

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO



TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO

Título: Evaluación de la satisfacción online de los clientes en el Hotel Starfish Varadero.

Autor(a): Annie Díaz Costa

Tutores: Sandra Silvia Santoyo Sánchez

Alain Segura Domínguez

Diciembre, 2022

Pensamiento

“Tus creencias se convierten en tus pensamientos, tus pensamientos se convierten en tus palabras, tus palabras se convierten en tus acciones, tus acciones se convierten en tus hábitos, tus hábitos se convierten en tus valores, tus valores se convierten en tu destino”

Mahatma Gandhi

Dedicatoria

A mi madre, por velar mis pasos, por mirar siempre a través de mis ojos, por poner por encima de todo a sus hijas, sin importar el costo, sin importar las circunstancias. Por dedicarme, lo más preciado que uno posee en la vida y con mucho amor, el tiempo.

Gracias por todo, mamá.

Agradecimientos

A mis padres por su amor incondicional y los valores que me inculcaron desde pequeña, en especial a mi mamá por su dedicación, por ser mi principal motivación y apoyo en esta investigación...

A mis amigos, por estar siempre para mí en todo lo que necesitara, en especial a Daniela Maura Villamil Pérez, por ser lo más bonito que me llevo de la universidad y porque gracias a ella me llevo los mejores recuerdos del mundo, gracias por siempre estar ahí...

A mi novio por su apoyo en todo momento....

A mis tutores por la paciencia y comprensión en la realización de este proyecto...

Al claustro de profesores de mi carrera por brindar sus enseñanzas y conocimientos...

Y todas las personas que de forma directa o indirecta me apoyaron durante esta etapa...

Muchas gracias

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Evaluación de la satisfacción online de los clientes en el Hotel Starfish Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Annie Díaz Costa

Resumen

La industria hotelera se está recuperando de la recesión económica que comenzó en 2008 y se crean estrategias para lograr la satisfacción del cliente. En los últimos años los hoteles han perdido el control sobre la evaluación de su servicio, y éste se está trasladando a intermediarios (OTA's: Bookings, Expedia) o portales de opinión (TripAdvisor, Atrapalo.com, Monarc.ca.), ello provoca una sobreexposición de opiniones sobre su servicio.

Cuba no está ajena a esta situación, por ello necesita de estrategias que permitan competir en este entorno dinámico y moderno; de ahí la necesidad de una investigación de la satisfacción experimentada por los clientes externos que se refleja en internet.

En correspondencia con lo anterior, este trabajo resume los resultados de una investigación que abordó como objetivo general: Aplicar un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción online del cliente que posibilite el mejoramiento continuo de la calidad y por ende la competitividad en el Hotel Starfish Varadero. Se emplearon métodos y técnicas, las cuales son: análisis documental, observación, entrevista.

Entre los resultados sobresale el aporte de estrategias para gestionar la satisfacción online, el aumento del número de opiniones de los usuarios y del porcentaje de satisfacción online y la mejora en la ubicación en los rankings de los portales de opinión.

Palabras claves: satisfacción, reputación online, estrategias.

Abstract

The hotel industry is recovering from the economic recession that began in 2008 and strategies are created to achieve customer satisfaction. In recent years hotels have lost control over the evaluation of their service, and this is moving to intermediaries (OTA's: Bookings, Expedia) or opinion portals (Tripadvisor, Atrapalo.com, Monarc.ca.), this causes an overexposure of opinions about their service.

Cuba is not oblivious to this situation, which is why it needs strategies that allow it to compete in this dynamic and modern environment; hence the need for an investigation of the satisfaction experienced by external customers that is reflected in the internet.

In correspondence with the above, this work summarizes the results of a research that addressed as a general objective: Apply a procedure for the measurement and improvement of customer's online satisfaction that enables the continuous improvement of quality and therefore competitiveness in the Hotel Starfish Varadero.

The methods and techniques used are: documentary analysis, observation, interview.

Among the results, the contribution of strategies to manage online satisfaction, the increase in the number of opinions of users and the percentage of online satisfaction and the improvement in the location in the rankings of the opinion portals stand out.

Keywords: satisfaction, online reputation, strategies.

Résumé

L'industrie hôtelière se remet de la récession économique qui a débuté en 2008 et des stratégies sont créées pour atteindre la satisfaction de la clientèle. Ces dernières années, les hôtels ont perdu le contrôle de l'évaluation de leurs services, et cela est transféré à des intermédiaires (OTA's: Bookings, Expedia) ou des portails d'avis (Tripadvisor, Atrapalo.com, Monarc.ca), ce qui provoque une surexposition des avis sur votre service.

Cuba n'est pas étrangère à cette situation, c'est pourquoi elle a besoin de stratégies qui lui permettent d'être compétitive dans CET environnement dynamique et moderne, d'où la nécessité d'une enquête sur la satisfaction éprouvée par les clients externes qui se reflète sur Internet.

En correspondance avec ce qui précède, ce travail résume les résultats d'une enquête que j'aborde avec l'objectif général : appliquer une procédure de médiation et d'amélioration de la satisfaction client en ligne qui permette une amélioration continue de la qualité et donc de la compétitivité de l'hôtel Starfish Varadero.

Des méthodes et techniques ont été utilisées, qui sont : l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien.

Parmi les résultats, on distingue l'apport des stratégies de gestion de la satisfaction en ligne, l'augmentation du nombre d'avis des utilisateurs et du pourcentage de satisfaction en ligne et l'amélioration de la position dans le classement des portails d'opinion.

Mots clés: la satisfaction, réputation en ligne, stratégies.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial.....	6
1.1 Clasificación de los servicios.....	6
1.1.1 Principales características de los servicios.....	8
1.1.2 Los Servicios Turísticos. Características	8
1.2 Satisfacción del cliente.....	10
1.3 Análisis de los procedimientos y modelos de estimación de la satisfacción en sistemas de servicio	15
1.4 Tecnologías en la industria hotelera: herramienta de calidad y marketing.....	20
1.5 Sitios web de Agencias de Viaje Online (OTAS), portales de opinión y redes sociales	22
1.6 Softwares de análisis	23
1.6.1 Reviewpro una herramienta online	24
Capítulo II. Diseño del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción online del cliente en el Hotel Starfish Varadero.....	27
2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación	27
2.2. Descripción del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción online del cliente en el Hotel Starfish Varadero	30
2.3. Métodos, técnicas e instrumentos a aplicar en la implementación del procedimiento metodológico.....	34
Capítulo III. Aplicación del procedimiento metodológico propuesto en el Hotel Starfish Varadero	40
3.1 Identificar del gestor de satisfacción online.....	40
3.1.1 Caracterización del objeto de estudio: Hotel Starfish Varadero.....	41
3.1.2 Identificar y caracterizar los sitios que tributan al IGR del hotel	44
3.2. Análisis del estado de satisfacción online de los clientes.....	45
3.2.1 Análisis de los resultados generales y segmentados	49

3.2.2 Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación	50
3.2.3 Diagnóstico de resultados	50
3.3 Presentar mejoras a los resultados obtenidos	54
3.3.2 Implementar estrategias para captar más comentarios	56
3.4 Comprobar la efectividad de las mejoras que suplan las carencias del producto mencionados por los clientes.	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60
Anexos.....	67

Introducción

Con la aparición de internet y el surgimiento de la sociedad red (Castells, 2005) se pasa a interaccionar y transaccionar con desconocidos. La imposibilidad del contacto cara a cara podía interferir en la transmisión del mensaje (García-Jiménez, 2019) y generar un problema de comunicación. Que el consumidor superase la falta de confianza era fundamental para el desarrollo de internet como canal para las relaciones comerciales (Flavián, 2006).

Con el paso del tiempo las plataformas se convertirán en intermediarias de esas relaciones entre desconocidos. Estas plataformas son un reflejo de una sociedad digital que introduce cambios e innovaciones disruptivas cada vez más intensivas y aceleradas en nuestra sociedad (Pedreño, 2016).

El mundo galopa a un ritmo acelerado hacia una mayor articulación de los avances científicos-técnicos en la producción de bienes y servicios. En este sentido, la eficiencia se erige como una premisa a alcanzar auxiliada por la inteligencia artificial, así como por los resultados del ingenio humano.

La actualidad no deja dudas sobre la preponderancia que alcanzan los servicios. Aun cuando este sector enfrenta grandes desafíos al encontrarse ante una economía caracterizada por la inestabilidad e incertidumbre, resulta el que más porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) y empleo genera y, según valoraciones de muchos se ha convertido en una importante fuente de riqueza (Parra Ferié, 2009).

Las Normas (ISO 9000, 2015) señalan que un servicio deviene el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

El turismo es una de las principales industrias del sector de los servicios. Según (OMT, 2017), dicho renglón representa el 10% del PIB mundial, el 7 % de las exportaciones del mundo (con un total que supera los 1,4 billones de dólares anuales) y además el 30 % de las exportaciones de todos los servicios. Una de cada 10 personas en el planeta trabaja vinculada al sector, el cual a escala planetaria experimenta un constante crecimiento.

Cuba ha sido parte de esta dinámica. El titular del ramo, Manuel Marrero, avizoró que el 2019 será un año de retos para el turismo cubano. Según el sitio web Cubadebate, Marrero explicó que el plan no se elaboró sobre la base de las insuficiencias del año a punto de culminar, sino

teniendo en cuenta las potencialidades del sector. “Se prevé recibir 5 millones 100 mil visitantes internacionales y un crecimiento del 7,4 %”. (Cubadebate., 2018).

El indicador “llegada de visitantes” en los últimos 10 años ha mostrado una tasa de crecimiento promedio anual del 6.3%. Más de 30.7 millones de viajeros internacionales han visitado Cuba en todo ese período. (ONE, 2018).

El sector turístico en Cuba, reconocido en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 como uno de los sectores estratégicos para la economía cubana, incluye entre sus objetivos la diversificación, y trabaja para mostrar nuevas atracciones. (Granma, 2018).

En aras de garantizar esos números, es necesario, como afirmara el presidente cubano Miguel Díaz-Canel en su cuenta oficial de Twitter, “tener la sensibilidad, la inquietud revolucionaria y la cultura del detalle para lograr una gestión eficiente en el sector del turismo, clave para el desarrollo socio-económico del país” (Cubadebate., 2019).

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de sus necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos.

A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la entidad obtiene una retroalimentación básica con el fin de establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo. (Castillo Delgado, 2015).

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido destacada por numerosos investigadores (Kotler, 1979). En concreto, muchas empresas son conscientes de que ofrecer un servicio de calidad proporciona una poderosa ventaja competitiva o bien, consideran la calidad de servicio como la vía más adecuada para que la empresa pueda alcanzar su objetivo desde el punto de vista relacional: mantener la relación a largo plazo con sus clientes.

Dada la trascendencia de ofrecer un servicio de calidad, una de las cuestiones que mayor interés despierta entre los investigadores es su medición, cuya puesta en práctica es particularmente compleja y diferenciada de los trabajos sobre calidad desarrollados en el área industrial (Bigné, 1997).

La empresa turística cubana afronta actualmente una presión importante a causa de la creciente complejidad y ritmo de cambio del entorno. Nunca como ahora las empresas se enfrentaron a cambios tan radicales en los procesos y las funciones empresariales, ni se desempeñaron en mercados tan globales, competitivos y cambiantes. Estas razones, por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las tareas dirigidas a alcanzar la necesaria competitividad para así tomar el camino de la excelencia y el éxito (Ferradáz García, 2003).

En este contexto, marcado por una descarnada competitividad, las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones desempeñan un papel fundamental. Internet y el fenómeno del big data son empleados por las industrias para recabar información personal de los clientes y elaborar publicidad cada vez más personalizada y acorde a los gustos particulares de los consumidores.

Las redes sociales y los portales son piezas claves de este engranaje. Existen más de cien redes sociales en la actualidad. Facebook, Twitter, Tuenti, Google+, Flickr, YouTube, LinkedIn, entre otras, están presentes en el día a día de muchas personas y se están volviendo imprescindibles para la mayoría de ellas, quienes las utilizan para buscar información sobre productos y servicios. Como parte de dicho escenario, se presenta una tendencia mundial a la utilización de las redes sociales, sitios de agencias de viajes y portales de opinión para valorar la calidad de un hotel.

Específicamente el portal de opinión TripAdvisor acapara la décima parte de todo el tráfico online en viajes. Por esta razón se considera el más importante entre más de 500 sitios que se dedican a la gestión de viajeros en el mundo.

Las webs de las OTAS constituyen también herramientas idóneas para medir la satisfacción de los clientes en una instalación hotelera. Su sigla en inglés significa "Online Travel Agencies" ("Agencias de viaje en línea") y algunas de las más populares son Expedia, Priceline, Orbitz, Booking, Thomas Cook, Hotels.com, TUI y OneTravel, entre muchas otras.

Pero la evolución en el uso de las redes, portales y OTAS se desarrolla de forma tan vertiginosa que ocurre sin ningún tipo de control. Las entidades turísticas las emplean como instrumentos sin predecir cuál será la repercusión, y con muy poco conocimiento de cómo medir el impacto de la satisfacción de los clientes en las redes.

Luego de una exhaustiva búsqueda de investigaciones antecedentes sobre el tema, se pudo constatar que la problemática dista de ser tratada en toda su dimensión científica. En la literatura consultada, solo fueron encontrados dos artículos de los especialistas (Guzmán, 2012) y (Ramos Pozo, 2018) quienes centran sus análisis en las redes sociales y en sitios de opiniones de clientes, pero se limitan a investigar la reputación online y el posicionamiento de los hoteles.

Se indagó en los diferentes modelos de la Gestión de la calidad como el Modelo de la Imagen (Gronross, 1996), Servqual, Modelo Multiescenario (Bolton, 1991), Modelo de (Zeithaml, 1988), Modelo de Servucción (Eigler, 1989) entre otros.

También se consultaron los repositorios de tesis de pregrado y de postgrado pertenecientes a los departamentos de Ingeniería Industrial y al de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas. Se hallaron diversas investigaciones relacionadas con la satisfacción de los clientes en entidades turísticas y empresas de otros sectores como (Castillo Delgado, 2015), (Gaitán Álvarez, 2015), (García Gil, 2016), (Sánchez Falcón, 2015) y (Rodríguez Cruz, 2015). Además, se utilizaron como fuente otras tesis sobre la calidad de los servicios.

Sin embargo, ninguna de las tesis se refiere específicamente a cómo se refleja esa satisfacción de los clientes en Internet. Esta constituye la situación problemática que ha motivado la presente investigación. Por tanto, el problema científico es la necesidad de realizar estudios de evaluación de la satisfacción online de los clientes en el hotel Starfish Varadero, aplicando procedimientos del ámbito científico-empresarial que se ajusten al sector del turismo.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como unidad de análisis el Hotel Starfish Varadero, el cual mostraba muy bajos resultados de satisfacción online del cliente, a pesar de ser una de las instalaciones más nuevas del mencionado polo turístico. En cambio, esos bajos resultados contrastaban con otras herramientas de calidad como encuestas y supervisiones, las que arrojaban mejores resultados.

Con el ánimo de contribuir a solucionar las problemáticas científicas antes mencionadas, la presente investigación tiene como objetivo general: evaluar la satisfacción online de los clientes en el hotel Starfish Varadero.

Para su cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan las temáticas relativas a la satisfacción online de los clientes.
2. Elaborar un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción online del hotel.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en el hotel Starfish Varadero.

En este sentido, se emplearon métodos teóricos y empíricos. Los teóricos constituyen el histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción–deducción y enfoque sistémico. Mientras que los métodos y técnicas empíricas utilizadas son: análisis bibliográfico-documental, observación, diagrama causa-efecto y diagrama de Pareto.

