

UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO



*Tesis de Diploma en opción al título  
de Licenciada en Turismo*

**Título: Evaluación de la satisfacción del cliente externo  
en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.**

Autora: Daniela Zamora Rodríguez

Tutor: MSc. Alain Segura Domínguez

Diciembre, 2022

## *Dedicatoria*

...dedico este trabajo de diploma a todos mis seres queridos que, día a día,  
me entregan su amor y aquellos que, aunque no estén presentes,  
su ejemplo siempre vive en mi corazón...

## *Agradecimientos*

- ♥ A mis padres por su amor infinito, por todos sus esfuerzos, apoyo, ayuda y dedicación a lo largo de mi vida.
- ♥ A mis abuelas que, aunque no estén presente físicamente, siempre las llevo en mi corazón.
- ♥ A toda mi familia por su ayuda y amor.
- ♥ A mi mejor amigo Orelvis por su ayuda, comprensión y paciencia, por estar siempre presente.
- ♥ A mis compañeros de aula, en especial a Arianne, Nailet y Yainet por su apoyo incondicional tanto en las buenas como en las malas.
- ♥ A mi tutor por brindarme su ayuda, su tiempo y sus conocimientos.
- ♥ A todos los trabajadores de la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero que colaboraron para la realización de este trabajo.
- ♥ A todas aquellas personas que, de una forma u otra, contribuyeron con su esfuerzo y dedicación a la realización de este trabajo.

...A todos,

Muchas gracias.

## *Declaración de autoría*

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin 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.

---

Daniela Zamora Rodríguez

## *Resumen*

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones, solo se logra con la identificación de los mismos y conociendo qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. Las entidades turísticas precisan ser más competitivas a fin de satisfacer las expectativas de los clientes. La Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero necesita conocer las dificultades que obstaculizan el conocimiento de la opinión que tienen los clientes de los servicios proporcionados por las diferentes UEB de la empresa, así como su grado de satisfacción. De ahí que el objetivo de la investigación sea evaluar la satisfacción del cliente externo de forma integral para la mejora de los servicios en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero. Para ello los principales métodos, técnicas y herramientas empleados son: encuestas, tormenta de ideas, Método de expertos, Método del Coeficiente Kendall, diagrama causa- efecto. Los resultados de los métodos: encuestas en frontera, encuestas de la empresa, comentarios en redes sociales, muestran un índice de satisfacción promedio de 90%, 97% (para la evaluación de los servicios prestados por la empresa), 97.3%, 94%, 90% (para la evaluación del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, que fue analizado a profundidad al ser el producto estrella) respectivamente; siendo TripAdvisor el método donde se identifica la mayor afectación en cuanto a la evaluación de este indicador. El comportamiento final del indicador satisfacción del cliente externo se encuentra entre los niveles de muy satisfactorio y satisfactorio, con mayor peso en satisfactorio.

**Palabras clave:** cliente, satisfacción, calidad.

## *Abstract*

Customer satisfaction and customer loyalty are essential components to increase the competitiveness of organizations, and can only be achieved by identifying them and knowing which quality factors are most relevant to satisfy them. Tourism entities need to be more competitive in order to meet customer expectations. The Nautical and Marinas Marlin Varadero Branch needs to know the difficulties that hinder the knowledge of the opinion that customers have of the services provided by the different UEB of the company, as well as their degree of satisfaction. Hence, the objective of the research is to evaluate external customer satisfaction in a comprehensive manner for the improvement of services in the Nautical and Marinas Marlin Varadero Branch. For this purpose, the main methods, techniques and tools used are: surveys, brainstorming, expert method, Kendall's coefficient method, cause-effect diagram. The results of the methods: border surveys, company surveys, comments in social networks, show an average satisfaction index of 90%, 97% (for the evaluation of the services provided by the company), 97.3%, 94%, 90% (for the evaluation of the Seafari Cayo Blanco Plus service, which was analyzed in depth as it was the star product) respectively; TripAdvisor being the method where the greatest affectation is identified in terms of the evaluation of this indicator. The final performance of the external customer satisfaction indicator is between the levels of very satisfactory and satisfactory, with greater weight on satisfactory.

**Keywords:** customer, satisfaction, quality

## *Résumé*

La satisfaction et la fidélisation des clients sont des éléments essentiels pour accroître la compétitivité des organisations, ce qui ne peut se faire qu'en identifiant les clients et en sachant quels facteurs de qualité sont les plus pertinents pour les satisfaire. Les entités touristiques doivent être plus compétitives afin de répondre aux attentes des clients. La succursale Marlin Varadero Nautical and Marinas a besoin de connaître les difficultés qui entravent la connaissance de l'opinion que les clients ont des services fournis par les différentes UEB de l'entreprise, ainsi que leur degré de satisfaction. Par conséquent, l'objectif de la recherche est d'évaluer la satisfaction des clients externes d'une manière globale pour l'amélioration des services dans la branche nautique et les marinas Marlin Varadero. Pour ce faire, les principales méthodes, techniques et outils utilisés sont: les enquêtes, le brainstorming, la méthode des experts, la méthode du coefficient de Kendall, le diagramme de cause à effet. Les résultats des méthodes: enquêtes aux frontières, enquêtes auprès des entreprises, commentaires sur les réseaux sociaux, montrent un indice de satisfaction moyen de 90%, 97% (pour l'évaluation des services fournis par l'entreprise), 97,3%, 94%, 90% (pour l'évaluation du service Seafari Cayo Blanco Plus, qui a été analysé en profondeur car il s'agissait du produit vedette) respectivement; TripAdvisor étant la méthode où l'on identifie le plus grand impact en termes d'évaluation de cet indicateur. La performance finale de l'indicateur de satisfaction des clients externes se situe entre les niveaux très satisfaisant et satisfaisant, avec une pondération plus élevée pour le niveau satisfaisant.

**Mots-clés:** client, satisfaction, qualité

## *Índice*

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial.....	6
1.1 Servicios. Conceptualización.....	6
1.1.1 Características fundamentales de los servicios.....	8
1.1.2 Tipos de servicios.....	8
1.2 Calidad. Principales conceptos.....	9
1.2.2 Evolución histórica de la calidad.....	11
1.3 Calidad de los servicios. Su evaluación.....	13
1.4 Satisfacción del cliente.....	17
1.5 Turismo náutico.....	19
1.5.1 Clasificación y características del turismo náutico.....	20
1.6 Instalaciones náutico-deportivas y de recreo. Las marinas. Tipos y servicios.....	22
Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II: Procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.....	27
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.....	27
2.2 Procedimiento metodológico de la investigación.....	30
2.3 Métodos, técnicas y herramientas de la investigación.....	32
Conclusiones parciales.....	35
Capítulo III: Aplicación del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.....	36
3.1 Caracterización del objeto de estudio.....	36
3.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.....	40
Conclusiones parciales.....	65
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Referencias bibliográficas	
Anexos	



## *Introducción*

La calidad como filosofía ha evolucionado fructíferamente teniendo varios estadios desde sus inicios, como la inspección de los productos terminados, el control de los procesos, el aseguramiento de la calidad, la gestión de la calidad, y la gestión de la calidad total, entre otras etapas. En cada uno de estos estadios está presente la evaluación constante de los parámetros e indicadores que rigen el estado de la organización para enfrentar los cambios que se avecinan y marcar la diferencia entre los competidores.

La humanidad en los años recientes ha experimentado un acelerado desarrollo científico-técnico, el cual ha favorecido innumerables transformaciones tanto en el ámbito de la producción como en el de los servicios, destacándose: el desarrollo de nuevas tecnologías, el aumento del tamaño de las empresas y mayores exigencias de competitividad en el entorno donde se insertan; la utilización de nuevas herramientas de gestión empresarial, así como el reordenamiento de la actividad industrial y el extraordinario desarrollo de ramas industriales y de los servicios que antes ocupaban un lugar secundario en la economía de los países. Como consecuencia de la creciente importancia que los clientes asignan a la calidad del producto comprado o del servicio recibido, se impone adoptar una nueva actitud frente a la misma, para conseguir el primer objetivo empresarial: la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente según la norma ISO 9000:2005 es la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos" (ISO, 2005). Por otro lado, la norma ISO 9000:2015 define a la satisfacción del cliente como el resultado de comparar las expectativas del cliente con respecto a los productos y servicios e imagen que brinda una marca, con el valor percibido después de recibirlos (ISO, 2015). Consiste en comparar las expectativas y la percepción de la calidad del servicio recibido por el usuario y obtener su reacción placentera hacia un bien o servicio en un acto de consumo. Una organización logra de manera adecuada la satisfacción de los clientes si supera las necesidades y metas que estos tienen. La satisfacción del cliente influye directamente en la lealtad y fidelidad de los clientes por lo que determina la relación que se genera a largo plazo entre estos y las organizaciones.

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 (Thompson, 2019). El objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de

mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las organizaciones exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que los trabajadores en una empresa u organización conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que contribuyan activamente en esa satisfacción del cliente.

Disponer de clientes satisfechos les ofrece a las organizaciones ventajas competitivas en el contexto en el que se desarrollan, ya que con un alto grado de probabilidad estos se convertirán en clientes leales, dispuestos a compartir las mejores impresiones de la organización y de sus productos, así como la posibilidad de repetir la experiencia de compra o solicitud de servicios, influyendo directamente en los ingresos de las entidades (Thomburne, 2017). Por consiguiente, mantener una adecuada comunicación con los clientes, es fundamental para que una organización conozca su opinión y grado de satisfacción sobre los productos y/o servicios que brindan. Elementos que le permiten a las entidades identificar sus propias fortalezas y debilidades, para trazar estrategias comerciales centradas en los clientes.

La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes son temas muy debatidos en investigaciones de administración. Varios modelos han sido desarrollados empíricamente en diferentes industrias, incluyendo la turística. Se asume en general que en el turismo la calidad del servicio es alta, se generan satisfacciones que dan como resultado la repitencia de los clientes y la recomendación a nuevos clientes.

La calidad del servicio al cliente es el elemento clave requerido para el éxito de los negocios. En este mercado conducido por los clientes, donde la competencia se torna cada vez más difícil y las líneas vedadas son frecuentes, no se puede pensar en el crecimiento del negocio sin ofrecer un servicio excepcional al consumidor. Numerosas organizaciones subestiman la importancia de la satisfacción del cliente, mientras sientan las bases de su negocio. Se enfocan en la calidad de los servicios, la infraestructura organizacional, pero a menudo pasan por alto el hecho de que son los clientes quienes pueden hacer o romper un negocio (Estepon, 2014).

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva cada vez más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio les proporciona considerables beneficios en cuanto a: cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la

competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, mejorarla y medirla a través de la satisfacción del cliente.

En este contexto las empresas turísticas cubanas están inmersas en alcanzar niveles de calidad suficiente, que logren la satisfacción del cliente, para así enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos que impone la situación actual. Es por ello que el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido, en los últimos años, una gran profusión entre las entidades que transitan por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y como política encaminada a la protección de los consumidores cubanos. En las bases metodológicas del Perfeccionamiento Empresarial se expone la idea de que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, lo que se hace es postular una perspectiva empresarial un tanto diferente a como se ha venido trabajando hasta hoy (Veliz-Briones et al., 2017).

En consiguiente, la calidad turística pasó de ser considerada como una característica de valor añadido a configurarse como una estrategia del sector turístico ante los nuevos retos del mercado. La aparición de nuevos destinos emergentes competitivos, los cambios constantes de la demanda turística y la evolución del gusto de los clientes hacia exigencias cada vez mayores de calidad, son algunos de los factores que producen la necesidad de cambio de estrategia y adoptar iniciativas que permitan avanzar en la mejora de la calidad de los productos y servicios turísticos (Veliz-Briones et al., 2017).

Uno de esos productos lo constituye la actividad náutica. Trece marinas, igual cantidad de bases náuticas y 46 centros internacionales de buceo, constituyen la infraestructura creada por la industria turística cubana para el desarrollo del turismo náutico. Privilegiada posición geográfica, disposición alargada y estrecha, desafiantes acantilados y serenos balnearios; así como una plataforma insular de 70.000 Km<sup>2</sup>, rica en diversidad de especies marinas, en la que yacen 3.400 Km de frente de coral, han convertido a la isla de Cuba en un destino apreciado para esta modalidad.

Las marinas y bases náuticas localizadas a lo largo del archipiélago cubano en puertos, complejos turísticos y playas, brindan servicios de excursiones en yates o catamaranes,

incluida vida a bordo por cayerías solitarias, lanchas de pesca y otros medios náuticos. A la par, garantizan a los yatistas servicios de atraque y fondeo, comunicaciones, comisaría, reparaciones y mantenimiento, abastecimiento de combustible y avituallamiento, agua y electricidad, trámites migratorios y aduaneros, alojamiento y opciones de recreación en muchos casos.

La playa de Varadero es el primer destino turístico de sol y playa en Cuba y dispone de una inmensa infraestructura turística puesta en función de los clientes que recibe anualmente. El Polo Turístico de Varadero es reconocido por su amplia gama de atractivos entre los que se destacan la arena, el sol, el mar, las marinas y los deportes náuticos. Varadero posee 18% de las instalaciones náuticas, entre marinas y centros internacionales de buceo.

Entre estas instalaciones cabe mencionar las pertenecientes a la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero, esta cuenta con tres unidades (Marina Internacional Dársena, Centro Internacional de Buceo Barracuda, Marina Chapelín) que desarrollan sus actividades acuáticas en un área comprendida desde Río Canímar en Matanzas hasta Cayo Piedra, situado en el extremo norte de la península de Varadero.

La Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero tiene como premisa satisfacer las necesidades de los turistas que arriban al destino, ofreciendo servicios náuticos y de marina, atractivos y variados, al nivel de los más importantes destinos turísticos del Caribe y que se distingan por su calidad y profesionalidad. Para el logro de esto la empresa necesita conocer las dificultades que obstaculizan el conocimiento de la opinión que tienen los clientes de los servicios proporcionados por las diferentes unidades empresariales de base de la empresa, así como su grado de satisfacción. Esta situación problemática conduce a la existencia del siguiente **problema científico**: ¿Cómo evaluar el comportamiento de la satisfacción del cliente externo en los servicios que brinda la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero?

Para la solución de la problemática científica anteriormente expuesta se propone como **objetivo general**: Evaluar la satisfacción del cliente externo de forma integral para la mejora de los servicios en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.

Y por consiguiente para cumplimentar este objetivo general se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica que fundamente el marco teórico de la investigación.

2. Analizar los métodos utilizados para la evaluación de la satisfacción del cliente externo.
3. Identificar las causas que afectan el análisis de la satisfacción del cliente externo y su enfoque integral.
4. Proponer acciones que potencien el análisis integral de la satisfacción del cliente externo.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se emplean diversos métodos, técnicas y herramientas para la recopilación y el análisis de la información, entre los métodos teóricos utilizados se encuentran: inducción-deducción, histórico-lógico, análisis-síntesis; y como parte de los métodos empíricos empleados se encuentran: encuestas, Diagrama Causa-Efecto, Tormenta de Ideas, Método de expertos, Método del Coeficiente Kendall.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se realiza una estructuración por capítulos, donde la investigación se complementa mediante el desarrollo de los mismos. La estructura con la que cuenta esta investigación está conformada por los siguientes capítulos:

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

**Capítulo II:** Presenta el procedimiento metodológico a seguir para llevar a cabo el estudio, además de la explicación de los principales métodos, técnicas y herramientas utilizados.

**Capítulo III:** Expone los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico y se proponen las posibles soluciones a los problemas encontrados como resultado a la aplicación de las técnicas empleadas.

## Capítulo I: Marco teórico-referencial

En el presente capítulo se exponen y analizan los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada, y que están vinculados a temáticas relacionadas con: servicio, calidad, calidad del servicio, satisfacción del cliente y turismo náutico. (Ver figura 1.1)

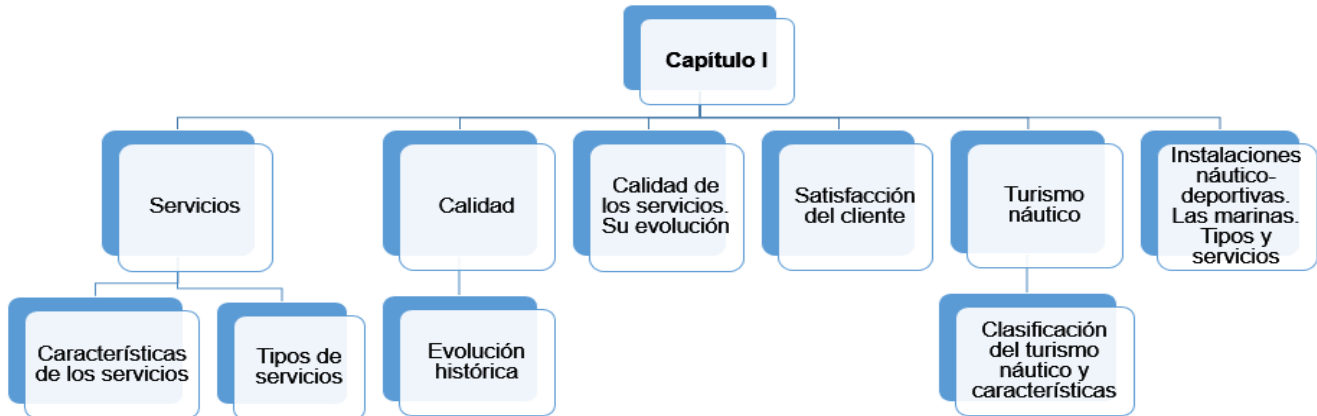


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Servicios. Conceptualización

Según Miranda (2019), los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico, a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. No pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

Han sido varios los autores que han realizado investigaciones relacionadas con el tema. En la tabla 1.1 se muestran algunas de las principales definiciones analizadas.

