

UNIVERSIDAD DE MATANZAS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE TURISMO

TITULO: EVALUACION DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL HOTEL MEMORIES VARADERO.

AUTOR: Yunaimy Medina Duporté

TUTOR: DrC. Yadrián Arnaldo García Pulido

Matanzas, 2023

A mis padres por su dedicación y apoyo.

A mi familia en especial a mi Hija Diana.

A mi tutor por su gran ayuda.

*A todo el colectivo de profesores que contribuyeron a
mi formación profesional.*

*A mis amigos y compañeros, que
me ofrecieron su apoyo en todo momento y animaron
siempre a seguir adelante.*

A todos los trabajadores del Hotel "Memories Varadero"

*A todos los que hicieron posible la realización exitosa
de mi tesis y han ayudado desinteresadamente a
la culminación de mi carrera.*

GRACIAS

DECLARACION DE AUTORIA

Declaro que soy la única autora del presente trabajo de Diploma titulado Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Memories Varadero. y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso de la misma como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma se realiza en el hotel Memories Varadero situado en la provincia de Matanzas en Varadero. Tiene como objetivo general la Evaluación Del Nivel De Satisfacción De Los Clientes Del Hotel Memories Varadero. Para llevar a cabo el estudio fueron utilizadas las técnicas de observación, encuesta y técnicas de procesamiento de datos que permita el registro, medición, análisis e interpretación de los resultados. Para lograr el objetivo general de la investigación fue necesario conformar una fundamentación teórica sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se realizó una caracterización general del hotel donde se realiza la investigación, y de los resultados de la encuesta que actualmente se aplica en el hotel para medir la satisfacción con la calidad del servicio. Seguidamente se aplica una nueva encuesta diseñada para medir dicho nivel de satisfacción, comparando los resultados entre ambas encuestas. Como resultado se obtiene una mejor información sobre el estado de la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio percibido en el hotel, lo que permitió identificar aspectos negativos y posibilitar en mayor medida la toma de decisiones para contribuir a la mejora continua de la calidad de los servicios que se prestan en el hotel y así aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

ABSTRACT

Diploma's present Work accomplishes at the hotel "Memories Varadero" itself placed at the province of Matanzas Varadero. It has as general objective to evaluate the level of the client's satisfaction Hotel Memories Varadero. To carry out the investigation, were used techniques of observation, the survey and technical of prosecution of data that allows the registration, mensuration, analysis and interpretation of the results. It was necessary conform a theoretical foundation about the service quality and client's satisfaction. It was carried out a general characterization of the hotel where is realized the investigation, and of the results of the survey that at the moment is applied in the hotel to measure the satisfaction with the service quality. Subsequently a new survey is applied designed to measure this level of satisfaction, comparing the results among both surveys. As a result a better information is obtained on the state of the client's satisfaction in relation to the service quality perceived in the hotel, what allowed to identify negative aspects and to facilitate the taking of decisions to contribute to the continuous improvement of the services quality that are lent in the hotel and in this way to increase the level of the clients' satisfaction.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
1.1. Servicio. Principales definiciones	4
1.1.1. <i>Características diferenciales de los servicios</i>	6
1.2. Aspectos conceptuales sobre calidad del servicio	11
1.2.2. <i>Expectativas y percepciones del cliente</i>	17
1.3. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida	18
1.4. Satisfacción del cliente para medir la calidad del servicio	20
1.4.1. <i>Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente</i>	22
1.5. La empresa de alojamiento: principales definiciones	24
Conclusiones parciales	26
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL “MEMORIES VARADERO” Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	27
2.1. Herramientas para medir la satisfacción del cliente	27
2.1.1. <i>Calidad del servicio en hoteles</i>	27
2.2. Descripción de la metodología empleada	29
Etapas I. Preparación del estudio	30
Etapas II. Análisis de la situación actual	32
Etapas III. Evaluación de la calidad	32
Conclusiones parciales	34
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO PERCIBIDO EN EL HOTEL “MEMORIES VARADERO”	35
3.1. Etapas I. Preparación del estudio	35
3.2. Etapas II. Análisis de la situación actual.	41
3.3. Etapas III. Evaluación de la calidad	49
3.3.1. <i>Aplicación del instrumento propio</i>	53
Conclusiones parciales	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están obligadas a enfocar su gestión hacia el cliente y no hacia el producto, ya que no es suficiente con solo preocuparse por este último. Lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios. Por ello, las empresas de servicios, sobre todo, deben emprender nuevos retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito nacional e internacional. Se requiere tener conocimiento acerca del grado de satisfacción de sus clientes con el objetivo de poder trazar estrategias que tengan en cuenta el nivel en que se encuentran satisfechas sus necesidades y requerimientos (Lauzurique Rodríguez, 2011).