El informe de investigación se estructura por tres capítulos. El primero de ellos, el Marco Teórico-Referencial, expone y analiza las características de los servicios, específicamente de la industria del turismo y los conceptualiza. Además, abunda sobre la satisfacción de los clientes y se analizan los diferentes modelos y procedimientos para su medición. En ese capítulo, según las fuentes bibliográficas encontradas, se explican las incidencias de las tecnologías de la informática en el sector de turismo. También explica cuáles son los diferentes tipos de sitios web en los que los clientes exponen sus experiencias y cuáles son los diferentes gestores que se utilizan para consolidar los resultados.

El capítulo 2, entre otros aspectos, muestra el procedimiento que se propone aplicar.

El último capítulo presenta la caracterización del objeto de estudio y reúne los resultados del estudio. En él se describe la aplicación de las principales etapas y pasos del procedimiento aplicado.

En el cuerpo de la investigación también se incluyen las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

En este capítulo se presentan y valoran los elementos teóricos esenciales (Ver Figura 1.1) que sustentan la investigación realizada. Se realizaron comparaciones entre diferentes autores a partir de conceptos, definiciones y herramientas que utilizan para sus análisis. Entre los elementos valorados se encuentran:

- Servicios
- Servicios hoteleros
- Satisfacción de los clientes
- Procedimientos de estimación de la satisfacción de clientes
- Webs de viajeros
- Software de análisis

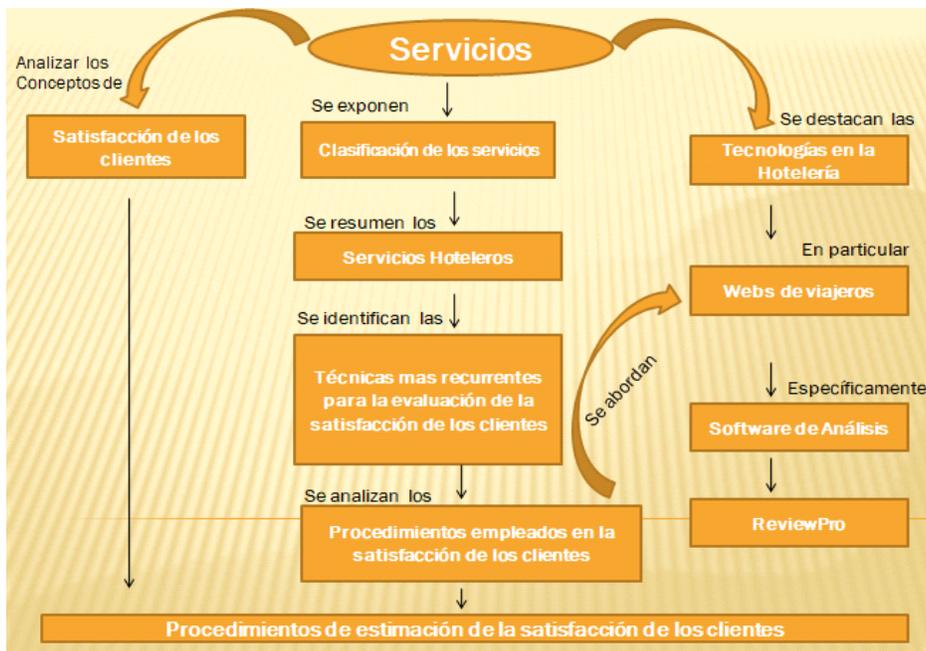


Figura 1.1: Hilo Conductor. Fuente: Elaboración Propia

1.1 Clasificación de los servicios

Muchos devienen los estudiosos que se han referido al término servicio. Este término se deriva de la palabra servitium y se define según el Gran Diccionario de la Lengua Española como la

acción y resultado de servir y también como la prestación humana que satisface alguna necesidad de las personas y que no consiste en la producción de bienes materiales.

(Funch, 1968),(Lehtinen, 1983) y la (ISO 9000, 2015) coinciden en que el servicio es una actividad de aplicación directa sobre el cliente y que relaciona estrechamente al productor con el consumidor. La definición de (Norman, 1984) aclara: “El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente”.

Por su parte, (Stanton, 1988) plantea que, para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se necesitan no ocurre transferencia de derechos de esos bienes tangibles.

(Kotler, 1979) subraya que “... el servicio puede ir unido o no a un producto físico”. Mientras que (Galán López, 2014) afirma que es esencialmente intangible; y este último junto a (Acevedo Suárez, 2001) precisan que el servicio tiene como fin satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Otra definición de interés, que añade algunos matices al concepto, es la propuesta por los expertos en innovación de servicios, (Gadrey), (Galloway, 1998) y (Weinstein, 1998) producir un servicio es organizar una solución a un problema que no implica principalmente suministrar un producto. Consiste en poner a disposición del cliente un conjunto de capacidades y competencias (humanas, tecnológicas y organizativas) y organizar una solución, que puede ser proporcionada con distintos grados de precisión.

Según (González Castillo, 2014) y (Pérez Arencibia, 2014), un servicio es un conjunto de acciones, las cuales se realizan para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Teniendo en cuenta lo expuesto por estos prominentes investigadores del tema, se puede definir un servicio como un grupo de acciones básicamente intangibles que satisfacen las determinadas necesidades del cliente produciendo en ocasiones un producto físico.

1.1.1 Principales características de los servicios

Históricamente se ha planteado que los servicios tienen cuatro características importantes que los diferencian esencialmente de los bienes: intangibilidad, carácter inseparable, variabilidad y carácter perecedero.

Este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura, coincidiendo en ello autores como (Kotler, 1979), (Thompson, 2006), (Frías Jiménez, 2008a) y (Parra Ferié, 2009). A continuación, se ofrece una descripción de cada una de estas características:

- Intangibilidad: Se refiere a que los servicios no se pueden palpar, oler, escuchar, ver ni probar antes de obtenerse.
- Inseparabilidad: Los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo.
- Heterogeneidad o variabilidad: Los servicios son sumamente variables, pues su calidad depende de quiénes lo suministran, del momento y lugar en que se desarrollan y de las exigencias del cliente.
- Carácter Perecedero: Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar ni almacenar. Por lo tanto, no es posible hacer un inventario de los servicios. Al diseñar organizaciones de servicio es preciso tener en cuenta una de sus características primordiales: su carácter perecedero. Es decir, estos no admiten inventarios, por lo que se hace necesario satisfacer la demanda de los clientes a medida que se solicita. Por consiguiente, la capacidad se convierte en un componente imperioso en este tipo de establecimientos.

1.1.2 Los Servicios Turísticos. Características

Numerosos autores han aportado definiciones teóricas sobre la naturaleza de los servicios turísticos. El autor coincide con el especialista, (Pérez Fernández de Velasco, 2013) quien explica que “una empresa turística es aquella que ofrece una actividad o beneficio que en esencia es intangible y que no resulta en la posesión de nada, pretende aplicar capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes, obteniendo un beneficio como justo retorno y asimismo, necesario como garantía de su supervivencia y desarrollo”. A las características antes señaladas debe agregarse su carácter estacional y su alto grado de

sensibilidad a hechos políticos, de seguridad, de salud, climatológicos, etcétera (Ayala Castro, 2003).

Por otro lado, resalta la naturaleza interactiva de los servicios turísticos, característica reconocida por autores como (Zimmerman, 1990);(ISO 9000, 2015); y(. Chase, 2000). En ese sentido (Grönroos, 1994)explica que es: "...una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normal, pero que no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios (y/o recursos, bienes físicos o sistemas de esta) que intentan resolver los problemas del consumidor".

Según (Casanueva Rocha, 2000)el sistema turístico puede caracterizarse por ser abierto, artificial, fronterizo, jerárquico y poseer entropía negativa, equilibrio dinámico y equifinidad, lo que implica un tratamiento específico. Forma parte de un sistema mayor que también tiene sus características y se relaciona con un entorno cargado de oportunidades y de amenazas para el mejor desempeño de la organización.

En este sentido son decisivos para la organización, por la fuerza e intensidad de su interrelación, algunos entes, como los proveedores, los competidores y los propios clientes (Negrín Sosa, 2003).

La entidad turística es un sistema formado por diferentes unidades operacionales en las que se desarrollan los procesos que transforman los insumos suministrados (inputs) por los procesos precedentes en salidas (outputs) que, a su vez, son entradas para el proceso siguiente; o sea, unas áreas de servicio son clientes de otras. El resultado (obtener clientes satisfechos y fieles) no es privativo de una persona, área o departamento, sino el esfuerzo integrado de cada uno de los componentes; se necesita, por tanto, que todos los procesos obtengan los resultados esperados, cumplan su misión con eficiencia, eficacia y efectividad, de modo que contribuyan coherentemente al logro de la misión organizacional (Benavides, 2002).

El proceso de servicio turístico puede caracterizarse a partir del enfoque por procesos en el que coinciden(Trischler, 1998);(Medina León, 2001);. Dicho enfoque considera la organización como un conjunto de procesos interconectados entre sí con el objetivo de alcanzar los resultados finales. Por tanto, en cada uno existen uno o varios suministradores y se realiza un proceso de transformación a partir de los insumos que suministran. El resultado tiene por

objetivo satisfacer a un cliente. Estos procesos se van descomponiendo hasta llegar a su célula básica: el puesto de trabajo, en el que se produce la interacción de los hombres con los restantes componentes del proceso, que transforma las entradas en salidas, las que, a su vez, son entradas de los otros eslabones de la cadena transformadora.

Los clientes externos aportan el insumo inicial y reciben el “producto final” desde dos puntos de vista: el resultado (lo que recibe en sí) y el proceso (la forma en que lo recibe); a su vez, son el origen y propósito de toda empresa turística, ya que aprecian el ciclo de servicio completo a partir de la mayoría de los denominados “momentos de verdad” que en este se producen; su satisfacción está determinada por un conjunto de atributos del servicio que se identifican como fundamentales.

Como enfoque global para la actuación de la empresa turística se debe determinar el output final de la organización: la garantía de la satisfacción de los clientes y este es el verdadero resultado que deben perseguir todos y cada uno de los miembros de la organización.

Para medir el desempeño de cualquier tipo de empresa se necesita de un sistema de indicadores que caractericen su gestión (Schroeder, 1995);(Heyes, 2000);(Gutiérrez Pulido, 1997);(Rodríguez Castro, 2000);(Amaya Correa, 2014) e(Irons, 2003), capaces de medir la productividad y, por ende, la calidad de la empresa en todos sus procesos. Existen tres familias de indicadores y dentro de ellos los empleados para evaluar la efectividad son los menos trabajados y los más difíciles de medir, ya que generalmente reflejan aspectos subjetivos. Esta dificultad se hace aún mayor en el sector de los servicios turísticos, determinada por las tres facetas fundamentales que definen las diferencias entre los servicios y los bienes físicos, referidas a las formas en que son producidos, consumidos y evaluados, lo que determina que la gran discrepancia entre la fabricación de un servicio (Servucción) y la fabricación de un producto radica en que el cliente es un integrante fundamental del sistema, o sea, es a la vez productor y consumidor.

1.2 Satisfacción del cliente

El primer elemento en la búsqueda de la calidad y la anhelada satisfacción del cliente es la identificación de las necesidades del mismo. Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas, y las características del producto o servicio han de satisfacerlas. En el caso

de los clientes externos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc. (Castillo Delgado, 2015).

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ese motivo, resulta de vital importancia que los trabajadores de una empresa u organización, conozcan qué beneficios aporta lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes. De esta manera, podrán capacitarse para contribuir activamente con las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente (Thompson, 2006).

No podemos hablar de calidad del servicio y satisfacción del cliente sin referirnos a lo que significa el cliente para una empresa. Para ello se partirá de algunos conceptos planteados por diferentes autores.

Según las normas internacionales(ISO 9000, 2015):

- Un Cliente es la Organización o persona que recibe un producto.
- Un Producto es el resultado de un proceso.
- Y un Proceso es el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios. The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), lo define como aquella persona o empresa que adquiere bienes o servicios. En el Diccionario de Marketing, encontramos que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra(Thompson, 2009).

En el libro Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, se menciona lo siguiente: “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de; es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (Thompson, 2009).

Teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, se plantea la siguiente definición: Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u

organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios(Thompson, 2009).

Según (Martínez, 2017)los clientes pueden ser externos o internos.

□ Clientes externos: Toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta. Desde el punto de vista de las relaciones públicas, un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

□ Clientes internos: Son aquellas personas dentro de la empresa, que, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

El primer elemento en la búsqueda de la calidad y la anhelada satisfacción del cliente es la identificación de las necesidades del mismo. Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas, y las características del producto o servicio han de satisfacerlas. En el caso de los clientes externos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc.

Según avanzan las investigaciones sobre el tema, el concepto de satisfacción se ha matizado a lo largo del tiempo (Ver Tabla 1.1). También se ha enfatizado en distintos aspectos y variado su concepción. Por ello se considera importante realizar una revisión de su conceptualización, tras la que se observa una elevada variabilidad, las cuales se ordenaron cronológicamente para explicar la evolución que experimentan dichas definiciones a lo largo del tiempo.

Definiciones	Autores
Estado cognoscitivo de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.	Howard y Sheth (1969)
Evolución que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba.	Hunter (1977)
Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.	Oliver (1980-1981)
Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible.	Swan, Trawick y Carroll (1982)
Respuesta emocional causada por proceso evaluativo cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición se compran con necesidades y deseos del individuo.	Westbrock y Reilly (1983)
Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso.	Cadotte, Wooddruff y Jenkins (1987)
Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico.	Tse, Nicosia y Wilton (1990)
Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica.	Westbrock Oliver (1991)
Respuesta del consumidor posterior a la compra del producto o al servicio consumado.	Mano y Oliver (1993)
Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.	Halstead, Hartman Schmidt (1994)
Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo.	Oliver (1996)

Tabla 1.1: Revisión del constructo de satisfacción en los usuarios y/oconsumidores.
Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado el análisis de las diferentes definiciones sobre el término, se plantea la siguiente definición: “Satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona,

resultante de la comparación del rendimiento percibido de un producto y/o servicio con las expectativas y necesidades que se crea el cliente antes del consumo de dicho producto y/o servicio”.

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes. Estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente(Thompson, 2006):

- 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.

En resumen, 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 (incrementar la competitividad de la organización). Para poder lograr la satisfacción de nuestros clientes no debemos olvidar algunos de los principales factores como son la calidad y el servicio que brindamos. Sin embargo, el objetivo final no solo es producir un producto de calidad y un excelente servicio al cliente también debemos crear clientes leales que se mantengan con nosotros a través del tiempo.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia la empresa. “Un cliente insatisfecho cambiará de proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional)”(Thompson, 2006).

Los clientes recuerdan y valoran las experiencias positivas, en especial aquellas que demuestran una profunda comprensión de sus necesidades y expectativas. Tal como lo dice Heskett en una de sus investigaciones: "Las ganancias y el desarrollo se estimulan principalmente por la lealtad del cliente". La lealtad es el resultado directo de la satisfacción del cliente. Por otra parte, la satisfacción del cliente resulta principalmente de servicios de alta calidad y políticas que les permiten a los empleados entregar los resultados a los clientes (Churchill, 2001).

El mantenimiento de una cartera de clientes satisfechos y fieles proporciona a la empresa un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas y, con ello, una mejora de su situación económica y competitiva en los mercados (Ravald, 1996).

En este sentido, una clientela leal permite aumentar el volumen de ventas de la empresa. Por todo ello, las empresas precisan considerar los determinantes de la lealtad de sus consumidores y su importancia relativa, de manera que puedan incidir sobre los mismos en la provisión del servicio (Lewis, 2006).