Tabla 1.1. Definiciones acerca del concepto de servicio ofrecidas por diversos autores a través de los años.

Autor	Definición
-------	------------

Schroeder Roger (1992)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Kotler and Armstrong (2003)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.
Lovelock and Wirtz (2015)	Responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o reparar un equipo descompuesto.
ISO 9000:2015	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
Sánchez (2020)	Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.
Socarrás Aguilar (2019)	Son un conjunto de actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes, tienen como característica principal su intangibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Para Samper Reyes (2019), el servicio en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto. Si no aporta este valor añadido, que el cliente espera en la proposición de compra, el producto se desprecia o rechaza.

Según Valdez (2022) se denomina servicio a la práctica de servir, asistir, apoyar, propiciar un conjunto de medios, elementos o herramientas que sean de utilidad para una comunidad, un individuo o una instalación.

Al analizar los conceptos dados por los autores citados anteriormente se puede apreciar que existen puntos en común entre ellos, estos son: la realización del servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que lo consumen; la no existencia física del servicio; el carácter simultáneo de los servicios al ser producidos y consumidos al mismo tiempo. Uno de ellos acentúa que necesariamente tiene que ser llevado a cabo entre la organización y el cliente.

Se puede concluir que un servicio es algo que se produce y se consume simultáneamente, que es esencialmente intangible y se realiza con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que lo consume.

### 1.1.1 Características fundamentales de los servicios

A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características como la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad que los hacen especiales Ildefonso Grande (2014).

A continuación, se reflejan en la tabla 1.2 los aspectos más importantes de cada una de ellas.

Tabla 1.2. Características de los servicios

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no pueden almacenarse</li> <li>• Los servicios no se pueden patentar</li> <li>• Es más difícil fijar un precio a los servicios que a los bienes</li> </ul>
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil comunicar servicios que bienes</li> <li>• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor</li> <li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos</li> <li>• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado</li> <li>• El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes</li> </ul>
Inseparabilidad (producción y consumo simultáneo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes participan en la producción del servicio</li> <li>• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente</li> <li>• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante</li> <li>• La producción masiva puede ser difícil</li> </ul>
Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es complicado sincronizar la oferta con la demanda</li> <li>• Los servicios no se pueden devolver</li> <li>• Los servicios, generalmente, no se pueden revender</li> </ul>

Fuente: Bakalets (2019)

### 1.1.2 Tipos de servicios

La literatura recoge diferentes clasificaciones en cuanto a los tipos de servicios en el momento de la prestación del mismo o del lugar donde estos se lleven a cabo, Socarrás Aguilar (2019) agrupa las definiciones de la siguiente manera:



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

## 1.2 Calidad. Principales conceptos

A lo largo de la historia diferentes autores han dado su criterio acerca del concepto calidad, los cuales no han logrado establecer un consenso sobre un significado único concerniente a la conceptualización. Según la Real Academia Española su origen etimológico se encuentra en la palabra qualitas que proviene del latín, la cual a su vez procede del griego y más en concreto del término ποιότης.

A continuación, se refleja el resultado de la revisión de la literatura en lo que al concepto de calidad se refiere planteados por diferentes y reconocidos autores.

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto (Peiró, 2020).

En definitiva, se puede definir calidad como: un constructo con características objetivas medibles según estándares, y subjetivas que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño (Serrano Gómez, 2012).

La aplicación y el interés, en parte, tienen su origen debido a los elementos diferenciadores del servicio (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad) (Parasuraman et al., 1985).

La calidad y las instalaciones del servicio pueden entenderse como elementos clave, diferenciadores, objetivos y tangibles. Aunque la calidad es un constructo multidimensional, la estructura física juega un papel fundamental porque las instalaciones materiales tienen un impacto en la satisfacción de los clientes, en su intención para recomendar y para visitar, en su lealtad (Lee & Kim, 2014), de manera que los entornos cómodos y con diseños atractivos tienen una mayor probabilidad de influir en la adquisición y en la retención del cliente (Taghizadeh et al., 2013).

Para este trabajo se seguirá la línea emprendida por Zeithaml et al. (1996), quienes conciben la calidad como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes.

Sin embargo, otros sectores, específicamente las instalaciones físicas, desarrollaron un papel significativo y positivo en la intención de recomendar el servicio (Taghizadeh et al., 2013).

De entre los estudios sobre calidad del servicio (Babakus and Boller (1992); Cronin Jr et al. (2000); Zeithaml et al. (1996)), destacan aquellos que han indagado sobre la relación entre la calidad de este y la satisfacción del cliente (Caruana (2002); Cronin Jr and Taylor (1992); Oliver

(1980)). En particular, el instrumento Servqual, desarrollado por Parasuraman et al. (1988), ha sido empleado ampliamente en los estudios mencionados como herramienta estandarizada para medir la calidad. En este contexto, la literatura anterior constata que la calidad del servicio es un indicador importante de la satisfacción del cliente.

Al analizar los conceptos planteados por los autores antes citados se puede apreciar que existen puntos en común en sus definiciones de calidad, estos son: la calidad concebida como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes; la calidad vista como uno de los requisitos esenciales del producto.

Se concluye que la calidad es la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes; es uno de los requisitos esenciales del producto, que en la actualidad constituye un factor estratégico clave para mantener su posición en el mercado, asegurar su supervivencia y ganar lugar en la competencia.

### **1.2.2 Evolución histórica de la calidad**

La calidad, a lo largo de la historia ha tenido diferentes manifestaciones, los primeros indicios se remontan a la antigua Babilonia, sitio en el cual fue creado el código Hammurabi (1752 A.C.) En este se puede leer "...si un arquitecto hizo una casa para otro, y no la hizo sólida, y si la casa que hizo se derrumbó y ha hecho morir al propietario de la casa, el arquitecto será muerto" (Miranda González et al., 2007). Por otra parte, los fenicios tenían como práctica habitual cortar la mano de las personas que continuamente realizaban productos defectuosos. Estos dos ejemplos muestran la importancia del trabajo bien realizado desde las primeras civilizaciones. En el proceso evolutivo del concepto de calidad se distinguen diversas etapas y enfoques.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el pasado y presente siglo, se puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo, expuesto por los autores Tari et al. (2017).

- 1º Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto. En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la

Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

- 2º Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no solo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no solo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

- 3º Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que este era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a

producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

- 4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de esta, en toda la empresa. El énfasis principal de esta etapa no es solo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra.

- 5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 solo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

### **1.3 Calidad de los servicios. Su evaluación**

La calidad es una categoría compleja, de difícil medición, donde el cliente es el juez, el único capaz de sentenciar la buena o mala calidad. En el caso particular de los servicios, dadas sus características, la calidad es en extremo difícil de medir pues estará muy orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Si se habla de servicios

que apoyan un producto o de un servicio enfocado a la industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente.

Al hablar de servicio se distinguen tres categorías (Zepeda & Martínez, 2016):

- a) Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- b) Servicio en la Transacción: Está directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.
- c) Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta.

Se puede concluir que la calidad de servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.

En cuanto a lo anterior, los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes, según Frías Jiménez et al. (2008):

- a) Confiabilidad: Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
- b) Respuesta: Es la capacidad para brindar un servicio puntual.
- c) Seguridad: Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.
- d) Empatía: Atención personalizada y cuidadosa a clientes.
- e) Tangibilidad: Aspectos físicos del servicio.

Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. La evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios (Weiermair, 2015).

Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de

ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, siendo esta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados, también denominada en la literatura científica, como tradición europea, es cronológicamente anterior a la escuela norteamericana. Cuando Parasuraman et al. (1985) desarrollaron su modelo conceptual, se basaron, en parte, en el trabajo de Grönroos, iniciador y precursor de la escuela nórdica (1978; 1982; 1984 y 1994), su concepción de la calidad del servicio es equivalente a la propuesta posteriormente por Parasuraman et al. (1985). Al respecto Grönroos (1982) propone la existencia de dos subprocesos en la percepción del servicio denominados: el rendimiento instrumental, que es el resultado técnico del proceso de prestación del servicio, dimensión técnica del producto. Requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente y el rendimiento expresivo: que es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si este no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, cómo que sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

Posteriormente Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina: calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones. En resumen, distingue tres dimensiones básicas de la calidad: técnica, funcional y la reputación.

El modelo Servqual, desarrollado por Parasuraman et al. (1988), ha sido empleado ampliamente como herramienta estandarizada para medir la calidad. Este modelo, comprende el análisis de cinco posibles discrepancias, cuatro de ellas de carácter interno de la organización que presta el servicio y la quinta relativa a lo percibido por los clientes. Sobre esta

última es sobre la que se han desarrollado la mayoría de estudios e investigaciones. Se considera que existen semejanzas entre las dos tradiciones, ambas conciben la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Por ello, la problemática relativa a la concepción de la calidad del servicio como discrepancia, es aplicable a las dos tradiciones. Por otro lado, se pueden considerar dos dimensiones relevantes, la de resultado o tangible y la de proceso o intangible. De las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman et al. (1988), hay una que representa a lo tangible, mientras que las otras cuatro: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, se refieren a lo intangible, es decir, al proceso de interacción entre el cliente y los empleados. Así pues, queda reflejada la filosofía subyacente de la estructura de la tradición europea de la calidad del servicio. Se puede concluir que, en cuanto a las diferencias de las tres dimensiones de la calidad percibida de la tradición europea, dos tienen un marcado enfoque interno; propio de la organización (calidad técnica y calidad funcional) y la tercera (la imagen); que, aunque se proyecta hacia el exterior, su origen es netamente interno, o sea la escuela europea hace énfasis en el enfoque interno, analizando el entorno a través de la reputación, vinculando la imagen a la calidad percibida.

Sin embargo, la escuela norteamericana logra articular ambos enfoques, partiendo básicamente de la evaluación de la satisfacción del cliente externo mediante el GAP cinco (enfoque externo), se pasa al análisis de las posibles causas internas que lo originan (GAP del uno al cuatro) y se diagnostican los eventos causales que los provocan (antecedentes). Por lo tanto, en la tradición norteamericana se logra un mayor equilibrio entre los enfoques externo e interno, enfatizando en el papel protagónico del cliente como único juez de la calidad. También la misma, atendiendo a los modelos de evaluación que caracterizan a ambas escuelas, logra integrar la evaluación de la calidad, al análisis y la diagnosis de los problemas que afectan a la satisfacción del cliente, relacionando los constructos: calidad percibida y satisfacción del cliente.

Se concluye que la evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente, medida a través del grado de satisfacción.



Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente. Es importante señalar que los procesos de evaluación y análisis de la calidad percibida están estrechamente relacionados con el diagnóstico y que deben facilitar su gestión, retroalimentando la planificación de la calidad, resumiendo el control y potenciando la mejora.

#### **1.4 Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es un campo de estudio muy amplio que incluye distintos enfoques y disciplinas. Este concepto ha sido abordado por autores pertenecientes a campos científicos diversos y desde distintas perspectivas.

La calidad del servicio al cliente es el elemento clave requerido para el éxito de los negocios. En este mercado conducido por los clientes, donde la competencia se torna cada vez más difícil y las líneas vedadas son frecuentes, no se puede pensar en el crecimiento del negocio sin antes ofrecer un servicio excepcional al consumidor.

Numerosas organizaciones subestiman la importancia de la satisfacción del cliente, mientras sientan las bases de su negocio, enfocándose en la calidad de los servicios y la infraestructura organizacional, pero a menudo pasan por alto el hecho de que son los clientes quienes pueden hacer o romper un negocio (Estepon, 2014). Por lo que se afirma que en una empresa solo hay un jefe; el cliente, y este puede despedir a todos.

Según señala la Real Academia Española el término satisfacción proviene del latín *satisfactio*, *ōnis*; acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La satisfacción es el cumplimiento de un deseo o un gusto, de manera que proporcionar satisfacción a un cliente requiere conocer sus deseos y gustos.

Según Thompson (2019), si bien, 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: 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.

La satisfacción del cliente ha sido objeto de numerosas investigaciones en la literatura de marketing y se han adoptado diferentes perspectivas en su conceptualización. Ameer (2014) expresa que hasta la década de los 90, la satisfacción era más discutida en el contexto de la Gestión de los Recursos Humanos; posteriormente, la investigación sobre la satisfacción del cliente se dirigió más a las actividades de pre-venta y su impacto en la satisfacción, pero inmediatamente surgió la necesidad de evaluar la satisfacción después del consumo de una transacción en específico, es decir, en las actividades de postventa.

Hayes (2000) plantea que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

La norma ISO 9000:2015 define a la satisfacción del cliente como el resultado de comparar las expectativas del cliente con respecto a los productos y servicios e imagen que brinda una marca, con el valor percibido después de recibirlos.

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 (Thompson, 2019).

El concepto de satisfacción del cliente es una medición de la satisfacción que tiene este acerca de los productos y servicios de una empresa (Peiró, 2018).

Disponer de clientes satisfechos les ofrece a las organizaciones ventajas competitivas en el contexto en el que se desarrollan, ya que con un alto grado de probabilidad estos se convertirán en clientes leales, dispuestos a compartir las mejores impresiones de la organización y de sus productos, así como la posibilidad de repetir la experiencia de compra o solicitud de servicios, influyendo directamente en los ingresos de las entidades (Thomburne, 2017).

Al analizar los conceptos dados por los autores citados anteriormente, se puede apreciar que existen puntos en común entre ellos, estos son: la satisfacción del cliente vista como el nivel de complacencia que el cliente experimenta al recibir un servicio o producto determinado; la satisfacción del cliente como resultado de comparar las expectativas que tienen los clientes

con respecto al servicio, con el valor percibido después de recibirlos. En cuanto a las ventajas o beneficios que aporta la satisfacción del cliente a las empresas los autores coinciden en que estos son: lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, posicionamiento en el mercado que se traduce en el aumento de los ingresos y promoción gratuita que se traduce en nuevos clientes.

Según la autora las valoraciones de la satisfacción se realizan entre el servicio previsto y el servicio percibido; por lo que la satisfacción del cliente puede ser vista como el nivel de complacencia que el cliente externo o interno experimenta al recibir un servicio o producto determinado, en el cuál interviene la calidad del servicio prestado y las expectativas que se haya formado acerca del mismo.

### **1.5 Turismo náutico**

El desarrollo histórico de la náutica tiene sus basamentos en tres momentos fundamentales: la aparición del yachting en Inglaterra, la celebración de la primera regata conocida, en este mismo país en 1681, y la aparición de los primeros yates propulsados mecánicamente. Sin embargo, no es hasta el fin del periodo de recesión de la II Guerra Mundial que alcanza su máximo esplendor, por supuesto con un comportamiento desigual y en momentos diferentes en cada país (Ayala Castro & Perelló, 2007).

Desde sus inicios esta actividad estuvo estrechamente vinculada a las más altas capas de la sociedad; no siendo así en la actualidad, pues paulatinamente ha perdido ese elitismo que una vez la caracterizó.

Son varias las definiciones que hasta el momento se han dado con relación al turismo náutico. Algunas parten desde la perspectiva del producto turístico en sí mismo, relacionado con la práctica de actividades de ocio en contacto directamente con el mar (Ayala Castro & Perelló, 2007).

"El turismo náutico es un segmento del turismo litoral relacionado con prácticas de ocio y actividades deportivas en contacto con el mar" (Ferradás Carrasco, 2001).

Es necesario aclarar que el turismo náutico dispone de muchos atractivos ya que genera la diversificación y especialización de la oferta turística, comporta un nivel elevado de gasto, y atrae de manera inducida otras actividades gracias a las infraestructuras en las que se desarrolla. Este segmento del mercado está creciendo más rápidamente que el mercado en

general, no solamente por los que realizan actividades náuticas de manera premeditada, sino porque también dichas actividades se están convirtiendo en una oferta complementaria durante el tiempo de vacaciones de aquellos turistas que en principio buscan únicamente "sol y playa" (Bedmar Fernández, 2006).

También se puede entender por turismo náutico, el conjunto de relaciones entre personas, surgidas al efectuar un viaje y con la característica de que la principal motivación es la realización de actividades náuticas, con ánimo recreativo o deportivo, y realizadas en grandes masas de agua, como el mar, los ríos y los lagos (Perelló et al., 2013).

Según Zubak et al. (2014) el turismo náutico constituye la navegación y estancia de turistas en embarcaciones (yates, barcos...) y también en puertos náuticos, y que realicen actividades relacionadas con el ocio y el entretenimiento.

Perelló et al. (2013) plantean que es de suma importancia que el turismo náutico sea entendido como un tipo de turismo activo integrado dentro del turismo litoral, vinculado al contacto con el agua en tiempo de ocio. Incluyendo toda una variada gama de actividades como: cursos de buceo, snorkel, apnea, inmersiones, espeleobuceo y pesca submarina, kayak y remo, vela ligera, vela crucero, excursiones marítimas, chárter con o sin patrón, moto náutica, formación náutica, esquí náutico, pesca deportiva y otros.