Para las empresas de prestación de servicio no basta con lograr la satisfacción primaria de sus necesidades, se debe lograr una superación de las expectativas generadas, de manera que no solo se alcance una apreciación positiva y satisfactoria de la organización sino también su fidelización, de forma tal que se conviertan en un embajador de la marca y del servicio prestado. Entonces cobra una importancia primordial la medición y el análisis del grado de satisfacción del cliente, el cual permite la identificación de la problemática habitual y potencial de la empresa, dando cabida a medidas preventivas para que esos problemas no se conviertan en amenazas que afecten en gran medida a la organización (Barre Garcés, 2022).

Cuba al igual que muchos países del mundo, ha entrado en la denominada sociedad de servicios, identificando al turismo como uno de sus sectores estratégicos, principal generador de ingresos al país luego de los servicios profesionales en el exterior, con una alta contribución al Producto Interno Bruto y la generación de empleos a lo largo de los últimos años (Salinas Chávez et al., 2019).

La satisfacción del cliente se ha convertido en una necesidad para cualquier organización, ya que esta variable interviene de múltiples maneras en la gestión de una empresa, como en su reputación e imagen, en el nivel de aprobación del mercado y; por tanto, en la consecución de la eficacia, la eficiencia y la efectividad a alcanzar en el corto y medio plazo. Según (Gamarra-Miranda et al.; Vavra, 2002) la satisfacción de los clientes es de vital importancia para las empresas, ya que las ventas provienen de dos grupos: los nuevos compradores y los fidelizados, siendo más costoso y arduo para las empresas atraer nuevos clientes que retener a los consumidores habituales o frecuentes.

Al respecto Thompson (2005) asegura que toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

El cliente tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar servicios que logren su satisfacción.

Lo anterior tiene un significado especial para las empresas de servicio, particularmente para las del sector de la hostelería. En el proceso de consulta de los documentos y con la propia dirección del Hotel "Memories Varadero" se pudo verificar que aplican sistemáticamente una encuesta para conocer la percepción de los clientes en relación a la calidad de los servicios que reciben y que los índices de satisfacción medidos a través de la misma son altos. Sin embargo, esta encuesta es de carácter general y se aplica a todos los hoteles de la cadena hotelera de Gaviota. Por tanto, es posible y necesario perfeccionar este instrumento, para mejorar el nivel de información sobre la situación del hotel en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes que usan sus servicios, con lo cual expresó su conformidad la dirección del hotel. De lo anterior se define la situación problemática de la presente investigación, la necesidad de diseñar un instrumento para medir la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio que recibe en el Hotel "Memories Varadero" que se adapte a las características del hotel y proporcione una información más completa y objetiva sobre dicha satisfacción.

Sobre la base de la situación definida anteriormente se deriva el siguiente **problema científico**: ¿es posible mejorar la calidad de la información sobre el estado de la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio percibido para que contribuya en mayor medida a la toma de decisiones al respecto por la directiva del Hotel "Memories Varadero"?

Por lo que se define como **Objetivo general**:

Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con relación a la calidad del servicio en el Hotel "Memories Varadero".

Objetivos específicos:

- ✓ Sistematizar los fundamentos teóricos acerca de la calidad del servicio y la medición de sus atributos en el sector de la hostelería.

- ✓ Aplicar un nuevo instrumento para la medición del nivel de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio en el Hotel “Memories Varadero”.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos de la aplicación del nuevo instrumento con los obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado actualmente en el Hotel.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Métodos teóricos

En la construcción de la teoría científica debe tenerse en cuenta el método del análisis y la síntesis, donde se logra sintetizar el fenómeno para abordar los aspectos esenciales relacionados con el problema científico. Ir en el proceso de investigación de lo general a lo particular, tener en cuenta la inducción y la deducción, el enfoque de sistema y la triangulación, y con este último se buscan puntos de referencia relacionados con el tema para llegar a una información certera.