Comprender qué es lo que impulsa la satisfacción y la lealtad del cliente es muy importante para el éxito constante de la empresa. Los conocimientos de los clientes ayudan a retener y a profundizar las relaciones y de esta manera impulsar la rentabilidad a través de costos de ventas menores y de ingresos constantes.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes y desarrollar sistemas de medición de satisfacción del cliente que permitan crear modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. El diagnóstico y medición de la satisfacción del cliente no es un fin en sí misma, sino un INPUT muy eficaz para su mejora posterior. Este solo constituye el comienzo de un proceso dedicado a aumentar la satisfacción del cliente, provocando en ellos, expectativas de mejoramiento que es preciso satisfacer.

1.3 Análisis de los procedimientos y modelos de estimación de la satisfacción en sistemas de servicio

Desde hace varios años diversas investigaciones han sugerido que un elevado nivel de satisfacción sobre un servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto

a ingresos, cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Evidencia de ello es que la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente mejorarla (Mendoza, 2005). La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, pues todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse y, por tanto, de ser mejorado (Ruiz-Olalla, 2001).

Varios estudios como (Noda Hernández, 2004) indican que en la actualidad existen dos escuelas reconocidas y relacionadas con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad: la escuela nórdica de calidad de servicio y la escuela norteamericana.

□ La escuela nórdica de calidad de servicio, está encabezada por los aportes realizados por Grönroos y Lehtinen. Sus contribuciones se fundamentan en modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio: la técnica, la funcional y la imagen. La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, quien determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Dicha escuela se focaliza principalmente en el concepto de calidad de servicio sin estimar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no es muy aplicada por los investigadores. Grönroos, máximo exponente de esta escuela, define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas de las dimensiones de la calidad. Paralelamente, conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional mientras esboza la calidad (Grönroos, 1994).

□ La Escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, definen específicamente la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. Consideran al cliente como el único juez de la calidad, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores (Parasuraman, 1993).

En la esfera de los servicios, definir y medir la calidad han resultado ser particularmente complejas (Ver Tabla 1.2), puesto que la calidad es un concepto abstracto y difícil de definir. A ello se suma la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, 1994). Según (Buttle, 1996) la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

AUTORES	AÑO	APORTES
Oliver	1980	Paradigma Desconfirmatorio
Grönroos	1984	Modelo de la Imagen
Parasuraman, Zeithaml y Berry	1985, 1988	Modelo SERVQUAL
Eiglier y Langeard	1989	Modelo de Servucción
Cronin y Taylor	1992	Modelo SERVPERF
Teas	1993, 1994	Modelo de Desempeño Evaluado
Rust y Oliver	1994	Modelo de los Tres Componentes
Dabholkar, Thorpe y Rentz	1996	Escala Multinivel de Calidad del Servicio
Brady y Cronin	2001	Modelo Jerárquico Multidimensional
Akbaba	2006	Técnica del Factor Incidente Crítico

Tabla 1.2: Resumen cronológico de los aportes más relevantes sobre la Medición de la Calidad del Servicio. Fuente: Elaboración Propia.

Principales modelos de la Gestión de la calidad basados en el Paradigma de las Discrepancias:

Modelo de la Imagen (Gronross, 1996): El modelo plantea que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa; en las que quedarán incluidos los atributos que pueden influir o condicionar la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea

producto o servicio. Se considera la imagen un elemento básico para medir la calidad percibida (Colmenares, 2007).

Servqual: Teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas en sus investigaciones, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual de la calidad del servicio y diseñaron un instrumento de medida que identificaron como SERVQUAL (Servicie QUALITY) para su evaluación(Parasuraman, 1993).

Es el modelo que más popularidad alcanzó en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio. También diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. El modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente.

Modelo Multiescenario(Bolton, 1991): Este modelo pertenece también a la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, recomendar el servicio a otros o repetir la compra. Asimismo, sitúa la gestión de la calidad del servicio en el campo de la Economía, con lo cual se puede no solo estudiar el sistema de relaciones que tal concepto presupone, sino establecer estrategias para su posterior cuantificación(Frías Jiménez, 2008a).

Modelo de(Zeithaml, 1988): Expresa la relación existente entre precio, valor y calidad del servicio. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio(Frías Jiménez, 2008b).

Modelo de Servucción(Eigler, 1989): El término servucción fue desarrollado por dichos autores con la intención de establecer un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. El modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es

necesaria para la prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados. De allí que el modelo de servucción es considerado como un instrumento basado en la teoría de sistemas. Así, estos autores diseñan su sistema con la finalidad de poseer un proceso planificado, controlado y cuantificado para la prestación de servicios. Los autores distinguen 4 elementos básicos en el sistema de Servucción: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio(Eigler, 1989).

Modelo EVALPROC(Frías, 2005): Se soporta en la teoría de sistema a la que le es consustancial la consideración del enfoque a proceso. Esta última consideración lo distingue del resto de los métodos de evaluación de la calidad conocidos, sean aquellos que se fundamentan en el paradigma disconfirmatorio o aquellos que se basan en el paradigma de la percepción. Apoyándose en la teoría de sistema, este autor desarrolla una técnica de medición de la calidad, considerando a los diferentes componentes del mismo como dimensiones y estas a su vez descompuestas en estructuras más pequeñas (atributos)(Frías Jiménez, 2008a).

El modelo Servperf fue desarrollado por; por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios deducen que el modelo SERVQUAL de (Zeithaml, 1988)no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio, y proponen un nuevo modelo. Según su criterio, la literatura revisada sugiere que la operacionalización del concepto calidad del servicio se confunde con el concepto de satisfacción y el de actitud.

(Cronin J.J. & Taylor, 1994)propugnan que las valoraciones acerca de la calidad percibida requieren únicamente de la evaluación de las percepciones de los atributos constituyentes del servicio, excluyendo del análisis las expectativas. En sus investigaciones los autores contrastan la validez predictiva del SERVQUAL (percepciones menos expectativas) con la validez predictiva del SERVPERF (escala en que los ítems se utilizan únicamente para evaluar las percepciones), respecto a las valoraciones de calidad global del servicio. Los resultados muestran la superioridad de la medida de las percepciones como medida única de la calidad percibida (Varela, 2006).

Así Cronin & Taylor desarrollan y prueban un modelo alternativo basado en el desempeño. Realizan su investigación basándose en una serie de cuestionarios que contrastan la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y otra realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Para la elaboración de los cuestionarios se basan en los 22 ítems propuestos por SERVQUAL y

sugieren, por un lado, aplicar el modelo SERVQUAL y, por otro, medir la calidad solo con el test de percepciones que propone SERVQUAL. Discutido en la revisión de la literatura y según las pruebas practicadas por Cronin y Taylor, la escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción (Valls, 2004).

El modelo SERVPERF surge a raíz de las críticas del modelo SERVQUAL, expertos como (Bolton, 1991), (Churchill, 2001) abogan por el mismo. Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar. En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Duque, 2005).

La conclusión principal a la que concurren Cronin y Taylor es que las conceptualizaciones y mediciones actuales de la calidad del servicio están basadas en un paradigma defectuoso, sugiriendo que debería medirse por medio de actitudes. El análisis estructural soporta la superioridad teórica del modelo propuesto. Finalmente sugieren que los puntos de las escalas de medición de la calidad del servicio deben ser diferentes de una industria a otra (Cronin J.J. & Taylor, 1994). Existen muchos modelos que estudian la satisfacción de los clientes en una empresa, sin embargo, muy pocas investigaciones colocan en el centro de atención las opiniones de los clientes, reflejadas en Internet.

Dos ejemplos son los procedimientos adoptados por (Guzmán, 2012) y (Ramos Pozo, 2018). Los mismos se interiorizan en las redes sociales y en sitios de opiniones de clientes, pero se limitan a investigar la reputación online y el posicionamiento de los hoteles. Por lo tanto, el autor asumirá un nuevo procedimiento basado en las investigaciones antes mencionadas.

1.4 Tecnologías en la industria hotelera: herramienta de calidad y marketing

Dentro de las tendencias más modernas de la hotelería está el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones de diversas formas, incluidas la medición de la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de las instalaciones hoteleras.

La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing y calidad. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o

superan las expectativas del consumidor. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida"(Paul W. Farris, 2010).

Por tanto, es esencial para las empresas gestionar eficazmente la satisfacción del consumidor. Para ser capaz de lograr esto, las empresas necesitan medidas fiables y representativas de satisfacción.

Conocer la opinión de sus clientes es de una importancia fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa. Medir la satisfacción de sus clientes - además de ser un requisito del capítulo 8 "Operación" de (9001, 2015) - le permite a una empresa conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes.

La autora considera que la satisfacción online de los clientes se vincula directamente con la reputación online de una empresa. Por lo tanto, tener una elevada satisfacción de los clientes reflejada en Internet se traduce en un mayor posicionamiento en los diferentes sitios y por ende en un aumento en el precio y número de clientes de una instalación (Ver Figura 1.2).

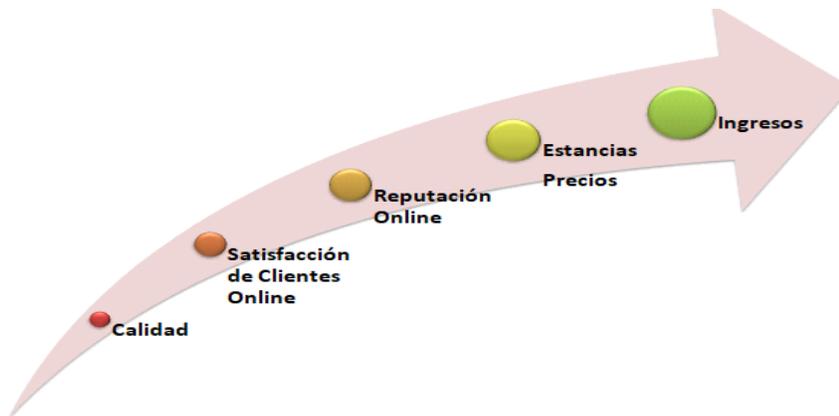


Figura 1.2: Importancia de una mayor satisfacción de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

1.5 Sitios web de Agencias de Viaje Online (OTAS), portales de opinión y redes sociales

Existen diferentes sitios web que muestran la satisfacción de los clientes que visitan los hoteles. Estos se dividen generalmente en tres grandes grupos con características comunes y diferentes: las webs OTAS, redes sociales y sitios o portales de opinión.

Existen más de 100 redes sociales en la actualidad. Facebook, Twitter, Tuenti, Google+, Flickr, YouTube, LinkedIn, entre otras, están presentes en el día a día de muchas personas y se están volviendo imprescindibles para la mayoría de ellas. Sin dudas, la manera de comunicarse está cambiando, y una de las causas de ello es el desarrollo de las redes sociales. Personas, grupos, asociaciones y empresas utilizan las redes sociales con fines lucrativos (Guzmán, 2012).

Solo por citar un ejemplo, con más de 2.167 millones de usuarios, Facebook es la red social más popular y constituye un excelente espacio para compartir contenido visualmente rico y captar nuevos clientes a través de publicidad asequible y efectiva, dirigida a segmentos específicos del mercado. Facebook, tardó tan solo 9 meses en conseguir 50 millones de usuarios, mientras que la radio tardó 38 años para alcanzar esa cifra (Makeiteasy., 2010).

Las webs de las OTAS son otros sitios que muestran la satisfacción de los clientes en un hotel. Su sigla en inglés significa "Online Travel Agencies" ("Agencias de viaje en línea") y algunas de las más populares son Expedia, Priceline, Orbitz, Booking, Thomas Cook, Hotels.com, TUI y OneTravel, entre muchas otras. Aparecer en el listado de estos sitios multiplica exponencialmente la cantidad de posibles clientes que pueden enterarse de los servicios e instalaciones, aunque muchas veces los márgenes de ganancias de estos conglomerados son altos (SOCIAL MEDIA, 2016).

Los portales de opinión, que no se consideran OTAS ni redes sociales, son sitios donde el cliente puede buscar información actualizada de un destino y puede conocer de las experiencias de otros viajeros. Los casos más destacados son TripAdvisor, Monarc.ca y Holidaycheck, entre muchos otros.

Específicamente TripAdvisor acapara la décima parte de todo el tráfico online en viajes. Por lo que se considera el más importante entre más de 500 sitios que se dedican a la gestión de viajeros en el mundo (Smarttravel., 2017).

1.6 Softwares de análisis

Existen diferentes softwares tanto online como offline que sirven como herramienta de gestión de los sitios donde se plasma la satisfacción de los clientes de un hotel. En Cuba generalmente se utilizan simples hojas de cálculos o los sitios mabrian.com, asomo.com o reviewpro.com para compendiar los resultados de diferentes sitios.

SocialVane es una herramienta software, creada por una startup española, que permite monitorizar en tiempo real lo que se dice de una marca en la red. Esto ofrece a las empresas la posibilidad de tener un feedback instantáneo de sus inversiones en Social Media.

La herramienta permite a grandes corporaciones, pymes e incluso profesionales analizar las conversaciones que sobre ellos se generan en la red y ofrecer resultados en el momento; de modo que sea posible reorientar sus estrategias de marketing rápidamente con el objetivo de optimizar las inversiones para aumentar el número clientes potenciales, o simplemente, mejorar la reputación. SocialVane es la respuesta, al igual que otros productos similares, a la necesidad de las empresas de conocer qué es lo que sus clientes opinan sobre ellas en cada momento e, incluso, si es posible, participar en sus conversaciones.

Este software se encarga de realizar las tareas más repetitivas y menos creativas de los community manager a bajo costo, permitiendo que los profesionales del Social Media puedan dedicar mayor parte de su tiempo a los clientes.

Para empezar a utilizar SocialVane, a partir de 9,95 euros mensuales, necesitamos solo definir un objetivo y el periodo de análisis. A partir de ello, la herramienta comienza a funcionar de forma automática y devuelve métricas muy útiles para la toma de decisiones en las estrategias digitales de las empresas. (SocialVane., 2018)

Probablemente, Asomo es la mejor herramienta en español para la gestión y medición de la Reputación Online, pues la mayoría de estas herramientas solamente están disponibles en inglés. Su tratamiento de la información brinda resultados muy precisos, lo cual implica a su vez que su precio sea elevado. Aunque, presenta poca inmediatez en la presentación de los datos y algo de rigidez en la configuración, por lo cual ofrece pocas opciones al usuario.

Mediante un muestreo y monitoreo constante, Asomo muestra el significado de la opinión espontánea mediante mapas e indicadores como volumen, visibilidad o positividad. Trabaja esta opinión espontánea desde diferentes líneas: para anticiparse a la realidad y entender lo

que va a suceder en el futuro, para descubrir la opinión desde un punto de vista más evaluativo y entender qué está sucediendo y como un elemento de actuación que muestra las pistas para mejorar. También realiza segmentaciones y permite conocer qué tipos de opinantes y autores intercambian sus experiencias, opiniones y preguntas.

Asomo identifica y recoge la opinión espontánea en el espacio público de Internet, es decir, en redes sociales, foros y microblogs, para posteriormente identificar cuáles son las opiniones subjetivas que tienen una posibilidad transformadora. De esta forma, se intenta dar un servicio para que las empresas se anticipen, actúen, reaccionen según las expectativas de los consumidores. Es decir, Asomo proporciona resultados para que la empresa consiga una armonía entre usuarios y clientes y la propia empresa.

Grandes empresas como BMW, Peugeot, Coca-Cola, Christian Dior, Iberia, Ikea, Nintendo, Nestlé, Philips, Repsol, Telefónica, Bacardi, ONCE, Orange o Port Aventura utilizan Asomo para gestionar su Reputación Online, lo que refleja la importancia y sobre todo la eficacia de esta herramienta. (Guzmán, 2012).

