>	4,55	4,46	4,41	4,47
<b>Dominio idiomático</b>	4,48	4,61	4,54	4,54
<b>Punto náutico</b>	4,41	4,58	4,49	4,49
<b>Calidad del servicio</b>	4,42	4,70	4,48	4,53
<b>ISG</b>	<b>4,40</b>	<b>4,53</b>	<b>4,39</b>	<b>4,44</b>

Fuente: Base datos Oficina Información del Mintur 2019

Los resultados del primer trimestre 2019 utilizaron una muestra de 48, 57 y 59 clientes en los diferentes servicios de la instalación, en este análisis es unificado los resultados de clientes que utilizan el servicio Diamond Club y los que no usan este servicio. La escala del instrumento es de 5 opciones de respuesta (no responde-1, MM-2, M-3, B-4, MB-5), siendo muy ajustada al identificar criterio positivos o negativos sobre el servicio. Los resultados muestran cierta estabilidad con valores en el Índice de Satisfacción General (ISG) por encima de 4 puntos en todos ítems en el hotel, siendo marzo el mes de menor resultado con 4.39. Entre los aspectos con mayores reservas se puede ver: alimentos, va decreciendo en el trimestre bajando de 4,17 a 4,00 en el mes de marzo. Otro con resultados no muy alto es la animación la cual presenta valores de 4,18 y 4,27 en enero y marzo, que no sobrepasan la media del mes de menor puntuación. En este instrumento se incluye la calidad del servicio como una pregunta a los clientes, obtiene un resultado superior al índice de satisfacción general en cada una de los meses, para lo cual se considera que es contradictorio tener un Índice de Satisfacción General por debajo del resultados en el ítems calidad de los servicios. Teniendo en cuenta estos resultados se plantea que la encuesta en frontera tiene problemas en su diseño para un estudio conclusivo a nivel de hotel. Estos resultados indican que los procesos claves de la instalación relacionado A+B y Animación son los de mayor dificultad o los de mayores reservas con un promedio en el trimestre de 4,13 y 4,37. En el gráfico 3.1 y 3.2 se muestran los resultados generales del primer trimestre 2019. En el anexo # 1 se muestran los comentarios de los clientes que participaron en el estudio, con aspectos positivos y negativos que respaldan los resultados.



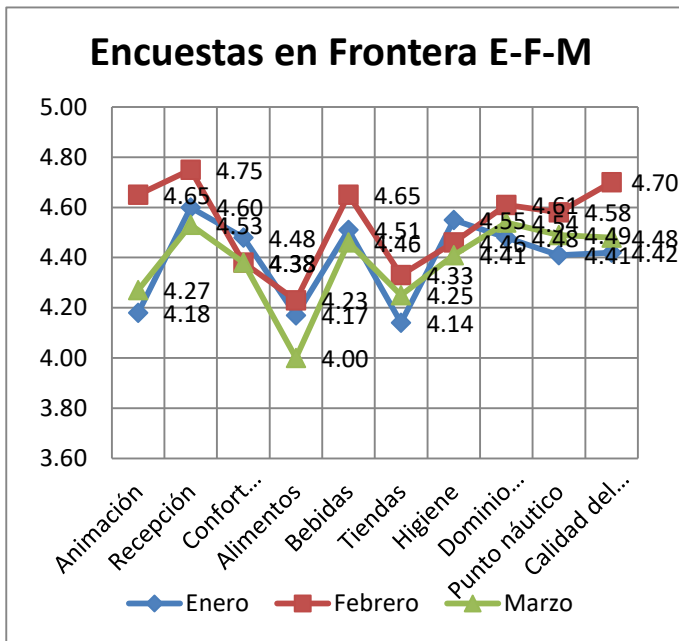


Gráfico 3.31 Encuestas en Frontera

Fuente: elaboración propia

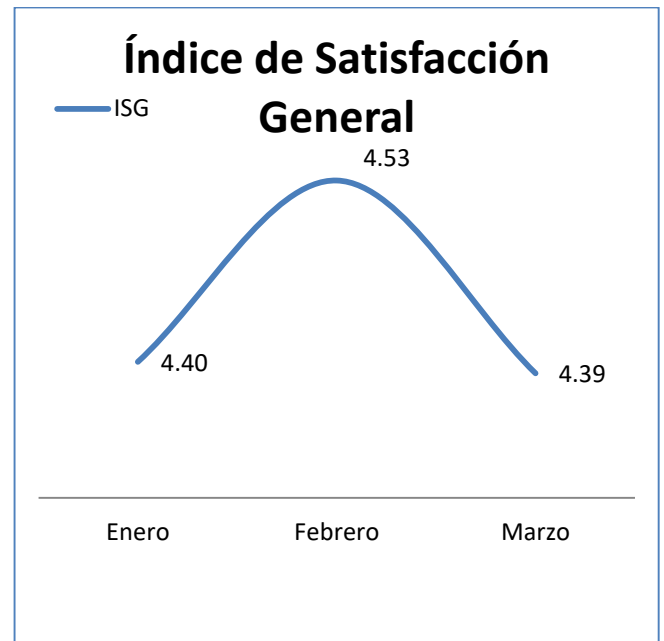


Gráfico 3.2. Índice de Satisfacción

Fuente: elaboración propia

**Método # 3.2. Estudio de la Satisfacción de los Clientes. Encuesta del Hotel GesHotels**

El instrumento aplicado por políticas de la cadena hotelera para la medición de los clientes en la instalación es realizado por contrato con una firma extranjera GESHOTELS, que realiza su aplicación una vez a la semana con personal especializado. Esta entidad tiene sus propios criterios de cálculo de la muestra, selección de la muestra y escala de cálculo utilizada en el instrumento, enviando al hotel los resultados semanales para su análisis, con la identificación de las quejas con número de habitaciones y áreas del hotel responsables de la no conformidad. La entidad nombra el estudio Auditoría de Satisfacción del Cliente. Para el análisis se tomaron resultados de una semana en cada uno de los meses, mostrando la muestra seleccionada, los resultados de la semana y el análisis de queja de una de las áreas de mayor reserva o dificultad. Por políticas de la entidad encuestadora solo se puede tener acceso a los resultados en soporte pdf.

Semana 28 Enero 2019.

## ROYALTON HICACOS

FECHA AUDITORÍA	28/01/2019. Lunes
-----------------	-------------------

CLIENTES FACILITADOS	683
----------------------	-----

MENORES DE 16 AÑOS	0
--------------------	---

CLIENTES A AUDITAR	683
--------------------	-----

### CUESTIONARIOS

ENTREGADOS	% ENTREGADOS	BLANCOS	36
513	75%	NULOS	4
RECOGIDOS	% RECOGIDOS	CONFORME	293
333	65%		

CONCEPTO	MB	B	M	BLAN.	NUL.	BASE	OBTENIDO	NEGOCIADO	DIF.	NEGOCIADO HOTEL
VALORACIÓN GLOBAL (*)	198	79	3	11	2	280	1,69	1,77	-0,08	1,72
RECEPCIÓN	230	55	3	1	4	288	1,78	1,78	0,00	OBTENIDO HOTEL
LIMPIEZA HABITACIÓN	237	48	2	4	2	287	1,81	1,84	-0,03	1,64
SERVICIO RTE BUFFET	204	62	7	8	12	273	1,70	1,80	-0,10	DIFERENCIA
COCINA BUFFET	147	109	23	9	5	279	1,36	1,63	-0,27	-0,08
SERVICIO RTES A LA CARTA	182	47	7	47	10	236	1,71	1,80	-0,09	
COCINA RTES A LA CARTA	151	76	13	49	4	240	1,52	1,65	-0,13	
SERVICIO DE BAR	209	68	7	8	1	284	1,69	1,82	-0,13	
CALIDAD DE LAS BEBIDAS	186	87	9	7	4	282	1,60	1,68	-0,08	
CONEXIÓN A INTERNET (*)	75	106	76	32	4	257	0,70			
SERVICIO DE MAYORDOMÍA	203	57	4	27	2	264	1,74	1,75	-0,01	
SERVICIOS TÉCNICOS	127	65	10	91	0	202	1,53	1,50	0,03	
ANIMACIÓN DIURNA	125	96	13	55	4	234	1,42	1,60	-0,18	
ANIMACIÓN NOCTURNA	149	85	6	50	3	240	1,57	1,64	-0,07	
MTO ZONA PLAYA Y JARDINES	210	50	3	26	4	263	1,78	1,83	-0,05	
AMABILIDAD DEL PERSONAL	249	23	1	19	1	273	1,90	1,90	0,00	
VALORACIÓN CALIDAD/PRECIO	131	120	13	25	4	264	1,40	1,62	-0,22	
CASA DE CAMBIO (*)	161	58	10	63	1	229	1,62			

Este instrumento tiene una escala muy cerrada de mal, bien y muy bien, escala 3 puntos, se considera muy pequeña, se registran la clientes presentes físicos en la instalación el día de aplicación, el número que participaron en el estudio, el total de encuestas entregadas y de ellas cuantas retornan, para llegar al número final de encuestas conformes para procesar todos los resultados. Este resultados se obtiene con un índice negociado es cual es fijado por la alta dirección para el año y los resultados son comparados contra ese valor negociado.

