



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADA EN TURISMO

Título: Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero

Autora: Iraildes Caridad Labañino Cardenas

Tutor: Lic. Erick Enrique Ramírez Sosa

Diciembre, 2022

Pensamiento

Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar.

Eugene Ware

Agradecimientos

Gracias a DIOS que ha estado conmigo y me ha ayudado todo este tiempo.

A mi esposo e hija por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mi tutor por todas sus enseñanzas.

A todos los profesores que he tenido en la universidad y han formado parte de mi formación.

A mis compañeros de aula que nos hemos apoyado mutuamente durante estos años de carrera

Declaratoria del Autor

Yo, Iraildes Caridad Labañino Cardenas , declaro ser la única autora de esta Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo y autorizo a la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos a disponer de su uso cuando estime necesario.

Resumen

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para conquistar un lugar en el mercado, lo que conduce a reconocer la extraordinaria importancia de la gestión de la calidad en función de elevar los estándares competitivos de una empresa, siendo el cliente el eje fundamental de este proceso. A partir de la necesidad de elevar la satisfacción de los clientes, se llevó a cabo la presente investigación en el Hotel Iberostar Bella Vista. Para ello se definió como objetivo general realizar un diagnóstico de la satisfacción del cliente, para el buen desarrollo de la misma, se realizó el análisis de fundamentos teóricos, se emplearon técnicas, herramientas y métodos, relacionados con la gestión de la calidad tales como: tormentas de ideas, revisión de documentos, la matriz DAFO y diagrama Causa - Efecto. Al finalizar la investigación se llegó a conclusión que la satisfacción del cliente se encuentra por debajo del nivel deseado.

Summary

At present, achieving full customer satisfaction is an essential requirement to gain a place in the market, which leads to recognizing the extraordinary importance of quality management in order to raise the competitive standards of a company, being the customer the cornerstone of this process. Based on the need to increase customer satisfaction, this research was carried out at the Iberostar Bella Vista Hotel. For this, the general objective was defined to carry out a diagnosis of customer satisfaction, for the proper development of it, the analysis of theoretical foundations was carried out, techniques, tools and methods were used, related to quality management such as: brainstorming, document review, the SWOT matrix and Cause - Effect diagram. At the end of the investigation, it was concluded that customer satisfaction is below the desired level.

Résumé

À l'heure actuelle, la satisfaction totale du client est une condition essentielle pour gagner une place sur le marché, ce qui conduit à reconnaître l'importance extraordinaire de la gestion de la qualité afin d'élever les normes concurrentielles d'une entreprise, étant le client de choix. Basée sur la nécessité d'augmenter la satisfaction client, cette recherche a été réalisée à l'hôtel Iberostar Bella Vista. Pour cela, l'objectif général a été défini de réaliser un diagnostic de la satisfaction client, pour le bon développement de celle-ci, l'analyse de des bases théoriques ont été réalisées, des techniques, des outils et des méthodes ont été utilisés, liés à la gestion de la qualité tels que : le brainstorming, la revue de documents, le SWOT martiz et le diagramme de cause à effet. À la fin, l'enquête a conclu que la satisfaction de la clientèle est inférieure au niveau souhaité.

Indice

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico de la Investigación	6
1.1 Cliente	6
1.1.1 Clasificación de los clientes	6
1.1.2 Satisfacción del cliente	7
1.1.3 Servicio al cliente	9
1.2- Definición de calidad según autores	11
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño del procedimiento	19
2.1 Caracterización de la instalación	19
2.2- Propuesta y descripción del procedimiento para el desarrollo de la investigación.	20
2.3 Descripción de las principales herramientas y métodos a emplear en la investigación. .	22
Capítulo III. Resultados de la Investigación	26
3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización	26
3.2 Análisis de la satisfacción del Cliente	28
3.3 Análisis causal de los problemas detectados	30
3.5 Propuestas de mejora.....	33
Conclusiones.....	35
Recomendaciones	35
Bibliografía	35
Anexos	39

Introducción

El turismo representa para los países uno de los grandes retos para atraer clientes, lograr su satisfacción es posible con calidad en el servicio prestado, esto es clave para que puedan regresar los clientes. Para (Requena y Muñoz 2006) el turismo es una de las pocas actividades humanas que ha sido abordada desde diversas disciplinas (economía, ecología, psicología, geografía, sociología, historia, estadística, derecho y ciencias políticas y de carácter masivo, que tiene aparición a partir del conjunto de relaciones establecidas durante el encuentro entre sociedades provocadas por el turista, a partir de su desplazamiento y estadía en la sociedad. Según la Organización Mundial del Turismo 2015, “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”.

La calidad de sus productos y/o servicios es un factor primordial para el funcionamiento correcto de una organización empresarial, lo que lleva a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Con un cliente satisfecho es factible tener diversos beneficios como el aumento de la lealtad del cliente hacia ese servicio, disminuir un poco los esfuerzos para captar nuevos clientes debido a la diferenciación que hay en el servicio prestado respecto a otros establecimientos. (Laguna García & Palacios Picos, 2009)

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

Las empresas que tienen una buena relación con los clientes, conservan una buena reputación al momento de recomendar los servicios o productos que ofrecen, por lo

que toda organización con el factor de calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente.

Según Cantú (2006) el desarrollo de la industria de los servicios ha impulsado la mejora de un nuevo concepto de calidad hacia la óptica del cliente. La calidad en los servicios es un tema relativamente nuevo y de cierta complejidad, dadas las características distintivas de los servicios (intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y otras). Esto confiere una gran complejidad al concepto dada la variedad de criterios, puntos de vista múltiples a ser aplicados al sector servicio.

Esta nueva etapa genera en las empresas modernas, una gran expectativa, ya que sus negocios giran en torno al cliente, por lo cual el desarrollo de estrategias diseñadas con el fin de mejorar el servicio y la atención, se hacen necesarias para obtener una ventaja competitiva y clientes fieles. La mayor parte de las organizaciones hablan de Servicio al Cliente como algo indispensable: "las empresas actuales tienen que satisfacer al cliente constantemente" pero realmente son muy pocas las empresas que aplican el servicio de una manera eficaz (Espinosa, 2017).

El Servicio al Cliente comprende todas las actividades que la Empresa desarrolla para satisfacer a los clientes. Ello implica algo más que escuchar sus quejas y sonreír todo el tiempo. No solo la prioridad de las empresas debe encaminarse en el logro de una alta productividad o en la reducción de costos, igual grado de importancia tiene la necesidad de mejorar la calidad de los servicios proporcionados. Es por esto que la organización debe estar realmente dispuesta a aceptar los riesgos y nuevos retos que traerá consigo orientar la empresa hacia el cliente para dar el servicio que el cliente quiere.

El servicio al cliente, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica, acorde a las exigencias del entorno. Por ello, las empresas de servicios, sobre todo, deben emprender nuevos retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Debido a la estrecha relación que existe entre los costos de calidad y la satisfacción del cliente no se puede dejar de resaltar que en el siglo XXI la industria de los servicios sigue cobrando importancia para los clientes, destacándose en ello valores que

contribuyen a obtener resultados que satisfacen las necesidades y expectativas de aquellos a quienes van dirigidos los esfuerzos. La nueva situación empresarial requiere de nuevos conceptos y puntos de referencia orientados a las características del servicio en función de la percepción del cliente. En este sentido, han tomado una connotación peculiar los enfoques de calidad. Es esa la base de las condiciones actuales: la satisfacción del cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los mismos y por ende, en el mercado meta. Por ello, 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 (producción, finanzas, recursos humanos) de las empresas exitosas. Un cliente satisfecho es un cliente potencial y por tanto nos va a seguir demandando en el tiempo nuestros productos y nuestros servicios, y va a influir positivamente en la captación de nuevos clientes. En cambio si a un cliente no lo tenemos contento se convertirá en un blanco perfecto para la competencia y tenderá a desaparecer. No trata tanto de atender las quejas y reclamaciones de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que podamos captar sobre nuestros clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios. Además nos permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con nuestros empleados y proveedores en unos objetivos comunes así como mejorar su comunicación. En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencias de la humanidad, con clientes más exigentes y ante un mundo de mucha competencia, se hace necesario tratar de ser lo mejor dentro de lo mejor, para poder sobrevivir, y esto no se logra si no es con el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas, donde complacer a los clientes ha sido tradicionalmente uno de los objetivos fundamentales. Su estudio permite conocer el desempeño percibido por el cliente de sus productos y servicios. Contar con un proceso para solicitar, medir y seguir la retroalimentación de su satisfacción nos proporcionará información continua sobre la experiencia resultante que el cliente tendrá con la oferta y su relación con el proveedor.