En los hoteles cubanos, mayoritariamente se utiliza Reviewpro, líder mundial en aplicaciones de “Guest Intelligence”(Reviewpro., 2022). Este sitio ayuda a identificar mejoras operacionales y de servicio para gestionar de manera más eficiente los procesos internos y asegurar que los cambios se implementen en toda la organización. El análisis se efectúa a través de un Global Review Index (GRI), y se calcula teniendo en cuenta los resultados de las opiniones en más de 175 sitios. Este sitio, que no es gratuito, utiliza el análisis de opiniones para priorizar mejoras operativas y de servicio y ofrecer así una experiencia que supere las expectativas del huésped.

1.6.1 Reviewpro una herramienta online

Con el auge de la web social, se observa una relación directa entre los ingresos del hotel y su reputación online. En el momento de hacer su reserva, los huéspedes prestan atención a las opiniones de los demás en las redes sociales. Así nació ReviewPro, con la idea de que, si los hoteles pudieran escuchar, monitorizar y responder a lo expuesto sobre ellos en Internet, podrían mejorar la experiencia de los clientes y aumentar los ingresos.

Para gestionar su reputación online y sacar provecho a la web social, ReviewPro ofrece una gama de servicios a sus clientes, ya sean hoteles independientes o grandes cadenas hoteleras.

ReviewPro es una herramienta online (software as a service, SaaS) que permite a los hoteles incrementar tanto la satisfacción de clientes como los ingresos, mediante una mejor gestión de su presencia en las principales redes sociales. Proporciona los análisis, customer intelligence, benchmarking competitivo e informes necesarios para que los profesionales del sector hotelero puedan gestionar más eficientemente su organización. Reúne cientos de millones de opiniones y menciones online, en más de 20 idiomas procedentes de miles de fuentes, incluyendo 90 de las agencias de viaje online (OTAs) más importantes. (Dendle, 2012).

Esta solución localiza menciones en redes sociales, mientras ofrece toda la información relevante en paneles fáciles de usar, incluyendo alertas por correo electrónico. Además, con el Global Review Index TM, los índices departamentales y por fuente, y el análisis semántico, los clientes disponen de analíticas que se encuentran entre las más potentes y fáciles a usar; herramientas útiles para monitorizar su reputación online general y el rendimiento de calidad.

La herramienta, además, genera informes automáticos por email que proporcionan la información más relevante para todos aquellos involucrados en el proceso de mejora. Los tipos de informes contienen los informes de resumen ejecutivo, de ventas y marketing y de calidad y operaciones. El workflow permite delegar tareas y convertir fácilmente el feedback en acciones. La posibilidad de importar información, como por ejemplo cuestionarios de satisfacción del cliente, permite gestionar todo el feedback en un mismo sitio.

ReviewPro tiene herramientas para todo tipo de organizaciones en el sector hotelero. Brinda cuatro versiones diferentes que pueden satisfacer tanto a un hotel con menos de 30 habitaciones como a una cadena con cientos o miles de hoteles, tanto a nivel corporativo como a nivel de hotel independiente. De hecho, su cliente más pequeño tiene 11 habitaciones, y el más grande cuenta con más de 1000 hoteles(Dendle, 2012).

Además, ofrece formación y apoyo continuo, y un repositorio de recursos elaborado por ReviewPro junto con expertos en la industria hostelera. Dispone de una demo online, espacio donde cualquier hotelero puede registrarse.

Conclusiones parciales

Los servicios, a pesar de la diversidad de criterios existentes, se pueden definir como: un grupo de acciones básicamente intangibles que satisfacen las determinadas necesidades del cliente produciendo en ocasiones un producto físico. Satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona, resultante de la comparación del rendimiento percibido de un producto y/o servicio con las expectativas y necesidades que se crea el cliente antes del consumo de dicho producto y/o servicio. Existen muchos modelos que estudian la satisfacción de los clientes en una empresa, sin embargo, muy pocas investigaciones colocan en el centro de atención las opiniones de los clientes, reflejadas en Internet. Existen diferentes sitios web que muestran la satisfacción de los clientes que visitan los hoteles. Estos se dividen generalmente en tres grandes grupos con características comunes y diferentes: las webs OTAS, redes sociales y sitios o portales de opinión. En los hoteles cubanos, mayoritariamente se utiliza Reviewpro para la gestión de la satisfacción online. Este sitio ayuda a identificar mejoras operacionales y de servicio para gestionar de manera más eficiente los procesos internos y asegurar que los cambios se implementen en toda la organización.

Capítulo II. Diseño del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción online del cliente en el Hotel Starfish Varadero

Para dar solución al problema científico planteado y teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico – referencial, en este capítulo se muestra el procedimiento que permitirá estudiar la satisfacción online en empresas que prestan servicios hoteleros.

2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación

Como primer paso, se realiza la exhaustiva indagación de procedimientos, metodologías y modelos de estimación de la satisfacción en sistemas de servicio. Dicha indagación permitió apreciar que apenas existen estudios referidos a este tema. De la bibliografía consultada solo tres tratan el tema, pero no detallan información sobre este gestionar online. Son el caso de (Silvia Gómez, 2017), (Ramos Pozo, 2018) y (Mantilla Tápanes, 2019b).

(Silvia Gómez, 2017) elabora una metodología para la gestión de la calidad percibida de los servicios turísticos en las comunidades virtuales. Consta de cinco fases que comprenden diez pasos. Implica la identificación, selección y caracterización de las comunidades virtuales a analizar, la identificación de la percepción de los clientes sobre la calidad en estas comunidades (segmentando los criterios valorativos atendiendo a los procesos y los segmentos de mercado), la comparación de los resultados obtenidos mediante este procedimiento con los obtenidos mediante encuestas y el diseño de estrategias de mejora. Como elementos interesantes resalta el no empleo de instrumentos propios para la recogida de la información y el trabajo con software de gestión de la reputación online para captar los criterios emitidos en los espacios virtuales.

(Ramos Pozo, 2018) parte de la búsqueda de metodologías que pueden servir de referente a su investigación y establecer las características generales de los procedimientos empleados para medir la reputación online de instalaciones hoteleras. Se definió una metodología que consta de 4 fases (analítica, aritmética, confección del ranking e interpretativa del procedimiento).

Mantilla Tápanes (2019a) por su parte, elabora un procedimiento metodológico para la gestión de la satisfacción online de los clientes en sitios de opinión. El procedimiento consta de nueve pasos agrupados en cuatro etapas. El mismo caracteriza el gestor de satisfacción online (entiéndase el software empleado para la gestión de la reputación online), analiza los

resultados segmentados atendiendo a diversos criterios, estudia las causas de los problemas identificados, se implementan estrategias dirigidas a la solución de dichas problemáticas y a la mejora de la reputación online del hotel.

Autor	Procedimiento Metodológico
(Ramos Pozo, 2018)	-Fase analítica -Fase aritmética -Fase confección del ranking -Fase interpretativa del procedimiento
Silva Gómez (2017)	Fase I. Definición de comunidades virtuales <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las comunidades virtuales ✓ Seleccionar las comunidades virtuales ✓ Caracterizar las comunidades virtuales Fase II. Identificar tendencias valorativas de las comunidades virtuales seleccionadas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar mercados ✓ Seleccionar los procesos objeto de estudio ✓ Identificar tendencias valorativas por mercado Fase III. Identificar tendencias valorativas en las encuestas Fase IV. Determinación de brechas en el sistema de tendencias valorativas versus encuestas Fase V. Diseño de estrategias <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de estrategias Plan de Acción
(Mantilla Tápanes, 2019b)	Etapa 1: Caracterizar el gestor de satisfacción online

	<p>Paso 1. Identificar y caracterizar los sitios que tributan al IGR y demás indicadores por departamento en el hotel</p> <p>Paso 2. Localizar otros sitios potenciales que reflejan los criterios de la competencia para su futuro uso</p> <p>Etapa 2: Diagnosticar el estado de la satisfacción online de los clientes</p> <p>Paso 1. Analizar los resultados generales y segmentados</p> <p>Paso 2. Enfocar la búsqueda de alternativas para reducir las deficiencias en los comentarios de mayor peso</p> <p>Paso 3. Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación</p> <p>Paso 4. Analizar las causas de los problemas</p> <p>Etapa 3: Proponer mejoras a los resultados obtenidos</p> <p>Paso 1. Implementar mejoras que suplan las carencias del producto mencionadas por los clientes</p> <p>Paso 2. Implementar estrategias para captar más comentarios</p> <p>Etapa 4: Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de las mejoras</p> <p>Paso 1. Comprobar la efectividad de las mejoras que suplan las carencias del producto mencionadas por los Clientes</p>
--	--

Tabla 2.1: Proceder metodológicos de la investigación. Fuente: Elaboración propia

A partir de esta revisión, la autora elabora un procedimiento propio basado en la tesis de (Mantilla Tápanes, 2019b), el cual se describe en el siguiente epígrafe.

2.2. Descripción del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción online del cliente en el Hotel Starfish Varadero

El procedimiento metodológico propuesto consta de 7 pasos agrupados en 4 etapas como se muestra en la **Figura 2.1**.

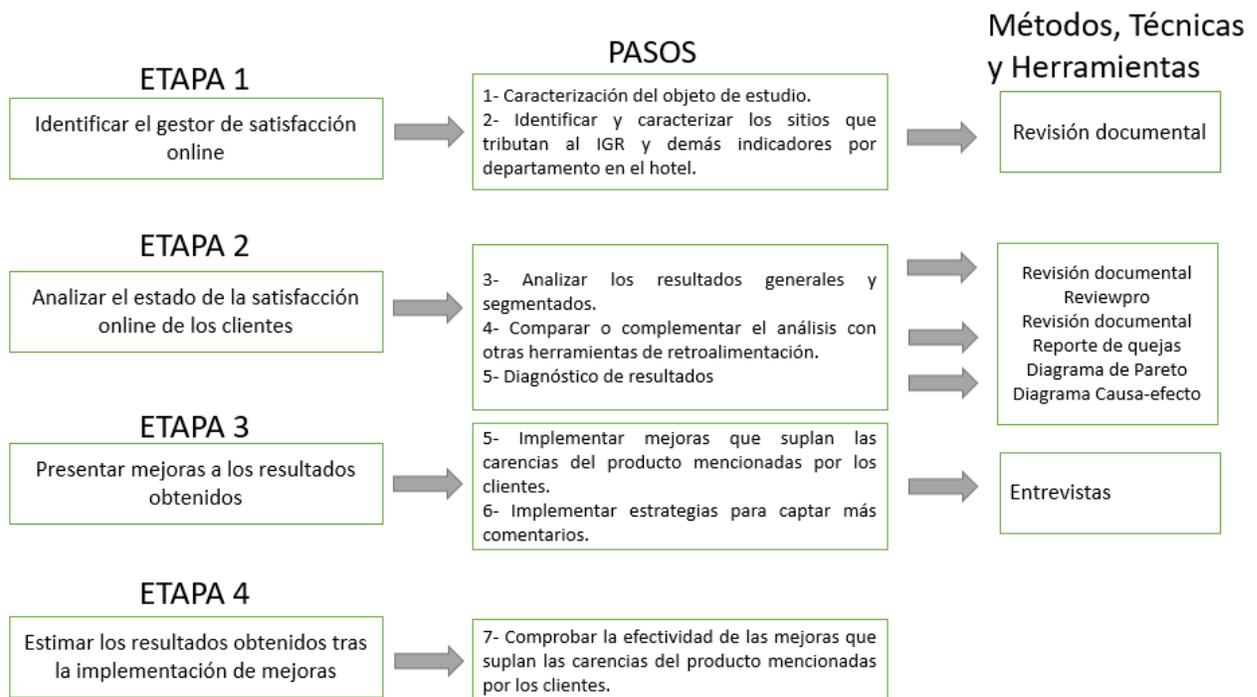


Figura 2.1: Procedimiento para determinar la satisfacción online del hotel Starfish Varadero. Fuente: Elaboración Propia.

Este procedimiento se compone por cuatro etapas: identificación del gestor de satisfacción online, análisis del estado de la satisfacción online de los clientes, mejora de los resultados y estimación de la implementación tras la aplicación de las mejoras.

Primera etapa: Identificar el gestor de satisfacción online.

- La etapa de identificación del gestor de satisfacción online es la primera etapa en este algoritmo de trabajo diseñado para gestionar la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión. En la misma se estudia las interioridades del software que se utiliza para

determinar el nivel de satisfacción. Por tanto, lo primero es elegir entre los diferentes gestores. En Cuba, actualmente, el más utilizado es Reviewpro, software que el autor recomienda debido a su flexibilidad e interactividad.

Esta etapa consta de dos pasos, los cuales se abordarán a continuación:

Paso 1: Caracterizar la entidad objeto de estudio.

A partir de la revisión de los documentos proporcionados por los diferentes departamentos de la entidad, se caracteriza a la misma. Se debe definir: su ubicación geográfica, el organismo y cadena a que pertenece, la categoría, el tamaño, la capacidad, los servicios que ofrece, los precios, ocupación promedio, principales mercados que atiende, sus procesos y subprocesos, su planeación estratégica, la fuerza laboral y la cadena de toma de decisiones en la misma; así como la gestión de las comunidades virtuales en la entidad.

Métodos, Técnicas y Herramientas: Revisión Documental.

Paso 2: Identificar y caracterizar los sitios que tributan al IGR y demás indicadores por departamento en el hotel. El gestor de reputación para identificar los sitios en los que se exponen criterios sobre el hotel. Para esta fase también se debe realizar una indagación minuciosa en Internet, encaminada a identificar los sitios web donde los clientes exponen sus criterios sobre el hotel. Para ello se deben segmentar los mercados y de este modo reconocer en qué sitios potenciales pueden escribir los clientes. Los investigadores podrán auxiliarse de buscadores populares como Google, Yahoo y Bing o buscadores especializados como www.boardreader.com, www.academic.research.microsoft.com o www.scholar.google.es.

Es posible que al dirigirse a un sitio web donde se publicite al hotel no exista aún ningún criterio sobre la instalación. Esta realidad puede responder a varias causas: una de ellas es que no se ha recibido ningún cliente de ese segmento o que los huéspedes de ese mercado no han ofrecido su criterio aún. Ello permite argumentar la necesidad de identificar las potencialidades aún no explotadas para así conocer a profundidad los criterios de todos los mercados posibles. Para eso se puede buscar en el gestor de reputación en la sección competencias los sitios que tributan a otros hoteles y buscar en internet otros que el gestor no tenga concebidos para poseer una visión más completa de lo que consideran nuestros clientes.

Métodos, Técnicas y Herramientas: Revisión Documental.

Segunda etapa: Analizar el estado de la satisfacción online de los clientes

La segunda etapa es el análisis de la situación en que arranca el hotel al realizarse el estudio. Para ello se deben explorar los resultados de la forma más desmembrada posible. Las fases de esta etapa se explican a continuación. Pasos de la segunda etapa:

Paso 3: Analizar los resultados generales y segmentados

Reviewpro es una herramienta que permite estudiar una instalación, dividiendo los resultados de múltiples maneras. Esto permite que los análisis sean más profundos. La autora propone segmentar, a través del gestor de las siguientes formas, en dependencia de lo que se desee conocer con más detalles: por departamentos, por semántica, por fuentes, por idiomas, por países, tendencias de crecimiento, tendencias de decrecimiento, comparativo con la competencia predefinida.

Estos análisis deben ser discutidos en diferentes escenarios como el consejo, consejo de dirección, operativas, comité de calidad, murales informativos, matutinos con los trabajadores, reuniones de departamento. De este modo se contribuirá a que el personal esté más involucrado no solo en la realización del servicio, sino a que concientice la importancia de conocer la percepción del cliente y la repercusión de su actuar. También se recomienda que diariamente se envíen correos al personal involucrado, en caso de que exista alguna deficiencia o aspecto positivo a resaltar. Esta acción permitirá fomentar el análisis y la mejora, corrigiendo así los aspectos en un periodo determinado fuera de los límites de control.

Métodos, Técnicas y Herramientas: Revisión Documental, Reviewpro.