Los resultados de la semana analizada reflejan que de un total de 18 ítems 15 arrojaron un resultado por debajo del índice contratado, las áreas de mayor incumplimiento de los contratado es cocina Buffet con 0,27 de diferencia, valoración calidad precio con 0,22 y servicio de Bar y Cocina de restaurante a la carta con 0,13 de diferencia. El valor contratado para el mes fue de 1,72 y el obtenido de 1,64 con una diferencia de -0,08, mostrando así un 83% de incumplimiento en los aspectos tomados en cuenta. Mostrando resultados de la misma semana el año anteriores se muestra los resultados en la siguiente gráfico 3.3

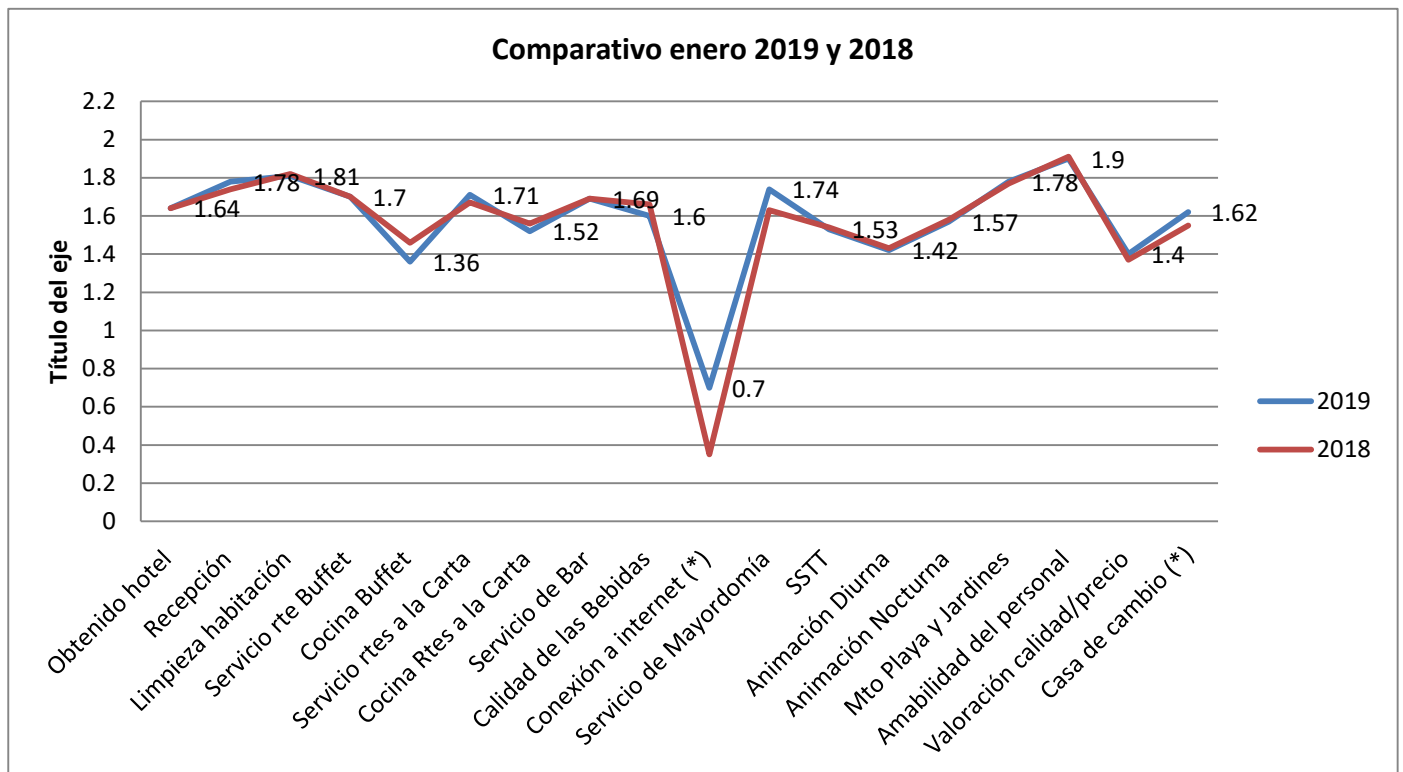


Gráfico 3.3. Comparativo enero 2019 y 2018. Encuesta Geshotels Fuente. Dpto. Calidad

En el gráfico se observa como los ítems pero valorados en los resultados de enero 2019 han decrecido con relaciona a los valores de 2018, indicando el no crecimiento de un año al otro. Se obtiene el mismo valor como resultado final pero se decrece en los ítems antes mencionados. El gráfico tiene los valores de 2019 solamente en cada ítem.

Como área de mayor reserva la cocina buffet. Las tablas 3.2 muestran las habitaciones, clientes y causas de los incumplimientos en el índice negociado

Tabla 3.2. Quejas sobre cocina buffet enero 2019

NACIONALIDAD	REP.	REC.		Nº HAB.	# COCINA BUFFET #
BRITANICOS			Mal		Calidad es mala, selección es mala.
BRITANICOS			Mal		La comida no se mantiene caliente.
SIN ESPECIFICAR			Mal		Comida es mala.
AUSTRIACOS	X		Mal	1103	No tiene sabor, esta fría.
FRANCESES		X	Mal	1306	La comida debe de estar caliente
ALEMANES			Mal	1807	
BRITANICOS			Mal	1909	
CANADIENSES		X	Mal	2001	
ALEMANES	X		Mal	2012	
ALEMANES			Mal	212	
DANESES			Mal	2208	
CANADIENSES			Mal	2304	
BRITANICOS			Mal	2306	Mala selección, comida fría, complicado.
CANADIENSES			Mal	2911	
SIN ESPECIFICAR		X	Mal	3004	
OTRAS	X		Mal	3004	Comida fría.
FRANCESES			Mal	303	
FRANCESES			Mal	303	
FRANCESES			Mal	609	
ALEMANES			Mal	710	
BRITANICOS			Mal	802	Platillos de la cena estoy decepcionado de la comida.
FRANCESES			Mal	918	
BRITANICOS			Bien	111	Solo para comer carne y pescado.

Fuente: Auditoría de Satisfacción al cliente enero 2019

Semana 24 febrero 2019

## ROYALTON HICACOS

FECHA AUDITORÍA	24/02/2019. Domingo
-----------------	---------------------

CLIENTES FACILITADOS	804
----------------------	-----

MENORES DE 16 AÑOS	0
--------------------	---

CLIENTES A AUDITAR	804
--------------------	-----

### CUESTIONARIOS

ENTREGADOS

569

RECOGIDOS

416

% ENTREGADOS

71%

% RECOGIDOS

73%

BLANCOS

98

NULOS

5

CONFORME

313

CONCEPTO	MB	B	M	BLAN.	NUL.	BASE	OBTENIDO	NEGOCIADO	DIF.	NEGOCIADO HOTEL
VALORACIÓN GLOBAL (*)	243	54	3	11	2	300	1,79	1,77	0,02	1,72
RECEPCIÓN	233	61	11	8	0	305	1,69	1,78	-0,09	OBTENIDO HOTEL
LIMPIEZA HABITACIÓN	256	42	5	7	3	303	1,81	1,84	-0,03	1,71
SERVICIO RTE BUFFET	237	47	8	6	15	292	1,76	1,80	-0,04	DIFERENCIA
COCINA BUFFET	182	101	18	8	4	301	1,49	1,63	-0,14	-0,01
SERVICIO RTES A LA CARTA	185	52	6	63	7	243	1,71	1,80	-0,09	
COCINA RTES A LA CARTA	158	78	9	65	3	245	1,57	1,65	-0,08	
SERVICIO DE BAR	254	45	7	5	2	306	1,78	1,82	-0,04	
CALIDAD DE LAS BEBIDAS	224	73	4	7	5	301	1,72	1,68	0,04	
CONEXIÓN A INTERNET (*)	108	92	65	41	7	265	0,92			
SERVICIO DE MAYORDOMÍA	240	45	5	20	3	290	1,79	1,75	0,04	
SERVICIOS TÉCNICOS	150	58	10	92	3	218	1,60	1,50	0,10	
ANIMACIÓN DIURNA	163	78	5	66	1	246	1,62	1,60	0,02	
ANIMACIÓN NOCTURNA	194	57	4	57	1	255	1,73	1,64	0,09	
MTO ZONA PLAYA Y JARDINES	265	28	2	17	1	295	1,88	1,83	0,05	
AMABILIDAD DEL PERSONAL	278	16	6	13	0	300	1,89	1,90	-0,01	
VALORACIÓN CALIDAD/PRECIO	187	93	9	20	4	289	1,58	1,62	-0,04	
CASA DE CAMBIO (*)	184	66	4	58	1	254	1,69			

Los resultados de la semana analizada reflejan que de un total de 18 ítems 9 arrojaron un resultado por debajo del índice contratado, las áreas de mayor incumplimiento de los contratado es cocina Buffet con 0,14 de diferencia, cocina de restaurante a la carta y recepción con 0,09 de diferencia. El valor contratado para el mes fue de 1,72 y el obtenido de 1,71 con una diferencia de -0,01, mostrado así un 50% de incumplimiento en los aspectos tomados en cuenta. Mostrando resultados de la misma semana el año anteriores se muestra los resultados en la siguiente grafico 3.4