El Hotel **LAS CONCHAS I**, cuenta con muchos competidores en el mercado por lo que requiere de un trabajo profundo que lo inserte en el camino hacia la calidad total y para esto se necesita un cambio de la forma de pensar, en las actividades y conductas de los miembros de la entidad, cada uno debe aportar su iniciativa y creatividad para lograr los objetivos y compromisos trazados que respondan a los intereses de la organización. En la prestación de servicio es fundamental su correcta planificación, seguimiento y tratamiento adecuado a las reclamaciones e insatisfacciones del cliente.

Dada la importancia de este tema se define como Problema Científico de la investigación

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes y cuáles son las estrategias de servicio que debemos adoptar para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?

A partir de la situación problemática y del problema de la investigación anteriormente expuesto, se definen y proponen los objetivos de la investigación, siendo los siguientes:

Objetivo General:

Aplicar un procedimiento que permita medir la satisfacción del cliente en el Hotel Iberostar Bella Vista Varadero para desarrollar estrategias de servicio que garanticen una mayor calidad en los servicios que ofrece.

Objetivos Específicos:

- Realizar una búsqueda bibliográfica para elaborar el marco teórico del objeto de estudio.
- Realizar procedimientos para medir el grado de satisfacción de los clientes en la entidad.
- Analizar los principales problemas que afectan la satisfacción del cliente y detectar cuáles son las causas que lo provocan.
- Proponer estrategias que eleven la satisfacción de los clientes

Este trabajo se encuentra estructurado en 3 capítulos los cuales corresponden a las

siguientes temáticas:

Capítulo 1: Marco teórico de la investigación, donde se va a analizar la bibliografía relacionada con el objeto de estudio.

Capítulo 2: Caracterización de la empresa objeto de estudio y diseño metodológico.

Capítulo 3: Resultados de la investigación. Refleja los principales resultados de la investigación realizada.

Dentro de las principales herramientas y técnicas empleadas para la realización del trabajo se encuentran: encuestas, tormentas de ideas.

Capítulo 1 Marco Teórico de la Investigación

1.1 Cliente

Cuando vamos a hablar sobre satisfacción del cliente debemos comenzar por conocer cuál es su significado para una entidad u organización.

Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa.

La palabra cliente también puede ser utilizada como sinónimo de comprador. El cliente puede comprar un producto y luego consumirlo; o simplemente comprarlo para que lo disfrute otra persona.

Según Wikipedia es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

La Norma ISO 9000/2015 lo define como: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. Si su actividad o trabajo guarda relación con la atención a clientes entonces considere seriamente que estas personas son muy importantes para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa.

El cliente es cada vez más exigente esto se debe a su nivel cultural, su selectividad y su información. Este es muy importante para el desarrollo de la empresa, sin clientes no existe empresa. “Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él” (Juran, 1990:16)

1.1.1 Clasificación de los clientes

Los clientes se clasifican de acuerdo a como son cumplidas o no sus expectativas
Clientes complacidos: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (1998),

El estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

Cientes satisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una alternativa mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Cientes insatisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Cuellar González 2017

1.1.2 Satisfacción del cliente

Dado el objetivo de este estudio es importante definir claramente que es la satisfacción del cliente ya que permite medir que tan conforme esta un cliente con los productos o servicios de una empresa y está dado principalmente con la relación entre las expectativas del cliente externo hacia la entidad y el servicio o producto recibido.

- La perspectiva tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el “paradigma de la disconformidad “, en el que se considera la satisfacción como algo puntual y se define como la evaluación después del consumo de una transacción en específico. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) [1]
- Kotler (1991) [15] define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.
- Un enfoque más reciente del concepto de satisfacción del cliente, se basa en la satisfacción “acumulada” de todas las experiencias previas al consumo a lo largo del tiempo, representando el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones anteriores. Sharma (1999)

- Además, se define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar, el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas Thompson (2006).
- Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes Norma ISO 9000/2015.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad, la base del éxito de una empresa, y ha sido tratada por Anderson, Fornell & Lehmann (1994), Noda Hernández (1999; 2004), [19] Leal (2003), Pérez Campdesuñe (2004) y FBA-CONSULTING (2005). Por este motivo, es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes, desarrollando sistemas de medición de esta satisfacción y creando modelos de respuesta inmediata, ante la posible insatisfacción.

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

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

La noción de que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son paradigmas diferentes, ha conducido a un gran número de estudios donde la investigación de satisfacción ha sido asumida para medir la calidad percibida del servicio. Por otra parte, hay estudios (Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1985), [22] que asumen una perfecta relación entre satisfacción del cliente y calidad del servicio y por ello incluyen

interpretaciones similares. Así como hay un solapamiento entre las dos definiciones, también hay diferencias específicas. Las mayores controversias radican en la definición de los constructos para su medición y en la determinación de la definición de causa – efecto entre ellos.

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. Debido a ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras de la calidad para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las compañías exitosas (Charvat P, 2003). La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de este. El contacto que se produce entre el cliente y el empleado se conoce como el momento de la verdad². Cuando los momentos de verdad son mal manejados el nivel de servicio se retrae cayendo solo al promedio, y esto en un mercado competitivo significa mediocridad (Duque Oliva, 2005).

1.1.3 Servicio al cliente.

Es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al producto con el cliente.

Elementos del servicio al cliente:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones.

Importancia del servicio al cliente:

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Estrategia del servicio al cliente:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Medición de la satisfacción del cliente:

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido

del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

1.2- Definición de calidad según autores

Es el grupo de características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores, que se construye desde el inicio del diseño del producto. (Feigenbaum, 1971)

Es el cumplimiento de las especificaciones. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”. (Crosby, 1987)

Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”. (Deming, 1989)

Es el resultado de la comparación de las expectativas y percepciones, cumplir o superar las expectativas de los clientes a un precio que puedan pagar. (Zeithaml, 1991)

El concepto de calidad es el resultado de un acuerdo entre quienes pretenden establecer rasgos sobre determinado objeto o asunto en un espacio, tiempo y condiciones determinados. Al ser una construcción no puede ser unívoca, ni tampoco

monolítica; genera controversias ya que en su construcción siempre habrá intereses contrapuestos. (Sverdlick, 2012)

Define la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”; considera que “requisito” es aquella necesidad o expectativa implícita u obligatoria. ISO 9001 (ISO, 2015a)

Según la autora la calidad consiste en cumplir y superar las expectativas del cliente, brindándoles un servicio de excelencia logrando de esta forma su total satisfacción por el servicio brindado.

Etapas de la Calidad

Con el transcurso del tiempo la calidad ha evolucionado de forma continua a la par que lo ha hecho la sociedad y la producción. La calidad ha estado presente en todas las etapas de la historia de la humanidad, a través del tiempo se han mostrado evidencias de cómo el hombre aprecia y analiza las características del producto y se propone mejorarlo, lo que indica la propia evolución de la humanidad hasta los actuales avances tecnológicos y de otra índole. Junto con el desarrollo del hombre y la sociedad ha evolucionado el concepto de calidad y la producción de bienes y servicios. A continuación, se enmarcan las diferentes etapas:

1) Industrialización: Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2) Control estadístico: La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

3) Primeros sistemas: Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años

surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4) Estrategias: A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

5) Calidad total: A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan (ISOtools, 2016).