Métodos empíricos

Para la investigación se deben aplicar las técnicas de observación, revisión de documentos, encuesta y técnicas de procesamiento de datos que permita de investigación, y así trabajar sobre la base de los resultados que se obtengan para dar solución al problema científico planteado. La tesis está estructurada en tres capítulos. En el Capítulo 1 se exponen los fundamentos teóricos y conceptos fundamentales sobre el tema investigado, resultado de la revisión de la bibliografía existente. En el Capítulo 2 se realiza la caracterización general del hotel donde se realiza la investigación y de los resultados de la aplicación de la encuesta que actualmente se aplica en el hotel para medir la satisfacción con la calidad del servicio. Finalmente, en el Capítulo 3 se analizan los resultados de la aplicación de la nueva encuesta propuesta, comparándolos con los obtenidos en la aplicación de la encuesta ya existente.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el primer capítulo se exponen los resultados de una revisión teórico-referencial de la materia objeto de estudio donde se trata de abordar la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de analizar y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, permitiendo esto sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación. El hilo conductor seguido para la confección del análisis bibliográfico del tema de investigación se muestra en la figura 1.1.

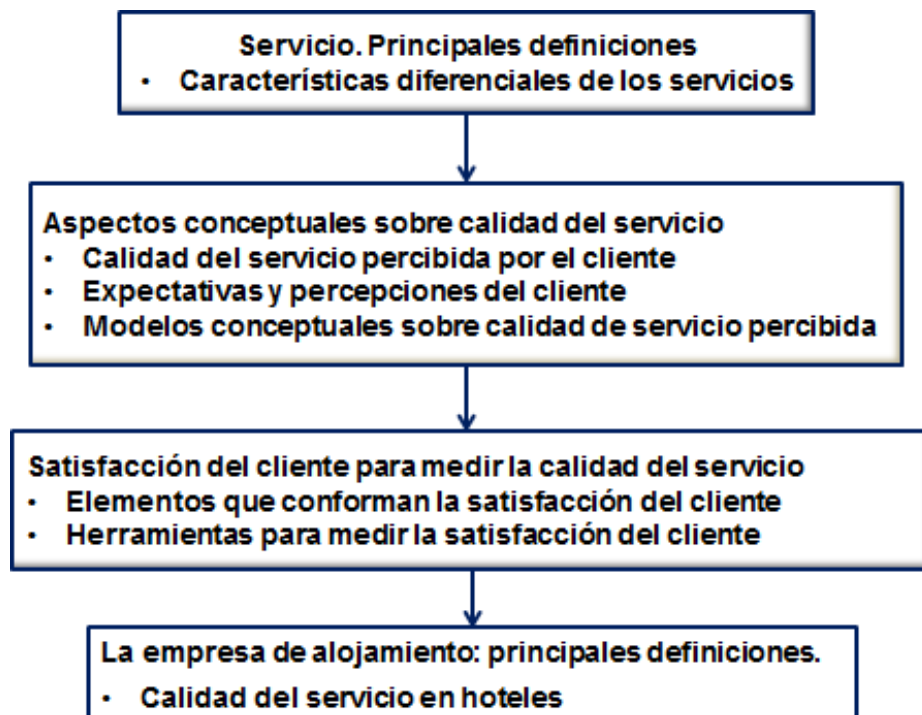


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo I. Fuente: elaboración propia

1.1. Servicio. Principales definiciones

Una enunciación generalmente admisible de los servicios hasta ahora no se ha conquistado. No obstante el marketing de los servicios es una nueva su disciplina que brota a partir de la época de los setenta, tiene sus precursores en contribuciones de numerosos autores como Judd (1964), Rathmell (1974) y Juran y Bingham (1974). Al abordarse por primera vez el tema de los servicios, la American Marketing Association (AMA, 1960) expone su definición de los mismos como “actividades, Beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o

ejecutadas en unión con la venta de productos". Judd (1964), prosiguiendo en la búsqueda de una definición de los servicios establece que "los servicios comerciales son las transacciones de una empresa o de un empresario con el mercado donde el objeto de esta transacción es una transferencia de propiedad de un bien tangible".

Por su parte, Rathmell (1974) plantea que "un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material... mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo". En ese mismo año Juran y Bingham (1974) plantean que el servicio "es un trabajo realizado para otros".