Al analizar los conceptos planteados por los autores antes citados se puede apreciar que existen puntos en común en sus definiciones de turismo náutico, estos son: el turismo náutico concebido como la práctica de una actividad de ocio en contacto directo con el mar; el turismo náutico visto como unas vacaciones activas en contacto con el mar. Algunos autores plantean que este tipo de turismo es un segmento del turismo de litoral.

Se puede concluir que el turismo náutico es la realización de vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio.

### **1.5.1 Clasificación y características del turismo náutico**

De acuerdo a Perelló (2016) el turismo náutico se puede clasificar como turismo de cruceros y turismo náutico-deportivo. La figura 1.2 resume esta clasificación.

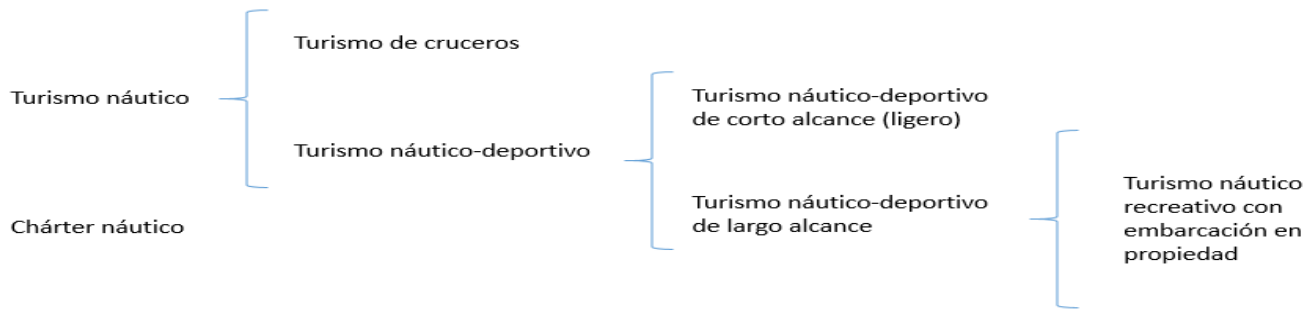


Figura 1.2. Clasificación del turismo náutico.

Fuente: Perelló (2016)

El **turismo de cruceros** se caracteriza por el uso de grandes embarcaciones exclusivas para turistas, con visitas a puertos que cuentan con atractivos para ellos. Los viajes en estos navíos son realizados con fines turísticos y en diferentes épocas del año, y constituyen una actividad náutica. Su duración y extensión son variables. Los cruceros pueden ser marítimos o fluviales. Es un tipo de turismo con el que se obtiene un importantísimo volumen de ingresos considerando los gastos de los turistas, de la tripulación y el aprovisionamiento del buque, atraque y servicios marítimos, por lo que permite una mejor redistribución de la riqueza en la localidad que pueda llegar a acogerlo.

Por otra parte, el **turismo náutico-deportivo** se diferencia del turismo de cruceros debido a que el turista realiza el viaje con la motivación principal de realizar actividades náuticas deportivas, bien sea una vez situado en el destino escogido o a lo largo de todo el viaje, pudiendo utilizar una embarcación rentada (chárter náutico) o en propiedad. La característica principal que distingue a esta submodalidad de los cruceros es que la actividad que realiza el turista es principalmente deportiva, por lo tanto, es un turismo activo, donde el viajero desea invertir el tiempo del viaje en una práctica deportiva determinada.

Cuando los turistas acuden a un determinado destino, animados por la perspectiva de practicar en él los deportes acuáticos, se denomina turismo náutico ligero, como es el caso de aquellos que arriban a las estaciones náuticas, practicando las actividades en el entorno del puerto base. Por otro lado, los turistas que efectúan el viaje para realizar actividades náutico deportivas de largo alcance, es decir, que implican el uso de una embarcación con la suficiente entidad y autonomía para poder desplazarse hasta otros puertos y hacer escalas en ellos, realizando así todo o parte del viaje del turista, este se denomina turismo náutico-deportivo. En este, el criterio para distinguir el de corto alcance de la navegación deportiva turística reside

en la realización de escalas, ausente en el primero y necesaria para que la segunda sea considerada turismo náutico-deportivo (Bedmar Fernández, 2009).

Como se puede apreciar en la figura 1.2, de acuerdo al alcance del turismo náutico-deportivo se pueden clasificar en dos categorías:

**Turismo náutico-deportivo de corto alcance (ligero):** implica la realización de las actividades deportivas en el mismo punto del litoral, sin existir desplazamiento del turista a otros puertos. En este tipo de turismo, el viajero se desplaza al destino elegido para realizar algún deporte náutico siempre en las inmediaciones del puerto base. Asimismo, el turista se aloja en las inmediaciones del puerto base. Un claro ejemplo de este tipo de turismo es el de las marinas y estaciones náuticas.

**Turismo náutico-deportivo de largo alcance:** se caracteriza por la práctica de actividades náuticas en embarcaciones de recreo que permiten al turista que las realiza su desplazamiento hasta otros países, puertos o marinas, pudiendo realizar actividades allí donde hace escala.

Perelló (2016) define como características principales de este tipo de turismo las siguientes: no hay desplazamiento masivo de pasajeros, limitándose en su mayoría a desplazar menos de doce personas por embarcación recreativa. No se encuentran sujetas a itinerarios fijos y regulares, estableciéndose el itinerario del viaje por los propios turistas de forma potestativa, de manera que puede ser alterado en todo momento por voluntad de los viajeros. Necesita obligatoriamente de instalaciones de abrigo y amarre donde desembarcar, demandando los siguientes bienes y servicios en la localidad de destino: puesto de amarre de la embarcación, en una zona de agua abrigada; oferta de abastecimientos y restauración; oferta complementaria (alquiler de autos, animación nocturna, etc.); otros servicios (correo, guías turísticos...)

## **1.6 Instalaciones náutico-deportivas y de recreo. Las marinas. Tipos y servicios**

Los denominados puertos turísticos, instalaciones náutico-deportivas, puertos deportivos y muchas otras acepciones son simplemente los lugares donde se albergan las embarcaciones. Las marinas son instituciones modernas que vienen a remplazar, en el caso de los deportes náuticos primero y posteriormente, del turismo náutico a los antiguos clubes, puertos de abrigo y demás zonas especializadas en dar protección y servir de área de amarre y arreglo a los

diferentes tipos de embarcaciones. La evolución de las mismas se da acorde con las funciones que se les plantea en el desarrollo del deporte y del turismo náutico.

El concepto de marina como pequeño puerto con instalaciones para las embarcaciones de recreo ha cambiado. Actualmente, las marinas pueden ser un puerto o parte de él, pueden ser puertos secos, o simplemente ser parte de una actuación urbanizadora, residencial o comercial, que brinda además de los servicios a las embarcaciones, oferta de ocio y restauración.

En los destinos turísticos hay dos tipos de marinas en función de los servicios que prestan:

1. Marinas de servicios turísticos: en ellas se dan servicios a los turistas de renta de veleros, paseos en lancha, buceo, pesca y otros. Esto genera el clúster de turismo náutico.
2. Marinas propiamente dichas: las cuales sirven a embarcaciones sea o no su función turística. Estas se integran al clúster náutico.

Según los criterios propuestos por Pierre and Langeard (1989), se pueden clasificar los servicios ofertados por las instalaciones náuticas de recreo en cuatro grupos:

- Básicos: constituyen la razón principal por la cual el cliente se dirige a la instalación náutica. En general, se puede indicar que los servicios básicos (atraque, varada-botadura, almacén u otros) son aquellos con los que se posibilita la actividad náutica, sin los cuales la instalación no tiene utilidad práctica alguna.
- Periféricos: son aquellos servicios que, generalmente, no pueden ser disfrutados por los usuarios de las instalaciones náuticas de recreo a menos que utilicen también el servicio base, como, por ejemplo, el agua, teléfono, electricidad, TV por cable a pie de atraque, duchas aseos, vestuarios, comunicaciones radioeléctricas, entre otros.
- Base-derivados: son aquellos que pueden ser utilizados por los clientes sin necesidad de que estos sean usuarios del servicio básico. Un servicio base derivado importantísimo en una instalación náutica de recreo es el varadero. Su existencia implica, en la mayoría de los casos, la presencia de talleres mecánicos, de electricidad y electrónica, carpintería de ribera y velerías. Las modernas instalaciones suelen contar, además, con servicios base-derivados tales como clubes sociales y escuelas de enseñanzas náutico-deportivas.

- Complementarios: aquellos servicios que se añaden a los básicos, periféricos y base-derivados para suplementar la oferta y diferenciar la organización de sus competidores; servicios que no tienen que estar ligados obligatoriamente con la náutica. Ejemplos de este tipo de servicios pueden ser una lavandería, un bar-restaurante, una estación de carburantes, efectos navales, compraventa de embarcaciones, supermercados, chárter náutico.

La ley 5 de 1998 de Cataluña clasifica las instalaciones náuticas encuadrándolas en cuatro tipologías, las cuales se muestran en la figura 1.3:

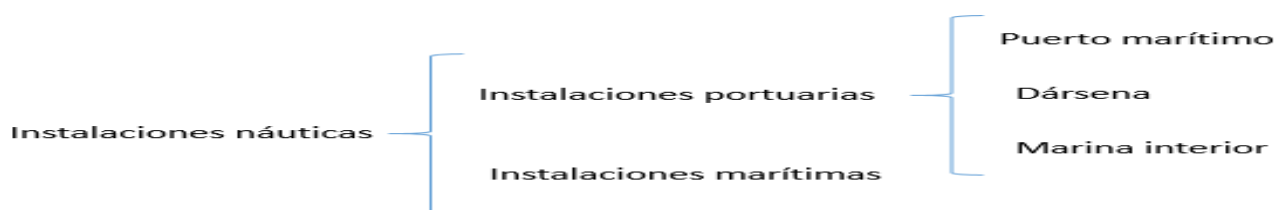


Figura 1.3. Clasificación de las instalaciones náuticas

Fuente: Bedmar Fernández (2009)

- Puerto marítimo: conjunto de aguas abrigadas, instalaciones y accesos terrestres que tienen las condiciones físicas, naturales o artificiales, e incluso de organización, necesarias para realizar las operaciones propias de cada puerto, y requeridas por razón de uso particular a ser destinadas a la flota mercante, pesquera o deportiva y sus usuarios respectivos.
- Dársena: conjunto de superficies de tierra y agua, incluidas en la zona de servicio de un puerto preexistente, y destinadas al servicio de la flota mercante, pesquera o deportiva o a las actividades turísticas o recreativas complementarias.
- Marina interior: conjunto de obras e instalaciones necesarias para comunicar permanentemente el mar territorial con terrenos interiores de propiedad privada o de la administración pública, urbanizados o susceptibles de urbanización, a través de una red de canales, con la finalidad de permitir la navegación de las embarcaciones deportivas a pie de parcela dentro del marco de una urbanización marítimo-terrestre.
- Instalación marítima: toda obra fija o instalación desmontable que, sin ser considerada puerto marítimo, ocupa espacios de dominio público marítimos o terrestres no incluidos en



la zona de servicios del puerto y se destina exclusivamente o principalmente al uso de embarcaciones mercantes, de pesca, deportivas o de recreo.

A su vez, podemos encontrar otros tipos de marinas en correspondencia con las funciones que realizan. La tabla 1.3 ofrece una visión acerca de algunas de estas clasificaciones.

Tabla 1.3. Algunas clasificaciones de marinas según los servicios que prestan.

<b>Marinas planeadas</b>	Implementadas bajo el modelo de marinas inmobiliarias en las que se combinan marinas, campos de golf y residencias o departamentos. Estas marinas están orientadas a ofrecer servicios de alta calidad.
<b>Marinas asociadas</b>	Marinas contiguas a puertos de altura, las que comparten equipamiento y servicios con los puertos, ofrecen amarre a grandes embarcaciones, ofrecen servicios principalmente de reparaciones ya que se utilizan los servicios portuarios, desde diques secos a grandes grúas para elevar embarcaciones.
<b>Marinas Hoteles</b>	– El proceso de diversificación de la oferta llegó también al hotelería y hoy ya existe un importante número de hoteles con marinas. Para algunos es un servicio más, para otros, es el eje de su promoción, su producto estrella.
<b>Marinas de negocios</b>	Denominadas mega marinas preparadas para recibir mega yates. Están equipadas para complementar el lujo de los grandes yates, tienen servicios completos haciendo énfasis en los servicios de seguridad y de avituallamiento.
<b>Fondeaderos o amarraderos turístico</b>	Algunos denominan a estas marinas casi artesanales como amarraderos; estos requieren una reducida capacidad de muelle para desembarco u otra actividad. Las marinas artesanales pueden ser operadas por las cooperativas de pescadores y por ello pueden ser un importante apoyo a la escalera náutica.
<b>Marina seca</b>	Combinación de un dormitorio de embarcaciones fuera del agua con una zona para darle servicio, deben ser parte integrante de una marina con todos los servicios o bien, pueden ser un negocio separado de las mismas, ya que requiere de un muelle y sistema para sacar las embarcaciones del agua.
<b>Estación náutica</b>	Conjunto de infraestructuras, servicios náuticos y alojamiento, así como ocio, cultura y comercio constituidos en una asociación empresarial cuya misión es la promoción y desarrollo del turismo náutico de una zona. El producto turístico se presenta como una oferta global de actividades y servicios perfectamente coordinados, que se comercializan como un paquete de viaje que incluye alojamiento y actividades náuticas como elementos básicos, más una oferta complementaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (2003)

El producto turístico de marina y náutica tiene como finalidad el viaje organizado a zonas costeras o del interior como ríos, lagos naturales, embalses; donde los turistas practican determinadas actividades náuticas. Además de otras actividades complementarias como:

balneario, BTT (bicicleta todo terreno), golf, senderismo, 4x4 (expedición en vehículos potentes de doble tracción y siempre en compañía de un guía clasificado), hípica (práctica de deportes ecuestres involucrados con el arte de cabalgar) y Spa. Todos estos servicios contribuyen a la diversificación del producto náutico y a la consolidación de la imagen del destino.

## *Conclusiones parciales*

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

## *Capítulo II: Procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero*

En el presente capítulo se propone el procedimiento metodológico a seguir, así como los principales método, técnicas y herramientas a emplear en la investigación, dirigidos a realizar una evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero.

### 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Para la selección del procedimiento metodológico a emplear en la presente investigación se realiza un análisis detallado de varios procedimientos que se tuvieron en cuenta. Dichos procedimientos metodológicos son:

- **Procedimiento metodológico planteado por Ramírez Betancourt et al. (2010)** (Ver figura 2.1)

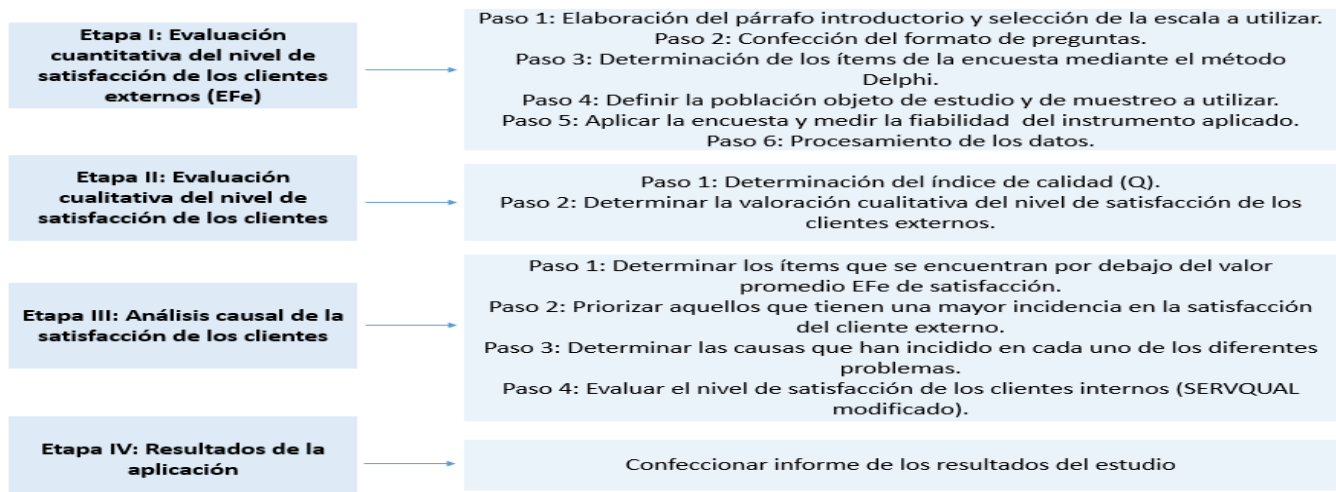


Figura 2.1. Procedimiento propuesto para la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Fuente: Ramírez Betancourt et al. (2010)

Este procedimiento tiene como objetivo la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo, así como el análisis causal de los problemas

detectados. En este se realiza una evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes externos, un análisis causal de la satisfacción de los clientes y finalmente un informe de resultados. Sin embargo, la secuencia de las etapas con sus respectivos pasos se considera que no es la más adecuada para la presente investigación.

- **Procedimiento metodológico planteado por Roque Febles (2015)** (Ver figura 2.2)



Figura 2.2. Procedimiento propuesto para la evaluación y análisis de la calidad del servicio en la empresa DESOFT-Matanzas.

Fuente: Roque Febles (2015)

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

- **Procedimiento metodológico planteado por Gómez Dorta (2007)** (Ver figura 2.3)



Figura 2.3. Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario.