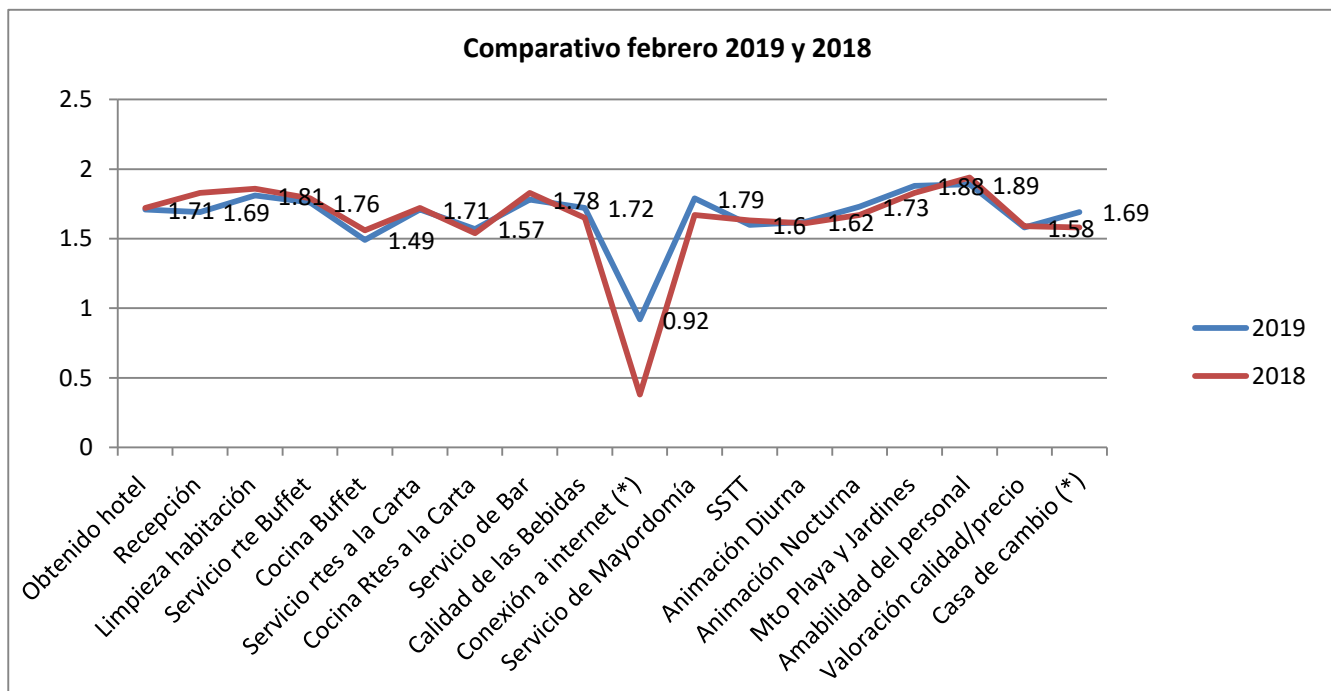


Gráfico 3.4 Comparativo febrero 2019 y 2018. Encuesta Geshotels Fuente. Dpto. Calidad

En el gráfico se observa como los ítems pero valorados en los resultados de enero 2019 han decrecido con relaciona a los valores de 2018, para cocina buffet y recepción indicando el no crecimiento de un año al otro. Se obtiene una décima por debajo en el valor obtenido como resultado final y se decrece en los ítems antes mencionados. El gráfico tiene los valores de 2019 solamente en cada ítem.

Como área de mayor reserva la cocina buffet. Las tablas 3.3 muestran las habitaciones, clientes y causas de los incumplimientos en el índice negociado

Tabla 3.3. Quejas sobre recepción febrero 2019

NACIONALIDAD	REP.	REC.		Nº HAB.	# RECEPCIÓN #
CANADIENSES			Mal	1207	
SIN ESPECIFICAR			Mal	2103	
ALEMANES			Mal	2118	
MEXICANOS			Mal	2204	Esperar, largar.
BRITANICOS			Mal	2215	Más rápido.
CANADIENSES		X	Mal	3012	
CANADIENSES			Mal	515	
CANADIENSES			Mal	515	
BRITANICOS			Mal	610	
CANADIENSES			Bien	1803	Siempre ocupados, no son siempre serviciales.
RUSOS			Bien	703	Que hablen ruso.
FRANCESES			Bien	705	Sonreír más a menudo.
ESTADOUNIDENS			MB		Annie
CANADIENSES	X		MB	1102	Todos el staff agradable, gracias a Yuliaz por la ayuda y la consideración
CANADIENSES			MB	1810	En recepción y mayordomos deberían comunicarse los mensajes.
CANADIENSES	X		MB	2714	Annie es genial.
BRITANICOS				1404	No contacto

Fuente: Auditoría de Satisfacción al cliente febrero 2019

Semana 10 Marzo 2019

## ROYALTON HICACOS

<b>FECHA AUDITORÍA</b>	<b>10/03/2019. Domingo</b>
------------------------	----------------------------

<b>CLIENTES FACILITADOS</b>	<b>747</b>
-----------------------------	------------

<b>MENORES DE 16 AÑOS</b>	<b>0</b>
---------------------------	----------

<b>CLIENTES A AUDITAR</b>	<b>747</b>
---------------------------	------------

### CUESTIONARIOS

ENTREGADOS	% ENTREGADOS	BLANCOS	95
588	79%	NULOS	7
RECOGIDOS	% RECOGIDOS	CONFORME	377
479	81%		

CONCEPTO	MB	B	M	BLAN.	NUL.	BASE	OBTENIDO	NEGOCIADO	DIF.
VALORACIÓN GLOBAL (*)	303	61	4	6	3	368	1,80	1,77	0,03
RECEPCIÓN	292	70	10	5	0	372	1,73	1,78	-0,05
LIMPIEZA HABITACIÓN	324	37	4	8	4	365	1,87	1,84	0,03
SERVICIO RTE BUFFET	285	61	12	3	16	358	1,73	1,80	-0,07
COCINA BUFFET	219	126	20	5	7	365	1,49	1,63	-0,14
SERVICIO RTES A LA CARTA	240	53	6	64	14	299	1,76	1,80	-0,04
COCINA RTES A LA CARTA	190	97	13	74	3	300	1,55	1,65	-0,10
SERVICIO DE BAR	291	72	6	6	2	369	1,76	1,82	-0,06
CALIDAD DE LAS BEBIDAS	261	97	8	7	4	366	1,67	1,68	-0,01
CONEXIÓN A INTERNET (*)	122	124	74	45	12	320	0,92		
SERVICIO DE MAYORDOMÍA	282	60	10	20	5	352	1,74	1,75	-0,01
SERVICIOS TÉCNICOS	188	80	13	90	6	281	1,58	1,50	0,08
ANIMACIÓN DIURNA	220	78	7	69	3	305	1,68	1,60	0,08
ANIMACIÓN NOCTURNA	223	79	14	58	3	316	1,62	1,64	-0,02
MTO ZONA PLAYA Y JARDINES	323	35	3	15	1	361	1,88	1,83	0,05
AMABILIDAD DEL PERSONAL	343	23	2	6	3	368	1,92	1,90	0,02
VALORACIÓN CALIDAD/PRECIO	197	138	12	26	4	347	1,50	1,62	-0,12
CASA DE CAMBIO (*)	209	78	10	76	4	297	1,64		

<b>NEGOCIADO HOTEL</b>
1,72
<b>OBTENIDO HOTEL</b>
1,70
<b>DIFERENCIA</b>
-0,02

Los resultados de la semana analizada reflejan que de un total de 18 ítems 10 arrojaron un resultado por debajo del índice contratado, las áreas de mayor incumplimiento de los contratado es cocina Buffet con 0,14 de diferencia, y valoración calidad precio con 0,12 de diferencia. El valor contratado para el mes fue de 1,72 y el obtenido de 1,70 con una diferencia de -0,02, mostrando así un 55% de incumplimiento en los aspectos tomados en cuenta. Mostrando resultados de la misma semana el año anteriores se muestra los resultados en la siguiente grafico 3.5

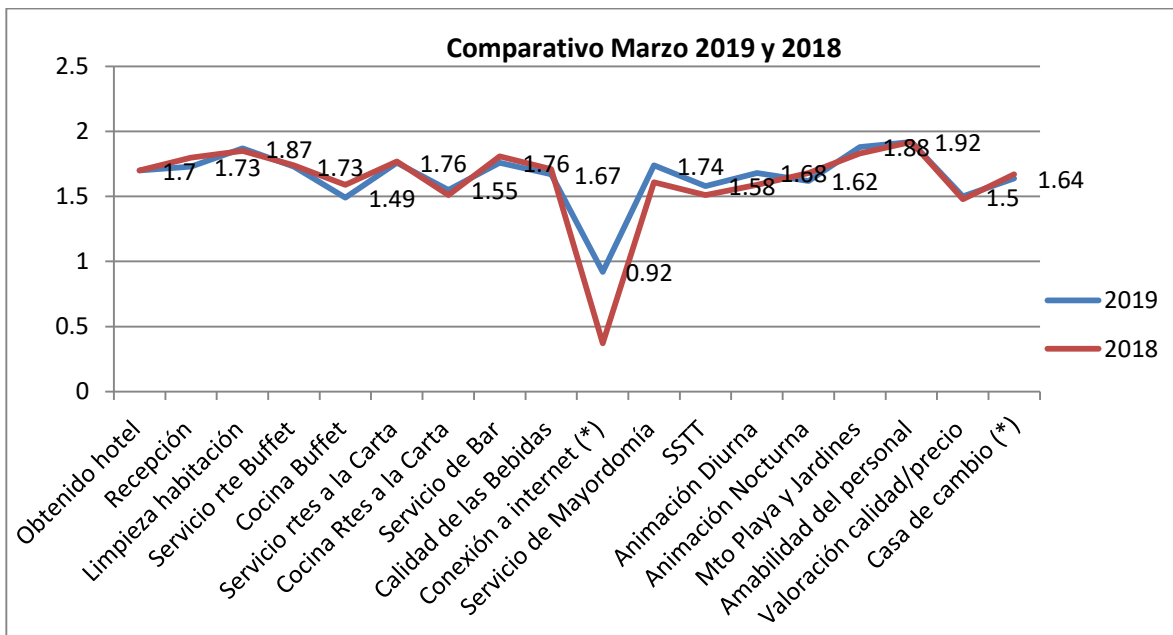


Gráfico 3.5. Comparativo marzo 2019 y 2018. Encuesta Geshotels Fuente. Dpto. Calidad

En el gráfico se observa como los ítems pero valorados en los resultados de enero 2019 han decrecido con relaciona a los valores de 2018, para cocina buffet indicando el no crecimiento de un año al otro. Se obtiene dos décimas por debajo en el valor obtenido como resultado final y se decrece en los ítems antes mencionados. El gráfico tiene los valores de 2019 solamente en cada ítem.