En conclusión, este nuevo modelo de gestión de empresas considera que un empleado satisfecho y reconocido es un empleado que se afianza a la organización y que se torna más productivo. Este incremento de la productividad, alcanzado por una mayor calidad, aumenta la satisfacción del cliente lo que repercute en un crecimiento de las ventas y en un incremento de la rentabilidad.

A su vez, el aumento de las ventas y la mejora de la rentabilidad proporcionan los recursos, que necesita la organización, para elevar y mejorar continuamente la calidad de la producción y/o servicios. La calidad depende en similar cuantía de los recursos materiales como del capital humano con que cuenta la organización y su posterior vínculo en la creación o realización del servicio o producto conformado, no implica únicamente la etapa de consumo, ya que cada miembro y parte del proceso se percibe como un cliente de ese bien o servicio.

Indicadores de calidad

Para entender que es un indicador se citan algunos conceptos de diferentes autores: Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos: Útil, que sirva realmente

para la mejora, expresable en forma de índice, ligado a un objetivo, fácil de calcular y auto explicativo. Un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Beltrán Jaramillo, 2004; Valls Figueroa, 2006). Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores son un medio y no un fin. Son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de Eficacia, Eficiencia o Efectividad, tanto globales o de resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos nos indican cómo marcha la empresa y cuán competitiva es (Beltrán Jaramillo, 2004).

Indicadores:

- Eficacia (logro de los objetivos institucionales)
- Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- Efectividad (obtención combinada de la eficacia y la eficiencia)

Eficacia:

De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia (Álvarez, 2006; Pérez Campaña, 2003).

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido; dan evidencia de la medida en que se están alcanzando los objetivos descritos (CNEPDS, 2013).

Solá (2003), citados por Armijo and Bonnefoy (2005), plantean que los indicadores de eficacia llevan, de forma inherente, la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar u optimizar).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones). Lo importante aquí es destacar que la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una

evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación.

Eficiencia:

La eficiencia según la NC ISO 9000:2015 (2015) es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Según Soler Grillo (2001) la eficiencia es una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos, ya que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar y la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Es «hacer bien las cosas», hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Se habla de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.

Eficiencia no sólo tiene relación con la consecución de objetivos, sino que tiene en cuenta el coste en la fabricación, obtención de un bien o realización de una actividad. Dicho de otra forma, no se refiere exclusivamente a si se ha logrado o no un objetivo, sino también a lo que ha costado obtenerlo. Según esto, la realización de una actividad es 100% eficiente si no se puede realizar usando menos recursos de los empleados (Castro Hernández, 2016).

Eficiencia para González (2007) es:

- Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- Acción con que se logra este efecto.
- Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- Asociar recursos y resultados
- Producir más y mejor con menos recursos.
- Buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios.
- Capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que ésta sea, ya que como dijera Drucker, “no hay nada más inútil que hacer de forma muy eficiente, algo que no debería hacerse en absoluto” y que no contribuye en nada a los resultados de la organización. Por lo tanto, para ser efectiva una empresa debe ser eficiente y eficaz (Frezno, 2012).

Efectividad:

Borrego (1995) entiende por efectividad a la conjunción y obtención simultánea de la eficacia y la eficiencia; hacer bien lo que está bien hacer. Añade que es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos; es profundizar en:

- Lo que es correcto hacer para obtener resultados y alcanzar los objetivos.
- La acertada dirección de los recursos humanos y de la realización de los esfuerzos.
- El desarrollo de multihabilidades.
- El trabajo en equipo.
- La búsqueda de resultados extraordinarios.

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, entre otros. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. Para el análisis de este tipo de indicadores, entonces, es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia; es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Se relacionan con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. Pérez Campaña (2003)

La efectividad está relacionada con las respuestas que se dé a la interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios (DAFP, 2012). Lo fundamental de estas tres dimensiones es que están íntimamente relacionadas y deben

mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. La conjugación adecuada de estas magnitudes permite avanzar hacia escalones superiores, asociados no solo a la cantidad y calidad de los servicios, sino a un turismo sano que desarrolle y conserve valores (Castro González, 2009).

En resumen, los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad constituyen instrumentos útiles para la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues el comportamiento de estas tres dimensiones en conjunto da, de forma global, la medida de competitividad de la empresa y la calidad de su gestión; y marca las pautas principales para alcanzar su mejora sistémica. Considerando los aspectos teóricos reflejados en este capítulo, relacionados con la calidad y control de gestión, la gestión de riesgos, así como indicadores vinculados con la actividad empresarial, se debe tener en cuenta que, a pesar de su actualidad e importancia para el adecuado desempeño organizacional, en las empresas turísticas cubanas aún queda mucho por hacer en torno a estos temas. Este planteamiento constituye la base sobre la que se sustenta el posterior desarrollo de la investigación. (Vasallo Lorenzo 2020)

Gestión de la calidad

La gestión de calidad posibilita alcanzar un mejor desempeño empresarial, así como lograr una calidad más consistente y mayores beneficios económicos, pero para ello toda la organización ha de trabajar en función de los objetivos de calidad, para satisfacer a los clientes e incluso exceder sus expectativas.

Conceptos asociados a la gestión de la calidad:

Función general de la gestión que determina e implica la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativa a la calidad. Gutiérrez Pulido (2003)

El concepto de Gestión de la Calidad implica un análisis sistémico de la organización en su conjunto. No es más que una actividad de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Considerar la calidad como elemento estratégico de planificación empresarial, que todos los

miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio y la integración de toda actividad de la organización. Argumenta Segura (2006)

Es el esfuerzo de mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante participación universal, que resulta en un crecimiento de la satisfacción y la lealtad del cliente y una mejora en los resultados de la empresa. Cuatrecasa (2010)

Es el aspecto de la función general de una empresa que define y aplica políticas de calidad. La obtención de la calidad deseada requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización y la responsabilidad por la gestión de la calidad pertenece a la dirección superior. Incluye la planificación estratégica, organización de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las evaluaciones. Carresco Fernández (2013)

El Sistema de Gestión de la Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes. Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones. NC ISO 9000:2015 (2015)

La calidad deja de circunscribirse a las características propias de un producto y empieza a abarcar a toda la empresa, dando como resultado el binomio empresa-cliente. Se centra más en la presencia de valor que en la ausencia de defectos supuesta por el cliente (Ibarra Morales & Casas Medina, 2015).

Se concluye que la gestión de la calidad es el proceso en el que toda la organización como un sistema, supervisada por la alta dirección, efectúa un conjunto de acciones orientadas a garantizar la plena satisfacción de los clientes. Es un requisito indispensable para lograr mantener una cuota de participación en los mercados actuales.

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño del procedimiento

2.1 Caracterización de la instalación

El Hotel LAS CONCHAS I, identificado comercialmente como IBEROSTAR SELECTION Bella Vista Varadero, es propiedad de la Empresa Inmobiliaria ALMEST como Inversionista, explotado por la sociedad mercantil cubana GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. y gestionado por la cadena española IBEROSTAR HOTELS INTERNATIONAL Cuba, en Contrato de Administración y Comercialización Hotelera bajo la marca IBEROSTAR HOTELS & RESORTS, con fecha de apertura el 15 de abril de 2017. Resort de playa Todo Incluido con categoría Cinco Estrellas Premium Gold, ubicado en primera línea de playa, que abarca un área total de 7.50 ha, de forma rectangular paralela a la costa. Tiene acceso directo a la playa.