Fuente: Gómez Dorta (2007)

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

- **Procedimiento metodológico planteado por Segura Domínguez (2006)** (Ver Figura 2.4)



Figura 2.4. Procedimiento propuesto para el diagnóstico y la evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

Fuente: Segura Domínguez (2006)

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

## 2.2 Procedimiento metodológico de la investigación

El procedimiento metodológico aplicado en la presente investigación tiene su base en el diseñado por Segura Domínguez (2006) para el diagnóstico de la calidad percibida, el cual consta de 7 pasos. Luego de la adaptación realizada el procedimiento metodológico queda conformado por 3 fases y 8 etapas. (Ver figura 2.5)

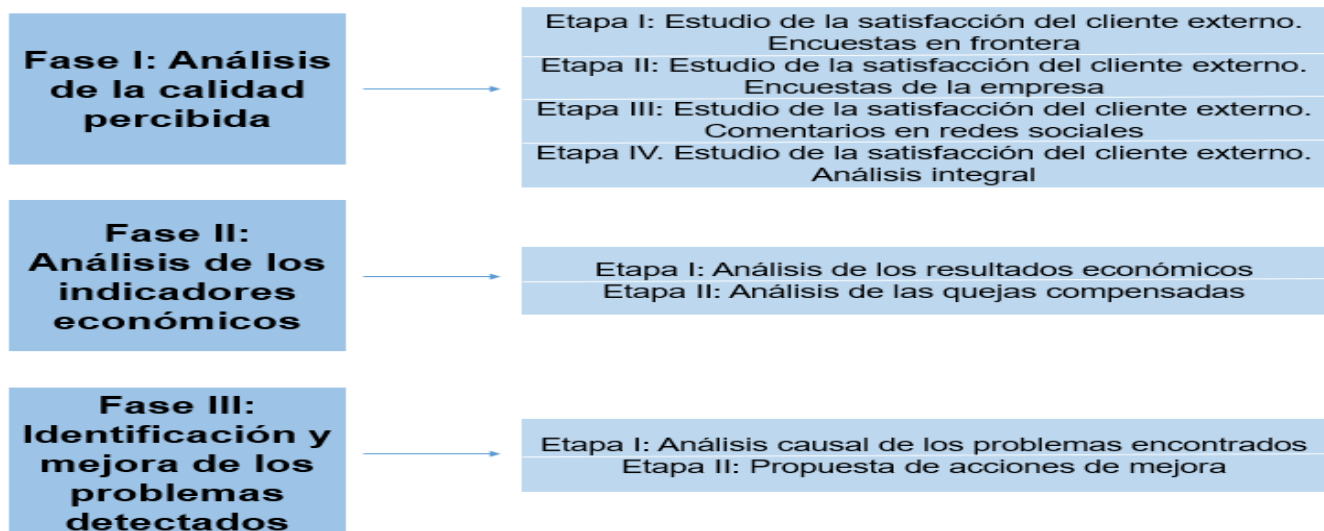


Figura 2.5. Procedimiento metodológico aplicado en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

### Fase I. Análisis de la calidad percibida.

En esta fase se propone el análisis de los niveles de calidad percibida y del grado de satisfacción del cliente a través de las encuestas en frontera, las encuestas realizadas por la instalación objeto de estudio y los comentarios en redes sociales. Por último, se realiza un análisis integral de la evaluación de la satisfacción del cliente externo en el que se unifican los resultados de los instrumentos antes mencionados.

**Etapas I. Estudio de la satisfacción del cliente externo. Encuestas en frontera.**

En esta etapa se realiza un estudio, mediante el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas en frontera, del nivel de calidad percibido por los clientes, así como su satisfacción. Este tiene como objetivo identificar y resaltar el estado de los ítems con mayor dificultad y asociar este análisis con procesos y actividades que presentan las principales reservas de eficacia.

**Etapas II. Estudio de la satisfacción del cliente externo. Encuestas de la empresa.**

En esta etapa se lleva a cabo un estudio para determinar la satisfacción de los clientes y el nivel de calidad percibido por estos, mediante el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas por la instalación objeto de estudio. Se deben contrastar los resultados de satisfacción del cliente con los reportes de quejas y reclamaciones que se registren en la entidad estudiada. Este tiene como objetivo identificar y resaltar el estado de los ítems con mayor dificultad y asociar este análisis con procesos y actividades que presentan las principales reservas de eficacia.

**Etapas III. Estudio de la satisfacción del cliente externo. Comentarios en redes sociales.**

En esta etapa se realiza un estudio para determinar la satisfacción de los clientes y el nivel de calidad percibido por estos, mediante el análisis de los comentarios tanto negativos como positivos realizados en redes sociales.

**Etapas IV. Estudio de la satisfacción del cliente externo. Análisis integral.**

En esta etapa se realiza un análisis integral de la evaluación de la satisfacción del cliente externo en el que unifican los principales resultados de las etapas anteriores para logra conciliar y alinear los principales problemas detectados.

**Fase II. Análisis de los indicadores económicos.**

En esta fase se realiza un análisis de los indicadores económicos a través del comportamiento de los resultados económicos y de las acciones de compensación que generan costos.

**Etapas I. Análisis de los resultados económicos.**

En esta etapa se lleva a cabo un análisis del comportamiento de los resultados económicos teniendo en cuenta para ello los ingresos, los costos y las utilidades.

**Etapas II. Análisis de las quejas compensadas.**

En esta etapa se realiza un análisis de las acciones de compensación que pueden generar un costo por atención a quejas. Para ello se enumeran estas acciones de compensación y se realiza un análisis del total de quejas recibidas y de los costos que genera su compensación.

### **Fase III. Identificación y mejora de los problemas detectados.**

En esta fase se identifican y analizan las principales causas que inciden en la insatisfacción de los clientes y se proponen acciones para su mejora.

### **Etapa I. Análisis causal de los problemas encontrados.**

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

### **Etapa II. Propuesta de acciones de mejora.**

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

## **2.3 Métodos, técnicas y herramientas de la investigación**

En todos los pasos del procedimiento propuesto y acorde con los objetivos de la investigación se deben emplear una serie de métodos, técnicas y herramientas que faciliten la recopilación, el procesamiento y análisis de la información, potenciando la veracidad de la misma.

### **❖ Método de expertos**

La competencia es el nivel de calificación en una determinada esfera del conocimiento. En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, utilizando la autovaloración de la misma por el propio experto. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está



resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se calcula por la expresión siguiente:  $K = 1/2 (Kc + Ka)$

❖ **Método del Coeficiente Kendall**

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure

que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítica.

#### ❖ **Diagrama Causa-Efecto**

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, así como para desarrollar un plan de recolección de datos. Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos, sino buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos. Se realizan diagramas causa-efecto a cada indicador de eficiencia y efectividad evaluado con problemas dinámicos. Los pasos para confeccionar un diagrama causa-efecto son: definir el efecto que se quiere analizar y colocarlo en la extrema derecha; realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales; realizar la primera pequeña expansión, esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la Tormenta de ideas; realizar la segunda pequeña expansión, aquí se establecen las sub-causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente.

#### ❖ **Encuesta**

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

#### ❖ **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una técnica de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Esta herramienta se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Se diferencia de una reunión de grupo porque en este tipo de reuniones solo pueden participar especialistas, es decir, grandes conocedores del tema a tratar. El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad. La tormenta de ideas tiene tres modalidades: rueda libre, todos contra todos y tira de papel.

## *Conclusiones parciales*

El análisis de los procedimientos metodológicos precedentes aporta una base metodológica y solidez científica a la investigación lo que permite la selección de un procedimiento acorde a la presente investigación; el procedimiento aplicado tiene su base en el diseñado por Segura (2006) para el diagnóstico de la calidad percibida, el cual consta de 7 pasos; luego de la adaptación realizada el procedimiento queda conformado por 3 fases y 8 etapas; los métodos, técnicas y herramientas empleados en cada uno de los pasos de la investigación facilitan la recopilación, el procesamiento y análisis de la información, potenciando la veracidad de la misma.

## *Capítulo I.I.I: Aplicación del procedimiento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero*

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero. Estos resultados indican el comportamiento de la calidad percibida, las reservas existentes en su interpretación, y la relación de procesos claves responsables de la percepción con dificultad que existir.

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

Marlin S.A es un Grupo Empresarial cubano, constituido bajo la forma de Sociedad Anónima por acciones nominativas, mediante Escritura Pública No. 1136 de fecha de 25 de mayo de 2005 otorgada ante la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, con personalidad jurídica y patrimonio propios, perteneciente al MINTUR. Para la ejecución de su objeto social, Marlin S.A se ha concebido como un grupo empresarial, Sucursales y Unidades Empresariales de Base funcionalmente delimitados bajo la orientación dispositiva y metodológica del Consejo de Dirección del Grupo, sin embargo, el patrimonio con que responden y la personalidad con que participan en las relaciones económicas que asumen está condicionada a la que posee efectivamente el Grupo Empresarial. Esta condición explica que las Sucursales y UEB, creadas en virtud del Acuerdo No. 10 de la Junta General de Accionistas en Sesión Extraordinaria el 25 de junio de 2005, en este sentido carecen de personalidad jurídica propia para obligarse por sí mismas lo cual las limita de actuar, convenir, contratar, operar y negociar a su nombre, por lo que solo pueden hacerlo a nombre y en representación de Marlin S.A, para lo cual el Consejo de Dirección del Grupo faculta a las mismas mediante documento que proceda, para suscribir contractualmente las relaciones económicas que se establezcan debiendo todas actuar en armonía con una política única general concebida por el mencionado órgano de la entidad.

La Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero pertenece al Grupo Empresarial Marlin S.A. La misma tiene como **Misión:** “Satisfacer las necesidades de los turistas que arriban a nuestro país, ofreciendo servicios náuticos y de marinas, atractivos y variados, a nivel de los más

importantes destinos turísticos del Caribe y que se distingan por su calidad, profesionalidad y una conducta acorde a nuestros principios”.

Como **Visión**: “Ser una empresa de excelencia en el Caribe en el sector de marinas y náuticas, ofreciendo un producto turístico de alta calidad y diversificando las ofertas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, propiciando el desarrollo sostenible de los fondos marinos y de la zona marino-costera de Cuba”.

Y como **Objeto social**:

1. Operar marinas, bases náuticas y fluviales, así como prestar servicios especializados en divisas a clientes de naves y embarcaciones deportivas, de recreo y del tipo crucero, entre los que se encuentran: Atraques. Trámites de visado. Fondeo. Suministro de agua, electricidad, combustible, lubricantes, piezas y accesorios y servicios de comunicaciones tales como teléfono, señal de TV satelital, correo electrónico e Internet, mediante la infraestructura de la cual disponen los suministradores públicos autorizados. Servicios de fuerza de trabajo en especialidades tales como patrones, marineros, gastronómicos, de peluquería y barbería, de lavandería y tintorería, de mantenimiento e higienización de naves y embarcaciones. Shipschandlers. Reparación y mantenimiento de equipos y medios navales, de buceo y otros afines. Protección de embarcaciones y medios en general.
2. Desarrollar, promover y prestar servicios de actividades turísticas, náuticas y recreativas en general, en pesos convertibles, entre los que se encuentran: buceo en todas sus modalidades; pesca deportiva en todas sus modalidades; vida a bordo; crucerismo; yatismo; actividades de playa y deportivas, náuticas y terrestres; paseos y excursiones; clubes náuticos; instrucciones de buceo, pesca, navegación a vela y otras afines.
3. Brindar servicios de espectáculos náuticos y/o recreativos, incluyendo los que se realizan con delfines y otros animales amaestrados, en pesos convertibles.
4. Prestar servicios de alojamiento fundamentalmente para el turismo especializado en la actividad náutica, así como recreativos, gastronómicos, de transporte y comerciales complementarios a la misma, en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Desarrollar torneos, regatas y eventos vinculados a la actividad náutica, en pesos convertibles.

6. Prestar servicios de arrendamiento, bajo distintas modalidades, de instalaciones, locales, embarcaciones, naves, y otros bienes asociados a las actividades náuticas y marinas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Prestar servicios de información especializada para la navegación, así como para facilitar la explotación técnica y económica de embarcaciones y otros medios relacionados con la actividad naval, preferentemente para embarcaciones turísticas y de recreo, en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Comercializar de forma mayorista, según lo regulado, las naves y embarcaciones de su flota, así como piezas, partes y agregados de estas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Comercializar de forma mayorista y minorista equipos, embarcaciones, mercancías, alimentos, medios e insumos vinculados directa o indirectamente con la actividad náutica en las áreas pertenecientes a la Sucursal a personas jurídicas extranjeras y jurídicas cubanas en pesos convertibles.

La Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero tiene su dirección general en Marina Dársena situada en el Km 31 de la autopista de Varadero, cuenta con tres unidades que desarrollan sus actividades acuáticas en un área comprendida desde Río Canímar en Matanzas hasta Cayo Piedra, situado en el extremo norte de la península de Varadero. Sus tres unidades desarrollan las siguientes actividades:

- **Marina Internacional Dársena** cuyos servicios son: servicios al yatismo internacional; servicios de lanchas para las excursiones del jeep safari en Río Canímar; servicios de tiendas; servicios de restauración.
- **Unidad centro** que radica en las inmediaciones del Hotel Kawama y tiene como dirección al Centro Internacional de Buceo Barracuda que ofrece los servicios de: servicios de buceo en 6 centros situados en el litoral norte; servicios de puntos náuticos incluidos para clientes nacionales e internacionales situados en todos los hoteles del MINTUR en Varadero y tres puntos al cash situados en las calles 30,40 y 59.
- **Marina Chapelín** que radica en el Km 15 de la autopista de Varadero frente al Hotel Brisas del Caribe y cuyos servicios son: Seafari a Cayo Blanco en todas sus modalidades y que constituye el producto estrella de la sucursal; servicios de pesca en yates; excursión del Boat Adventure; servicios de restauración.

Opera con una flota de 37 embarcaciones compuesta por catamaranes veleros, veleros monocascos, yates de pesca y lanchas para el buceo y actividades en la playa y el Río Canímar. Los clientes son atendidos en 2 bases náuticas, 6 centros de buceo y 38 clubes de playa, dispersados en el polo turístico de Varadero y el Río Canímar. Con una plantilla total de 394 trabajadores, de la cual 360 plazas se encuentran cubiertas, predominando entre los trabajadores los tripulantes de las embarcaciones (capitanes, maquinistas y marineros) y los instructores de buceo y deportes náuticos, todos calificados y con años de experiencia.

Se aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde enero del 2004. Ha alcanzado entre otros reconocimientos el Premio de Calidad y el de Gestión Ambiental del grupo Cubanacán en el 2003, así como el reconocimiento Ambiental Provincial del 2005, CITMA en el 2004, Líder Nacional de la calidad 2003 SNTHT, Condición 8 de octubre, por aporte a la actividad de innovación en el País 2004, Centro destacado a nivel nacional por los aportes a la Salud 1999. El 27 de diciembre del 2021 recibe un reconocimiento por el papel desempeñado por sus trabajadores y directivos en el enfrentamiento a la Covid-19.

### **Política de calidad**

La política comprende los objetivos de calidad que son aprobados y puestos en práctica por el Presidente, después de acordados por el Consejo de Dirección. Estos son estudiados y divulgados públicamente, con el fin de que sean comprendidos y aplicados por todos sus trabajadores. El Presidente, así como los Directores y J' de Grupo están responsabilizados con garantizar la comprensión, promoción y aplicación de esta Política y sus objetivos en todas las áreas de la empresa lo cual constituye obligación funcional del personal perteneciente a la misma. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se propone lograr los siguientes objetivos:

- Perfeccionar la organización y su funcionamiento, prevaleciendo la identificación, diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Alcanzar el fortalecimiento interno de la organización para tener la capacidad de respuesta que demanda el desarrollo turístico del país.
- Implantar una estrategia, orientada a potenciar la introducción más rápida y eficiente de los nuevos servicios turísticos de marinas y náutica.
- Actualización constante de las expectativas y necesidades del desarrollo turístico sostenible de fondos marinos, la zona marino-costera y su manejo integrado.

- Integrar e implementar un sistema de acciones dirigidas a la gestión del capital humano para alcanzar mayor efectividad, competencia, sentido de pertenencia y ética.
- Lograr eficiencia y eficacia en las operaciones comerciales.
- Controlar y optimizar el uso de todos los recursos, de todo tipo, puestos a disposición de la Marlin.
- Fortalecer y mejorar la imagen de todos los servicios que se prestan con una imagen única.

### **3.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero**

#### **Fase I. Análisis de la calidad percibida.**

El estudio de la satisfacción del cliente en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero es realizado a través del uso de diferentes instrumentos, aplicados a los clientes en diferentes momentos, dentro y fuera de la instalación, usando diferentes métodos y escalas de cálculo para su obtención. Uno de los instrumentos utilizados es la encuesta en frontera, aplicada por el Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR), otro instrumento es la encuesta aplicada por la propia empresa y el otro es los comentarios y opiniones de los clientes en redes sociales.