Muy similar a estos dos conceptos anteriores es el dado por Kotler (1997) quien establece que: "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos". Peel (1999) define el servicio como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad". De igual manera Gualier (2001) brinda como enunciación de los servicios "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores". Grönroos (2001): señala que un servicio es "una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor".

Vila (2004): afirma que "los servicios y los productos industriales están cada vez más entrecruzados, y la intangibilidad no constituye su principal diferencia. (...) La única diferencia en la mayor parte de las cuestiones relativas a la gestión radica en la forma de la relación del servicio, el modo de conexión en el tiempo, el espacio, y las reglas de interacción entre productores y consumidores." ISO 9000:2005, plantea que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Como se ha explicado anteriormente en la exposición de diferentes autores acerca de la conceptualización del servicio, todavía no se ha logrado una definición universalmente aceptada, aunque se considera dentro de todas estas la definición más universal y más acabada la de Kotler (1997).

Del análisis de las definiciones de servicio se puede llegar a la conclusión que de forma implícita o explícita todas las definiciones abordan al servicio como algo intangible y algunos autores lo relacionan con bienes tangibles. Varios autores plantean que el servicio es un trabajo realizado para otros. En definitiva, se puede sintetizar que un servicio, es el conjunto de respuestas que el cliente espera, además del producto o del servicio básico por el cual busca un proveedor, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio no es otra cosa que la producción de una experiencia vivida como resultado de la compra o uso, la unión de lo que el comprador percibe y lo que esperaba, ya que el cliente no compra un producto si no, su funcionalidad y lo que este le puede ofrecer para satisfacer su necesidades y sus expectativas. El servicio como tal puede percibirse de dos formas diferentes; el servicio de productos o de bienes tangibles, y el servicio de servicios los cuales son intangibles, solo existen como el conjunto de experiencias vividas. Ambos, servicios o bienes materiales son productos que ofrecen beneficios o satisfacciones a los clientes y se diseñan teniendo en cuenta sus necesidades.

Por los tanto teniendo en cuenta el criterio amplio de producto ambos pueden considerarse como tal aunque existan características que los diferencien. Estas características se muestran en el próximo epígrafe.

1.1.1. Características diferenciales de los servicios

Los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados. Las características diferenciales de los servicios constituyen el principal motivo que justifica un marketing específico para ellos (Díaz, 2002). Según los resultados obtenidos de muchas investigaciones realizadas por diferentes autores, los mismos han abordado diversas características de los servicios. Rathmell (1974) diferencia las características que definen el servicio en primarias y secundarias. Las primarias hacen referencia a los servicios en tanto que son procesos, distinguiendo:

- 1) La ausencia de transferencia de propiedad. El comprador de un servicio es relativamente dependiente del vendedor;
- 2) La existencia de una estrecha interrelación entre producción y consumo. Con los productos se da la secuencia producción marketing-consumo, con los servicios hay una doble interacción entre vendedor y comprador, dándose de forma simultánea producción y consumo;
- 3) La ausencia de capacidad de almacenamiento;

4) La dificultad para obtener estándares de calidad

5) La inexistencia de una función de distribución física, de aprovisionamiento, tal y como es entendida respecto a los productos.

En las secundarias, derivadas de las anteriores, Rathmell (1974) define a los servicios en tanto que son productos. Eiglier y Langeard (1975) definen tres características propias de los servicios:

- 1) Su heterogeneidad. Se agrupan en la misma denominación actividades muy diversas;
- 2) La escasez de datos y la dificultad de acceso a los mismos
- 3) Su mala delimitación.

Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1985) realizan una revisión histórica de las características de los servicios que permiten una mejor definición de los mismos:

- 1) La intangibilidad. Los servicios no son palpables.
- 2) La inseparabilidad de la producción y el consumo
- 3) La heterogeneidad. No pueden ser estandarizados
- 4) La perecederabilidad. No pueden ser inventariados.

Otras características inherentes a los servicios, además de las anteriores, lo constituyen según Solanelles (2003):

- 1) la ausencia de intermediarios, dado que en la mayoría de los casos, un servicio se ofrece mediante un canal directo de distribución,
- 2) la falta de propiedad porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado y el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos
- 3) la complejidad del servicio debido a que cada servicio es, sin dudas, un conjunto de su servicios que se integran armónicamente en el momento del consumo y cada uno de ellos representa un momento de la verdad que determina la satisfacción del cliente.