Como área de mayor reserva la cocina buffet. Las tablas 3.4 muestran las habitaciones, clientes y causas de los incumplimientos en el índice negociado

Tabla 3.4. Quejas sobre cocina buffet marzo 2019

NACIONALIDAD	REP.	REC.		Nº HAB.	# COCINA BUFFET #
BRITANICOS			Mal	1007	
BRITANICOS			Mal	1304	
BRITANICOS			Mal	1304	
FRANCESES			Mal	1603	

BRITANICOS			Mal	1605	
BRITANICOS			Mal	1608	La calidad de la comida no es buena.
BRITANICOS			Mal	1608	Muy salado, muy quemado y mal sabor de café.
BRITANICOS		X	Mal	1709	
OTRAS		X	Mal	1709	
BRITANICOS			Mal	1906	
BRITANICOS			Mal	1906	
AUSTRALIANOS			Mal	2603	
AUSTRIACOS		X	Mal	709	Un poco mas de variedad, siempre es lo mismo
CHINOS		X	Mal	907	
SIN ESPECIFICAR			Mal	910	
ALEMANES			Mal	912	
BRITANICOS			Bien	1306	más selección y comida caliente.
CANADIENSES	X		Bien	1408	Sigue simple pero mejoren las opciones.
BRITANICOS			Bien	1505	No sirvan pollo crudo.
BRITANICOS			Bien	1610	Comida podría estar caliente
BRITANICOS			Bien	2008	Comida algunas veces caliente, café pobre
BRASILEÑOS			Bien	2013	Todo se acaba y no hay reposición
BRITANICOS			Bien	2218	Comida repetitiva.
ALEMANES			Bien	2705	Fría, no llena cuando esta vacío el buffet
ALEMANES			Bien	2705	seguido fría y menos picante
CANADIENSES			Bien	2912	la mayoría de la comida estuvo buena pero no toda.
CANADIENSES			Bien	2912	algo malo

Fuente: Auditoría de Satisfacción al cliente marzo 2019

Como resumen del instrumento se puede ver la repetición en cocina buffet como el área o proceso de mayor reserva en el hotel, el instrumento muestra grandes problemas en el cumplimiento del índice negociado, pero no especifica un valor definido de satisfacción de los clientes y las expectativas de estos. Aspectos positivos en su diseño y aplicación es la relación de los ítems con incumplimiento con las áreas o procesos del hotel lo cual ayuda a la implementación de acciones de mejora y sus cumplimiento, el análisis desagregado de los entregados, recogidos, porcentaje de retorno y valor final de conforme, valores que pueden respaldar el cálculo económico de los recursos utilizados en cada aplicación. Como promedio del trimestre se tiene un valor de 1,68, por debajo del 1,72



negociado o planificado, lo cual representa 97,6 % en el total. Existe un 66% de ítems con incumplimiento, lo cual demuestra que la satisfacción de los clientes tiene grandes reservas.

### **Método # 3.3 Estudio de Satisfacción de los clientes. Informe de Reviewpro 1 Enero – Marzo 2019**

Reviewpro es una plataforma online utilizada para puntuar la reputación online que otorga el cliente a las instalaciones, es un sitio que gestiona a partir de los comentario en las diferentes plataformas utilizadas en lardes sociales, utiliza la modelación matemática para otorgar una puntuación a la instalación y al mismo tiempo ubicar su puntuación en un ranking entre los competidores que sea declarado por el hotel. Royalton Hicacos está inscripto en este sitio hace más de 4 años con muy buenos resultados en materia de administración de la satisfacción de los clientes online dado una buena parte de los clientes acuden a estas plataformas en busca de las experiencias de otros clientes para en función de la revisiones de opiniones y respuestas de la dirección del hotel, decidir visitar el hotel y planificar antes de venir su circuito en el destino. El sitio se nutre de toda esas plataformas de preguntas, respuestas, comentarios, valoración de atributos, criterios de recomendación y tiempo de respuesta en cada plataforma, para otorgar un Índice Global de Revisión, dando como resultado un valor que mientras más próximo al 100%, significa que los comentario, respuestas, recomendaciones, tiempo de respuesta, valoraciones de atributos de todos los sitios y plataformas de las llamadas redes sociales están siendo comentadas en positivo por clientes que visitaron el hotel y recomiendan a otros que no lo han visitado. Este análisis incluye muchas posibles salidas que puede generar el software y al mismo tiempo incorpora los competidores que declara el hotel teniendo en cuenta el comportamiento de la competencia, emitiendo un ranking entre los competidores, en cualquier nivel de análisis (diario, semanal, mensual, anual). La etapa analizada en la investigación corresponde con el trimestre enero, febrero, marzo del 2019, a continuación se muestran los resultados. Ver figura 3.1



Figura 3.1 Salida de Reviewpro enero-marzo 2019. Fuente. Dpto. Calidad.

La figura muestra un GRI 90,3%, donde entretenimiento (animación) y gastronomía(A+B) son las áreas de menor puntuación con 80,3% y 82,9% y un 12 y 23% de comentarios con criterios negativos relacionados con esas áreas. La reputación online del hotel depende de estos resultados a partir de los comentarios en las redes sociales de los clientes que visitan el hotel, además de los resultados por departamentos , la figura contiene una gráfica que muestra el desempeño que ha tenido en el trimestre el hotel para los clientes, con picos positivos acompañados de comentarios con valoración entre 4 y 5 puntos, y picos negativos con valores que provocaron la disminución en varias ocasiones del índice que respalda la satisfacción de los clientes. Entre los departamentos o áreas de mejor puntuación se encuentra, la ubicación, limpieza y recepción con valores por encima del 90%. En la figura 3.2 se muestra este mismo resultados, pero con una comparación y ubicación en un ranking competitivo al hotel con relación con sus competidores.

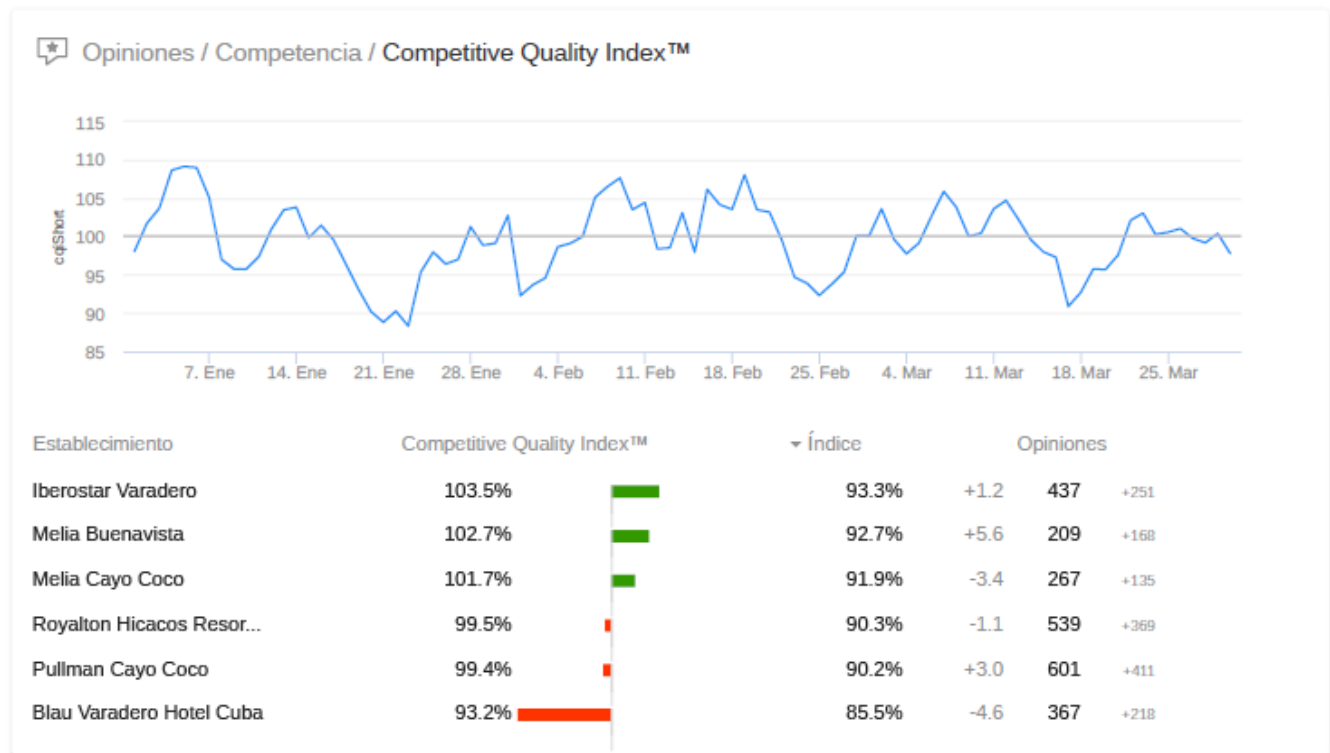


Figura 3.2 Análisis de la competencia. Ranking entre hoteles del mismo nivel enero-marzo 2019.