El hotel es un edificio compacto en forma de C, girado hacia el mar. Una parte del edificio está destinado para familias y otra para los adultos. El hotel tiene dos tipos de habitaciones: las habitaciones de Familia (en la parte Oeste) y las habitaciones de Adultos (en la parte Este). Las habitaciones Estándar VIP son las habitaciones ubicadas en los niveles de las Suites. Las habitaciones Suite se encuentran en los dos últimos niveles del hotel, y están intercomunicadas con una habitación estándar aledaña para poder crear habitaciones de dos dormitorios. El 90 por ciento de sus 827 habitaciones se encuentran ubicadas de cara al mar destinadas para familias y solo para adultos, las cuales se distribuyen en cinco edificios de diferentes niveles que se conectan por escaleras y extensos pasillos, se dispone de elevadores para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, así como vistas a ambos lados de la Península de Hicacos. Las tipologías de habitaciones a lo largo de los edificios se extienden desde habitaciones Standard con Vista al Mar o Piscina a Suite igualmente con Vista al Mar o Piscina; todas las habitaciones cuentan con suministro de agua fría y caliente, sistema de aire acondicionado, TV vía satélite, caja de seguridad, teléfono y mini bar. La instalación posee un centro de convenciones con servicios y facilidades para que los viajeros de negocios obtengan el máximo rendimiento en sus citas profesionales; una selecta oferta culinaria; teatro, un mini club infantil, cuentan con planta exclusiva Elite y con un centro de masaje, peluquería y gimnasio.

Se distingue por su capital humano -profesional y súper experimentado- con que cuentan.

El principal reto que persigue la instalación, es posicionarse como el mejor hotel de Cuba, teniendo esa firme idea a partir de garantizar la oferta de un producto realmente bueno, reconociendo como su principal competencia al primer buque insignia del polo, el Hotel IBEROSTAR Varadero.

El Hotel Iberostar Bella Vista perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota y administrado por la cadena hotelera Iberostar, está orientado a ofrecer servicios de excelencia a vacacionistas, grupos de incentivos, estancias de ocio y lunas de miel. Recompensa el tiempo que nos dedican los clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un entorno más sostenible. Sus colaboradores, en un clima de confianza, buscan en todo momento soluciones creativas, para el mejor desarrollo de la operación, cumpliendo sus roles en el ciclo de servicio.

Teniendo en cuenta las características de los diferentes servicios que brinda nuestra instalación asume e interioriza la calidad como el elemento clave para la plena satisfacción y el deleite de los clientes.

Objeto social

Atraer la llegada de nuevos visitantes al hotel, brindándoles un servicio de calidad.

MISIÓN:

Ofrecemos experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto a las personas y al medioambiente.

VISIÓN:

Aspiramos a ser un referente internacional en turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

2.2- Propuesta y descripción del procedimiento para el desarrollo de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron un conjunto de procedimientos enfocados a la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad de los servicios, tales como: Ramírez, F. (2011), Ramírez Betancourt (2006), Segura Domínguez (2003),

Parasuraman y otros, (1985, 1988). Los mismos coinciden en la evaluación de la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes en función de sus expectativas. Los cuales son considerados para la elaboración del procedimiento que se propone, enfatizándose en el análisis causal, también abordado por, Segura Domínguez (2003) y Ramírez B.

La propuesta de este procedimiento es la descripción de cómo se va a realizar la investigación, o la determinación de las estrategias, y herramientas a utilizar, para dar respuesta al problema.

Una vez analizados los procedimientos anteriormente mencionados se adopta el de Segura Domínguez (2009)

Paso I. Diagnóstico de la situación actual de la organización

Paso II. Análisis de la satisfacción del cliente.

Paso III. Análisis causal de los problemas detectados

Paso IV- Análisis de indicadores económico

Paso V. Propuesta de mejoras

Fuente: Segura Domínguez (2003)

Paso I- Diagnóstico de la situación actual de la organización:

En este paso se forman grupos de trabajo que identificarán las debilidades de la entidad, prosiguiendo con su descripción literal y gráfica. Para ello, se trabajará sobre la revisión de documentos, se aplicarán tormentas de ideas y entrevistas como método de recopilación de datos. Empleándose una matriz DAFO para analizar los problemas actuales que afectan la instalación e influyen con la satisfacción del cliente.

Paso II- Análisis de la satisfacción del Cliente La satisfacción del cliente se analizará mediante la revisión del sistema de encuestas aplicadas, determinadas, permitiéndose observar el nivel de satisfacción percibido por los clientes, al mismo tiempo que se examinará la evaluación del instrumento aplicado por la organización detectando los atributos que más inciden en la insatisfacción del cliente.

Paso III- Análisis causal de los problemas detectados Para el análisis causal se aplicarán técnicas como tormentas de ideas, consulta con expertos y análisis de datos, consiguiéndose reafirmar la veracidad de la repetitividad obtenida mediante la

base de datos, ejecutándose un análisis de los ítems mal evaluados para llegar a la identificación de las causas con un diagrama causa-efecto, con el fin de centrar la atención en la búsqueda de soluciones para el problema que más incide en la satisfacción del cliente.

Paso IV- Análisis económico del más afectado Se efectuará análisis económico que arrojará el estado de los principales indicadores económicos y se evaluará la incidencia de los problemas detectados en los resultados en el cumplimiento de lo que se planifica. Se identificará la actividad de mayor impacto en los índices de calidad obtenidos.

Paso V- Propuestas de acciones para elevar la satisfacción del Cliente En este paso, luego de haber finalizado la investigación propuesta, se presentarán propuestas de acciones que sean idóneas para mejorar las deficiencias encontradas, para cumplir los objetivos prefijados y lograr minimizar los impactos no esperados al proyecto.

Este procedimiento fue trazado basándose en la metodología de diagnóstico y evaluación, y su relación con los sistemas de gestión de la calidad con el propósito de recopilar varias metodologías de diagnóstico y evaluación de la calidad que facilite establecer las deficiencias existentes, y permita conocer el estado de la empresa hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad (Segura Domínguez, 2009).

2.3 Descripción de las principales herramientas y métodos a emplear en la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación con las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunas técnicas que ayuden a su desarrollo, también con herramientas que sirven para detectar problemas con la participación del personal, mientras que otras parten de mediciones o datos obtenidos del proceso a controlar y, a partir del análisis de estos datos, se obtienen los resultados buscados.

A continuación se describen las sucesivas técnicas y herramientas a emplear:

Trabajo en grupo

Consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para

desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.

Entrevista

La entrevista es la técnica más eficaz para obtener información, ésta presenta dos direcciones, una en que se informa, se explica y se interroga al usuario, y otra en la que se recibe la información correspondiente.

Existen diferentes tipos de entrevistas: las abiertas, en la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado; las cerradas, en la que sólo se responde de modo afirmativo y/o negativo y las semiabiertas o semicerradas que son aquellas en las que se responden a determinadas preguntas.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas, es una herramienta aplicada al trabajo grupal donde surgen nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, se realiza mediante la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes mediante reglas sencillas que permiten aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la. Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Encuestas

Las encuestas son una fuente principal de conocimientos de las opiniones del público y eficaz instrumento. Durante la aplicación de esta técnica se establece una comunicación con el sujeto. Tal comunicación es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que se necesitan, la captación de la información durante el proceso de comunicación se realiza mediante un cuestionario.

Matriz DAFO

El **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como **análisis DAFO**, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Diagrama Causa -Efecto

El diagrama Causa – Efecto creada por Kauro Ishikawa, es una herramienta práctica para estudiar procesos y escenarios, mediante la cual se desarrolla un plan de recolección de datos, con el objetivo de identificar la raíz o causa principal de un problema o efecto, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Este diagrama se utiliza para pensar y representar las relaciones entre un efecto determinado (como las variaciones de una característica de calidad) y sus causas reales. Las principales causas reales se organizan en categorías principales y subcategorías de manera que la representación es parecida al esqueleto de un pez. Por lo tanto, la herramienta se conoce también como diagrama de Espina de Pescado.