Paso 4: Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación

Antes de pasar a implementar las medidas o planes de mejoras frente a los comentarios negativos de mayor peso en las redes, se deben comparar estos resultados con los de otras herramientas de gestión de la calidad, como encuestas corporativas, incidencias en el informe de Calidad y atención a clientes, auditorías y supervisiones internas o externas, entrevistas con clientes, TTOO, entre otras.

Métodos, técnicas y Herramientas: Revisión Documental y Reporte de quejas.

Paso5: Diagnóstico de los problemas identificados

Para lograr una mejora es necesario identificar los problemas y sus causas. Eliminando las causas que provocan este efecto negativo, estaremos en el camino de la mejora continua.

Métodos, técnicas y herramientas: Diagrama Causa-efecto y Diagrama de Pareto.

Tercera etapa: Presentar mejoras a los resultados obtenidos

En esta etapa se debe plantear las estrategias de mejora continua. Cuando hablamos de una acción de mejora estamos haciendo referencia a toda aquella acción destinada a modificar la manera en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso a través de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan cada uno las personas que componen la compañía, con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad, incrementando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. Obtener resultados cada vez mejores es parte de un proceso progresivo, no se logra en un día, por ello se requiere esfuerzo, dedicación constante, planeación y preparación para próximos requerimientos.

Paso 6: Implementar mejoras que suplan las carencias del producto/servicio mencionadas por los clientes.

Se refiere a llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los diferentes procesos. Basado en toda la información recopilada, también corregir errores que pudieran surgir en el camino, de esta manera encaminar la organización en todo su desempeño al éxito y la excelencia.

Métodos, técnicas y herramientas: Entrevistas.

Paso 7: Implementar estrategias para captar más comentarios

En esta fase se plantea a través de trabajos grupales o por decisión de cada departamento por separado elaborar estrategias para aumentar la retroalimentación que se tiene de los clientes.

Cuarta Etapa: Estimar los resultados obtenidos tras la implementación de las mejoras.

Paso 8: Comprobar la efectividad de las mejoras que suplan las carencias del producto mencionadas por los clientes.

En esta fase se le debe presentar al Consejo de Dirección el plan de acción diseñado para su aprobación, los mismos de dicho consejo deben implementar el plan de acción, deben aprobar algunas correcciones teniendo en cuenta su experiencia y además establecer los mecanismos para el control de la ejecución del plan de acción que debe ser evaluado su cumplimiento sistemáticamente en este órgano.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos a aplicar en la implementación del procedimiento metodológico

Revisión Documental

La Revisión Documental es un paso previo que se da antes de comenzar a realizar una investigación. Con la misma nos aproximamos al conocimiento de un tema y es en sí la primera etapa del proceso de investigación porque nos ayuda a identificar qué se sabe y qué se desconoce de un tema de nuestro interés (Guairo, 2015).

La revisión, por tanto, no es un ensayo de los propios puntos de vista y opiniones personales. Tampoco es una serie de citas o largas descripciones de trabajo de otras personas. El propósito de la revisión es hacer uso de la crítica y los estudios anteriores de una manera ordenada, precisa y analítica (Guairo, 2015).

El proceso de llevar a cabo una revisión documental es una parte integral de la investigación. Si bien esta puede ser considerada como su función principal, la revisión de la literatura es también una importante herramienta que sirve para informar y desarrollar la práctica e invitar a la discusión en el trabajo académico (Guairo, 2015).

Es muy frecuente que al enfrentarnos a la tarea de revisar surjan preguntas como por dónde empezar, como seleccionar un tema, y cuantos artículos a incluir en la revisión documental. La revisión documental se ha definido como (la operación documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias que se publican en el mundo sobre un tema, una publicación, o un trabajo específico. Es una actividad de carácter retrospectivo que nos aporta información acotada en un período determinado de tiempo (Galvez, 2001).

(Hart, 1998) define la revisión documental como “la selección de documentos disponibles sobre el tema, que contienen, información, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza

del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone”.

Las revisiones no se llevan a cabo únicamente con la finalidad de hacer investigación. La importancia de la revisión de la literatura se considera una herramienta básica para avanzar en la práctica. Puede ayudar a inspirar nuevas ideas, uniendo de relieve las incoherencias en los conocimientos actuales.



Figura 2.2: Fases del proceso de Revisión Documental. Fuente: Elaboración Propia.

Diagrama de Pareto

El nombre de la técnica surge en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza. El empleo de esta técnica permite concentrar la atención sobre los problemas con mayor frecuencia de ocurrencia o mayor orden de prioridad. Por lo cual, es una técnica que permite poner en evidencia las áreas más vinculadas al problema. El diagrama de Pareto (Ver figura 6) permite mostrar gráficamente el principio que indica que existen muchos problemas sin importancia (a la izquierda) frente a unos pocos graves (a la derecha). El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos, fenómenos sociales o naturales, etc. La distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal, sino que el 20% de las causas totales suscita que sean originados el 80% de los efectos.



Figura 2.3: Diagrama de Pareto. Fuente: Tomado de Internet.

Descripción Técnica: un grupo de personas escribe los problemas que envuelven la situación en análisis. Posteriormente, se emplea un gráfico de barras verticales para ponderar el número de problemas considerados bajo una misma categoría y/o visualizar el problema más importante según su frecuencia, lo cual permite asignar prioridades. El orden de las barras es descendente de izquierda a derecha.

- Participantes: Técnica grupal de 5 a 8 personas que conocen o están involucradas en la problemática.

- Duración de la aplicación: Se recomienda una sesión de 10 minutos para plantear el problema, 30 minutos para mencionar las ideas relacionadas, 20 minutos para asignar valores, 30 minutos para contar votos, 60 minutos para hacer el gráfico. Tiempo total: 2 horas. y 30 min.

- Procedimiento:

- a) Reunión del grupo de personas y el facilitador, quien plantea el problema ante el grupo.

- b) El facilitador pide a los participantes que mencionen ideas relacionadas con el problema, asimismo estas ideas son anotadas en un pizarrón en forma de lista.

- c) Posteriormente, los participantes escriben en un papel la asignación de valores para representar el orden de ideas que consideren de mayor relevancia y/o frecuencia. El número uno se otorga a la idea más importante.

- d) El facilitador anota el número de votos otorgados a cada una de las ideas y finalmente se realiza el gráfico de barras.

Causas	Frecuencia de Ocurrencia	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada ↓
C_1			
C_2			
C_3			
C_n			

Tabla 2.2. Modelo para el procesamiento de la información para la confección del diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas frecuencias se elaborará el diagrama que relaciona a las causas con su frecuencia de presentación. El diagrama que se muestra en la figura 2.4 representa un ejemplo para la confección.

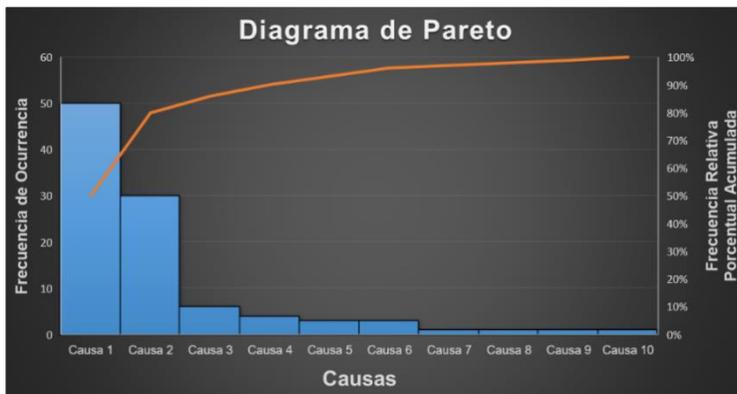


Figura 2.4. Modelo del diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia

Análisis Causa – Efecto / Diagrama de pescado / Diagrama Ishikawa

El diagrama de análisis causal fue desarrollado por Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio y fue utilizado en 1953 por la compañía acerera Kawasaki. Solo permite tratar un problema a la vez y las causas/efectos son mutuamente excluyentes; sin embargo, pueden crearse relaciones entre las causas/efectos si se plantea una nomenclatura consistente entre las ramas del diagrama. Es una técnica sencilla y flexible que permite la retroalimentación al mostrar el diagrama a la vista del público. Ver figura 2.5

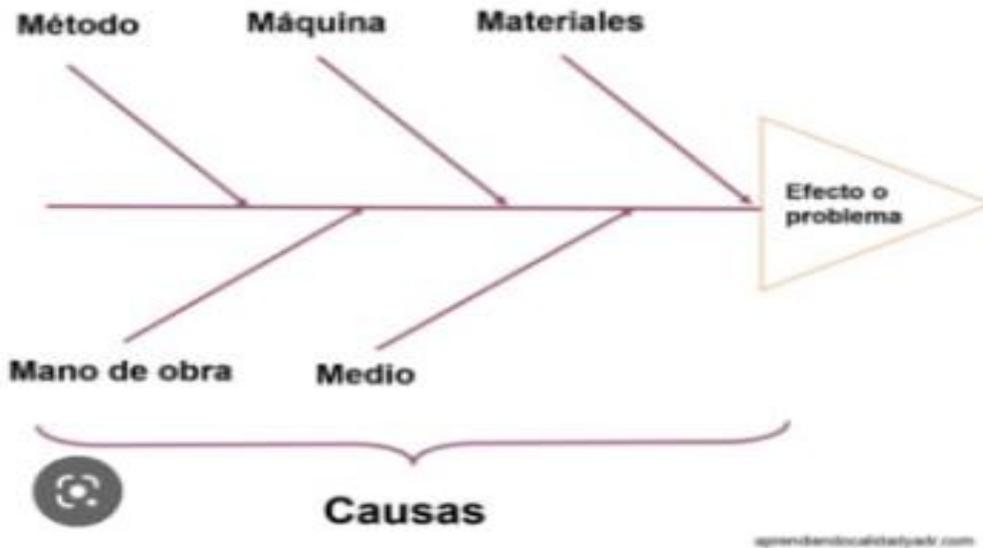


Figura 2.5: Método Causa- Efecto. Fuente: Elaboración Propia.

El diagrama puede ser empleado como un mapa conceptual. Se aconseja que el número de categorías de causas/efectos no sean menos de cuatro ni mayores a seis, con el objetivo de analizar solo aquellas causas/efectos de mayor relevancia. Útil para eliminar causas/efectos únicos. Permite tener un diagrama estructurado (Higgins, 1994).

Descripción: Técnica en la que se plantean causas y efectos (agrupados en diferentes categorías) acerca de un problema y plasmados en el diagrama de pescado.

- Participantes: Técnica grupal de 10 a 12 personas que conocen o están involucradas en la problemática.

- Duración de la aplicación: Se recomienda una sesión con 5 minutos para presentar el problema, 10 minutos para plasmar las causas, 10 minutos para escribir los efectos, 10 minutos para elegir las causas/efectos de mayor impacto. Tiempo total: 35 min.

- Procedimiento:

- a) Reunión del equipo de trabajo, el cual se recomienda que esté integrado por personas participativas e involucradas.

- b) Plasmar el problema en el rectángulo central del diagrama. Escribir las posibles causas/efectos en forma de lista en un pizarrón y agruparlas bajo las categorías que se elijan,

transcribir las causas del lado izquierdo y los efectos del lado derecho según la categoría para que estos formen las espinas del diagrama.

c) Identificar y elegir las causas/efectos con mayor impacto.

Entrevista

La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación. La entrevista de investigación es uno de los métodos de recopilación de datos informativos. Este método permite recoger y analizar varios elementos: la opinión, la actitud, los sentimientos, las representaciones de la persona entrevistada.

A diferencia de la encuesta, la entrevista establece una relación especial entre el investigador y la persona entrevistada. Se usa para probar hipótesis y para sacar a luz otras nuevas.

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se dé entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- Entrevistador: Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre de la entrevista.
- Entrevistado: es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Conclusiones parciales

Se propone un procedimiento compuesto por cuatro etapas con sus respectivas fases y las técnicas a utilizar, para la determinación de la satisfacción online de los clientes. En la Etapa 1 (identificación del gestor de satisfacción online) del procedimiento propuesto se garantiza el conocimiento sobre la principal herramienta que se debe utilizar. En la Etapa 2 (analizar el estado de la satisfacción online de los clientes) se realiza la descripción, representación y análisis del momento inicial de la investigación. En la Etapa 3: (presentar mejoras a los resultados obtenidos) se ponen en práctica alternativas para suplir las carencias y deficiencias en la gestión de la satisfacción. La Etapa 4 propone el cierre de la investigación con la comparación de la implantación de las mejoras realizadas respecto al estado inicial.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento metodológico propuesto en el Hotel Starfish Varadero

Tomando en consideración el problema científico expuesto en la introducción de esta Tesis, en este capítulo se caracteriza el objeto de estudio de la investigación, se identifica al gestor de satisfacción online, y se caracterizan los sitios que tributan a la satisfacción online del Hotel Starfish Varadero y se analiza el estado de satisfacción online de los clientes, epígrafes que contribuye a cumplir con el objetivo general de esta investigación. Además, se propone la implementación de un grupo de mejoras y se evalúan los resultados obtenidos luego de implementar esas propuestas de mejoras.

3.1 Identificar del gestor de satisfacción online

En la primera etapa del procedimiento se revisa en el Panel de Resultados del software – sitio web Reviewpro. El mismo arroja como resultado que los sitios que tributan al hotel entre 1 de enero hasta 30 de junio de 2022 son solo diez. Los índices de satisfacción en cada uno de ellos, se muestran en la Figura 8.

Fuentes	Índice	Opiniones
Todas las fuentes	86.7% +3.8	384 +273
TripAdvisor	91.1% +2.4	272 +212
Google	78.6% +2.9	63 +48
Tophotels	82.5% -1.5	17 -14
Monarc	83.4% +9.1	13 +13
Yandex	65.6% -	7 +3
Trip.com	0% -	5 +5
Ctrip	0% -	2 +2
Holidaycheck	0% -	2 +2
Atrapalo	0% -	2 +2
TUI	0% -	1 +1

Figura 3.1: Importancia de una mayor satisfacción de los clientes. Fuente: (Reviewpro, 2022)

3.1.1 Caracterización del objeto de estudio: Hotel Starfish Varadero

Historia del Hotel



Figura 3.2: Hotel Starfish Varadero. Fuente: Tomado de Internet.

El Hotel Starfish Varadero, perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), abrió sus puertas el 28 de diciembre de 1996, luego de un largo proceso constructivo iniciado a fines de 1992, a partir de la decisión de la Dirección de Estado de ejecutar esta obra en el sitio donde estaba enclavando el Campamento Internacional de Varadero 26 de julio inaugurado con la presencia del Comandante en jefe Fidel Castro Ruz el 26 de julio de 1977, obra creada por la iniciativa de la inolvidable Celia Sánchez Manduley con el objetivo de que fuera visitado por los niños de todo el mundo, principalmente del campo socialista y así contribuir al conocimiento de Cuba, de ahí el notable valor histórico. En aquellos tiempos el hotel es inaugurado con el nombre de Gran Hotel Varadero y es operado por el grupo Cubanacán, con categoría de 4 estrellas, desde septiembre de 1997 comienza a operar bajo la modalidad de Todo Incluido.

El 1ero de abril de 2002 el hotel cierra con el objetivo de llevar a cabo un mantenimiento general y se reincorpora el 20 de diciembre del propio año, con una nueva administración Club Amigo – Hoteles Cubanacán S.A, constituyendo un producto netamente nacional con marca propia.

El 27 de agosto del 2008 el hotel es certificado en el Registro Mercantil del Ministerio de Justicia como Hotel Aguas Azules. Siendo el primero de enero del 2009 el cambio de estatus, en virtud del contrato de Administración Hotelera y Comercialización firmado por Cubanacán S.A Corporación de Turismo y Comercio Internacional y la Sociedad Raytur Caribe S.A Sociedad Española, identificándose comercialmente como hoteles Agua Azules – Hoteles C.