Fuente. Dpto. Calidad

El hotel ocupa el cuarto lugar entre sus competidores con su GRI 90,3%, siendo liderada la competencia por Iberostar Varadero con 93,3% de GRI y un número de opiniones inferior en 100 comentarios al del hotel. Esta diferencia en el número de comentario indica que no es la cantidad de comentario un indicador de peso en el comportamiento del ranking, lo más importante es la calidad del servicio, la calidad de la experiencias vividas por los clientes, la calidad del comentario publicado y por último el impacto de todo eso en la satisfacción de cliente que aún no han visitado la instalación, y formara sus expectativas por la opinión de estos que ya visitaron y opinaron.

De la aplicación de todos estos métodos se puede identificar la variación en el nombramiento y selección de los atributos valorados en cada formato de estudio de la satisfacción del cliente externo, aspecto que afecta en muchos casos la identificación de un área, departamento o proceso bien definido para conformar un plan de acciones en busca del tratamiento o eliminación de la no conformidad. El interés en los resultados difiere de uno al otro, pero los nuevos adelantos de las comunicaciones con mucha fuerza van dando peso al uso de métodos que utilicen el uso de las redes sociales como medio para valorar y comentar los atributos que evalúan la experiencia vivida,

tributando esto a medición de la satisfacción del cliente a tiempo real. Como aspecto positivo en esta tendencia se puede mencionar la eliminación de errores tradicionales de investigación de mercado relacionada con el diseño, recolección, procesamiento de los procesos de investigación comercial. Con el uso de las redes sociales y plataformas especializadas en la cuantificación de la valoración de los clientes, la población y cálculo de la muestra no es controlado por el investigador, el número de atributos a tener en cuenta puede ser negociado y finalmente la satisfacción del cliente genera un impacto directo en la gestión de venta del hotel, con altos niveles de fiabilidad y valides al ser mínimo los datos nulo o errores de procesamiento. Es un método económico y con alta transparencia al permitir visualizar la persona responsable de la puntuación otorgada y facilitar a otros clientes interactuar con la misma para profundizar sobre otros detalles que forman parte de sus expectativas o respuestas que cierran la decisión de viajar al hotel. Por último y no menos importante una desagregación de la cantidad de comentarios por cada una de las plataformas en redes sociales, indican hoy Trip advisor como la de mejor gestión de respuesta y mayor número de comentarios. ver figura 3.3

Existen criterios no a favor del uso de este método, por la solicitud de mayor control del mismo, dado que propicia la toma de decisiones por clientes potenciales, actuales, turoperadores, directivos de diferentes niveles, a partir de los resultados que muestra el mismo, teniendo en muchas ocasiones un número de experiencias contadas que no representa un tamaño de la población válido para estudios conclusivos o fuertes estudios exploratorios, estando fuera de control de la organización, la decisión sobre comentar o no del cliente su experiencia.

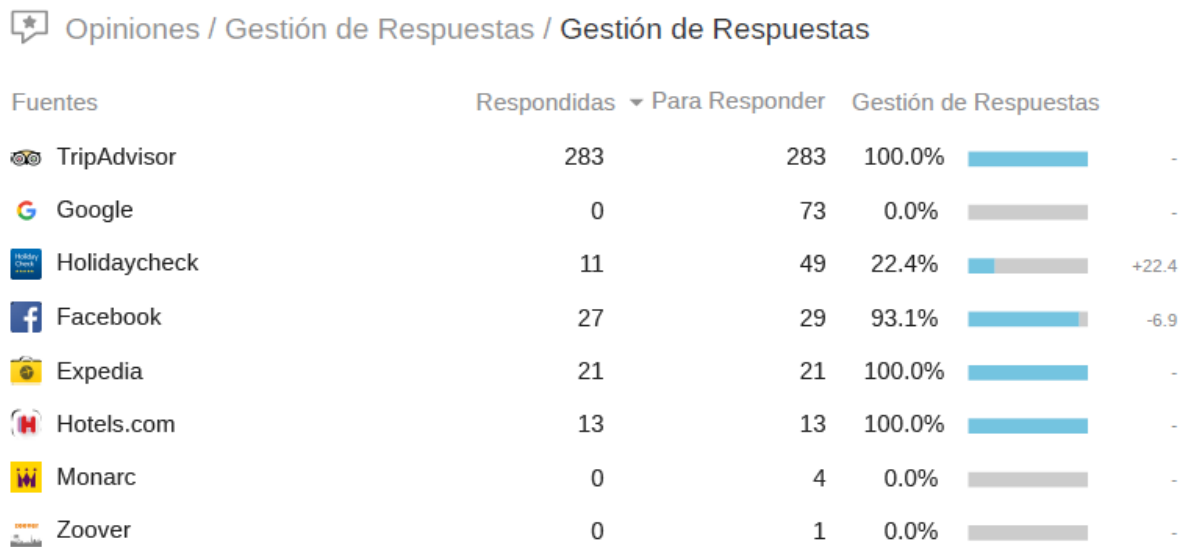


Figura 3.3. Análisis de la gestión de respuestas en redes sociales.

Fuente. Reviewpro enero-marzo 2019

Para un análisis integral de estos resultados se propone un pequeño formato para unificar los diferentes resultados en algunas de las áreas fundamentales del hotel, identificadas como procesos o subprocesos claves en la organización. ver tabla 3.5

Tabla 3.5 Formato para el análisis integral de la evaluación de la satisfacción del cliente externo.

	Enc Frontera	Resultados encuesta GESHOTEL	Reviewpro	Quejas recibidas/ Indemnizaciones	Principales Oportunidades de mejora	Tripadvisor
Recepción	92,6%	92,35%	91%	12	Mayor rapidez en el servicio Mejorar conocimiento idiomático, alemán	Problemas con internet
Habitaciones	88,2	98,37%	85%	17	Lencería insuficiente Faltan cafeteras	Baños públicos mejorar limpieza
Bares	90,8	82,9%	82,9%	20	Ofrecer un servicio de mayor rapidez Variedad de bebidas importadas	Calidad de cocteles
Buffet	90,8	82,9	82,9%	24	Mayor variedad en las comidas Mejorar la temperatura de los alimentos	Variedad, calidad en el Buffet
Otros Restaurantes	82,6	82,9%	82,9%	19	Mejorar el menú	Mejorar la cocción
Animación	87,4	80%	80%	16	Mejorar la información de animación diurna, música ruidosa	Mayor variedad de shows

Fuente. Elaboración propia

El análisis integral de los métodos analizados logra conciliar y alinear los principales problemas, los cuales se relacionan con los procesos clave animación, buffet y restaurantes, con el respaldo del número de quejas recibidas en esa etapas, y las causas, vistas como oportunidades de mejora, todo eso alineado con demandas de los clientes en la red de mayor número de comentarios, o lo que es

igual, los comentarios de clientes pueden respaldar las expectativas de clientes potenciales. Este análisis unificado facilita la toma de decisiones y la orientación de acciones de mejora en los procesos claves a nivel de segmento de mercado y uso de variables de segmentación como: nacionalidad y rango de edad. Otra lectura es el número de clientes que participan en el llenado del instrumento y el comportamiento final del indicador satisfacción del cliente externo de forma general, el cual sigue marcado por la visualización del resultado que muestra reviewpro 90,3%.

### Paso # 3.3. Análisis de los Indicadores Económicos

Los resultados económicos positivos alcanzados en los últimos años de explotación del hotel son una prueba de los buenos resultados y el crecimiento de la eficacia de los procesos. ver tabla 3.6

Tabla 3.6 Análisis de los principales Indicadores Económicos.

	<b>2017</b>			<b>2018</b>		
	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Real - Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Real - Plan</b>
<b>Turistas días (Uno)</b>	<b>204 266</b>	<b>213 526</b>	<b>104.53%</b>	<b>213 108</b>	<b>260 508</b>	<b>122,24</b>
<b>Ocupación (%)</b>	<b>71.01</b>	<b>74.82</b>	<b>105.37%</b>	<b>80,2</b>	<b>93,85</b>	<b>117,02</b>
<b>Ingreso medio por turistas días (USD)</b>	<b>98.75</b>	<b>96.28</b>	<b>97.50%</b>	<b>113.29</b>	<b>97,01</b>	<b>85,63</b>
<b>INGRESOS (miles)</b>	<b>20 172</b>	<b>20 558</b>	<b>101.92%</b>	<b>24 143</b>	<b>25 271</b>	<b>104,67</b>
<b>COSTOS MÁS GASTOS TOTALES POR TURISTAS DÍAS</b>	<b>83.81</b>	<b>74.08</b>	<b>88.38%</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>0,88</b>
<b>UTILIDAD NETA (Miles)</b>	<b>3,038.1 5</b>	<b>4,245.68</b>	<b>139.75%</b>	<b>6 699,20</b>	<b>5 844,62</b>	<b>87,24</b>
<b>% Satisfacción de Clientes</b>	<b>1,76</b>	<b>1,72</b>	<b>95.45%</b>	<b>1,72</b>	<b>1,70</b>	<b>98%</b>

Fuente. Dpto. Calidad hotel Royalton

Cabe destacar en este análisis que en el 2017 se cumplieron los ingresos al 101% debido al crecimiento en estancias con relación al plan, por encima de lo previsto. Al cierre del año 2018 se obtuvo mejor crecimiento, con mayor número de turistas días, pero esto provocó decrecimiento en la utilidad neta, no siendo suficiente el aumento en la ocupación en el ese mismo año con relación a 2017. La satisfacción tuvo su crecimiento de un año al otro, pero por debajo de índice negociando.