Ciclo de los Servicios

El ciclo del servicio es una representación gráfica de los momentos de verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas. También permite hacer el seguimiento de los distintos estados de emocionalidad que vive el usuario a través del servicio, lo que permite identificar áreas que necesiten reforzar un sentimiento en particular o las que necesiten su cambio total.

- Momentos de la verdad: un momento de la verdad es todo suceso en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa y se crea una impresión de ella. Un momento de verdad no es positivo ni negativo, no es más que la vivencia que le queda al cliente después de haber entrado en contacto con un elemento de la institución. La suma de los momentos de verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización. Los momentos de verdad no se crean de igual forma, un negocio o servicio puede tener diferentes momentos de la verdad, pero generalmente unos cuantos tienen impacto crítico y decisivo sobre las percepciones de los clientes.
- Momentos críticos: son los que realmente impactan al cliente, es un acontecimiento psicológico importante y se le fijan estándares físicos y normas.

Revisión de documentos

Tiene la finalidad de recopilar y sintetizar los principales aspectos relacionados con el tema a investigar que están recogidos en documentos los cuales presentan un nivel de validez propios para un trabajo científico. Se recomienda que los documentos a revisar sean de contenido auténtico.

Capítulo III. Resultados de la Investigación

En este capítulo se exponen los resultados alcanzados a partir de la aplicación de las técnicas propuestas por el procedimiento establecido en el capítulo anterior para el Hotel Iberostar Bella Vista.

3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización

El hotel se ha mantenido en los últimos meses del año 2022 (noviembre y diciembre) y hasta el momento con más del 50% de clientes de lo que estaba previsto.

Los principales mercados que arriban al hotel son Canadá, Rusia, Polonia, Argentina. Los clientes vienen al hotel por diferentes vías, pero principalmente por las agencias de viaje.

Para analizar la situación actual de la organización se utiliza como herramienta una matriz DAFO analizando así cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Para ello se seleccionó un grupo de expertos con los cuales se analizó la situación actual de la instalación.

El grupo de expertos que se seleccionó está conformado por:

Tabla 1

Nombre y Apellidos	Nivel de escolaridad	Cargo que ocupa	Años de trabajo
Dayanis Salomon	Licenciada en Lenguas Inglesas	Jefa de Calidad	2 años
Yoanna Garcia Perdomo	Licenciada en Turismo	Especialista Comercial	5 años
Dailena Rodriguez	Master en ciencias de la educacion	Tecnica en comercializacion del producto turistico	5 años
Barbara Sanchez	Licenciada en Turismo	Jefa a y b	5 años

Deiglis Arias	Ingeniero Industrial	Jefe de Comercial	5 años
---------------	----------------------	-------------------	--------

Fuente Elaboración propia

Mediante la formación de grupos, entrevistas y tormentas de ideas que se efectuaron a los directivos y expertos de la entidad, fueron determinadas como principales fortalezas y debilidades las que se describen a continuación:

Fortalezas:

- Hotel ubicado en primera línea de playa.
- Posee un diseño único y atractivo para los clientes.
- Servicio de calidad.
- Infraestructura moderna

Debilidades

- Deficiencia idiomática de los trabajadores.
- Deterioro de la inmobiliaria
- Alta competencia

Oportunidades

- Incremento de entradas de turistas al país
- Crecimiento de MYPYMES con servicios claves

Amenazas

- Hoteles del destino con características similares
- Crecimiento del hospedajes privados

Ponderación de la DAFO

Tabla 2

	Oportunidades		Subtotal	Amenazas		Subtotal
Fortalezas	O1	O2		A1	A2	
F1	5	4	9	4	2	6
F2	4	3	7	4	2	6
F3	4	5	9	1	2	3
F4	5	5	10	3	3	6
Debilidades		Total	35		Total	21
D1	2	5	7	4	2	6
D2	1	3	4	1	5	6

D3	4	3	7	2	3	5
		Total	18		Total	17

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados estos resultados se puede apreciar que a pesar de los problemas existentes en la instalación esta puede optar por estrategias agresivas ya que se encuentra en el primer cuadrante lo que permite aprovechar las oportunidades a través de cada una de las fortalezas que posee.

3.2 Análisis de la satisfacción del Cliente

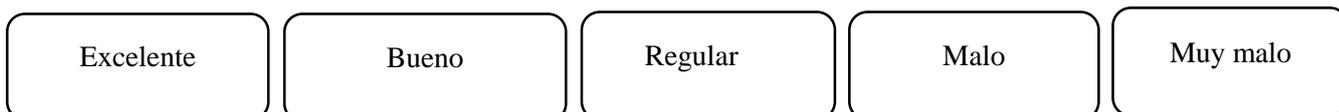
La satisfacción de los clientes es un excelente indicador de los futuros beneficios de la empresa, el cliente externo es el juez de la calidad por lo que todo sistema orientado a la calidad debe tener en cuenta que el cliente es lo primero y para ello se debe conocer la opinión en base al servicio recibido.

Empleándose el procedimiento propuesto, se procede a la revisión de documentos, siendo las encuestas de calidad de la organización el eje principal de análisis. Las mismas fueron facilitadas por la Jefa de Calidad, lográndose recopilar las encuestas que se le realizó a los clientes en los últimos 3 meses del año 2022 (octubre, noviembre y diciembre).

Las encuestas se basan en un grupo de preguntas de índole técnico-organizativo donde el cliente debe responder por medio de caritas que muestran el grado de satisfacción hacia el parámetro evaluado.

Para la organización los grados de satisfacción se evalúan conforme a la figura presentada a continuación, donde de acuerdo al estado del cliente rápidamente puede evaluar cada ítem.

Figura 1



Fuente: elaboración propia

Para que una encuesta sea satisfactoria debe alcanzar una escala de 4.65, asegurándose que el cliente esté de acuerdo con el servicio brindado.

Reviewpro es una plataforma online utilizada para puntuar la reputación online que otorga el cliente a las instalaciones, es un sitio que gestiona a partir de los comentario en las diferentes plataformas utilizadas en las redes sociales, utiliza la modelación matemática para otorgar una puntuación a la instalación y al mismo tiempo ubicar su puntuación en un ranking entre los competidores que sea declarado por el hotel. Una buena parte de los clientes acuden a estas plataformas en busca de las experiencias de otros clientes para en función de las revisiones de opiniones y respuestas de la dirección del hotel, decidir visitar el hotel y planificar antes de venir su circuito en el destino. El sitio se nutre de toda esas plataformas de preguntas, respuestas, comentarios, valoración de atributos, criterios de recomendación y tiempo de respuesta en cada plataforma, para otorgar un Índice Global de Revisión. Este análisis incluye muchas posibles salidas que puede generar el software y al mismo tiempo incorpora los competidores que declara el hotel teniendo en cuenta el comportamiento de la competencia, emitiendo un ranking entre los competidores, en cualquier nivel de análisis (diario, semanal, mensual, anual). La etapa analizada en la investigación corresponde con el trimestre octubre, noviembre y diciembre del 2022, a continuación

MES	CLIENTES	RESULTADOS
OCTUBRE	15	4.13
NOVIEMBRE	4	5.00
DICIEMBRE	130	4.06

se muestran los resultados.

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas aplicadas.

A partir de los resultados anteriores podemos llegar a la conclusión de que en el mes de noviembre se obtuvieron mayores respuestas positivas en las encuestas realizadas con respecto a los meses de octubre y diciembre .Con 4 clientes encuestados en el mes de noviembre, fueron todas las respuestas positivas obteniendo un total de 5.00 en la puntuación final. Ver anexos 1, 2, 3

3.3 Análisis causal de los problemas detectados

A través del estudio realizado hasta el momento se han detectado una serie de insatisfacciones que afectan la calidad del servicio, a partir de esos resultados se aplican técnicas para llegar al análisis causal de las deficiencias.