El 17 de junio del 2015 se firma un nuevo contrato de administración con la cadena Blue Diamond Resorts mediante la cual el hotel pasa a ser un contrato de administración y comercialización con el nombre de Starfish Varadero, categoría 3 estrellas.

Ubicación Geográfica

El hotel Starfish Varadero se encuentra ubicado en la mejor zona de la playa virgen de Varadero, rodeado de un ambiente natural y ecológico a 15 ½ Km del centro de Varadero y a solo 40 km del Aeropuerto Internacional.

Limita al norte con la playa, al sur con la autopista sur, al este con el hotel Royalton Hicacos y al oeste con el hotel Blau. Ocupa un área constructiva de 102000 metros cuadrados, el área de edificación en su base es de 89000 metros cuadrados y el área verde exterior es de 160000 metros cuadrados.

De moderna arquitectura y en perfecta armonía natural con una hermosa playa de aguas transparentes, le permite al visitante el disfrute de deportes acuáticos, voleibol de playa, tenis, programa de animación, espectáculos nocturnos, facilidades de mini club para niños, cortesías especiales para lunas de miel y celebraciones de eventos, ofreciendo un estándar en sus instalaciones y un servicio personalizado de Todo Incluido. Se encuentra rodeado de importantes atractivos como: Reserva ecológica Vara hicacos, la Marina Chapelin y el Delfinario.

Atiende turismo de recorrido, corta estancia y principalmente familias, caracterizado por la profesionalidad de nuestros empleados y la tranquilidad del entorno en que nos encontramos. Todo esto incluido al canto de nuestras aves, la exuberante vegetación y las obras de reconocidos pintores cubanos exhibidos en nuestras áreas, lo cual es una auténtica muestra de Cubanía, hacen del hotel Starfish Varadero el preferido de los clientes que lo visitan.

Entre los principales mercados podemos destacar el turismo individual y por paquete entre los que se encuentran Canadá como principal mercado, Rusia, receptivos cubanos, entre otros.

Se brindan servicios de T.V por cable, minifrigé, agua fría y caliente, caja fuerte, secadora de pelo, teléfono y climatización, en el caso de la suite poseen servicio de jacuzzi. El cliente además de estas facilidades puede optar por otros servicios como son sauna, sala de masajes, buró de ventas de excursiones, buró de rentas de motos, correo, buceo y enfermería. El cliente también tiene acceso a dos piscinas de adultos, una para niños y un jacuzzi.

Otras áreas el hotel son: La casa de tabaco arrendada a tiendas caracol y otras tiendas, áreas de espectáculos múltiples, galería de arte, discoteca, juegos de mesa, billar, deportes náuticos no motorizados, cancha de tenis y un mini club para niños.

Sus principales suministros son ITH, Cubanita, Súchel Proquimia, Súchel Camacho, Servisa, Cítrico Ceiba, Fruta Selectiva, Cubaron, Lácteos Varadero, Pesca Caribe, Empresa Avícola Provincial, proporcionándonos los recursos necesarios para ofrecerle a nuestros clientes un producto con calidad de acuerdo a sus expectativas.

Guía de servicios del Hotel:

Los servicios con que cuenta el hotel son los siguientes:

- Desayuno, almuerzo y cena en el restaurante buffet
- Servicio especializado de bares con una amplia oferta nacional e internacional, Lobby bar, Bar playa y Bar Trinidad
- Servicio de Restaurante a la carta
- Servicio de cafeterías (snack nocturno)
- Masajes y sauna
- Tiendas Caracol, Artex y Tabaco
- Piscina para niños y adultos
- Servicios médicos
- Servicio de teléfono
- Actividades náuticas
- Buró de turismo para excursiones
- Seguridad
- TV satélite
- Servicio de Caja de Seguridad.

Información de habitaciones

- 411 habitaciones, de ellas 6 suites equipadas + 80 Bungalow
- Aire acondicionado
- TV a color con cable
- Teléfono
- Caja de seguridad

Lugares de interés en los alrededores

- Cueva de Ambrosio
- Reserva ecológica
- Delfinario
- Marina de Chapelin

Misión: Brindar una mezcla de confort y calidad con un estilo netamente cubano.

Visión: Ser líder de la cadena, distinguiéndonos por nuestra flexibilidad y servicio personalizado.

3.1.2 Identificar y caracterizar los sitios que tributan al IGR del hotel

A continuación, se realiza una búsqueda exhaustiva en internet para determinar si existe algún otro sitio donde los clientes hayan expuesto sus criterios los clientes del hotel. Al no arrojar ningún resultado dicha indagación se pasó a caracterizar cada uno de los sitios que tributan directamente al GRI en Reviewpro.

- ✓ TripAdvisor: Tributa al Global Review Index (GRI) y a los departamentos de servicios, ubicación y calidad-precio.
- ✓ Google: Tributa al Global Review Index (GRI)
- ✓ Monarc.ca: Tributa al Global Review Index (GRI) y a los departamentos de Recepción, Calidad-precio, limpieza, ubicación, habitación, servicio y gastronomía. Es un sitio canadiense. No permite a personas de otros países escribir en el sitio. Verifica con una dirección de ese país y con el número de la reserva.
- ✓ Tophotels.ru: Tributa al Global Review Index (GRI) y a los departamentos de servicio, gastronomía y ubicación. En el sitio se puede recomendar o no el hotel. La página web es rusa y en su idioma nativo permite a clientes de cualquier nacionalidad escribir sus comentarios.
- ✓ Holidaycheck.de: Tributa al Global Review Index (GRI) y a los departamentos de habitación, gastronomía, ubicación, entretenimiento y servicio. En el sitio se puede recomendar o no el hotel. Es un sitio muy serio en cuanto a la veracidad de los comentarios. En él solo pueden escribir clientes de países de habla alemana y se verifican las reservas.

- ✓ TUI: Tributa al Global Review Index (GRI) y a los departamentos de servicio, gastronomía, ubicación, entretenimiento y habitación. En el sitio se puede recomendar o no el hotel.

Se identifican los sitios que tributan a los hoteles que son definidos como de la competencia. Además, se busca en internet las características principales de estos sitios para conocer las ventajas de su utilización. Además de estos sitios webs, la competencia utiliza otros sitios, entre los que se encuentran:

- ✓ Yandex (Rusia): Buscador más utilizado en Rusia. Es la empresa de tecnología más grande de Rusia. También opera el motor de búsqueda en ese país con una cuota de mercado del 65%. Desarrolla una serie de servicios y productos basados en Internet.
- ✓ Atrápalo (OTA online) (plataforma de promoción de ofertas de ocio, espectáculos, restaurantes, hoteles, vuelos, viajes, conciertos, alquiler de coches y otras actividades)
- ✓ Facebook (puede recomendar al hotel): Con más de 2.167 millones de usuarios, Facebook es la red social más popular y constituye un excelente espacio para compartir contenido visualmente rico y captar nuevos clientes, a través de publicidad asequible y efectiva, dirigida a segmentos específicos del mercado.
- ✓ Ctrip (puede recomendar al hotel): es un proveedor chino de servicios de viaje que incluyen reserva de alojamiento, transporte ticketing, packaged visitas y administración de viaje corporativo.
- ✓ Trip.com: es la plataforma de reserva de viajes online de referencia en China.
- ✓ Destinia (OTA online): Es una agencia de viajes online que ha evolucionado desde una sencilla guía de hoteles hasta el coloso del sector que es en la actualidad. Sus fundadores, Amuda Goueli e Ian Webber, usaron la crisis tecnológica de 2001 para reinventarse y sumaron su pasión por los viajes para hacer de Destinia un exitoso ejemplo empresarial.
- ✓ Check 24: es el mayor comprador de Alemania y ofrece a los clientes la oportunidad de comparar una amplia gama de productos y servicios, incluyendo, por supuesto, escapadas a ciudades, vacaciones y alojamientos adecuados.

3.2. Análisis del estado de satisfacción online de los clientes

Como parte de la segunda etapa del procedimiento, se determinan los por cientos de satisfacción en cada departamento o categoría. Ver Figura 3.3.

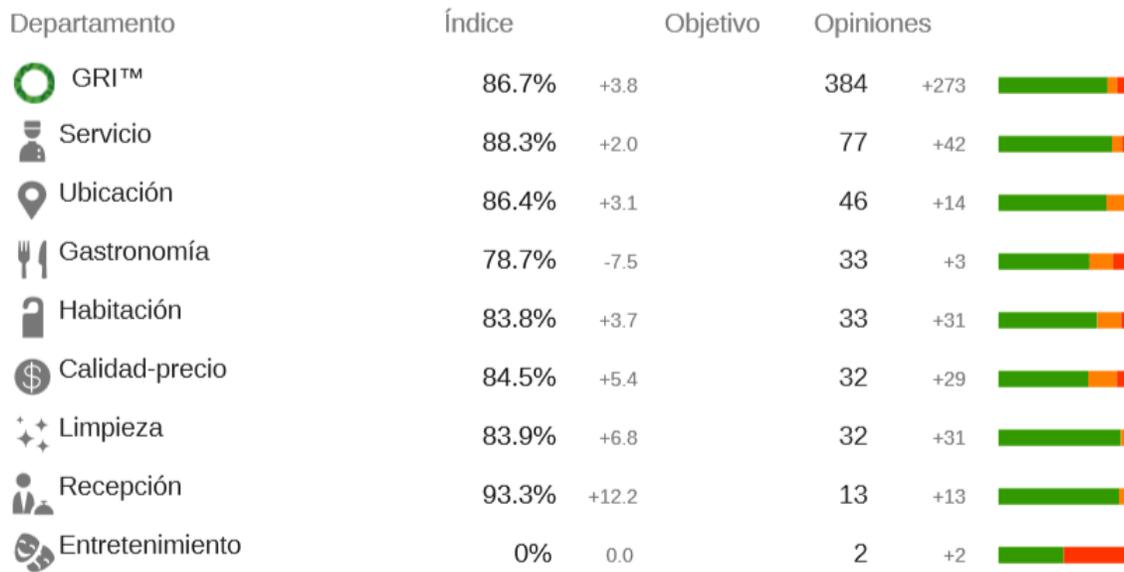


Figura 3.3: Resumen del panel de control del Reviewpro. Fuente: Departamento Comercial Hotel Starfish Varadero.

Como se puede apreciar, desde el 1ero de enero de 2022 al 30 de junio de 2022, el acumulado del IGR fue de un 86.7%. El único departamento que se ubica por encima del 90% es el de Recepción (93.3%). Oscilan entre el 80-90% los departamentos de Servicio (88.3%), Ubicación (86.4%), Calidad-precio (84.5%), Limpieza (83.9%) y Habitación (83.8%).

Al profundizar en un análisis por fuentes, se pudo apreciar que de los 384 comentarios recibidos en ese período, más del 75% provienen de los sitios TripAdvisor con un 91.1% (272 comentarios), Google con un 78.6% (63 comentarios), Tophotels con un 82.5% (17 comentarios) y Monarc con un 83.4% (13 comentarios). Ver figura 3.4.

Fuentes	Índice		Opiniones		
Todas las fuentes	86.7%	+3.8	384	+273	
TripAdvisor	91.1%	+2.4	272	+212	
Google	78.6%	+2.9	63	+48	
Tophotels	82.5%	-1.5	17	-14	
Monarc	83.4%	+9.1	13	+13	
Yandex	65.6%	-	7	+3	
Trip.com	0%	-	5	+5	
Ctrip	0%	-	2	+2	
Holidaycheck	0%	-	2	+2	
Atrapalo	0%	-	2	+2	
TUI	0%	-	1	+1	

Figura 3.4: Resumen de resultados por fuentes del Reviewpro. Fuente: Departamento Comercial del Hotel Starfish Varadero.

En los sitios que pueden recomendar el hotel, solo el 69.2% recomienda el hotel a otros clientes y un 30.8% que no lo recomiendan. Ver Figura 3.5



Figura 3.5: Recomendaciones según reviewpro. Fuente: Departamento Comercial del Hotel Starfish Varadero.

De todos los comentarios clasificados por idiomas, los más predominantes son: español, inglés, ruso, francés y alemán justo en ese orden. Ver Figura 3.6. Entre estos idiomas está el 80% de todos los comentarios. En cuanto a la clasificación por países, tienen la mayoría de comentarios: Canadá, Cuba y Rusia. Ver Figura 3.7

Idiomas

Idiomas	Índice		Opiniones		
 GRI™	86.7%	+3.8	384	+273	
Español	90.7%	+28.7	170	+165	
Inglés	87.1%	-1.2	100	+97	
Ruso	77.9%	-14.3	45	-48	
Francés	91.4%	+21.6	34	+33	
Alemán	57.5%	-	7	+7	

Figura 3.6: Resumen de opiniones/resultados del Reviewpro. Fuente: Departamento Comercial del Hotel Starfish Varadero.

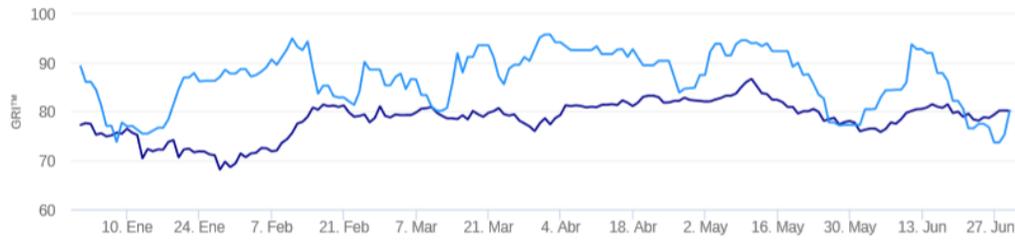
Países/ Regiones

Países/ Regiones	Índice		Opiniones
 Global Review Index™	86.7%	+3.8	384
 Canadá	90.7%	+5.0	50
 Cuba	91.0%	-	17
 Rusia	79.1%	-3.7	16

Figura 3.7: Resumen de opiniones/resultados del Reviewpro. Fuente: Departamento Comercial del Hotel Starfish Varadero.

Respecto a la competencia definida, el hotel Starfish Varadero, entre cinco hoteles: Roc Arenas Doradas, Hotel Roc Barlovento, Brisas del Caribe, Be Live Experience, Varadero y Muthu Playa Varadero, resultó el primer lugar, como se muestra en la figura 3.8.

Global Review Index™



Establecimiento	Índice	Opiniones	Competitive Quality Index™
Media de la competencia	78.6% -0.8	252 +201	
Starfish Varadero All ...	86.7%	384 +273	110.3%
Roc Arenas Doradas	86.3%	508 +334	109.8%
Hotel Roc Barlovento	84.3%	262 +256	106.6%
Brisas del Caribe	80.7%	231 +174	101.2%
Be Live Experience Var...	74.7%	137 +125	92.2%
Muthu Playa Varadero	66.1%	122 +117	80.1%

Figura 3.8: Resumen de las opiniones de la competencia según Reviewpro. Fuente: Departamento Comercial del Hotel Starfish Varadero.

3.2.1 Análisis de los resultados generales y segmentados

En cuanto a la semántica, se realizó un análisis de las quejas por categorías para determinar cuáles son las que más inciden negativamente en los resultados obtenidos en el período. Ver Tabla 3.1

Categorías	Menciones Negativas	%	M. Neg. ↓	% ↓
Alimentos y Bebidas	160	25.08	160	25.08
Establecimiento	73	11.44	233	36.52
Experiencia	53	8.31	286	44.83
Limpieza	51	7.99	337	52.82
Comodidades	40	6.27	377	59.09
Habitación	38	5.96	415	65.05
Personal	33	5.17	448	70.22
Calidad-Precio	31	4.86	479	75.08
Servicio	30	4.70	509	79.78
Entretenimiento	26	4.08	535	83.86
Baño	17	2.66	552	86.52
Ambiente	12	1.88	564	88.40
Salud y Cuestiones médicas	11	1.72	575	90.13
Cama	10	1.57	585	91.69
Ubicación	10	1.57	595	93.26
Mantenimiento	9	1.41	604	94.67
Playa	9	1.41	613	96.08
Seguridad	9	1.41	622	97.49
Recepción	5	0.78	627	98.28
Áreas comunes	5	0.78	632	99.06
Decoración	3	0.47	635	99.53
Tecnología	3	0.47	638	100.00
Total	638	100.00		

Tabla 3.1: Cantidad de menciones negativas. Fuente: Elaboración propia.