#### **Etapas I. Estudio de satisfacción del cliente externo. Encuestas en frontera.**

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

Tabla 3.1. Resultados de satisfacción del cliente: encuestas en frontera



	Enero	Febrero	Marzo	Promedio
<b>Actividad náutica</b>	4.5	4.3	4.7	4.5

Fuente: Base datos Oficina Información del MINTUR (2022)

La escala del instrumento es de 5 opciones de respuesta (no responde-1, MM-2, M-3, B-4, MB-5), siendo muy ajustada al identificar criterios positivos o negativos sobre el servicio. Los resultados muestran cierta estabilidad con valores en el índice de satisfacción general (ISG) por encima de 4 puntos durante los meses analizados, siendo febrero el mes de menor resultado con 4.3; la actividad náutica tiene un índice de satisfacción general promedio en el trimestre de 4.5, que según la escala se encuentra en el nivel de bien. Teniendo en cuenta estos resultados se plantea que las encuestas en frontera tienen problemas en su diseño para un estudio conclusivo a nivel de empresa ya que en las encuestas solo se realiza una evaluación general de la actividad náutica y no incluye una evaluación de cada uno de los servicios que presta la empresa. En el gráfico 3.1 se muestran los resultados generales del primer trimestre del presente año.

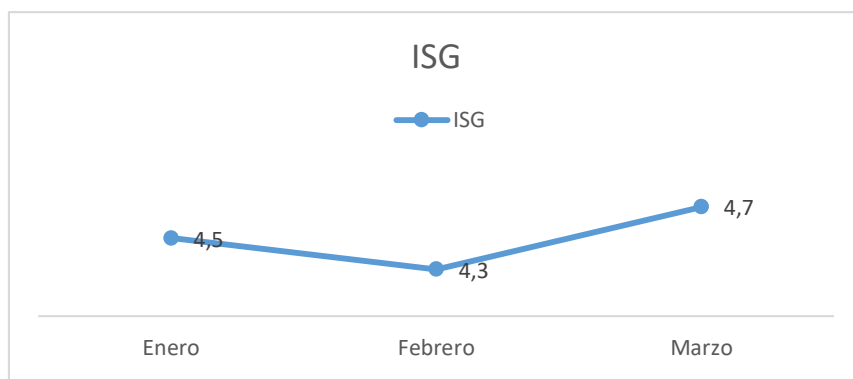


Gráfico 3.1. Índice de satisfacción general

Fuente: Elaboración propia

### **Etapas II. Estudio de la satisfacción del cliente externo. Encuestas de la empresa.**

Las encuestas aplicadas por la propia empresa son otro de los métodos empleados por la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes; estas se realizan en varios idiomas y dependiendo del servicio a evaluar (Ver anexos 1,2,3,4,5,6 y 7). Las mismas se aplican diariamente al 10% de los clientes que salen en una embarcación. Este instrumento tiene una escala muy cerrada de

muy satisfecho (3), aceptable (2) y deficiente (1), escala 3 puntos. Los resultados de las encuestas son procesados por la empresa a través de Microsoft Excel.

Para el análisis se toman los resultados del primer trimestre del presente año (enero-febrero-marzo) al ser este el de mayor operación. A continuación, se realiza un análisis del índice de satisfacción (IS) del cliente externo en cada uno de los meses del trimestre. (Ver tablas 3.2, 3.3 y 3.4)

Tabla 3.2. Resultados del índice de satisfacción de los servicios en el mes de enero.

Servicios	Seafari Cayo Blanco Plus	Seafari Cayo Blanco	Paseo	Pesca	Boat Adventure	Buceo	Snorkeling	Marina Internacional
<b>Índice de satisfacción</b>	2.91	2.93	2.89	2.94	2.90	2.92	2.90	2.92

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa.

Los resultados del mes analizado reflejan que el servicio con mayor índice de satisfacción es la Pesca, con un IS de 2.94 que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio; mientras que el de menor índice de satisfacción es el servicio de Paseo, con un IS de 2.89, que según la escala se encuentra próximo al nivel de muy satisfactorio. Durante el mes analizado los servicios prestados por la empresa tienen un índice de satisfacción general de 2.91, lo que representa el 97% de satisfacción.

Tabla 3.3. Resultados del índice de satisfacción de los servicios en el mes de febrero.

Servicios	Seafari Cayo Blanco Plus	Seafari Cayo Blanco	Paseo	Pesca	Boat Adventure	Buceo	Snorkeling	Marina Internacional
<b>Índice de satisfacción</b>	2.92	2.90	2.92	2.91	2.91	2.89	2.90	2.93

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa.

Durante el mes analizado se observa que el servicio con mayor índice de satisfacción es el de Marina Internacional, con un IS de 2.93 que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio; mientras que el de menor índice de satisfacción es el servicio de Buceo, con un IS de 2.89 que según la escala se encuentra próximo al nivel de muy satisfactorio. En

este mes los servicios prestados por la empresa tienen un índice de satisfacción general de 2.91, lo que representa el 97% de satisfacción.

Tabla 3.4. Resultados del índice de satisfacción de los servicios en el mes de marzo.

Servicios	Seafari Cayo Blanco Plus	Seafari Cayo Blanco	Paseo	Pesca	Boat Adventure	Buceo	Snorkeling	Marina Internacional
Índice de satisfacción	2.95	2.94	2.92	2.94	2.92	2.94	2.89	2.94

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa.

Los resultados del mes analizado reflejan que el servicio con mayor índice de satisfacción es el de Seafari Cayo Blanco Plus, con un IS de 2.95 que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio; mientras que el de menor índice de satisfacción es el servicio de Snorkeling, con un IS de 2.89 que según la escala se encuentra próximo al nivel de muy satisfactorio. Durante el mes analizado los servicios prestados por la empresa tienen un índice de satisfacción general de 2.93, lo que representa el 97,7% de satisfacción.

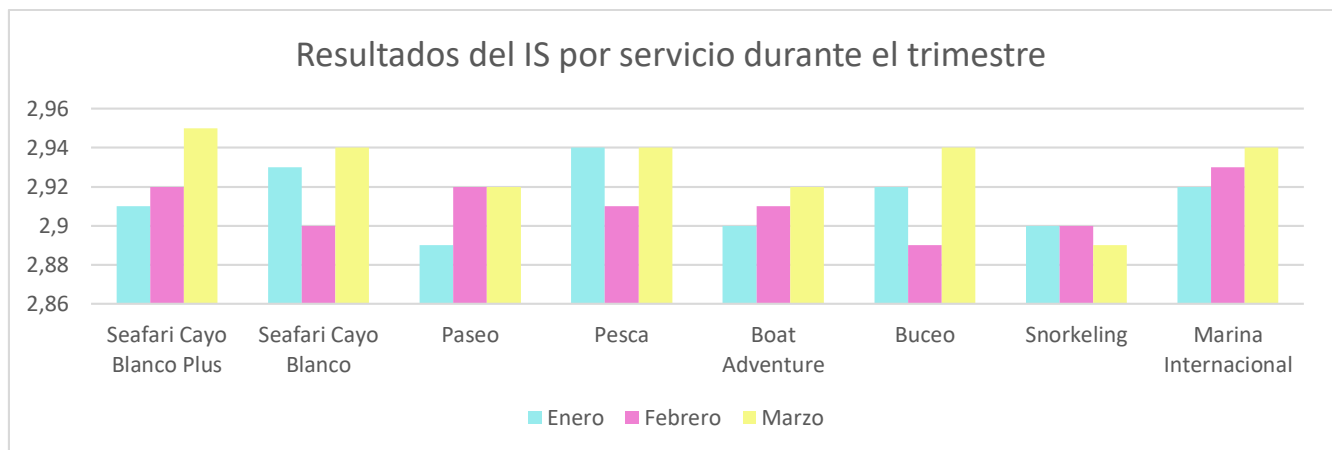
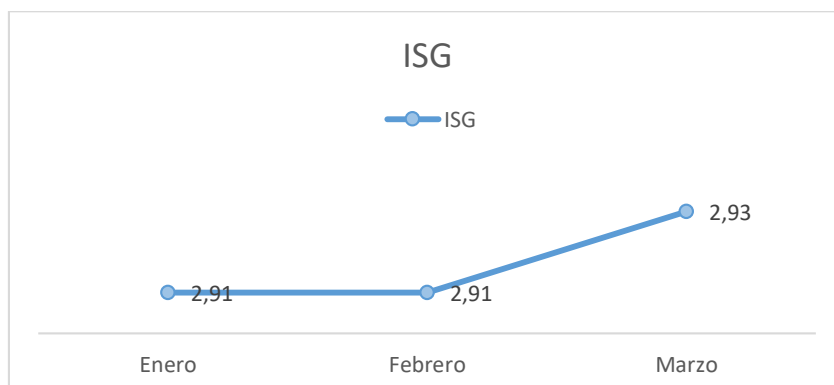


Gráfico 3.2. Resultados del índice de satisfacción por servicio durante el trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos analizados en el gráfico 3.2, en el trimestre, el índice de satisfacción del cliente del 87.5 % de los servicios prestados por la empresa experimenta un crecimiento. A continuación, se realiza un análisis del comportamiento del índice de satisfacción de cada uno de los servicios en el periodo analizado:

- Seafari Cayo Blanco Plus: el nivel de muy satisfactorio crece de enero (2.91) a febrero (2.92) y de febrero (2.92) a marzo (2.95), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.04.
- Seafari Cayo Blanco: el nivel de muy satisfactorio decrece de enero (2.93) a febrero (2.90) y crece de febrero (2.90) a marzo (2.94), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.01.
- Paseo: el nivel de muy satisfactorio crece de enero (2.89) a febrero (2.92) y se mantiene igual de febrero (2.92) a marzo (2.92), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.03.
- Pesca: el nivel de muy satisfactorio decrece de enero (2.94) a febrero (2.91) y crece de febrero (2.91) a marzo (2.94), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio se mantiene con el mismo valor de enero a marzo.
- Boat Adventure: el nivel de muy satisfactorio crece de enero (2.90) a febrero (2.91) y de febrero (2.91) a marzo (2.92), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.02.
- Buceo: el nivel de muy satisfactorio decrece de enero (2.92) a febrero (2.89) y crece de febrero (2.89) a marzo (2.94), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.02.
- Snorkeling: el nivel de muy satisfactorio se mantiene igual de enero (2.90) a febrero (2.90) y decrece de febrero (2.90) a marzo (2.89), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio decrece de enero a marzo en un 0.01.
- Marina Internacional: el nivel de muy satisfactorio crece de enero (2.92) a febrero (2.93) y de febrero (2.93) a marzo (2.94), por lo que de manera general el nivel de muy satisfactorio crece de enero a marzo en un 0.02.



### Gráfico 3.3. Índice de satisfacción general (ISG)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta todo lo antes planteado y los datos del gráfico 3.3 se llega a la conclusión de que en el periodo analizado el índice de satisfacción del cliente externo crece del primer mes (enero con un ISG de 2.91, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio) al último (marzo con un ISG de 2.93, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio), con un crecimiento del nivel de muy satisfactorio de 0.02. Lo que indica que la empresa mejora la calidad de sus servicios y por ende la satisfacción de sus clientes.

Partiendo de los elementos antes analizados se realiza un análisis a profundidad del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus solamente porque son muchos servicios y difieren los ítems de unos a otros, por lo que sería un análisis muy extenso y complicado. Se selecciona este servicio y no otro pues este constituye el producto estrella, es el servicio más completo, es el que más se vende, el más caro y el que más ingresos aporta representando el 80% de los ingresos totales. A continuación, se realiza un análisis del comportamiento del índice de satisfacción (IS) del cliente respecto al servicio de Seafari Cayo Blanco Plus durante los meses de enero y marzo. (Ver tabla 3.5)

Tabla 3.5. Resultados del índice de satisfacción del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus en enero y marzo.

Servicios	Ítems	IS por ítem		IS por servicio		IS	
		Enero	Marzo	Enero	Marzo	Enero	Marzo
Servicio en la embarcación	Puntualidad	2.9	3	2.86	2.93	2.91	2.95
	Bienvenida	3	3				
	Servicio a bordo	3	3				
	Higiene en la embarcación	2.9	2.95				
	Actividad de snorkeling	2.5	2.70				
	Estado del tiempo	2.85	2.95				
	Higiene en los baños	2.9	2.95	2.85	2.92		

Servicio de restaurante	Limpieza e higiene del restaurante	2.9	2.9				
	Calidad de la comida	2.7	2.85				
	Interés en la atención al cliente	2.9	3				
Servicio de guía	Comunicación en diferentes idiomas	2.95	2.9	2.97	2.96		
	Amabilidad y cortesía	3	3				
	Apariencia del personal	3	3				
	Profesionalidad	3	3				
	Animación	2.95	2.95				
	Información	2.95	2.95				
Delfinario	Información recibida	3	3	2.98	2.98		
	Amabilidad y cortesía	3	3				
	Interacción con los delfines	2.95	2.95				

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del mes de enero reflejan que, de un total de 19 ítems, 7 son los mejor valorados (bienvenida, servicio a bordo, amabilidad y cortesía del guía, apariencia del personal, profesionalidad, información recibida y amabilidad y cortesía en el delfinario), todos con un índice de satisfacción de 3, que según la escala se encuentran en el nivel de muy satisfactorio; mientras que el ítem peor valorado es la actividad de snorkeling con un índice de satisfacción de 2.5, que según la escala se encuentra entre el nivel de aceptable y muy satisfactorio. En este mes el servicio mejor valorado lo constituye el delfinario con un índice de satisfacción de 2.98, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio; mientras que el peor servicio es el servicio de restaurante con un índice de satisfacción de 2.85, que según la escala se encuentra próximo al nivel de muy satisfactorio. Durante este mes el índice de satisfacción del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus es de 2.91, lo que representa el 97% de satisfacción.

Durante el mes de marzo se observa que, de un total de 19 ítems, 9 son los mejor valorados (puntualidad, bienvenida, servicio a bordo, interés en la atención al cliente, amabilidad y cortesía del guía, apariencia del personal, profesionalidad, información recibida y amabilidad y cortesía en el delfinario), todos con un índice de satisfacción de 3, que según la escala se

encuentran en el nivel de muy satisfactorio; mientras que el ítem peor valorado es la actividad de snorkeling con un índice de satisfacción de 2.70, que según la escala se encuentra entre el nivel de aceptable y muy satisfactorio. En este mes el servicio mejor valorado lo constituye el delfinario con un índice de satisfacción de 2.98, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio; mientras que el peor servicio es el servicio de restaurante con un índice de satisfacción de 2.92, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio. En este mes el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus tiene un índice de satisfacción de 2.95, lo que representa el 98.3% de satisfacción.

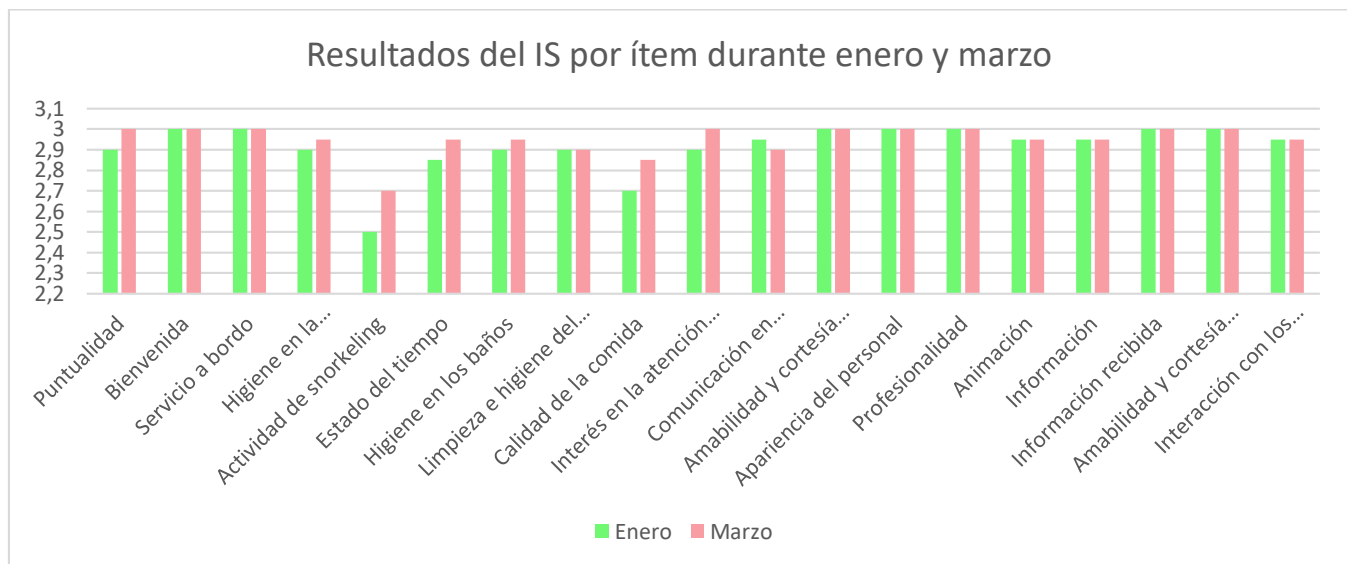


Gráfico 3.4. Resultados del índice de satisfacción por ítem durante enero y marzo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico 3.4 los ítems mejor valorados en el mes de enero: bienvenida, servicio a bordo, amabilidad y cortesía del guía, apariencia del personal, profesionalidad, información recibida y amabilidad y cortesía en el delfinario, mantienen su índice de satisfacción (IS 3) en el mes de marzo y en este último mes se unen a los ítems mejor valorados en enero los ítems: puntualidad e interés en la atención en el restaurante, ambos con un índice de satisfacción de 3, representando esto un aumento del número de ítems mejor valorados. Por otra parte, el ítem peor valorado en el mes de enero: actividad de snorkeling, con un índice de satisfacción de 2.5, que según la escala se encuentra entre el nivel de aceptable y muy satisfactorio, continúa siendo el peor valorado en el mes de marzo,

pero aumenta su índice de satisfacción a 2.70, que según la escala se encuentra entre los mismos niveles, creciendo su nivel de aceptable en 0.20.