A partir de las encuestas realizadas se han detectado una serie de insatisfacciones, entre ellas:

- Problemas con la comida en el buffet.
- Problemas con el mantenimiento de las habitaciones.
- Problemas en procesos de recepción
- Problemas con la limpieza.

En la Figura 2 se presenta un diagrama causa-efecto, resultado también del trabajo grupal, donde se pueden apreciar los factores que originan los problemas detectados, y que contribuyen a la insatisfacción de los clientes.

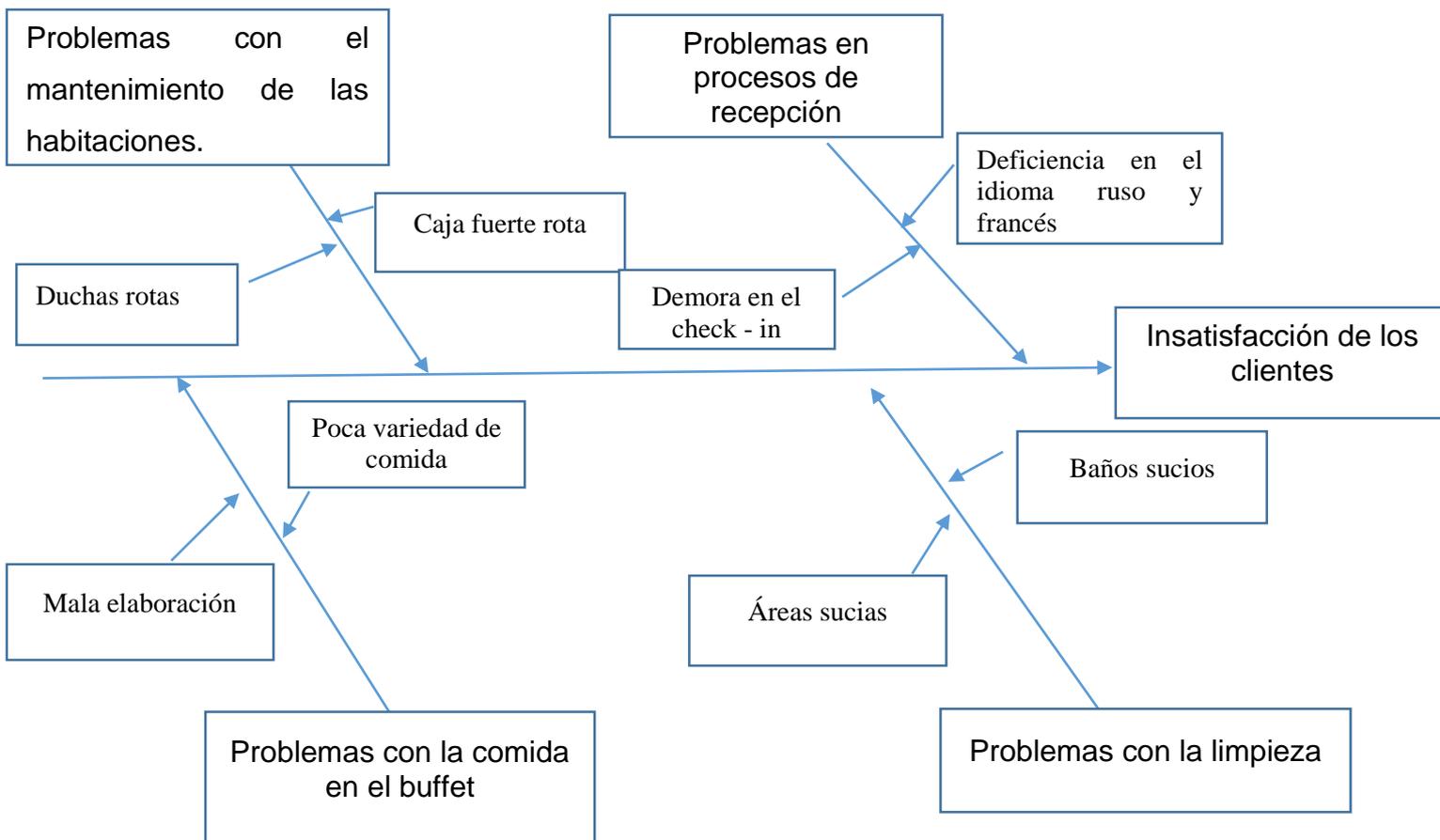


Figura 2 - Diagrama causa efecto

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen de este paso se puede mencionar que existen un gran número de causas que afectan en el día a día la satisfacción de los clientes, esas causas las cuales ha sido valoradas con baja puntuación en los métodos analizados en pasos anteriores, pueden variar de una temporada a otra, pueden tener mayor acentuación de un mercado a otro, pueden tener la mejor puntuación para un tour operador y generar reclamación con compensaciones en otros, como se pudo apreciar en pasos anteriores, pero de forma general son las que a criterio de los expertos son la de mayor frecuencia de aparición de manera general.

3.4 Análisis de indicadores económicos. El hotel tiene establecido un mecanismo para registrar todas la incidencias que suceden o reportan los clientes en el día, muchas de estas o la gran mayoría tiene solución en las próximas dos horas de registrado el reporte. Otras, por diversas causas que se presentan en el hotel, terminan siendo registradas y demandan de la activación de los servicios de atención a clientes, donde acompañan al cliente en todo momento, en función de, si la queja es declarada como a lugar, activar un grupo de recursos destinados por estos fines. Entre las acciones de compensación que pueden generar un costo por atención a quejas podemos encontrar:

Cena romántica

- Botella de vino espumoso en habitación o restaurante
- Reservación en restaurantes especializados
- Devolución del costo de una noche
- Pago de transfer de salida al aeropuerto
- Reservación en restaurante Panorámico, star prestige
- Botella de ron en habitación
- Late check out
- Upgrade a star prestige

(Ver anexo 4,5,6)

Son muchas las acciones de compensación que se pueden llevar a la práctica por atender la queja comprobada y a lugar de algún cliente, mientras se encuentre en casa. Todas estas opciones tienen un costo, y con el nivel de aprobación correspondiente, permiten cerrar el caso antes de que pase a los tour operadores o tome curso legal por no entendimiento de las partes o respuesta fuera de lugar.

A continuación un resumen del total de quejas compensadas en el últimos trimestre del 2022.

Periodo	Quejas recibidas	Compensado en casa	Reclamaciones recibidas	Costo en usd	
Octubre	51	1203,25	35	77728,25	
Noviembre	59	2023,19	40	46573,19	
Diciembre	56	10442,9	27	70717,9	
Total	166	13,669.34	102	195,015.34	

Fuente Departamento de calidad Bella vista

Es bueno destacar que los costos de no calidad por concepto de costos por compensación indican la existencia de fallos en procesos de la organización, pero los gastos por este concepto también tiene una acción de prevención de impactos mayores por incumplimientos de estándares pagados y no consumidos por los clientes

3.5 Propuestas de mejora.

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

En la siguiente tabla se muestra las acciones propuestas.

Deficiencia	Acciones	Plazo de ejecución	Responsable
Problemas en procesos de recepción	Exigir el cumplimiento de los estándares de tiempo en check in Preparar documentación de clientes con tiempo adelantado. Cursos de idioma para los trabajadores	2 meses	Jefe de recepción
Problemas con la limpieza Problemas con la comida en el buffet	Supervisión de las áreas del hotel	1 mes	Ama de llaves

	<p>Implementación de nuevos equipos de trabajo</p> <p>Contratar personal calificado</p>		
<p>Problemas con el mantenimiento de las habitaciones</p>	<p>Cambio de los equipos afectados.</p> <p>Personal calificado</p> <p>Reparación rápida de los objetos dañados .</p>	<p>15 días</p>	<p>Jefe de mantenimiento</p>
<p>Problemas con la comida en el buffet</p>	<p>Aumentar el número de platos mostrando variedades de formatos en función de minimizar la carencia de otros alimentos.</p> <p>Realizar mediciones de temperatura en planchas antes de iniciar el servicio en restaurante buffet</p> <p>Aumentar acciones de MTTO en las áreas calientes.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Jefe de Cocina y jefe de A y B</p>

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema científico planteado y a la vez dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

Se realizó un análisis de la satisfacción del cliente a través de las encuestas realizadas, y de esta manera pudimos comprender que son muchas las insatisfacciones de los clientes y para ello se propusieron una serie de mejoras a tomar en cuenta para aumentar el nivel de satisfacción en los próximos meses

Recomendaciones

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

Bibliografía

Berry, L.L., Calidad del servicio, ed. S.A.E. ". Editorial Díaz Santos. 1989.