Tras un análisis sencillo a través de la técnica de Pareto que se refleja en su diagrama (Ver Figura 3.9), se pudo comprobar que el 80 por ciento de las insatisfacciones de los clientes se deben a problemas en la comida y bebida, problemas en las habitaciones, establecimiento, limpieza y calidad precio.

3.2.2 Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación

Según los Reportes Diarios de quejas en el hotel entre 1ero de enero hasta el 30 de junio de 2022, se reportó que el principal problema que existía en el hotel eran en las habitaciones.

Resultó oportuno efectuar un análisis en el consejo de dirección y el comité de calidad sobre las principales problemáticas que estaban limitando los resultados de la operación del hotel.

3.2.3 Diagnóstico de resultados

De las deficiencias mencionadas anteriormente coincidían solamente cinco, lo que muestra una coincidencia a simple vista entre todos los instrumentos que fueron consultados.

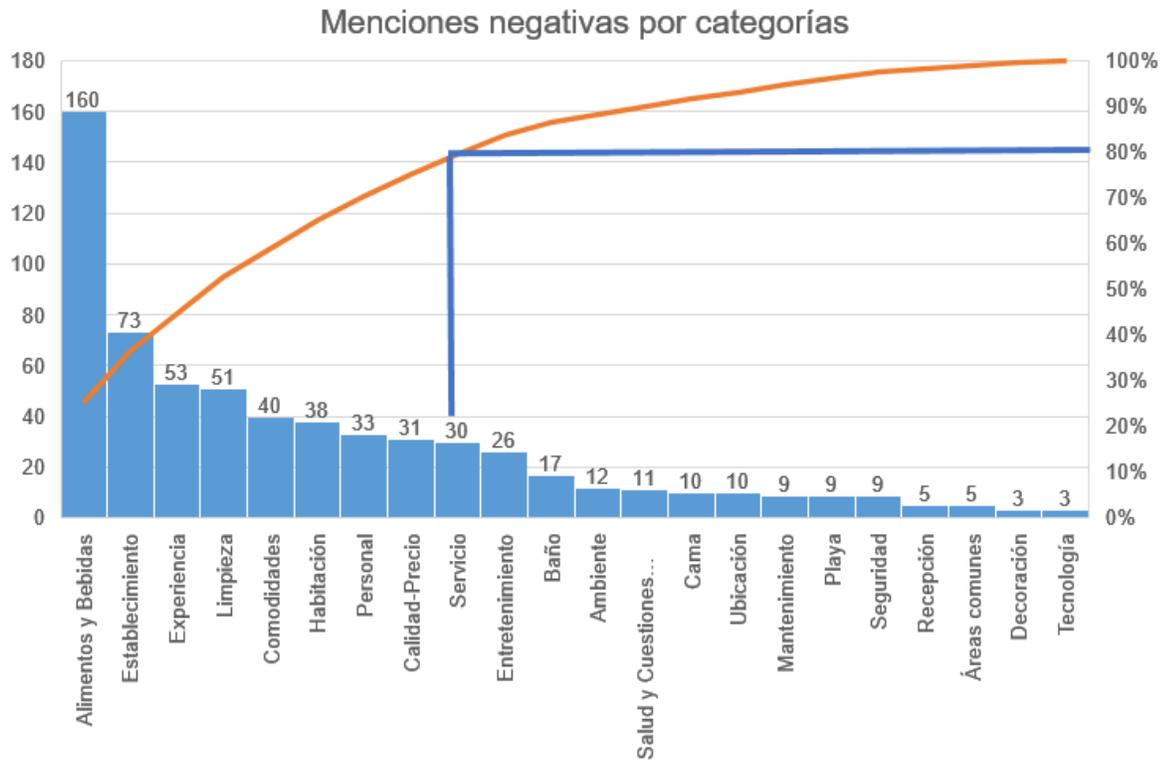


Figura 3.9: Pareto con principales menciones negativas. Fuente: Elaboración propia.

Luego se realizó un diagrama causa-efecto (Ver Figura 3.10) para confeccionar un plan de medidas por parte de cada uno de los departamentos involucrados en aras de minimizar dichos problemas. Para elaborar el diagrama las herramientas de gestión de la satisfacción de clientes.

Diagrama Causa-efecto

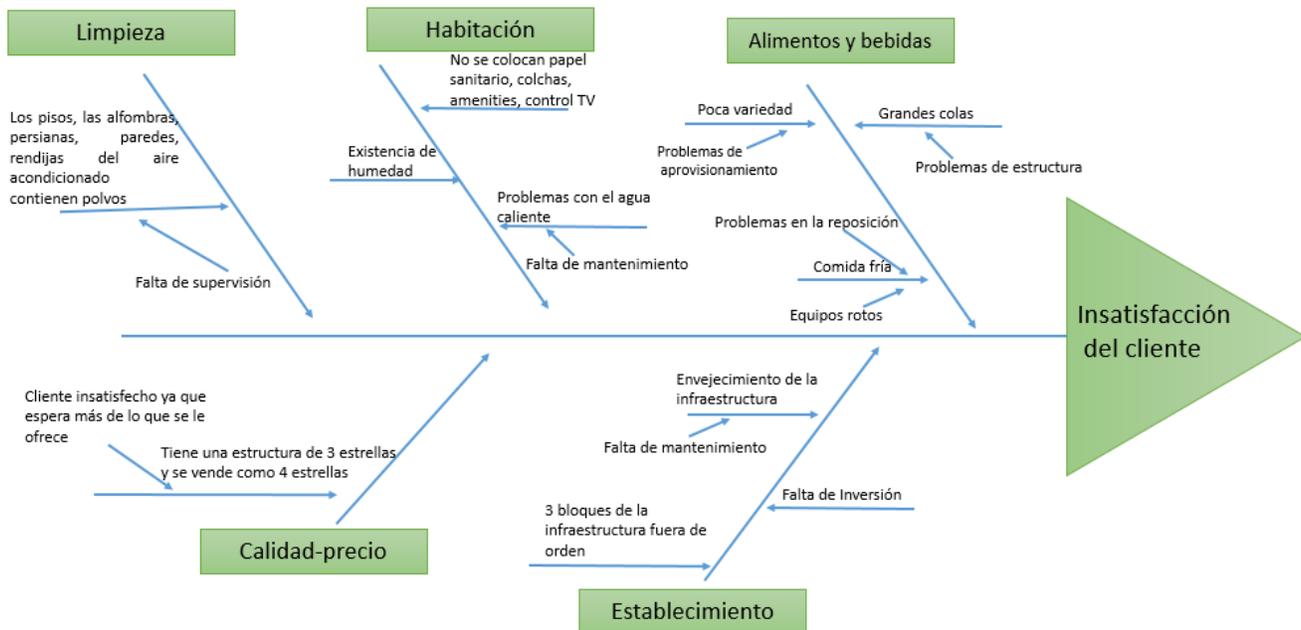


Figura 3.10: Diagrama causa-efecto. Fuente: Elaboración propia.

De las principales problemáticas, la que más repercutió en la satisfacción online fue alimentos y bebidas. Dentro de sus principales causas estaban las grandes colas a las que se someten los clientes para obtener los alimentos. Esto se debe fundamentalmente a tres situaciones:

- ✓ La mala distribución de los espacios, que responde a un problema de diseño desde la construcción del hotel, ya que el salón del buffet es grande, sin embargo, las islas de comida caliente están colocadas en un espacio muy reducido.
- ✓ El pequeño tamaño y la poca producción de calor de los equipos de cocción frente a clientes, sobre todo de las planchas, lo que provoca que la elaboración de los alimentos demore más de lo previsto.
- ✓ En tercer lugar y no menos importante, la demora en la elaboración y reposición de productos en el área.

Dicho aspecto se encuentra ligado directamente con el desempeño y actitud de los trabajadores del departamento de cocina.

La comida también es señalada debido a problemas de temperatura y variedad, aunque en menor medida. La dificultad con la temperatura se debe a varios factores:

- ✓ Carros calientes con defectos técnicos.

- ✓ Mal proceso de reposición de alimentos, en varias ocasiones se detectó que el personal de cocina en lugar de retirar el alimento frío que quedaba lo dejaba debajo y reponía sobre él.
- ✓ Falta de utensilios de cocina para reponer los alimentos.
- ✓ Existe una larga distancia entre el lugar de elaboración y los carros calientes, los cuales por problemas de diseño tienen que estar fijos dentro del buffet, cuando estos debieran ubicarse dentro de la cocina para en ellos poder transportar la comida de forma rápida hacia el buffet. Ello provoca que los trabajadores deban salir de la cocina para cargar la comida ya elaborada y ubicarla en los carros calientes que se ubican afuera, proceso en el cual se pierde temperatura y tiempo.
- ✓ La variedad de los alimentos pasa por factores objetivos y subjetivos. Según los análisis realizados, el hotel la mayor parte del tiempo cumple con lo establecido en la Norma Cuba Obligatoria para el Turismo NC126 que entre otros aspectos dispone de los estándares mínimos de un hotel 5 estrellas.

En cuanto a aspectos objetivos, en el hotel sucede como en la mayoría de los hoteles cubanos. Existen problemas de abastecimiento por parte de los principales proveedores. En el mercado no siempre se dispone de lo que se quiere comprar.

En el servicio de Habitaciones, dentro de las causas de insatisfacción están:

- ✓ No se coloca el control TV
- ✓ No se cambian las toallas
- ✓ No se realiza mantenimiento a las duchas
- ✓ Problemas con el agua caliente
- ✓ No se coloca papel sanitario, colchas, amenities
- ✓ Existencia de humedad en muchas habitaciones del hotel
- ✓ No se realiza el cambio de sábanas.
- ✓ Poca limpieza en las habitaciones

Un buen servicio de limpieza puede proporcionar una forma segura de ganar ventaja, como causas de la insatisfacción de los clientes, pude apreciar que muchas de las quejas es porque las cortinas, alfombras, persianas tenían polvos. Las rejillas del aire acondicionado contienen polvos también. Muchas de las causas están ligadas al servicio de habitaciones mencionadas anteriormente.

Los problemas más comunes que existen en el establecimiento son:

- ✓ Falta de inversión
- ✓ Envejecimiento de la infraestructura
- ✓ 3 bloques de habitaciones fuera de orden.

Y en cuanto a la categoría Calidad-precio, la principal causa es que el hotel tiene para ser 3 estrellas y el hotel se vende como un 4 estrellas por ende esto provoca que los clientes esperan algo por encima de lo que el mismo le puede ofrecer.

3.3 Presentar mejoras a los resultados obtenidos.

En esta etapa se elaboró el plan de medidas para erradicar o minimizar las causas de los problemas reflejados en el diagrama causa-efecto, que es confidencial de la instalación. Además se le realizó una entrevista a la entidad (ver anexo 1) donde la Jefa de comercial, la Jefa de Calidad y la de Recursos Humanos facilitaron información para dicha investigación.

3.3.1 Implementar mejoras que suplan las carencias del producto mencionadas por los clientes.

Plan de Medidas para erradicar los problemas identificados. Ver Tabla 3.2.

Área	No	Actividad	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Alimentos y Bebidas	1	Compra de nuevos productos alimenticios de más calidad y con variedades que no existen el país a un proveedor que aún no se había explotado.	Jefe de Compras	semanalmente
	2	Pedir, por reposición de equipos, nuevas planchas de cocción con más poder de fuego y tamaño	Jefe de A+B	cada 3 meses
	3	Solicitar a la inmobiliaria una modificación de inmueble para rediseñar los espacios del Buffet.	Gerente	cada 3 meses
	4	Comprar vajilla nueva y utensilios suficientes para la reposición de las comidas en el Buffet.	Jefe de A+B	cada mes
	5	Verificar la calidad de los carros calientes que presentan defectos técnicos	Jefe de Mantenimiento	semanalmente
Habitaciones	6	Verificar que la cortina se encuentre limpia	Ama de llaves	Diariamente
	7	Evitar fugas de agua a otras partes del baño	Ama de llaves	Diariamente
	8	Analizar en detalles que la grifería sea reluciente	Ama de llaves	Diariamente
	9	Verificar que las mezcladoras de temperaturas del agua estén en buen funcionamiento	Jefe de Mantenimiento	Diariamente
	10	Supervisar la temperatura y presión del agua	Jefe de Mantenimiento	Diariamente
	11	Supervisar que las toallas se cambien con agilidad cuando se solicita	Ama de llaves	Diariamente
	12	Controlar que el papel higiénico, colchas, amenities se encuentren en las condiciones establecidas por la Gerencia	Ama de llaves	Diariamente
Limpieza	13	Verificar que los pisos, las alfombras, las cortinas, persianas y paredes se encuentren limpios y en perfectas condiciones	Ama de llaves	Diariamente
	14	Verificar que se limpien todas las habitaciones	Ama de llaves	Diariamente
	15	Controlar que el mobiliario esté limpio y en perfectas condiciones, incluso en los rincones, que en el armario estén disponibles las cobijas y almohadas completas y limpias.	Ama de llaves	Diariamente
Establecimiento	16	Crear productos que atraigan a proveedores	Comunity Manager	
	17	Reestructurar el hotel	Jefe de Mantenimiento	cada 6 meses
	18	Controlar que la instalación se pinte cada cierto período de tiempo	Jefe de Mantenimiento	cada 6 meses
	19	Actualizarlo según nuevas tendencias acordes a la demnada	Comunity Manager	semanalmente
Calidad-precio	20	Iniciar los trámites para el proceso de recategorización del hotel	Director general	1 mes
	21	Controlar que se le venda al cliente un paquete acorde a lo ofertado	Jefe de Comercial	diariamente
	22	Desarrollar alianzas estratégicas con el proveedor de servicios de internet en Cuba para favorecer la calidad en la conectividad y en el tráfico online.	Jefe de Comercial	diariamente

Tabla 3.2: Plan de Medidas para erradicar los problemas identificados en el hotel Starfish Varadero. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Implementar estrategias para captar más comentarios

Se aplican estrategias para captar más comentarios y así conocer de forma más fiable el criterio de nuestros clientes. De esta forma, también se garantizó una mayor reputación online del hotel y por ende un mayor posicionamiento en las diferentes webs.

Para ello se realizaron charlas en aras de concientizar al personal de la importancia de dicho trabajo. Al mismo tiempo, se identificaron a los trabajadores más idóneos para realizar la captación de comentarios y a la vez capacitarlos mejor en el uso de estas herramientas digitales.

A continuación, se muestran las estrategias internas utilizadas en el Hotel Starfish Varadero:

- ✓ Capacitar a los trabajadores sobre la importancia y los métodos para incentivar la captación de comentarios en las principales páginas web.
- ✓ Crear la plaza de Gestor de experiencias, Community Manager o Guest Experience con las competencias laborales necesarias. Aumentar la obtención de correos de clientes.
- ✓ Implementar las encuestas de check out solicitando e-mail de clientes.
- ✓ Recoger correos de encuestas en GESHOTEL.
- ✓ Obtener contacto de los clientes en encuentros de RRPP (Relaciones Públicas) o Animación o cualquier departamento que interactúe con un cliente.