El hotel tiene establecido un mecanismo para registrar todas las incidencias que suceden o reportan los clientes en el día, muchas de estas o la gran mayoría tiene solución en las próximas dos horas de registrado el reporte. Otras, por diversas causas que se presentan en el hotel, terminan siendo registradas y demandan de la activación de los servicios de atención a clientes, donde acompañan al

cliente en todo momento, en función de, si la queja es declarada como a lugar, activar un grupo de recursos destinados por estos fines. Entre las acciones de compensación que pueden generar un costo por atención a quejas se pueden enumerar:

- Cena romántica
- Botella de vino espumoso en habitación o restaurante
- Reservación en restaurantes especializados
- Devolución del costo de una noche
- Pago de transfer de salida al aeropuerto
- Cortesía de bombón, chocolate y otros en habitación
- Botella de ron en habitación
- Late check out
- Otras

Son muchas las acciones de compensación que se pueden llevar a la práctica por atender la queja comprobada y a lugar de algún cliente, mientras se encuentre en casa. Todas estas opciones tienen un costo, y con el nivel de aprobación correspondiente, permiten cerrar el caso antes de que pase a los tour operadores o tome curso legal por no entendimiento de las partes o respuesta fuera de lugar. En la siguiente tabla se muestra el total de quejas procesadas y atendidas en la instalación en 2017 y 2018. Ver [tabla 3.7](#)

Tabla 3.7 Total de quejas compensadas en el año 2017

PERIODO	QUEJAS RECIBIDAS	Compensado en casa	RECLAMACIONES RECIBIDAS	RECLAMACIONES A LUGAR	COSTOS USD
Enero	34	4.035,00	10	4	1513,42
Febrero	14	715,00	9	4	1722,00
Marzo	23	2.308,00	10	1	100,00
Abril	21	1.090,00	10	4	2068,95
Mayo	14	977,00	12	1	200,56
Junio	31	2.089,00	12	7	1665,80
Julio	39	3070,66	7	5	2580,00
Agosto	38	3860,00	7	2	2580,00
Septiembre	14	2730,00	15	1	242,00
Octubre	42	4498,96	6	5	1443,46
Noviembre	38	7924,00	12	1	648,80
Diciembre	30	3.191,50	13	7	1872,29
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>36.489,12</b>	<b>123</b>	<b>42</b>	<b>16637,28</b>

Fuente: Departamento Calidad Hotel Royalton

El comportamiento de estos valores demuestra que los meses de temporada alta no concentran el mayor número de quejas y su impacto económico en los costos de no calidad: costos por compensación. Las quejas tuvieron un comportamiento desagregado en todos los meses, el número de quejas del mes no indica que sea la de mayor monto en el cálculo del costo de cada queja. Situación similar se aprecia en el año 2018. Ver tabla 3.7

Tabla 3.8 Total de quejas compensadas en el año 2018

AÑO 2018					
PERIODO	QUEJAS RECIBIDAS	Compensado en casa	RECLAMACIONES RECIBIDAS	RECLAMACIONES A LUGAR	COSTOS USD
Enero	38	16.597,00	17	5	1683,55
Febrero	30	3.354,45	5	1	660,00
Marzo	17	513,60	9	2	137,71
Abril	20	368,96	4	0	0,00
Mayo	45	179,00	13	6	1477,62
Junio	30	193,75	7	3	1329,32
Julio	73	474,49	8	1	189,00
Agosto	42	981,7	18	4	954,20
Septiembre	23	262,56	9	4	2082,00
Octubre	26	672,64	20	2	529,64
Noviembre	36	843,75	10	1	1925,03



<b>Diciembre</b>	<b>25</b>	<b>275,80</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>151,56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>405</b>	<b>24.717,70</b>	<b>130</b>	<b>30</b>	<b>11119,63</b>

Fuente: Departamento Calidad Hotel Royalton

Es bueno destacar que los costos de no calidad por concepto de costos por compensación indican la existencia de fallos en procesos de la organización, pero los gastos por este concepto también tiene una acción de prevención de impactos mayores por incumplimientos de estándares pagados y no consumidos por los clientes. Los primeros tres meses del año 2019 tienen un comportamiento muy alarmante comparado con los valores de los años anteriores, con un total del trimestre superior al total del 2018. Ver tabla 3.8.

Tabla 3.9 Total de quejas compensadas en el I trimestre 2019

<b>AÑO 2019</b>					
<b>PERIODO</b>	<b>QUEJAS RECIBIDAS</b>	<b>Compensado</b>	<b>RECLAMACIONES RECIBIDAS</b>	<b>RECLAMACIONES A LUGAR</b>	<b>COSTOS USD</b>
		<b>en casa</b>			
<b>Enero</b>	<b>38</b>	<b>17597</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>13383,55</b>
<b>Febrero</b>	<b>30</b>	<b>5.354,45</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>560</b>
<b>Marzo</b>	<b>17</b>	<b>313,6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1242,71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>23265,05</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>15186,26</b>

Fuente: Departamento Calidad Hotel Royalton

### **Paso # 3.4 Análisis causal de las deficiencias que inciden en las insatisfacciones de los clientes**

Para la identificación de las causas que más inciden en la insatisfacción de los clientes externos se tuvo en cuenta los resultados de cada uno de los métodos de medición analizado, para su tratamiento se seleccionaron un grupo de expertos con años de experiencia en el sector y con contenido de trabajo muy cercano al aseguramiento de la satisfacción del cliente en la instalación. La tabla 3.10 indica los expertos seleccionados.

Tabla 3.10. Expertos seleccionados para el análisis causal

No.	Experto	Cargo que ocupa	Experiencia
1	Joan David González	Jefe de A+B	12 años
2	Rosmery Reina Sánchez	Esp Calidad	6 años
3	Mariela Socarrás	Jefe Recepción	10 años
4	Idalmis González Borges	Jefe Atención a Clientes	6 años
5	Alberto Alonso Prieto	Sud Director General	5 años
6	Eduardo Fagundo	J Dpto. Comercial	8 años
7	Reinel Crespo	J brigada Recepción	5 años
8	Ramón Enríquez Pérez	Jefe de Compra	10 meses

Fuente: Elaboración propia.

Con vistas a enfocar el análisis de las causas de mayor importancia se aplica el Método del Coeficiente de Kendall. Para la confección del mismo se parte de un total de 12 items como promedio, que según los resultados de los diferentes métodos de evaluación analizados en pasos anteriores han presentado problemas. Luego de realizar entrevistas con los integrantes del grupo de trabajo se realiza un filtrado y se logra reducir el número de ítems con problemas a 7 por ser los de mayor dificultad de forma general en las insatisfacciones de los clientes, asegurando coincidir con algunas de las recomendaciones plasmadas en las recomendaciones en las encuestas en frontera y las comunicaciones recogidas en entrevistas a clientes en áreas del hotel, así como los comentarios en la página de facebook. En la **Tabla 3.11** se muestran los resultados de las votaciones de los expertos seleccionados, y se resaltan las causas más importantes a partir de la comparación entre  $\sum A_{ij}$  y el valor de T, que obtuvo un valor de 32.

**Tabla 3.11:** Resultados de la aplicación del Método del Coeficiente de Kendall.

Causas en áreas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	$\sum A_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
Cocina buffet	1	1	2	1	1	1	2	2	11	-21	441
Recepción	3	3	4	4	3	3	4	3	27	-5	25
Servicio de bares	2	2	1	2	2	2	1	1	13	-19	361
Cocina restaurante a la carta	4	4	3	3	4	4	3	4	29	-3	9
Valoración calidad precio	7	7	7	7	7	7	7	7	56	24	576
Animación	6	6	6	6	6	6	6	5	47	15	225
Conexión a internet	5	5	5	5	5	5	5	6	41	9	81
Total									224		1718

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de concordancia (W) arrojó un valor de 0.96, que al ser mayor que 0.5 demuestra que existe concordancia entre los criterios de los expertos, permitiendo determinar que las causas que más tributan a la insatisfacción de los clientes externos son:

1. Problemas en la cocina y servicio buffet.
2. Problemas en procesos de recepción
3. Problemas en servicios de bares.
4. Problemas en cocina de rest. a la carta

En la **Figura 3.4** se presenta un diagrama causa-efecto, resultado también del trabajo grupal, donde se pueden apreciar los factores que originan los problemas detectados, y que contribuyen a la insatisfacción del cliente externo y el poco análisis integral