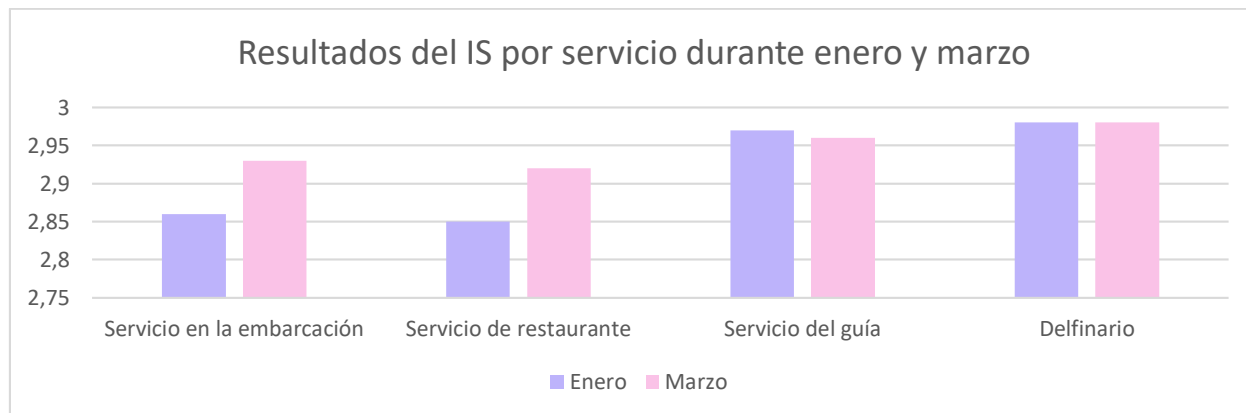


Gráfico 3.5. Resultados del índice de satisfacción por servicio durante enero y marzo.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los datos del gráfico 3.5 se puede afirmar que el servicio mejor valorado en el mes de enero es el delfinario con un índice de satisfacción de 2.98, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio, este servicio continúa siendo el mejor valorado en el mes de marzo y su índice de satisfacción se mantiene en 2.98. Por otra parte, en el mes de enero, el servicio peor valorado es el servicio de restaurante con un índice de satisfacción de 2.85, que según la escala se encuentra próximo al nivel de muy satisfactorio, este durante el mes de marzo continúa siendo el peor valorado pero su índice de satisfacción aumenta a 2.92, que según la escala se encuentra muy próximo al nivel de muy satisfactorio, constituyendo un crecimiento del nivel de muy aceptable de 0.07.

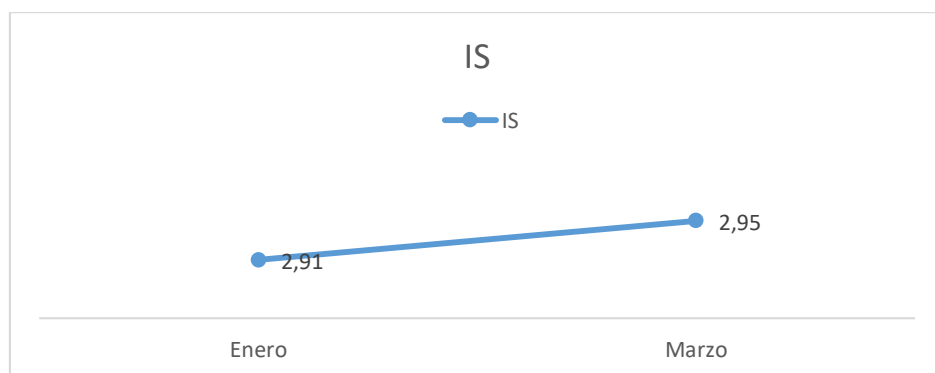


Gráfico 3.6. Índice de satisfacción del servicio Seafari Cayo Blanco Plus

Fuente: Elaboración propia.



Como se puede apreciar en el gráfico 3.6 el índice de satisfacción del cliente con respecto al servicio de Seafari Cayo Blanco Plus crece de enero (IS 2.91) a marzo (IS 2.95), aumentando su nivel de muy aceptable en un 0.04. Lo que significa que el servicio aumenta su calidad, teniendo esto una repercusión directa en la satisfacción del cliente. Este servicio concluye el trimestre con un índice de satisfacción promedio de 2.92, lo que representa el 97.3% de satisfacción.

Durante el primer trimestre del año 2022 se reportan varias quejas relacionadas con el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, las principales se muestran a continuación: (Ver tabla 3.6)

Tabla 3.6. Quejas sobre el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus.

Quejas	Cantidad de clientes		
	Enero	Febrero	Marzo
Playa sucia de algas	3	-	-
Playa mala en Cayo Blanco	2	-	-
No realización de la actividad de snorkeling	9	5	2
Colas en el restaurante de Cayo Blanco para almorzar	7	-	-
Poco tiempo en el delfinario	4	-	-
Deficiente información al cliente	3	-	-
Mal estado del tiempo	9	5	3
No hay chaleco salvavidas para todos	2	-	-
Retraso en el inicio de la excursión	3	2	-
Bebidas calientes	8	5	-
Demora en la atención en el restaurante de Cayo Blanco	7	-	-
Mala calidad de la comida del restaurante de Cayo Blanco	9	-	-
Deficiente animación por parte del guía	-	4	-
No se ofrecen las aletas para realizar el snorkeling	-	3	-
Poca interacción con los delfines	-	5	-
No comunicación del guía en varios idiomas	-	4	-
Mala higiene de los baños del restaurant de Cayo Blanco	-	8	-
Excursión terminada antes de tiempo	-	4	-
Incumplimientos en la entrega del Snack en las excursiones que así lo tienen contratadas	-	-	2
Mal estado del equipamiento	-	-	3

Poca variedad del menú	-	-	5
Malas condiciones de la embarcación	-	-	4

Fuente: Dpto. Calidad Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero

En el mes de enero las quejas más frecuentes son: la no realización de la actividad de snorkeling, el mal estado del tiempo y la mala calidad de la comida, cada una de ellas reportada por 9 clientes; todas estas quejas tienen un decrecimiento en la cantidad de clientes que se presentan insatisfechos con estos aspectos en el trimestre analizado. Por otra parte, las quejas menos frecuentes en este mes son: la playa mala en Cayo Blanco y la no existencia de chalecos salvavidas para todos, cada una reportada por 2 clientes; estas quejas solo se presentan en el mes de enero.

En el mes de febrero la queja más frecuente es la mala higiene de los baños del restaurante de Cayo Blanco reportada por 8 clientes; esta queja solo se presenta en este mes. Por otro lado, la queja menos frecuente es el retraso en el inicio de la excursión, reportada por 2 clientes; esta queja tiene un decrecimiento en la cantidad de clientes que se presentan insatisfechos con este aspecto en el trimestre analizado.

En el mes de marzo la queja más frecuente es la poca variedad del menú, reportada por 5 clientes; esta queja solo se presenta en este mes. Por otro parte, las quejas menos frecuentes son: la no realización de la actividad de snorkeling y el incumplimiento en la entrega del Snack en las excursiones que así lo tienen contratadas, cada una de ellas reportadas por 2 clientes; la primera de estas quejas tiene un decrecimiento en la cantidad de clientes que se presentan insatisfechos con este aspecto en el trimestre analizado mientras que la segunda queja solo se presenta en este mes.

De manera general se puede decir que en el mes que mayor cantidad de quejas se reportan es enero con un total de 12 quejas mientras que en el que menos quejas se reportan es marzo con 6 quejas en total. Esto indica un decrecimiento en el número de quejas reportadas durante el trimestre. (Ver gráfico 3.7)

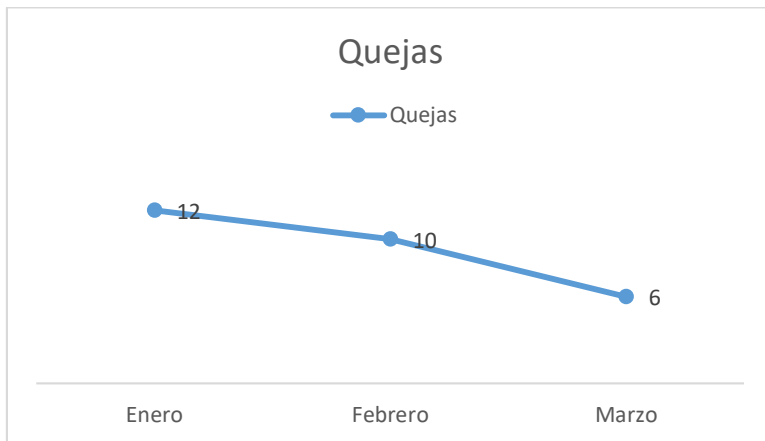


Grafico 3.7. Total de quejas reportadas en enero, febrero y marzo.

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas III. Estudio de satisfacción del cliente externo. Comentarios en redes sociales.**

Las redes sociales constituyen una importante plataforma para que las empresas puedan conocer las opiniones y criterios de sus clientes, también son un medio para la interacción entre las empresas y los consumidores de sus servicios. El conocimiento de las opiniones y comentarios de la audiencia en las redes sociales es una fuente de inspiración para nuevos contenidos y ayuda a conocer más a fondo a los clientes.

Las redes sociales que emplea la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero para conocer las opiniones y comentarios de sus clientes son Facebook y TripAdvisor.

El servicio de Seafari Cayo Blanco Plus en Facebook tiene una puntuación de 4.7 en una escala del 1 al 5. Los principales comentarios que aparecen en esta red social se muestran a continuación. (Ver tabla 3.7)

Tabla 3.7. Comentarios expresados por los clientes en Facebook.

<b>Comentarios positivos</b>
Yorisbel Tejeda: Un lugar para pasar en buen día.
Miguel Hernández: Muy satisfecho con la excursión.
Juan Idel Martínez Pita: Magnífico servicio, lugares espectaculares.
Maiker Yank Mombi Charon: Excelente la profesionalidad de sus trabajadores.
Alejandra Pena: Excelente embarcación y su personal. El capitán de la embarcación hizo todo lo posible para que todos la pasáramos muy bien.

Joyce McCleary: ¡Excelente excursión! Brillante experiencia con Charlie y el resto del personal que brinda un servicio de excelencia.

Floriana Del Roy: Hermosísima isla, pequeña y acogedora, aguas cristalinas y cálidas. Una excursión inolvidable.

Jupsu Jalkanen: Fantástica excursión a Cayo Blanco. Gracias, fue un día inolvidable.

### **Comentarios negativos**

Abel Muñoz: No recomendaría esta excursión. No se pudo realizar la actividad de snorkeling por el mal tiempo. Había solicitado el servicio de Seafari Cayo Blanco que incluye visita al delfinario, pero a penas pudimos interactuar con los delfines. De todas las excursiones que hice fue la peor.

Andy Sánchez: El buffet nada del otro mundo y para colmo tuvimos que hacer cola para entrar. No recomiendo esta excursión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Facebook.

Uno de los comentarios negativos expresados por los clientes en Facebook es la no realización de la actividad de snorkeling por mal tiempo, esta queja relacionada con el servicio prestado en el catamarán es también uno de los ítems que más problemas presenta en las encuestas; este es un aspecto a tener en cuenta por la empresa para cuando se presente este problema tengan una segunda variante para proponerle a los clientes. Otro de los comentarios negativos expresados en Facebook es la poca interacción con los delfines, esta queja relacionada con el servicio de delfinario no es uno de los aspectos que en las encuestas se presenta como uno de los de mayor problema pero si existen algunas quejas planteadas por los clientes en las encuestas que se relacionan con el mismo, por lo que este constituye uno de los aspectos a tener en cuenta por la empresa para que se tomen las medidas pertinentes para que los clientes interactúen con los delfines. También los clientes expresan su insatisfacción por las colas en el restaurante de Cayo Blanco, esta queja relacionada con el servicio de restaurante constituye uno de los ítems que presenta problemas en las encuestas; este es un aspecto a tener en cuenta por la empresa para que se tomen las medidas que permitan agilizar el servicio en el restaurante.

En TripAdvisor el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus tiene una puntuación de 4.5 en una escala del 1 al 5. (Ver Figura 3.1)

**Puntuación de viajeros**

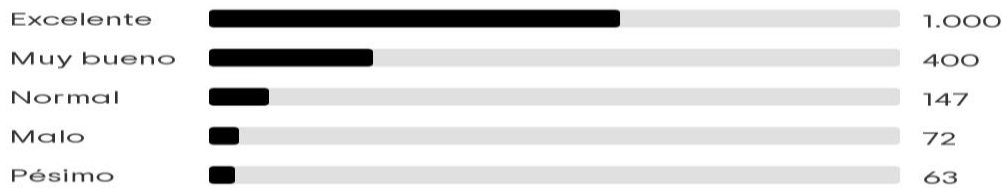


Figura 3.1. Puntuación en TripAdvisor del servicio Seafari Cayo Blanco Plus.

Fuente: TripAdvisor.

Los principales comentarios que aparecen en esta plataforma se muestran en la siguiente tabla. (Ver tabla 3.8)

Tabla 3.8. Comentarios expresados por los clientes en TripAdvisor.

<b>Comentarios positivos</b>
Jesús J NL: Sitio espectacular. Lo más recomendable. Viaje en catamarán muy animado con una tripulación súper atenta y divertida. La playa una pasada, buena comida y ambiente. Totalmente aconsejable.
Antonio G: Me pareció excelente. Gracias a yavocuba lo encontré, una página donde encuentras todo. Una experiencia genial.
Mariana B: Hermosa excursión. Comienza con el viaje en catamarán, donde te llevan a hacer snorkel. Luego vas a Cayo Blanco, que decir de esta playa. Es realmente paradisiaca.
Lorena N: Fuimos a una excursión organizada, y fue maravillosa, buena animación en el catamarán, bebidas y comida al llegar a la isla buenísima. La playa de la isla es el paraíso.
Auhella: Fuimos a una excursión organizada con un catamarán y nos esperaba un lugar idílico, de arenas blancas y agua turquesa, cálida y limpiísima, ambientado con música cubana y cocteles en un coco... un ambiente estupendo y una playa inolvidable!
Paula L: Llegamos en excursión de catamarán de la empresa Marlin. Excelente la atención y un paraíso el lugar que disfrutamos ampliamente.
Diego: Magnífica excursión a Cayo Blanco desde Varadero. Fuimos en catamarán, fue una travesía magnífica. Durante la trayectoria hubo animación y distintas explicaciones. Paramos para hacer snorkel y después llegamos a la magnífica isleta de Cayo Blanco, donde pudimos comer langosta y otros productos. Posteriormente tuvimos tiempo libre para estar en la playa tomando el sol y bañándonos.
Monicamartinezg: Fuimos a Cayo Blanco en catamarán, con mucha atención y bebidas a bordo. Con parada para el snorkel. Luego, llegamos a Cayo Blanco, lugar donde había muchas actividades programadas. Almuerzo suficiente, aunque no abundante. La vista de la playa de aguas turquesas y la placidez del mar, hace que sientas el privilegio de estar en el lugar y dar gracias por ver esa maravilla.
<b>Comentarios negativos</b>

Iomopa2016: No volvería a hacerla y si alguien me la cuenta antes tampoco voy. No es que sea mala, es que es obvia. La animación en catamarán no es buena y la playa es más de lo mismo. Varadero ya tiene buena playa y esto no aporta nada adicional. Comida abundante, pero sin calidad. NO PAGUEIS por la langosta, os la pondrán gratis en el almuerzo y es el mismo guiso, no merece la pena.

Yuniel: Muy malo. Malo, malo, malo. En el catamarán no se disponen de patas de rana para realizar el snorkeling. Restaurante al servicio, necesitan actualizarse.

Fuente: Elaboración propia a partir de TripAdvisor.

En TripAdvisor uno de los comentarios negativos expresados por los clientes es la mala animación, esta queja relacionada con el servicio prestado por el guía no es uno de los aspectos que en las encuestas se presenta como uno de los de mayor problema pero si existen algunas quejas planteadas por los clientes en las encuestas que se relacionan con el mismo, por lo que este constituye uno de los aspectos a tener en cuenta por la empresa para que se tomen las medidas necesarias para que el guía ofrezca el servicio con la mejor calidad posible. Otro de los comentarios negativos expresados en TripAdvisor es la mala calidad de la comida en el restaurante de Cayo Blanco, esta queja relacionada con el servicio de restaurante constituye uno de los ítems que presenta problemas en las encuestas; este es un aspecto a tener en cuenta por la empresa para que se tomen las medidas pertinentes para que la comida tenga la calidad requerida. También los clientes expresan su insatisfacción por la no existencia de aletas para realizar el snorkeling, esta queja relacionada con el servicio prestado en el catamarán es también uno de los ítems que más problemas presenta en las encuestas; este es un aspecto a tener en cuenta por la empresa para que se tomen las medidas necesarias para que se cuenten con todos los medios para la realización de la actividad de snorkeling.

Con el análisis de la puntuación que posee el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus en las redes sociales y los comentarios expresados por los clientes respecto a este servicio, se llega a la conclusión de que el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus en las plataformas analizadas posee una buena puntuación, siendo de más de 4 en ambas redes sociales. Cabe destacar que la puntuación del servicio en Facebook (4.7) es mayor a la que posee en TripAdvisor (4.5). En cuanto a los comentarios expresados por los clientes en estas plataformas se puede apreciar que la mayoría son positivos, lo que da constancia del nivel de satisfacción de los clientes con el servicio.