Divulgar los links del hotel a través de:

- ✓ Tarjetas
- ✓ WhatsApp
- ✓ Messenger de Facebook
- ✓ Skype
- ✓ E-mails
- ✓ Aprovechar otros sitios de opinión que gestiona la competencia, conocer el criterio de otros segmentos de mercado y posicionarse en dichos sitios.
- ✓ Crear una página de Facebook del hotel gestionada por el hotel. Insistir en la importancia de ello con la dirección ejecutiva de la cadena.
- ✓ Estimular a los líderes de opinión o a los trabajadores más mencionados en las redes.
- ✓ Se realizaron capacitaciones con una parte de los trabajadores del hotel abundando en la importancia de mejorar los indicadores de calidad en sus áreas y la trascendencia

que tiene en la actualidad lograr una alta satisfacción de los clientes, por la repercusión que puede tener un comentario en Internet en cuanto a la comercialización del hotel. También se les explicó las estrategias que el hotel estaba comenzando a utilizar y la importancia del papel de cada trabajador en su implementación.

3.4 Comprobar la efectividad de las mejoras que suplan las carencias del producto mencionados por los clientes.

Se presentó al Consejo de Dirección el plan de acción diseñado para su aprobación, los mismos de dicho consejo deben implementar el plan de acción, deben aprobar algunas correcciones teniendo en cuenta su experiencia y además establecer los mecanismos para el control de la ejecución del plan de acción que debe ser evaluado su cumplimiento sistemáticamente en este órgano.

Conclusiones parciales

La aplicación del procedimiento general propuesto en el Capítulo II en el hotel objeto de estudio permitió demostrar que el instrumento metodológico presentado es útil y válido para realizar la estimación de la satisfacción online de los clientes, además de revelar la factibilidad de la integración y adaptación de las herramientas propuestas. Se logró la identificación y descripción de los diferentes sitios donde los clientes exponen sus opiniones sobre los servicios recibidos en el hotel. (TripAdvisor, Google, Monarc.ca, Tophotels, Holidaycheck, Facebook, Trip.com, Crip, Distenia y TUI). Como parte de la segunda etapa del procedimiento, se determinan los por cientos de satisfacción en cada departamento o categoría y se llegó a la conclusión que, desde enero de 2022 hasta junio de 2022 el GRI fue de 86.7%. A través de la técnica de Pareto, se pudo comprobar que el 80 por ciento de las insatisfacciones de los clientes se deben alimentos y bebidas, servicios de habitaciones, establecimiento, limpieza y calidad-precio. Además, se implementaron un grupo de acciones de mejoras que suplan las carencias del producto mencionadas por los clientes.

Conclusiones

Luego de desarrollar la investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Tras sistematizar los fundamentos teóricos–metodológicos se apreció que la satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing y calidad. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del consumidor.
2. Tras el análisis de la literatura sobre la determinación de la satisfacción de clientes en las redes, se propuso un procedimiento general de cuatro etapas con sus 8 pasos correspondientes para la determinación de la satisfacción online en el hotel Starfish Varadero.
3. Tras la aplicación del procedimiento, se determinó que en el periodo del 1ero de enero de 2022 al 30 de junio de 2022 el índice de satisfacción del hotel fue de 86.7%.
4. Se determinó que el 80 por ciento de las insatisfacciones de los clientes se deben a las categorías: alimentos y bebidas, habitaciones, servicio, establecimiento y calidad-precio.
5. Propuesta de un plan de medidas para erradicar las deficiencias y establecer estrategias para captar más comentarios.
6. Presentar al Consejo de Dirección dicho plan de acción diseñado, para que los mismos, teniendo en cuenta su experiencia, lo ejecuten.

Recomendaciones

A la Delegación Cubanacán en Varadero se recomienda:

1. Extender la aplicación de este procedimiento en diferentes instalaciones.
2. Validar la utilización de este procedimiento comprobando los resultados obtenidos con la experiencia de sus profesionales y la realidad reflejada en los documentos históricos, siendo este un instrumento válido para insertar en la gestión de sus instituciones.
3. Divulgar los resultados de esta investigación, como componente metodológico para las instituciones hoteleras.

Al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas:

1. Realizar investigaciones similares, con el objetivo de identificar otros factores y herramientas que posibiliten determinar la satisfacción online de los clientes.
2. Integrar al procedimiento general propuesto, otras herramientas para la estimación de la satisfacción online de los clientes, que faciliten la obtención de resultados para la toma de decisiones en estos servicios.
3. Incluir esta tesis como bibliografía de consulta para las asignaturas de Calidad y Procesos Tecnológicos de Servicios.

Referencias Bibliográficas

- 9001, I. (2015). Requisitos, Sistema de Gestión de la calidad
- . Chase, R., Aquilano, N y & Jacobs, F. . (2000). *Administración de operaciones*. . Mc Graw Hill. 2000. ISBN: 978-970-10-7027-7.
- Acevedo Suárez, J. A. a. G. A., Martha Inés. (2001). *La logística moderna y la competitividad empresarial*. .
- Amaya Correa, J. (2014). Ensayo del libro: “Repensando el futuro” de Rowan Gibson (marzo) <http://www.tablero-decomando.com/ampro> [Consulta: diciembre, 2018].
- Ayala Castro, H. (2003). *Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional*.
- Benavides, L. J. (2002). Solución de problemas y mejoramiento de los procesos. <http://www.calidadlatina.com>
- Bigné, E., y otros. (1997). *Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos*
- Bolton, R. y. J., Drew. . (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. European. .
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J. y Caro González, F. J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. . Ediciones Pirámide, 2000. ISBN : 84-368-1418-5. .
- Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red* (Vol. 1). Alianza
- Castillo Delgado, C. E. (2015). *Trabajo de diploma: Análisis y Medición de la Calidad Percibida del Servicio al cliente externo en la Cadena Hotelera Islazul en el Polo turístico de Varadero [Tesis de pregrado]*.
- Churchill, C. y. H., Sahara. . (2001). Como desarrollar la lealtad del cliente. EE.UU.
- Colmenares, O. y. S., José. 2007. . (2007). Aproximación teórica de los modelos. .
- Cronin J.J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance- based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. *Journal of Marketing*. 58, 125-131.

Cubadebate. (2018). Artículo: 2019 será un año de retos disponible en: http://www.cubadebate.cu/noticias/2018/12/27/mintur-2019-sera-un-ano-de-retos-para-el-turismo-cubano/#.XI_EibhYEI0.

Cubadebate. (2019). Artículo: Diaz Canel convoca a elevar eficiencia del turismo, disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/03/04/diaz-canel-convoca-a-elevar-eficiencia-del-turismo/>. [En línea].

Dendle, E. (2012). Entrevista a Edwina Dendler, responsable de Marketing de ReviewPro, 3 de octubre de 2012 <https://erevenue.com/blog/software-hotelerero-reviewpro-reputacion-online/>.

Duque, E. (2005). Revisión de los modelos de evaluación de la calidad del servicio. *Innovar*. . 15, 25.

Eigler, P. y. E., Langeard. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. México : Mc.

Ferradáz García, I. (2003). Discurso inaugural del XII Congreso Panamericano de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y turismo, disponible en : <https://www.hosteltur.com> › Economía › Hosteltur, La Habana.

Flavián, C., y Guinalú, M. (2006). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.

Frías Jiménez, R. (2008a). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*.

Frías Jiménez, R. e. a. (2008b). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*.

Frías, R. (2005). *Diseño y validación de un modelo de Gestión del cliente*. .

Funch, V. (1968). *Estrategias de Servicio*. México. Editorial E. Trillas.

Gadrey, E. *Las políticas de participación ciudadana: nuevas formas de relación entre la administración pública y la ciudadanía. El caso de la ciudad de valencia y su área metropolitana* [Tesis en opción al grado científico de Doctor], Vale.

- Gaitán Álvarez, H. (2015). Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente y los costos de calidad.
- Galán López, M. (2014). *Para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud*. [Tesis en opción al título de Ingeniero I], Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Galloway, D. (1998). *Mejora de procesos*.
- Galvez. (2001). Conceptos de revisión documental.
- García-Jiménez, L. (2019). *En defensa de la comunicación. Una propuesta para la acción ética, democrática e investigadora*. Tirant Humanidades
- García Gil, L. J. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente en el Hotel Brisas del Caribe [Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo].
- González Castillo, E. (2014). Definición de Servicio <http://conceptodefinicion.de/servicio>.
- Granma, P. (2018). Artículo: Turismo cubano seguro y en ascenso, disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2018-03-23/turismo-cubano-seguro-y-en-ascenso-23-03-2018-12-03-42>. [En línea].
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*. Editorial Díaz de Santos.
- Gronross, C. (1996). The value and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30.
- Guairo. (2015). La revisión documental.
- Gutiérrez Pulido, H. (1997). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw -Hill. México. .
- Guzmán, E. M. R. (2012). *ESTUDIO SOBRE LA REPUTACIÓN ONLINE*
- Hart. (1998). Definiciones de revisión documental.
- Heyes, B. (2000). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. México. Ediciones Gestión 2000.
- Higgins. (1994). Estructura del diagrama causa efecto.

- Irons, K. (2003). Entender las expectativas reales de los clientes en servicios. <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Marketing%20y%20CRM/Entender%20Olas%20Expectativas>.
- ISO 9000, N. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza.
- Kotler, P. (1979). Dirección de mercadotecnia. *Editorial Prentice-Hall*.
- Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. 11, 287-303, Article 3.
- Lewis, B. y S., M. (2006). The antecedents of Consumer loyalty in retail banking. *Journal of consumer Behaviour.*, 5.
- Makeiteasy. (2010). Make it Easy Comunicación. "Redes Sociales". [En línea] 2010. <http://makeiteasycomunicacion.com/ofrecemos-redessociales.html>.
- Mantilla Tápanes, E. A. (2019a). *ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN ONLINE EN EL HOTEL IBEROSTAR BELLA VISTA VARADERO* Facultad de Ciencias Empresariales [Tesis en opción al Título de Máster en Administración Empresarial Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Mantilla Tápanes, E. A. (2019b). *ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN ONLINE EN EL HOTEL IBEROSTAR BELLA VISTA VARADERO* Ciencias Empresariales [Tesis en opción al Título de Máster en Administración Empresarial], Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Martínez, L. (2017). Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. [En línea] 24 de enero de 2017. [Citado el: 3 de febrero de 2019.] www.monografias.com. 2017. .
- Medina León, A. N. R., D. (2001). Clasificación y caracterización de sistemas productivos. Monografía en soporte electrónico para. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba. .
- Mendoza, J. A. (2005). Medición de la calidad del servicio. [En línea] 2005. [Citado el: 14 de marzo de 2018] www.monografias.com. .
- Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de operaciones en empresas de servicio hoteleras* Ciencias Técnicas Ciudad de La Habana Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echavarría

Noda Hernández, M. E. (2004). MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN ENTIDADES TURÍSTICAS. [Tesis Doctoral],

Norman, E. (1984). Norma UNE66924IN. Sistemas de la mejora de los procesos en las organizaciones sanitarias. Madrid, Asociación Española de Normalización y Certificación.

OMT, S. w. (2017). Informe Anual 2017 de la Organización Mundial del Turismo, <http://www2.unwto.org/es/highlight/informe-anual-2017-de-la-organizacion-mundial-del-turismo>. 2017.

ONE. (2018). Anuario nacional de Cuba, disponible en: <http://www.one.cu/trimestralturismo.htm>. [En línea].

Parasuraman, A. Z., Valery & Berry, L. L. . (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. .

Parra Ferié, C. (2009). *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de Servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano* Ciencias Técnicas [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba

Paul W. Farris, N. T. B., Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein. . (2010). *Marketing metrics the definitive guide to measuring marketing performance*. New Jersey : 2010 by Pearson Education, Inc., 2010. 0-13-705829-2. .

Pedreño, A. (2016). La sociedad digital y la empleabilidad. *Nueva revista de política, cultura y arte*.

Pérez Arencibia, A. (2014). *Definición de Servicio*. <http://www.definicionabc.com/economia/servicio.php>.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *GESTION POR PROCESOS*. Editorial, 2013. 8473568540.

Ramos Pozo, Y. (2018). *PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE REPUTACIÓN ONLINE DE HOTELES EN CUBA* Ciencias Económicas [Tesis en opción al Título de Master en Gestión Turística], Marta Abreu Santa Clara.

Ravald, A. y. G., C. . (1996). The value and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. . 30.

Reviewpro. (2022). <https://www.reviewpro.com/es/empresa/sobre-reviewpro/>. .

Rodríguez Castro, J. G. B., L. (2000). Manual del consultor: productividad y calidad. 9789806088061. .

Rodríguez Cruz, Y. (2015). *Evaluación de la oferta de productos y servicios turísticos según nivel de satisfacción percibido por los clientes en el destino Varadero*[Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo].

Ruiz-Olalla, C. (2001). Control de Gestión . "Gestión de la calidad del servicio". [En línea] 2001. [Citado el: 14 de marzo de 2019.] www.5campus.com.

Sánchez Falcón, R. (2015). *Relación entre las satisfacciones de los clientes internos y externos en el hotel "Sandals Royal Hicacos"* [Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo] Universidad de Matanzas.

Schroeder, R. (1995). Administración de Operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones, McGraw Hill, México. .

Silva Gómez, O. d. J. (2017). *Gestión de la calidad percibida de los servicios turísticos en las comunidades virtuales. Caso de estudio Hotel Iberostar Varadero* Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas [Tesis de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo], Universidad de Matanzas. Matanzas.

Silvia Gómez, O. d. J. (2017). *Gestión de la calidad percibida de los servicios turísticos en las comunidades virtuales. Caso de estudio Hotel Iberostar Varadero* Ciencias Económicas e Informáticas [Tesis de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo], Universidad de Matanzas. Matanzas.

Smarttravel. (2017). <https://www.smarttravel.news/2017/01/31/tripadvisor-acapara-la-decima-parte-de-todo-el-trafico-online/> .

SOCIAL MEDIA, D. U. (2016). [En línea] junio de 2016.

SocialVane. (2018). Una mirada a Social Vane disponible en <https://www.pymesyaautonomos.com/tecnologia/espana-por-debajo-de-la-media-europea-de-microempresas-con-web>.

Stanton, E. (1988). Edward A. and zur Muehlen, Michael. «Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility», Global Journal of Flexible Systems Management [en línea], 2008, 9, 4, 3-5, [consulta: 25 de Octubre de 2012], Disponible en: <<http://web.ebscoh>.

Thompson, I. (2009). La definición del cliente. [En línea] julio de 2009. [Citado el: 3 de febrero de 2019.] www.Promonegocios.net.

Thompson, I. (2006). Características de los Servicios. Disponible en: <<http://www.promonegocios.net>>

Trischler, W. E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero.

Valls, F. J. (2004). Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar. .

Varela, J., y otros. . (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios. [En línea] 2006. [Citado el: 14 de marzo de 2019.] www.psicothema.com. ISSN.

Weinstein, M. I. (1998). *Echelon reorder points, installation reorder points and the value of centralized demand information*. Management Science.

Zeithaml, V. y B., L. (1988). SERVQUAL: a multiple scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing., 64.

Zimmerman, B. J. (1990). *Self-Regulated Learning and Academic Achievement: An Overview*. Educational Psychologist.

Anexos

Anexo #1: Entrevista aplicada al Hotel Starfish Varadero. Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo: Obtener información sobre aquellos elementos que a juicio de los entrevistados inciden sobre los resultados de satisfacción de los clientes y posibilidades de mejora.

Aspectos organizativos:

Fecha: _____

Lugar: _____

Hora: _____

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Tópicos a tratar:

- ❖ Aspectos del servicio que influyen en la satisfacción del cliente
- ❖ Deficiencias internas que afectan a la calidad del producto turístico que se ofrece
- ❖ Desde su campo de acción, ¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente?
- ❖ ¿De qué forma su departamento puede relacionarse con otros para potenciar los servicios de la instalación?