Carresco Fernández, S., La cultura de la Calidad en las empresas y/o entidades de hotelería y turismo. 2013.

CHIAVENATO, A., Introducción a la Teoría General de la Administración, ed. M.-H. Interamericana. 2004.

Cuatrecasa, L., Gestión integral de la calidad. Implementación, control y certificación., ed. S.L. España: Inmobiliaria. 2010.

Cuellar González 2017 Evaluación y diagnóstico de la satisfacción del cliente externo en La Empresa Marina Marlín Varadero

Crosby, Philip B., (1996) Hablar de calidad. Editorial latinoamericana de México.

Crosby, Philip B., (1987) LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN.

Deming, W. Edwards, (1989) Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis, Madrid

Duque Oliva, Edison Jair., «Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. », [en línea], 2005,

Espinosa, Roberto (2017) Ventaja competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos.

Feigenbaum, A.V., (1971 La calidad como filosofía de gestión.

Kotler, P. 1997. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control (7ma edición ed.). Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P. 2000. Dirección de marketing. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Matos Rodríguez, H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Libro electrónico Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Matanzas, Cuba.

Maynard, H. B. 1996. Manual del Ingeniero Industrial (5ta edición ed.). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Parasuraman, A.B.B., L. L. y Zeithaml, V. A, A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research., ed. J.o. Marketing. 1985.

Pérez Campdesuñe, R., La satisfacción del cliente interno y externo, Su grado de vinculación. 2004, Disponible en: <http://www.monografias.com>.

Ramírez, F., Eficiencia de la calidad de la gestión. Guía de la mejora Revista avanzada científica., 2010.

Segura Domínguez, A., Metodología de Diagnóstico y Evaluación de la Calidad para la implementación de Sistemas de Gestión de la calidad. Matanzas, Universidad de Matanzas sede Camilo Cienfuegos, 2006.

SOLER GRILLO, O.Y.O., El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. 2001. 27. Thompson, I., Service definition. 2006.

Sverdlick, I., (2012) ¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa? , Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico

Thompson, I.,(2008) Definición de eficacia.

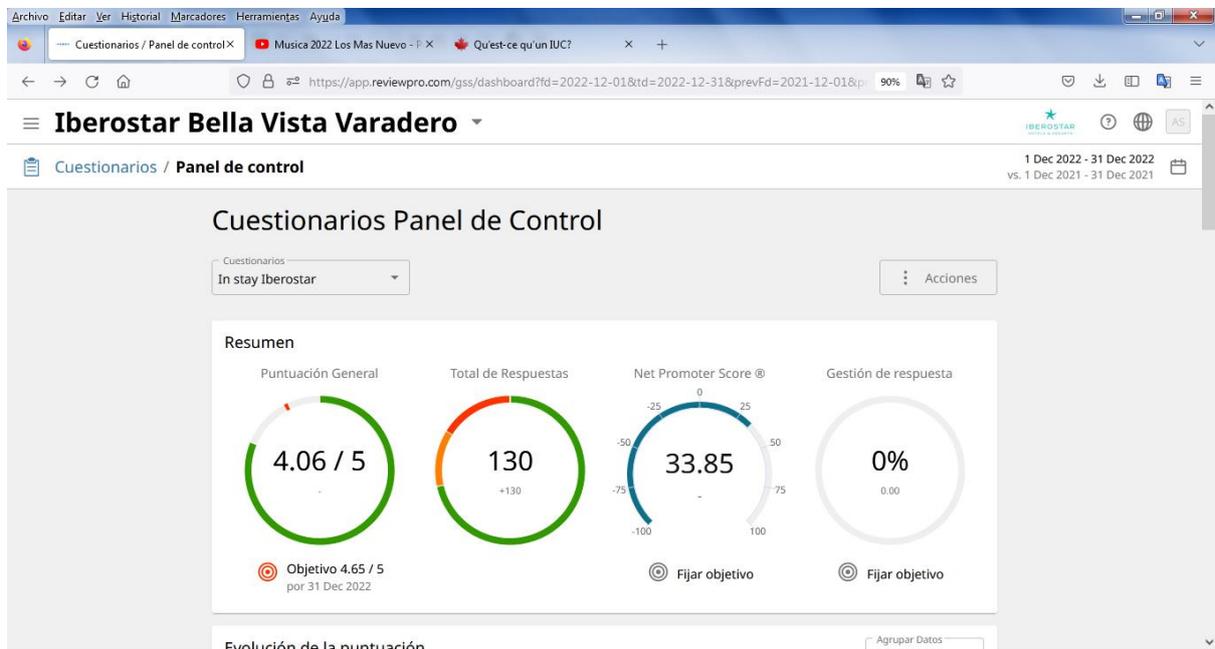
Valls, Wilfredo,(2006) Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de Sol y Playa. », [Tesis presentada en opción al título de Doctor en Gestión de Empresas turísticas.], Universidad de Matanzas.

Vasallo Lorenzo, Eliany, 2020. Medición de la satisfacción del cliente interno en la empresa Azcuba, Universidad de Matanzas

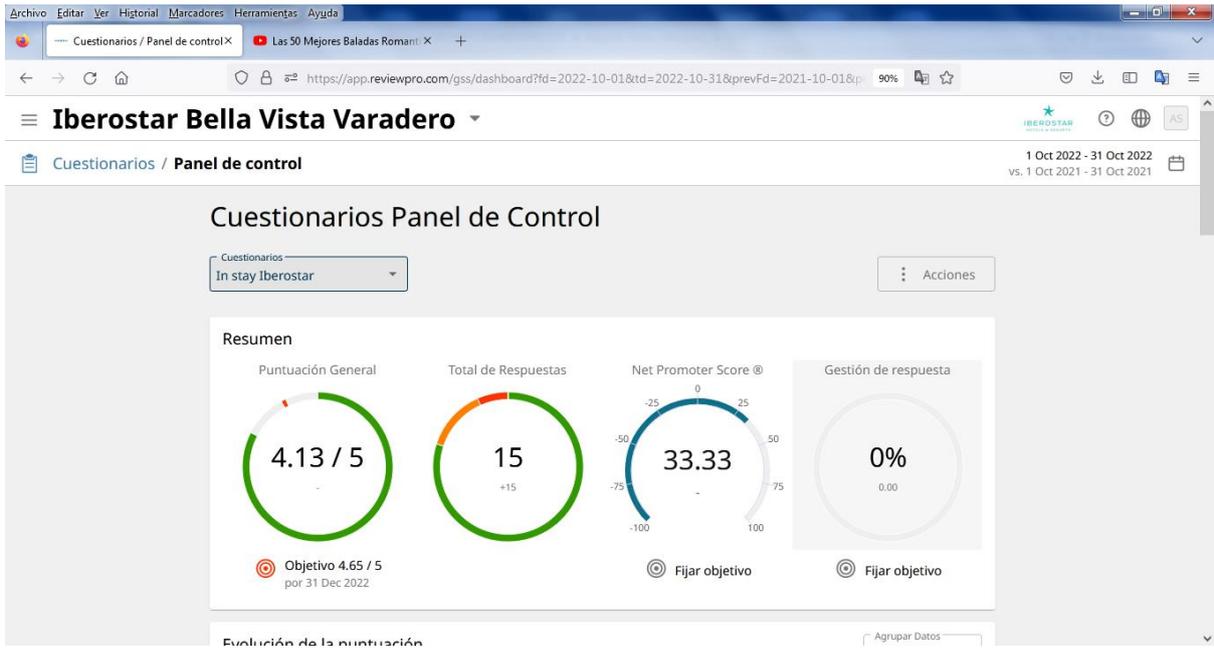
Zeithaml,(1991) Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial.