#### **Etapas IV. Estudio de satisfacción del cliente externo. Análisis integral.**

Para un análisis integral del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus se parten de los resultados de las etapas anteriores; para unificar estos resultados se propone un pequeño formato que se puede apreciar en la siguiente tabla. (Ver tabla 3.9)

Tabla 3.9. Formato para el análisis integral de la evaluación de la satisfacción del cliente externo del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus.

	Encuestas en frontera	Encuestas de la empresa	Facebook	TripAdvisor	Quejas recibidas	Oportunidades de mejora
<b>Servicio en la embarcación</b>	90%	96.3%	No realización de la actividad de snorkeling.	No se disponen de todos los medios para realizar el snorkeling.	56 La más relevante es: la no realización de la actividad de snorkeling.	Realizar todas las actividades que formen parte de la excursión. Brindar todos los medios necesarios para realizar todas las actividades. Cumplir con los tiempos de recogida.
<b>Servicio restaurante Cayo Blanco</b>		96%	Colas en el restaurante.	Comida sin calidad.	74 La más relevante es: la mala calidad de la comida.	Mayor rapidez en el servicio. Mejor cocción de los alimentos. Mayor variedad en las comidas. Limpiar con frecuencia los baños.
<b>Servicio de guía</b>		98.7%	-	Deficiente animación por parte de guía.	11 La más relevante es: la deficiente animación por parte de guía.	Brindar toda la información que el cliente necesite. Mejora de la animación que se ofrece. Brindar la información en varios idiomas.

<b>Delfinario</b>		99.3%	Poca interacción con los delfines	-	9 La más relevante es: la poca interacción con los delfines.	Ajustar las actividades al tiempo planificado para cada una de ellas. Aumentar la interacción con los delfines.
-------------------	--	-------	-----------------------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

El análisis integral de los resultados de las etapas anteriores logra conciliar y alinear los principales problemas detectados en las encuestas aplicadas por la empresa, que están relacionados con los ítems peor valorados y que constituyen reservas de eficacia: la actividad de snorkeling, el estado del tiempo y la calidad de la comida, los cuales se identifican con los servicios que se prestan en la embarcación y el servicio de restaurante en Cayo Blanco; con el respaldo del número de quejas recibidas en esa etapa, que en ambos servicios coinciden las quejas más relevantes planteadas por los clientes con los principales problemas planteados; y las causas que originan estos problemas, vistas como oportunidades de mejora, todo eso alineado con demandas de los clientes en redes sociales siendo las más significativas: mala calidad de la comida y cola en el restaurante, no realización de la actividad de snorkeling y no se disponen de todos los medios para realizar el snorkeling, los cuales se identifican con el servicio de restaurante en Cayo Blanco y los servicios que se prestan en la embarcación. Este análisis unificado facilita la toma de decisiones y la orientación de acciones de mejora en los procesos claves a nivel de segmento de mercado y uso de variables de segmentación como: nacionalidad y rango de edad.

Los resultados de los métodos empleados por la empresa para conocer el índice de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que ofrece indican que en el trimestre analizado el índice de satisfacción general promedio es de un 90% según la mirada del MINTUR (encuestas en frontera) y según las encuestas aplicadas por la empresa del 97%. Según las encuestas que aplica la empresa el índice de satisfacción del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus es del 97.3%, como parte de este, el servicio en la embarcación posee un índice de satisfacción del 96.3%, el servicio restaurante Cayo Blanco tiene un índice de satisfacción del 96%, siendo este el servicio que menor índice de satisfacción presenta, el servicio de guía posee un índice de satisfacción del 98.7% y el servicio de delfinario tiene un índice de satisfacción del 99.3%. Por otro lado, según la página de Facebook el servicio de



Seafari Cayo Blanco Plus tiene un índice de satisfacción del 94% y del 90% según TripAdvisor, siendo este último el método donde se identifica la mayor afectación en cuanto a la evaluación de este indicador. El comportamiento final del indicador satisfacción del cliente externo respecto al servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, de forma general se encuentra entre los niveles de muy satisfactorio y satisfactorio, con mayor peso en satisfactorio, con un grupo de reservas de elementos a mejorar.

## Fase II. Análisis de los indicadores económicos.

### Etapas I. Análisis de los resultados económicos.

Para el análisis de los resultados económicos no se tienen en cuenta los dos últimos años pues durante este periodo la empresa vio afecto su número de operaciones por la Covid-19, es por esto que se analizan los resultados de los años 2018 y 2019. (Ver tabla 3.10)

Tabla 3.10. Análisis de los principales resultados económicos.

	2018			2019		
	Plan	Real	Plan-Real	Plan	Real	Plan-Real
<b>Ingresos</b>	9,033.0	9,264.0	102.5%	9,600.0	9,200.3	95.8%
<b>Costos + Gastos</b>	3,854.0	4,000.0	103.8%	4,176.2	3,868.5	92.6%
<b>Utilidad</b>	5,383.0	5,264.1	97.8%	5,423.8	5,331.8	98.3%
<b>Costo x Peso</b>	0.3905	0.4318	110.6%	0.4350	0.4205	96.7%

Fuente: Dpto. Calidad Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero

Al cierre del año 2018 no se logra cumplir uno de los principales indicadores: utilidades. Los ingresos en divisa se cumplen al 102.5%, al obtenerse 9264.0 MCUC, de un plan de 9033.0 MCUC, representando un cumplimiento absoluto de 231.0 MCUC. La utilidad en divisa es de 5383.0 MCUC, quedando al 97.8% del plan, condicionado a que el cumplimiento del plan de ingresos se comporta al 102.5% y los costos más gastos al 103.8 %. Con relación al costo más gasto por peso de Ingresos en CUC los resultados son desfavorables teniendo en cuenta que de un plan de 39 centavos, se obtienen 43 centavos por peso de ingresos.

Por otro lado, el año 2019 cierra sin que se logren cumplir los principales indicadores: ingresos y utilidades. Los ingresos en divisa quedan al 95.8% del plan, al obtenerse 9200.3 MCUC, de

un plan de 9600.0 MCUC, representando un incumplimiento absoluto de 399.7 MCUC, con relación al año 2018 se decrece en 0.7 %, que representa un valor de 63.7 MCUC. La utilidad en divisa es de 5331.8 MCUC, quedando al 98.3 % del plan, disminuyendo en 92.0 MCUC, condicionado a que el cumplimiento del plan de ingresos se comporta al 95.8 % y los costos más gastos al 92.6%. Con relación al costo más gasto por peso de ingresos en CUC los resultados son favorables teniendo en cuenta que de un plan de 43.5 centavos, se obtiene 42 centavos por peso de ingresos.

## **Etapas II. Análisis de las quejas compensadas.**

La empresa, para la atención de quejas y reclamaciones, se rige por la Resolución 165 del MINTUR. Las quejas deben ser atendidas de manera inmediata en el lugar donde se genera la insatisfacción y responderse preferiblemente antes que el cliente abandone la instalación o el país, o en un período no mayor de 72 horas, contados a partir de la recepción de la queja. Para los casos que, por las características, circunstancias y naturaleza del objeto de la queja, resultase imposible ofrecer respuesta en el plazo fijado anteriormente, pues se precise profundizar en la investigación o la intervención de organizaciones y/o instituciones especializadas, el plazo para responder pudiera extenderse hasta 30 días, a menos que se acredite por la autoridad correspondiente que se requiere de un mayor plazo. Las acciones de respuesta a quejas y reclamaciones pueden comprender: reembolsos; reemplazos; información; compensaciones, como, por ejemplo:

- Excursiones o paseos sin cobro.
- Presentes o muestras de buena voluntad.
- Efectivo.
- Otros que estén en correspondencia con el objeto social de la entidad.

Las compensaciones se otorgan, preferentemente, mediante servicios adicionales o atenciones. El monto o cuantía de las compensaciones debe estar en correspondencia con el precio a que asciende el servicio. Todas estas opciones tienen un costo, y con el nivel de aprobación correspondiente, permiten cerrar el caso antes de que tome curso legal por no entendimiento de las partes o respuesta fuera de lugar.

Para el análisis de las quejas compensadas no se tienen en cuenta los dos últimos años pues durante este periodo la empresa vio afecto su número de operaciones por la Covid-19, es por

esto que se analizan los años 2018 y 2019. En las siguientes tablas se muestra el total de quejas procesadas y atendidas en la empresa en este periodo. (Ver tablas 3.11 y 3.12)

Tabla 3.11. Total de quejas compensadas en el año 2018

Periodo	Quejas recibidas	Reclamaciones recibidas	Reclamaciones con lugar	Costos CUC
Enero	18	10	1	100.00
Febrero	13	9	1	220.00
Marzo	20	10	1	150.00
Abril	21	10	3	400.00
Mayo	27	12	2	230.00
Junio	34	7	1	100.00
Julio	33	7	5	200.00
Agosto	25	12	3	500.00
Septiembre	27	15	3	200.00
Octubre	25	6	4	300.00
Noviembre	23	12	3	250.00
Diciembre	22	13	2	244.00
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>123</b>	<b>29</b>	<b>2894.00</b>

Fuente: Dpto. Calidad Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero

En el año 2018 el mes donde se reportan los mayores costos es agosto con un monto de 500.00 CUC; en este mes la queja con mayor monto es la no realización de la actividad de snorkeling por problemas de mal tiempo, esta queja coincide con uno de los ítems peor valorados en las encuestas que aplica la empresa, con las quejas expresadas por los clientes en las encuestas de la empresa y con los comentarios en redes sociales. En este mes las reclamaciones a lugar representan el 25% del total de reclamaciones recibidas.

Tabla 3.12. Total de quejas compensadas en el año 2019

Periodo	Quejas recibidas	Reclamaciones recibidas	Reclamaciones con lugar	Costos CUC
Enero	20	17	3	200.00
Febrero	18	5	1	150.00
Marzo	15	9	1	100.00

Abril	21	4	4	400.00
Mayo	39	13	5	160.00
Junio	30	7	7	300.00
Julio	29	8	4	270.00
Agosto	28	9	5	250.00
Septiembre	35	18	6	500.00
Octubre	43	20	9	275.00
Noviembre	25	10	5	390.00
Diciembre	22	10	4	274.00
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>130</b>	<b>55</b>	<b>3269.00</b>

Fuente: Dpto. Calidad Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero

El mes donde se reportan los mayores costos en el año 2019 es septiembre con un monto de 500.00 CUC; en este mes la queja con mayor monto es la mala calidad de la comida del restaurante de Cayo Blanco, esta queja coincide con uno de los ítems peor valorados en las encuestas que aplica la empresa, con las quejas expresadas por los clientes en las encuestas de la empresa y con los comentarios en redes sociales. En este mes las reclamaciones a lugar representan el 33,3% del total de reclamaciones recibidas.

De manera general se puede plantear que el comportamiento de estos valores demuestra que los meses de temporada alta no concentran el mayor número de quejas y su impacto económico en los costos de no calidad: costos por compensación. Las quejas tienen un comportamiento desagregado en todos los meses, el número de quejas del mes no indica que sea la de mayor monto en el cálculo del costo de cada queja. Es bueno destacar que los costos de no calidad por concepto de costos por compensación indican la existencia de fallos en procesos de la empresa, pero los gastos por este concepto también tienen una acción de prevención de impactos mayores por incumplimientos de estándares pagados y no consumidos por los clientes.

### **Fase III. Identificación y mejora de los problemas detectados.**

#### **Etapas I. Análisis causal de los problemas encontrados.**

Para la identificación de las causas que más inciden en la insatisfacción del cliente externo se tienen en cuenta los resultados de cada uno de los métodos de medición analizados, para su tratamiento se solicita la colaboración de un grupo de especialistas con contenido de trabajo

muy cercano al aseguramiento de la satisfacción del cliente en la instalación, a los cuales se les aplica la encuesta mostrada en el anexo 8 para evaluar su competencia en el tema objeto de análisis, los datos son procesados en Microsoft Excel y los resultados se muestran en la tabla 3.13, con el cálculo del Coeficiente de experticidad de cada especialista. Se observa cómo los 7 compañeros resultan competentes al mostrar un coeficiente de competencia mayor que 0.8.

Tabla 3.13. Resultados de la aplicación del método de Expertos.

Expertos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento	8	7	9	10	10	9	10
Competitividad	8	6	9	10	7	8	7
Disposición	10	8	10	10	10	10	9
Creatividad	10	8	9	10	7	9	8
Profesionalidad	10	7	9	9	9	10	9
Capacidad de análisis	10	8	9	10	9	8	10
Experiencia	8	6	10	10	8	9	9
Intuición	10	8	9	10	8	9	8
Nivel de actualización	8	8	10	9	8	10	9
Espíritu colectivista	10	8	10	10	9	10	10
<b>Coeficiente de conocimiento (Kc)</b>	0,892	0,724	0,934	0,976	0,854	0,910	0,899
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7
Estudios teóricos realizados	A	A	A	A	M	A	B
Experiencia obtenida	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajos en el país	A	A	A	A	M	B	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	A	M	A	B	B	A	B
Consultas bibliográficas	A	A	A	A	M	A	A
Cursos de actualización	A	M	A	A	M	B	A
<b>Coeficiente de autovaloración (Ka)</b>	1	0,94	1	0,96	0,8	0,84	0,82
<b>Coeficiente de experticidad (K)</b>	0,9461	0,8322	0,9672	0,968	0,83	0,8752	0,86

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la tabla 3.14 con la relación de los especialistas seleccionados.

Tabla 3.14. Información de los expertos

No.	Nombre	Cargo que ocupa
1	Flor Ileana Pérez García	Especialista C en Gestión de la Calidad
2	Camilo Garbes Medina	Especialista en Desarrollo
3	Isis Madruga Díaz	Subdirectora Comercial
4	Ismelis Álvarez Izquierdo	Director de la Sucursal
5	Ahmed Ortega López	Jefe de la brigada de buceo
6	Evelio Medina Pérez	Especialista Comercial Marina Chapelín
7	Rodolfo Bermúdez Gómez	Especialista Comercial Boat Adventure

Fuente: Elaboración propia.

Con vistas a enfocar el análisis en las causas de mayor importancia se aplica el Método del Coeficiente de Kendall. Para la confección del mismo se parte de un total de 11 ítems como promedio, que según los resultados de los diferentes métodos de evaluación analizados en pasos anteriores han presentado problemas. Luego se analizan con los integrantes del grupo de trabajo, se realiza un filtrado y se logra reducir el número de ítems con problemas a 8 por ser los de mayor dificultad de forma general en las insatisfacciones de los clientes, asegurando coincidir con algunas de las quejas planteadas por los clientes, así como los comentarios en la Facebook y TripAdvisor. En la tabla 3.15 se muestran los resultados de las votaciones de los expertos seleccionados, y se resaltan las causas más importantes a partir de la comparación entre  $\sum A_{ij}$  y el valor de T, que tiene un valor de 21.2.

Tabla 3.15. Resultados de la aplicación del Método del Coeficiente de Kendall.

Criterios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selecc.
Actividad de snorkeling	1	2	2	1	1	1	1	9	-12,25	150.06	Si
Estado de la playa de Cayo Blanco	5	5	4	5	5	5	5	34	12,75	162.56	No
Restaurante de Cayo Blanco	1	2	1	1	1	2	1	9	-12,25	150.06	Si
Condiciones de la embarcación	5	5	5	5	5	5	5	35	13,75	189.06	No
Animación	5	5	4	4	5	5	5	33	11,75	138.06	No
Quejas	1	2	1	2	1	2	1	10	-11,25	126.56	Si
Comentarios en redes sociales	1	2	1	1	1	1	1	8	-13,25	175.56	Si

Información en la embarcación	5	5	4	5	4	5	4		32	10,75	115.56	No
								$\sum \sum A_{ij}$	170		1207.5	

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de concordancia (W) arroja un valor de 0.58, que al ser mayor que 0.5 demuestra que existe concordancia entre los criterios de los expertos, permitiendo determinar que las causas que más tributan a la insatisfacción del cliente externo son:

1. Problemas en la actividad de snorkeling.
2. Problemas en el restaurante de Cayo Blanco.
3. Quejas.
4. Comentarios en redes sociales

En la Figura 3.2 se presenta el diagrama causa-efecto, resultado también del trabajo grupal, donde se pueden apreciar los factores que originan los problemas detectados, y que contribuyen al 10% de insatisfacción del cliente externo y el poco análisis integral.