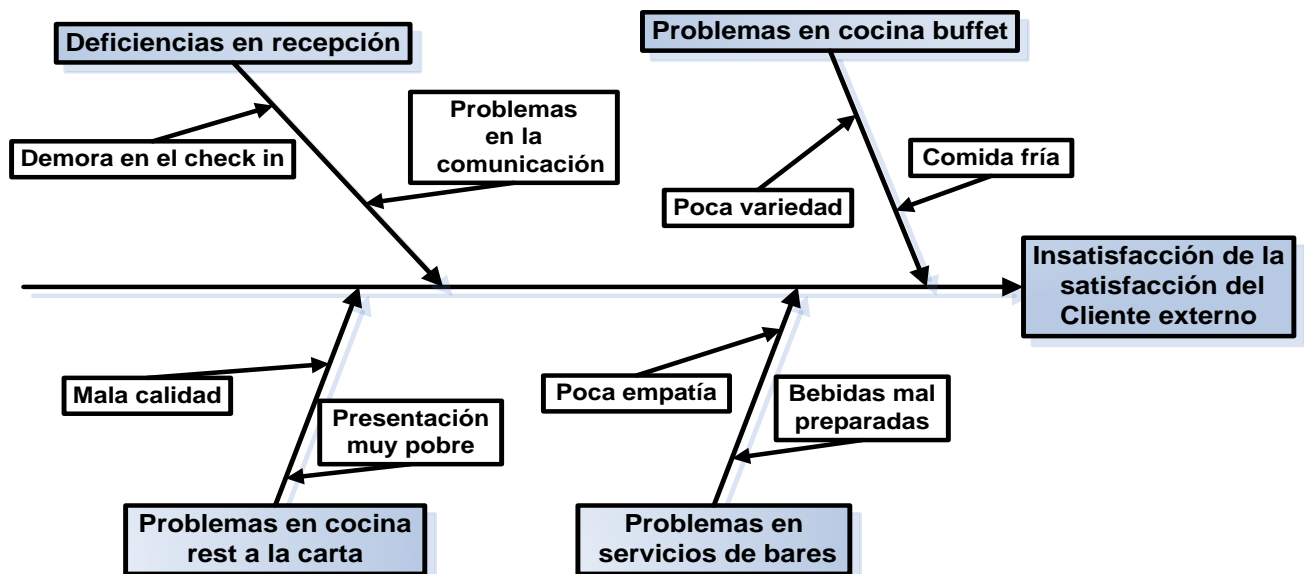


Figura 3.4 Diagrama causa-efecto. Causas de insatisfacción del cliente externo. Fuente. Elaboración propia.

Como resumen de este paso se puede mencionar que existen un gran número de causas que afectan en el día a día la satisfacción de los clientes, esas causas las cuales ha sido valoradas con baja puntuación en los métodos analizados en pasos anteriores, pueden variar de una temporada a otra, pueden tener mayor acentuación de un mercado a otro, pueden tener la mejor puntuación para un tour operador y generar reclamación con compensaciones en otros, como se pudo apreciar en pasos anteriores, pero de forma general son las que a criterio de los expertos son la de mayor frecuencia de aparición de manera general. Este análisis respalda la crítica de no tener un tamaño de muestra representativo, no tener valores que dictaminen un estudio conclusivo, en los métodos analizados.

**Paso # 3.5. Propuesta de acciones para potenciar la satisfacción del cliente externo.**

Luego de identificar la causas que afectaron en sentido general la satisfacción de los clientes externos en el hotel se proponen un grupo de acciones que pueden dar respuesta a tiempo real en corregir las no conformidades que se van presentando en los procesos claves que respaldan de forma directa la buena percepción que tienen los clientes sobre la operativa diaria de funcionamiento de la instalación. En la siguiente tabla 3.12 se muestra las acciones propuestas.

Tabla 3.12. Propuesta de acciones de mejora.

Causas	Subcausas	Acción
Problemas en servicio de bares	Poca empatía	Supervisar el trato de los dependientes en bares
	Bebidas mal elaboradas	Aumentar control de estándares Aumentar las acciones de capacitación en bares
Deficiencias en recepción	Demora en el check in	Exigir el cumplimiento de los estándares de tiempo en check in Preparar documentación de clientes con tiempo adelantado.
	Problemas en la comunicación	Establecer un documento registro de tareas con seguimiento de un día a otro para aumentar la comunicación y disminuir los fallos
Problemas en cocina buffet	Poca variedad	Aumentar el número de platos mostrando variedades de formatos en función de minimizar la carencia de otros alimentos.
	Comida fría	Realizar mediciones de temperatura en planchas antes de iniciar el servicio en restaurante buffet Aumentar acciones de MTTO en las áreas calientes.

<b>Problemas en cocina rest a la carta</b>	Mala Calidad	Revisar categoría de los cocineros Certificar muestra de platos.
	Presentación muy pobre	Actualizar estándares de platos.

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones parciales.

- 1- Los resultados de los métodos muestran un Índice de satisfacción general promedio del trimestre de 4,44 según la mirada del Mintur, un 1,68 de Índice de satisfacción del clientes según la encuestadora Geshotels con 66% de ítems por debajo del valor negociado de 1,72, y un Índice Global de revisión (GRI) 90,3%, según comentarios de clientes en redes sociales, resultados que indican la variabilidad en la valoración que existe de un método a otro y el peso de reviewpro como criterio integrador del comportamiento de la satisfacción del cliente con los servicios en las diferentes áreas del hotel.
- 2- Se realizó un análisis económico de las quejas con compensaciones obtenidas en años anteriores y el trimestre actual indicando que no es la temporada alta donde se concentran los mayores gastos y valores en el I trimestre 2019 superiores al total de años anteriores.

## Conclusiones

1. Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema científico planteado y a la vez dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.
2. El estudio de la satisfacción del cliente externo se realiza con el uso de tres métodos y similar número de instrumentos con resultados muy parecidos y diferente profundidad de análisis y toma de decisiones, siendo Reviewpro el de mayor impacto en la gestión de venta y reputación ante clientes potenciales y turoperadores de la instalación.
3. Los resultados de los métodos muestran un Índice de satisfacción general promedio del trimestre de 4,44 según la mirada del Mintur, un 1,68 de Índice de satisfacción del clientes según la encuestadora Geshotels con 66% de ítems por debajo del valor negociado de 1,72, y un Índice Global de revisión (GRI) 90,3%, según comentarios de clientes en redes sociales, resultados que indican la variabilidad en la valoración que existe de un método a otro y el peso de reviewpro como criterio integrador del comportamiento de la satisfacción del cliente con los servicios en las diferentes áreas del hotel.
4. Se realizó un análisis económico de las quejas con compensaciones obtenidas en años anteriores y el trimestre actual, indicando que no es la temporada alta donde se concentran los mayores gastos y valores en el I trimestre 2019 superiores al total de años anteriores.
5. Con la aplicación del método del coeficiente kendall se identificaron luego del resultado de los métodos de medición de la satisfacción de los clientes externos, cuatro causas como las de mayor frecuencia de aparición: problemas en servicio de bares, deficiencias en recepción, problemas en cocina buffet y problemas en cocina en restaurantes a la carta, existiendo otras que de manera general son consecuencia de las ya mencionadas.
6. Se proponen un grupo de acciones de mejora encaminadas a corregir la aparición de las deficiencias que afectan la satisfacción de los clientes externos

## **Recomendaciones**

1. Extender la evaluación y comparación de los resultados con todos los métodos con el cierre de cada la temporada y la realización de análisis con el cierre del año.
2. Profundizar el estudio de causas de afectación a partir de los comentarios en redes sociales, al ser trip advisor la del mayor número de comentario y reviewpro el método de mayor peso en el análisis de la satisfacción del clientes externo.
3. Aplicar las acciones de mejora propuestas como resultado de la investigación.

## **Bibliografías**

1. Acerenza Miguel A. (1984). Administración del turismo. Primera edición, Editorial Trillas, México.
2. Acosta, E. (2009). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en los procesos claves de la EHTV.
3. Albrech, Kart & Ron Zemke. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. Serie Empresarial. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
4. Amozarrain, M. (1999) La Gestión por Procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
5. Arias Coello, A. Unidad didáctica: la gestión de la calidad, conceptos básicos Disponible en <http://pendientedemigración.ucm.es/>. Consultado 15 de enero del 2017
6. Batista, A. L. (2013). Evaluación de la calidad de los servicios como “Cultura del detalle” en el Hotel Breezes Varadero. [Tesis de en opción al título de Lic. en Turismo. Universidad de Matanzas.
7. Chase, R. B. (1978). Where does the Customer Fit in the service operation? Harvard Business Review, Vol. 56: pages. 137-142.
8. Quase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2000). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva (8va edición ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
9. CAMISÓN, Z., BORONAT,M.,VILLAR,A.,PUIG,A. Sistemas De gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D., 2015. pp. 123-134.
10. CANTÚ DELGADO, H. "Desarrollo de una cultura de calidad". México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores., 1997. p.
11. Conde Pérez, E. 2010. La satisfacción del cliente en Bancos. Revista Ineficiencia.
12. Crosby, P. B. 1996. Quality is Free: the art of making quality certain. New York: Editorial Penguin.
13. Cuétara Sánchez, Leonardo y García Huerta, Rolando. 1997. “Toma de decisiones empresariales”. Universidad de Rondonia. Editado por la Universidad de Rondonia. pp. 180-200.
14. De Bruin, T. 2009. Business Process Management: Theory on progression and maturity. Tesis en opción al grado científico de Doctor Queensland University of Technology. Faculty of Science and Technology, Brisbane, Australia
15. Deming. 1982. Quality, productivity and competitive position. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
16. Díaz, A. (1993). Producción: Gestión y control. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España.
17. Díaz, A. G., 2003. La gestión por procesos Disponible en <http://www.icedes.com/>. Consultado 12 de febrero de 2019
18. E., 2014. Momentos de verdad y ciclos de servicio al cliente Disponible en