Anexos

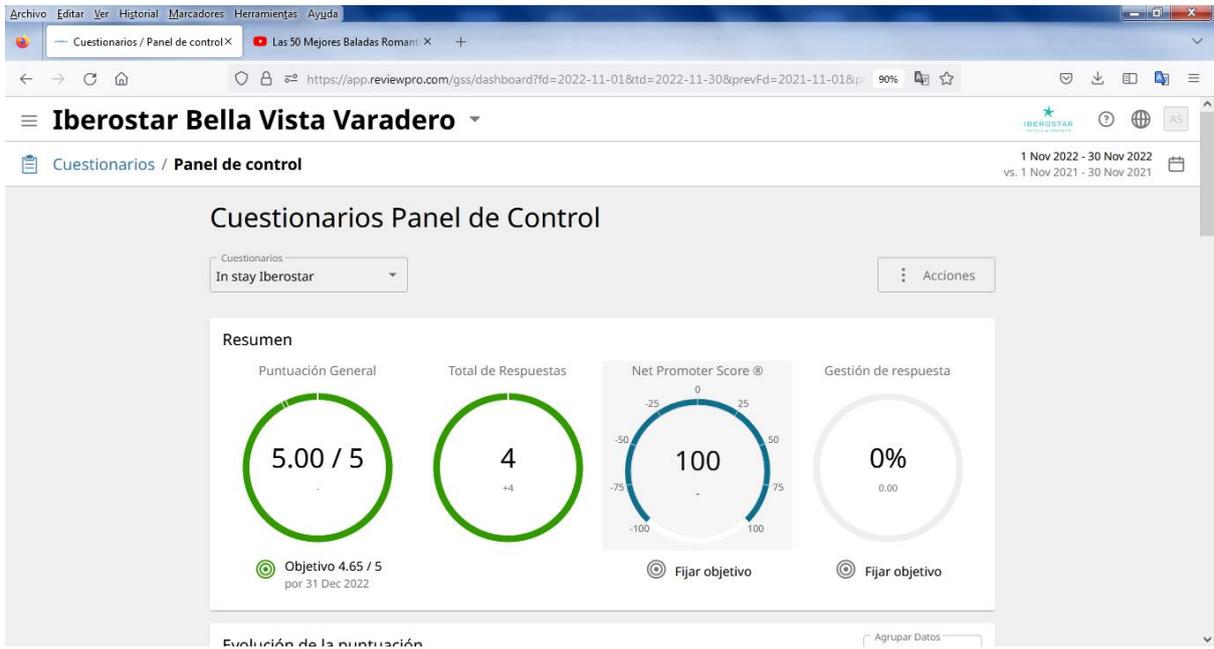
Anexo 1



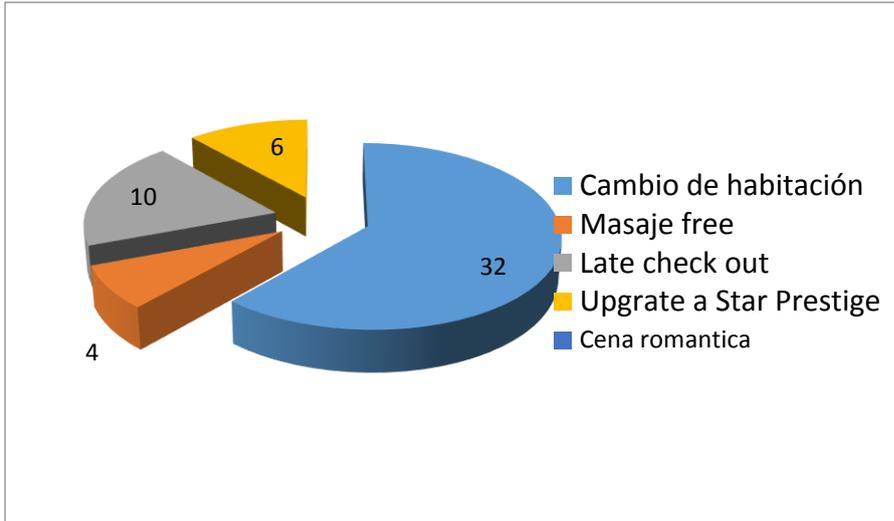
Anexo 2



Anexo 3

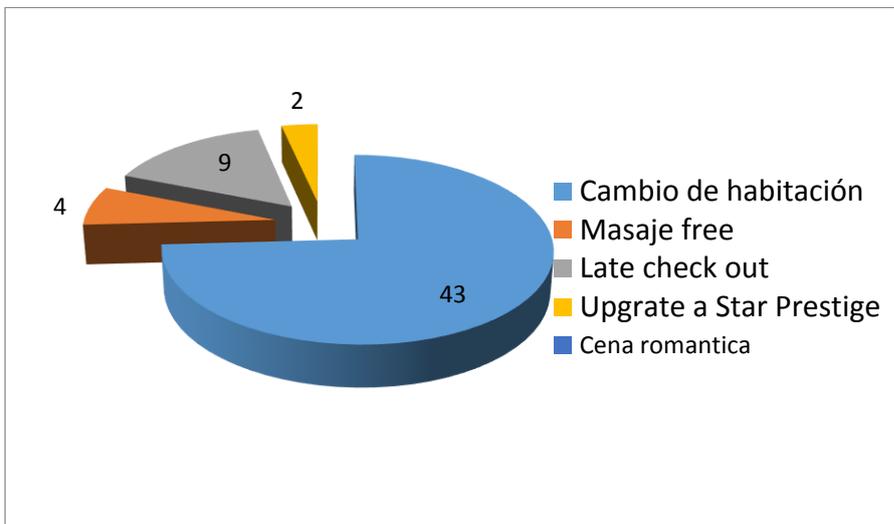


Anexo 4



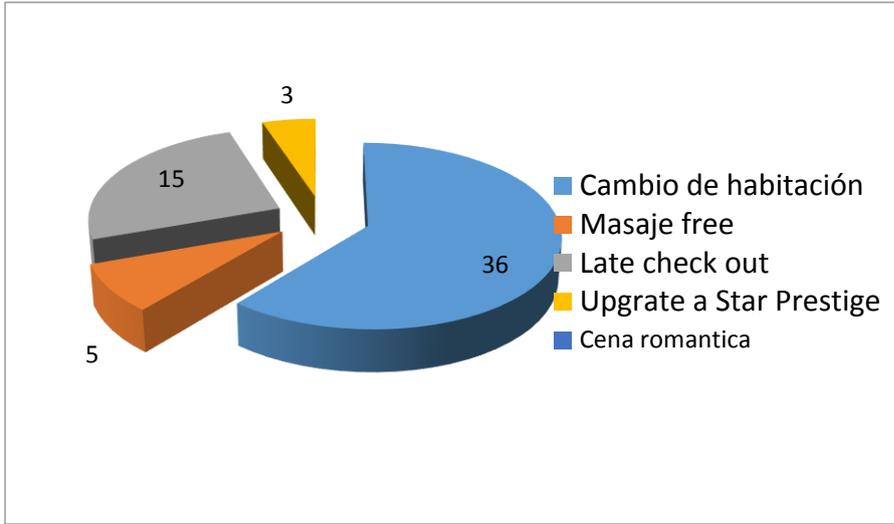
Tipo de compensación entregada (octubre)

Anexo 5



Tipo de compensación entregada(noviembre)

Anexo 6



Tipo de compensación entregada (diciembre)