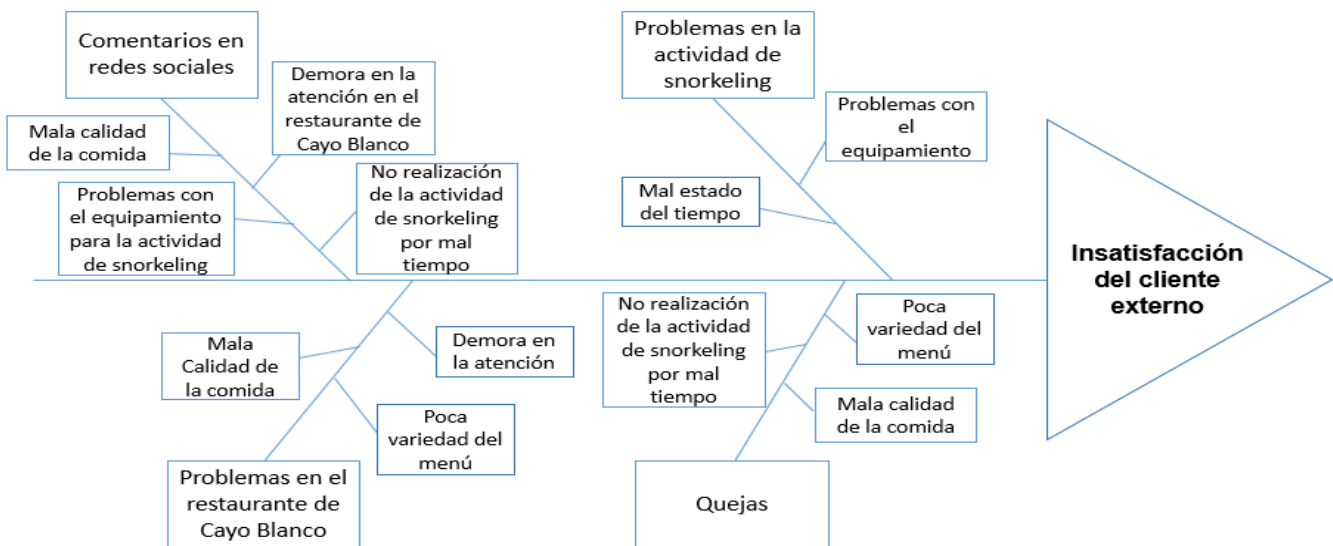


Figura 3.2 Diagrama causa-efecto. Causas de insatisfacción del cliente externo.

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen de esta etapa se puede mencionar que existen un gran número de causas que afectan en el día a día la satisfacción de los clientes, esas causas, las cuales han sido valoradas con baja puntuación en los métodos analizados en pasos anteriores, pueden variar

de una temporada a otra, pueden tener mayor acentuación de un mercado a otro, pueden tener la mejor puntuación para un tour operador y generar reclamación con compensaciones en otros, como se pudo apreciar en pasos anteriores, pero de forma general son las que, a criterio de los expertos, son la de mayor frecuencia de aparición de manera general.

## Etapa II. Propuesta de acciones de mejora.

Luego de identificar las principales causas que afectan en sentido general la satisfacción del cliente externo en la Sucursal Náutica y Marinas Marlin Varadero se proponen un grupo de acciones que pueden dar respuesta y corregir, en tiempo real, las no conformidades que se presentan en el servicio de Seafari Cayo Blanco Plus que respaldan de forma directa la buena percepción que tienen los clientes sobre el funcionamiento de la operativa diaria de la empresa. Las acciones de mejora propuestas se muestran en la siguiente tabla. (Ver tabla 3.16)

Tabla 3.16. Propuesta de acciones de mejora.

Causas	Subcausas	Acción
Problemas en la actividad de snorkeling	Problemas con el equipamiento	Revisar antes de iniciar la excursión que se cuente con el equipamiento necesario para realizar la actividad de snorkeling
	Mal estado del tiempo	Realizar la actividad de snorkeling cuando el tiempo esté en óptimas condiciones para evitar la cancelación por mal tiempo
Problemas en el restaurante de Cayo Blanco	Demora en la atención	Brindar cursos de capacitación al personal para que brinde una mejor atención al cliente
	Poca variedad del menú	Aumentar el número de platos mostrando variedad de formatos en función de minimizar la carencia de otros alimentos
	Mala calidad de la comida	Revisar categoría de los cocineros
Quejas	No realización de la actividad de snorkeling por mal tiempo	Realizar la actividad de snorkeling cuando el tiempo esté en óptimas condiciones para evitar la cancelación por mal tiempo
	Poca variedad del menú	Aumentar el número de platos mostrando variedad de formatos en función de minimizar la carencia de otros alimentos
	Mala calidad de la comida	Revisar categoría de los cocineros



Comentarios en redes sociales	Problemas con el equipamiento para la actividad de snorkeling	Revisar antes de iniciar la excursión que se cuente con el equipamiento necesario para realizar la actividad de snorkeling
	Mala calidad de la comida	Revisar categoría de los cocineros
	No realización de la actividad de snorkeling por mal tiempo	Realizar la actividad de snorkeling cuando el tiempo esté en óptimas condiciones para evitar la cancelación por mal tiempo
	Demora en la atención en el restaurante de Cayo Blanco	Brindar cursos de capacitación al personal para que brinde una mejor atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

## *Conclusiones parciales*

El comportamiento final del indicador satisfacción del cliente externo respecto al servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, de forma general, se encuentra entre los niveles de muy satisfactorio y satisfactorio, con mayor peso en satisfactorio, con un grupo de reservas de elementos a mejorar; los principales problemas detectados en este servicio se encuentran en: la actividad de snorkeling, el restaurante de Cayo Blanco, las quejas y los comentarios en redes sociales, luego del análisis de las causas que provocan estos problemas se proponen acciones para su mejora.

## *Conclusiones*

1. Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema científico planteado y a la vez dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.
2. El estudio de la satisfacción del cliente externo se realiza con el uso de tres métodos, que son los empleados por la empresa: encuestas en frontera, encuestas de la empresa, comentarios en redes sociales (Facebook y TripAdvisor), obteniendo los resultados de 90%, 97% (para la evaluación general de los servicios prestados por la empresa), 97.3%, 94%, 90% (para la evaluación del servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, servicio que fue analizado a profundidad por ser el producto estrella) respectivamente; siendo TripAdvisor el método donde se identifica la mayor afectación en cuanto a la evaluación de este indicador; el comportamiento final del indicador satisfacción del cliente externo respecto al servicio de Seafari Cayo Blanco Plus, de forma general se encuentra entre los niveles de muy satisfactorio y satisfactorio, con mayor peso en satisfactorio.
3. El análisis de los indicadores económicos de las quejas con compensaciones obtenidas en años anteriores indica que no es la temporada alta donde se concentran los mayores gastos.
4. Con la aplicación del método del coeficiente Kendall se identificaron, luego del resultado de los métodos de medición de la satisfacción del cliente externo, cuatro causas como las de mayor frecuencia de aparición: problemas en la actividad de snorkeling, problemas en el restaurante de Cayo Blanco, quejas y comentarios en redes sociales, existiendo otras que, de manera general, son consecuencia de las ya mencionadas.
5. Se proponen un grupo de acciones de mejora encaminadas a corregir la aparición de las deficiencias que afectan la satisfacción del cliente externo.

## *Recomendaciones*

1. Profundizar en el estudio de las causas que afectan la satisfacción del cliente externo a partir de los comentarios en redes sociales y en TripAdvisor, al ser esta última la del mayor número de comentarios.
2. Aplicar las acciones de mejora propuestas como resultado de la investigación.
3. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.

## *Referencias bibliográficas*

1. Ameer, I. (2014). Satisfaction-A behavioral perspective on consumer: Review, criticism and contribution. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(1), 75-82. Disponible en: <http://faculty.ksu.edu.sa/73944/DocLib/Custom%20satisfaction.PDF>
2. Ayala Castro, H., & Perelló, J. L. (2007). Modalidades turísticas características y situación actual. *La Habana: Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana*.
3. Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business research*, 24(3), 253-268.
4. Bakalets, E. (2019). *Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018* Universidad de Matanzas].
5. Bedmar Fernández, C. L. (2006). Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad.
6. Bedmar Fernández, C. L. (2009). Turismo Náutico. Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad.
7. Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*.
8. Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
9. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
10. Estepon. (2014). *Top 10 Benefits of Quality Customer Service*. Disponible en: <http://www.unitiv.com/intelligent-help.../Top-10-Benefits-of-Quality-Customer-Service>
11. Ferradás Carrasco, S. (2001). La relevancia del turismo náutico en la oferta turística. *Cuadernos de turismo*(7), 67-80.
12. Frías Jiménez, R., Cuétara Sánchez, L., González Arias, M., & González Laucirica, Á. (2008). Gestión de la Calidad. *Centro de estudios de turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Editorial Universitaria*.
13. Gómez Dorta, R. (2007). Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario. In.

14. Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*.
15. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European journal of marketing*.
16. Hayes, B. (2000). Cómo medir la satisfacción del cliente (Measuring Customer Satisfaction). *Gestión*.
17. Hosteltur. (2003). La industria turística internacional pendiente de una guerra. *No.108*.
18. Ildfonso Grande, E. (2014). Marketing de los Servicios. In: ESIC.
19. ISO. (2005). ISO 9000: 2005, Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario. In: ISO Ginebra, Suiza.
20. ISO. (2015). ISO 9000: 2015, Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. In: ISO Ginebra, Suiza.
21. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing *Prentice Hall, Págs, 255, 235*.
22. Lee, S. Y., & Kim, J. H. (2014). Effects of servicescape on perceived service quality, satisfaction and behavioral outcomes in public service facilities. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering, 13(1), 125-131*.
23. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia.
24. Miranda, E. (2019). *Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas* Universidad de Matanzas].
25. Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. *Madrid: Delta Publicaciones*.
26. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research, 17(4), 460-469*.
27. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64(1), 12-40*.
28. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing, 49(4), 41-50*.
29. Peiró, R. (2018). Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>

30. Peiró, R. (2020). Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/calidad.html>
31. Perelló, J. (2016). Estudio Preliminar del Turismo Náutico.
32. Perelló, J., Díaz, A., Pérez, & Valle, V. (2013). Estudio Exploratorio de los Yates en el Caribe.
33. Pierre, E., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. MC GRAW HILL.
34. Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. *Recuperado el, 29, 10*.
35. Ramírez Betancourt, F., Valls Figueroa, W., & Romero Fernández, A. (2010). Eficiencia de la calidad de la gestión de la organización. Guía para la mejora. *Avanzada Científica, 13(2)*, 39-48.
36. Roque Febles, Y. (2015). *Evaluación de la Calidad del servicio Versat Sarasola en la Empresa de Desarrollo del Software DESOFT Universidad de Matanzas*].
37. Samper Reyes, M. (2019). *La gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turístico-culturales. Implementación en la ruta del esclavo de Matanzas Universidad de Matanzas*].
38. Sánchez, J. (2020). Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
39. Schroeder Roger, G. (1992). Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de Operaciones. *Editorial Mc Graw Hill, México*. Disponible en: [http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac\\_css/index.php?=&notice\\_display&id=22](http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?=&notice_display&id=22)
40. Segura Domínguez, A. (2006). *Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad* [Tesis de maestría, Universidad de Matanzas].
41. Serrano Gómez, V. (2012). *Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf* [Tesis de doctorado, Universidad de Coruña].
42. Socarrás Aguilar, F. A. (2019). *Mejora en el proceso de servicios de informática y comunicaciones en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"* [Tesis de ingeniería, Universidad de Matanzas].

43. Taghizadeh, H., Taghipourian, M. J., & Khazaei, A. (2013). The effect of customer satisfaction on word of mouth communication. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(8), 2569-2575.
44. Tari, J., Molina, J., & Pereira, J. (2017). Gestión de la calidad en el turismo. *España: Editorial Síntesis SA*.
45. Thomburne, D. (2017). Nivel de satisfacción y lealtad del cliente y su impacto en la contratación de nuevos servicios en una empresa del sector de tecnología de información en lima: 2017. *Trabajo de tesis para obtener título. Universidad San Martín de Porres, Lima. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3085/1/thomburne\\_cdb.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3085/1/thomburne_cdb.pdf)*.
46. Thompson, I. (2019). La satisfacción del cliente. *Promonegocios. Net.* . Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
47. Valdez, W. (2022). *Definición de servicio*. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/servicio/>.
48. Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Alfonso-Robaina, D., & Michelena-Fernández, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 201-209.
49. Weiermair, K. (2015). Calidad del servicio y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme*(20), 52-68.
50. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.
51. Zepeda, R. A. B., & Martínez, S. C. (2016). Calidad percibida de los servicios: Una aplicación a los servicios de hospedaje en León de Nicaragua. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico (JTA)*(21), 42-50.
52. Zubak, A., Jugović, A., & Stumpf, G. (2014). Analysis and Evaluation of the nautical tourism in the Republic of Croatia and its impact on destination development. Vranešević (ur.) 3rd International M-Sphere Conference Book of Abstracts,

# Anexos

Anexo 1: Encuesta para la evaluación del servicio Seafari Cayo Blanco Plus

PAÍS: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio**

Sexo: M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

¿Es su primera visita a embarcaciones?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**






Puntualidad			
Bienvenida			
Servicio a bordo			
Higiene en la embarcación			
Actividad de snorkelig			
Estado del tiempo			




<b>SERVICIO RESTAURANTE</b>			
Higiene en los baños			
Limpieza e higiene restaurant			
Calidad de la comida			
Interés en la atención al cliente			

<b>SERVICIO DE GUÍA</b>			
Comunicación en diferentes idiomas			



Amabilidad y cortesía			
Apariencia del personal			
Profesionalidad			
Animación			
Información en la embarcación			

<b>DELFINARIO</b>			
Información recibida			
Amabilidad y cortesía			
Interacción con los delfines			

			
¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?     Sí                       No

Alguna sugerencia adicional?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 2: Encuesta para la evaluación del servicio Seafari Cayo Blanco

PAÍS: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

***Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio***

Sexo: M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

¿Es su primera visita a embarcaciones?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**






Puntualidad			
Bienvenida			
Servicio a bordo			
Higiene en la embarcación			
Actividad de snorkeling			
Estado del tiempo			

<b>SERVICIO RESTAURANTE</b>			
Higiene en los baños			
Limpieza e higiene restaurant			
Calidad de la comida			
Interés en la atención al cliente			

<b>SERVICIO DE GUÍA</b>			
Comunicación en diferentes idiomas			
Amabilidad y cortesía			
Apariencia del personal			
Profesionalidad			

Animación			
Información en la embarcación			

			
¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?     Sí                       No

Alguna sugerencia adicional?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 3: Encuesta para la evaluación del servicio Paseo

PAÍS: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio**

Sexo: M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

¿Es su primera visita a embarcaciones?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**



Puntualidad			
Bienvenida			
Servicio a bordo			
Higiene en la embarcación			
Actividad de snorkeling			
Estado del tiempo			

<b>SERVICIO DE GUÍA</b>			
Comunicación en diferentes idiomas			
Amabilidad y cortesía			
Apariencia del personal			
Profesionalidad			
Animación			
Información en la embarcación			

¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?  Sí  No

Alguna sugerencia adicional?

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

Anexo 4: Encuesta para la evaluación del servicio Pesca

PAÍS: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio**

Sexo: M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

Es su primera pesca en nuestras embarcaciones?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**



Recepción, reserve			
Puntualidad y Tranfer			
Recibimiento			
Servicio a bordo			
Profesionalidad			
Equipos			
Higiene en la Embarcación			
Especies capturadas			
¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?  Sí  No

Alguna sugerencia adicional?

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

Anexo 5: Encuesta para la evaluación del servicio Boat Adventure

PAÍS: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_




**Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio**




Sexo: M  F




Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

¿Es su primera visita a embarcaciones?  Sí  No

**Muy satisfactorio**      **Aceptable**      **Deficiente**  
            

			
Puntualidad			
Embarcación			
Higiene en la embarcación			
Casilleros			
Seguridad a bordo			

<b>SERVICIO DE GUÍA</b>			
Bienvenida			
Comunicación en diferentes idiomas			
Interés en la atención al cliente			
Amabilidad y cortesía			
Apariencia del personal			
Ceremonia de despedida			

			
¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?  Sí  No

Alguna sugerencia adicional?

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***



Anexo 6: Encuesta para la evaluación del servicio Snorkeling y Buceo

PAÍS: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

***Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio***

Sexo : M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

¿Es su primera visita?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**



Puntualidad y Tranfer			
Recibimiento			
Instrucciones			
Equipamiento			
Embarcación			
Seguridad			
Fondos Marinos			
Especies Marinas Vistas			
Profesionalidad			
Estado del Tiempo			

¿Cómo se siente UD. con el servicio recibido?			

Nos recomendaría?  Sí  No

Alguna sugerencias adicional?

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

Anexo 7: Encuesta para la evaluación del servicio Marina Internacional

PAÍS: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio**

Sexo: M  F

Edad:  - 16  17 - 35  36 - 55  + 56

Es su primera visita a nuestra Marina?  Sí  No

**Muy satisfactorio**



**Aceptable**



**Deficiente**



Arribo			
Comunicaciones náuticas (vhf)			
Bienvenida			
Trámites portuarios			
Servicios			
Agua			
Electricidad			
Teléfono			
TV Cable			
Combustible			
Seguridad			
Shiphandler			
Oferta variada			
Tiempo de entrega			
Personal			
Amistoso			
Informado			
Cooperativo			

Por qué eligió Marina?

Visita anterior satisfactoria  Recomendación de amigos  Publicidad

Nos recomendaría?  Sí  No

Alguna sugerencia adicional?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 8: Aplicación del método de expertos

### Encuesta para la aplicación del método de expertos

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado ante una investigación científica para la evaluación de la satisfacción del cliente externo de la empresa. Se necesita que responda el siguiente cuestionario, sus respuestas serán tratadas confidencialmente.

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Graduado de: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la instalación: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Determine en escala del 1 al 10 si en materia de calidad y satisfacción del cliente posee las siguientes características: (done 10 significa que pese totalmente la característica).

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Nivel de actualización	
Espíritu colectivista	

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación he tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema. Para ello marque con una x según corresponda.

Fuentes	Grado de influencia en los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en el país			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			

Cursos de actualización			
-------------------------	--	--	--