- <http://enlacecorporativo.webnode.es/>. Consultado 12 de febrero del 2019
19. Eiglier, P & Langeard, E. (1989). Servucción. El marketing de servicios. Editorial Mc Graw Hill, España.
  20. EVANS, J. R., LINDSAY,W.M. The management and Control of Quality. South- Western, Cincinnati, EEUU., 5 ta Edición, 2012. p.
  21. Fernández. 2014. Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero “Gran Caribe” Varadero
  22. Harrington, H. J. 1993. Mejoramiento de procesos en la empresa. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
  23. Hayes, B. (1999). Cómo medir la satisfacción del cliente. España: Editorial Gestión 2000.
  24. Industrial, C. d. C. d. D. I. 2017. Guía para la realización del proyecto de curso de la asignatura
  25. ISO/FDIS 9000 2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
  26. Juran, J. M. 1993. Manual de Control de la Calidad (4ta Edición ed.). La Habana, Cuba: Editorial MES.
  27. Kotler, P. 1991. Dirección de Marketing. Análisis, planificación y control (7ma edición ed.). España: Editorial Prentice.
  28. Kotler, P. 1997. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control (7ma edición ed.). Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
  29. Kotler, P. 2000. Dirección de marketing. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
  30. Matos Rodríguez, H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Libro electrónico Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Matanzas, Cuba.
  31. Maynard, H. B. 1996. Manual del Ingeniero Industrial (5ta edición ed.). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
  32. Negrín Sosa, E. & Suárez Mella, R. (2001/b/). La Excelencia Organizativa Industrial y Hotelera. Revista Retos Turísticos. Vol.1, No 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
  33. Portal de ingeniería y gestión de mantenimiento Disponible en <http://www.ingenieriamantenimiento.org/>. Consultado 12 de febrero del 2017
  34. Salinas, O. (2002). La servucción: es mejor servir que... «<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/mejorespracticas.htm>»
  35. Negrín Sosa, E. Modelo para la Administración de Operaciones Hoteleras. Un Procedimiento para el análisis del comportamiento de las instalaciones hoteleras. Matanzas. Cuba. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de la Producción, 2002.
  36. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. 1985. A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49.
  37. Parra Ferrie, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). Procesos de servicios:

- tendencias modernas en su gestión. Matanzas, Cuba: Editorial Universitaria.
38. Segura Domínguez, A. (2006). Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
  39. Segura Domínguez, A. et al (2017). Guía de la asignatura Optativa Calidad de los Servicios. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
  40. Thompson, I., 2010. Satisfacción del cliente Disponible en <http://es.wikipedia.org/>. Consultado 27 de enero del 2019
  41. Valls, W. 2006. Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.

**Anexos**

## Anexo # 1 Comentarios de encuestas en frontera

Enero

Países Bajos	Servicio más rápido en el aeropuerto. Calles oscuras y peligrosas. Más wifi, gratis. Pero amo a Cuba, pueblo amistoso.
Alemania	Rompevientos en la playa. Fumar en el bar de la playa 24 hrs.
Canadá	Mi primera vez aquí en el hotel Royalton Hicacos. La calidad del servicio, comida, alojamiento es muy buena. El personal muy amistoso y es un placer estar aquí. Me gustaría recomendar el hotel a mis amigos y familiares.
Canadá	El hotel y el personal amorosos. Recomiendo continuar haciéndolo como lo están haciendo y tendrán muchos más clientes repitentes. Formación continua en el mejor camino para garantizar que el cliente se sienta especial. Gracias.
Canadá	El buffet no es tan bueno como en tiempo pasado.
No responde	En tiempo pasado el buffet estaba mejor.
Canadá	Mejor tarifa de cambio para dólar canadiense, Basado en que Estados Unidos tiene una pequeña ventaja sobre Cuba en viajes para canadienses.
Reino Unido	No mayordomos. Estropearon la sorpresa que le preparaba a mi esposo para su cumpleaños.
Reino Unido	La calidad de la comida en el buffet necesita mejorar. (comida cocinada). Muchos platos a lo largo apenas tibios. También vegetales poco cocinados.
Reino Unido	Hotel parque Central excelente. Hotel Royalton necesita más atención.
Alemania	Dispensador de bebidas. Mejorar equipos del gimnasio. Abrir el restaurante Caribeño todos los días.
Canadá	Royalton necesita máquina de bebidas en el bar. Mucha espera en el cambio bancario en el hotel.
Canadá	Hermoso país y pueblo maravilloso.
Bélgica	Espero que Cuba conserve su personalidad.
Reino Unido	Mayor variedad de opciones de comida en el buffet del hotel.

Anexos

Suiza	Que el bar de la playa no esté solo en el daimon club. W LAN debe ser incluido en el estándar.
Reino Unido	Me gustaría más actividades en áreas exteriores como fiesta playa y proyección de películas.

Febrero

Canadá	Poner un baño en el Diamond Club en la playa. La comida más caliente en el bufet.
Canadá	La disponibilidad de wifi e internet pudieran aumetarla.
Canadá	Acceso a internet gratis. Comenzar la comida a las 5pm.
Canadá	Wifi gratis o más fácil disponibilidad.
Francia	Renovar las habitaciones. Limpiar las cuencas, Vacías evitar mosquitos..Personal amable y acogedor.
Reino Unido	Que pongan un omnibus del hotel al pueblo, los taxis son muy caros y el costo de los taxis es un impedimento para visitar la ciudad. Poner facilidad de ATM en el hotel. Más publicidad para traer dinero en efectivo y no solo tarjetas. Amamos a Cuba y al pueblo. Recomendaremos el hotel y espero regresar.
Reino Unido	Disponibilidad de ATM
Suiza	Higiene, limpieza y mantenimiento de infraestructura.
Suecia	Higiene, limpieza y mantenimiento.
Canadá	El uso del baño debería ser gratis.
Canadá	Limpiar baños del aeropuerto. Los baños del aeropuerto debería ser gratis. Las excursiones no siempre cumplen las expectativas
Irlanda	En la tienda regalos demasiado caros. Hormigas e insectos en el área de relajación de la piscina. La animación necesita actualizarse.
Reino Unido	Varadero estuvo adorable. La habana aunque única, no fue una estancia agradable. no información turística. Cada bar sobrecargado, difícil para encontrar restaurante con buena comida. No nos sentimos bienvenidos por el pueblo cubano.

## Anexos

---

Reino Unido	Varadero es muy bueno. La habana única pero decepcionante.
Canadá	Olor muy desagradable en el exterior al igual que en la habitación. (Alcantarilla)
Reino Unido	Las habitaciones necesitan actualizarse y más iluminación en ellas.
Reino Unido	Las habitaciones necesitan actualización comparado con el otro Royalton, estuvimos allí.
Reino Unido	Las habitaciones requieren de una actualización, podrían ser mejoradas. El nivel de iluminación es inadecuado. Caminar en la noche por el hotel puede ser difícil, tiene áreas con cero iluminación.
Reino Unido	Realmente disfruté mi viaje a Cuba.

## Marzo

Hungría	Mi principal problema está en el servicio de internet. No puedo contactar día a día con mis empleados en Hungría. Este sistema de tarjetas es inapropiado. Si hubiese sabido de este servicio pobre, no hubiese venido a Cuba. Para personas activas no es aceptable, puede ser suficiente para personas mayores de 70 - 80 años.
Canadá	El hotel fue decepcionante, como lo anuncian y tiene un precio como uno de los mejores resorts. Pero si cumplí con esta expectativa
Reino Unido	Hemos encontrado el nivel de limpieza muy bajo. Este hotel necesita realizar la capacitación del personal y dar lecciones sobre la limpieza adecuada. Hemos encontrado personal poco amistoso hacia personas inglesas. Hay algunas excepciones con algunos pocos dependientes en el bar, la camarera de la habitación y el mayordomo en el restaurante Pearl un dependiente fue muy abrupto y rudo.
Reino Unido	El 50% del personal muy bien pero hay un 50% que se deja enojarse, ya que parecen odiar a los turistas y solo están interesados en la propina. Mayor propina mejor personal del hotel esto no es aceptable
Alemania	En la habitación el aire acondicionado defectuoso. Día de Mudanza por el aire para otra habitación. Habitación con baño defectuoso.

Reino Unido	El personal del hotel trabaja muy duro y siempre son amistosos.
Reino Unido	Yo he disfrutado mi estancia en el hotel. El personal trabaja muy duro y son amables y amistosos todo el tiempo. Vacaciones perfectas. gracias.
Canadá	Pequeñas denominaciones de cambio de dinero para dar propina, ya que queremos dar propina cuando vamos al bar, restaurante, café. Dificultad para comprar un peso.
Italia	Un restaurante italiano cerca del hotel Royalton.
Reino Unido	En La Habana uno se siente nervioso en algunas áreas, no sentía que quería entrar a las tiendas. El carro abierto del recorrido nos apresura para compra en tienda de cigarros y en un restaurante donde no quería comer.
Canadá	Piscina climatizada y agua caliente en la ducha.
Canadá	La piscina debería tener climatización. El agua de la ducha caliente y Mejorar la calidad de la comida.
Reino Unido	El cuc muy caro en comparación con otras monedas usadas como euro sin retiro de efectivo por encima de 200 cuc. El pueblo cubano encantador y amigable. La información de la visa antes del viaje es muy confusa
Reino Unido	El hotel es en general bueno. Algunas partes necesitan ser refinadas. Los hoteles visitados en México y República Dominicana probablemente tenían más experiencia y habían personalizado sus ofertas al visitante. Todavía se requiere capacitación del personal en ciertas áreas. Solo pequeñas cosas pero mejoraría la experiencia del visitante.
Reino Unido	El cuc muy caro. Variación en los precios. Lucha para conseguir dinero en los ATM, solo en 5 cuc. Cuando la mayoría de las excursiones están 100 a 170 por personas. billetes de 50cuc podría ser bueno desde ATM. El pueblo fue increíble y muy amistoso y servicial.
Reino Unido	Iberostar parque central mejor que Royalton hicacos. Recepción muy servicial.

## Anexos

---

Reino Unido

Hacer más fácil el cambio de la moneda en el aeropuerto.