Grande (1996), Kotler (1997), Gómez (1998), Rivero y Rodríguez (2001), Solanelles (2003) y Hernández (2004) añaden una explicación más detallada y ampliada a las características abordadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Intangibilidad Grande (1996) coincide con Kotler (1997) cuando plantea que los servicios no se pueden probar antes de ser

adquiridos y que las empresas deberían ingeniárselas para tangibilizar el servicio; pero a pesar de esto Grande (1996) añade que: “posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores” y que además algunas estrategias para la reducción del riesgo percibido por los consumidores son: el diseño del entorno físico donde se presta el servicio, proporcionar garantías, los servicios, emplear mensajes verbales y no verbales, cuidar el aspecto de las personas (esta estrategia es muy importante para el consumidor pues se encuentra en un ambiente familiar con la uniformidad de las personas, que a su vez, homogeneiza la imagen del proceso de prestación de servicios) y utilizar tecnología para tangibilizar el servicio.

Según Kotler, (1997), los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta, por lo tanto la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”; quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas, quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Gómez (1998) plantea que la naturaleza intangible de los servicios supone una serie de problemas para su comercialización:

- (I) No se puede transmitir la propiedad
- (II) Imposibilidad de protección por patentes
- (III) Dificultad para la promoción
- (IV) Dificultad de diferenciación
- (IV) Los servicios no se pueden almacenar
- (V) El precio es difícil de fijar en los servicios.

Según Rivero y Rodríguez (2001) la intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos, no puede verse, probarse, olerse, sentirse u oírse con anterioridad a su adquisición, no se puede formar una imagen o representación mental del mismo. Solanelles (2003) plantea que los servicios son básicamente intangibles, es decir, no pueden verse, degustarse, oírse u olerse antes de recibirse, plantea que se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes y que una compra repetida puede descansar en experiencias previas.

Según Solanelles (2003) el servicio representa una decisión de compra más difícil y en ellos tiene un lugar importante la confiabilidad en la marca o empresas que intervienen en su prestación. Plantea además que los proveedores de servicios de información pueden mejorar la confianza del cliente:

- 1) Aumentando la tangibilidad del servicio
- 2) Enfatizando el beneficio del servicio en el lugar de describir sólo sus características
- 3) Empleando marcas comerciales que elevan el prestigio
- 4) Utilizando personajes célebres, líderes de opinión que generen confiabilidad en el servicio.

Hernández (2004) plantea que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue bienes de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental, por tanto, estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del bien del de servicios.

Inseparabilidad

La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Grande (1996) y Kotler (1997) coinciden en que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y que esto no se puede predicar de los bienes que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diferentes comercios y se consumen todavía más tarde. Plantean que una de las características especiales del marketing de servicios es que el cliente está también en la interacción suministrador-cliente y que tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.

Kotler (1997) plantea que existen varias estrategias para superar esta limitación:

- 1) El suministrador puede aprender a trabajar en grupos mayores y más rápido sin que ello afecte su calidad y la satisfacción del cliente,
- 2) La organización de servicios puede preparar a más personas y desarrollar la confianza de los clientes.

Solanelles (2003) plantea que esta característica implica que los servicios no pueden separarse de quien los presta, es decir, la producción va ligada al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea, los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo.

Hernández (2004) plantea que los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos

mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Se plantea que en la mayoría de los casos el servicio se ofrece a través del canal directo de distribución y que la responsabilidad no se comparte con los intermediarios como ocurre con los productos tangibles y, aunque esto ocurra, la máxima responsabilidad siempre recae sobre la empresa pues el cliente no se desvincula nunca del proveedor del servicio.

Heterogeneidad

A pesar de la diferente terminología utilizada (heterogeneidad o inconsistencia por Grande y variabilidad por Kotler) el concepto como tal es similar. Grande (1996) plantea: "que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos" y que los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y los servicios no están forzosamente estandarizados; un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

Kotler (1997) plantea que los servicios son altamente variables porque depende de quién los suministre, cuándo y dónde. Además, agrega que las empresas de servicios pueden llevar a cabo tres pasos para asegurar el control de la calidad:

- 1) invertir en una buena selección del personal, así como en su formación,
- 2) estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización
- 3) medir la satisfacción del cliente a través de sistemas de quejas y sugerencias, investigaciones al cliente de forma tal que puedan detectarse o corregirse los servicios mal desarrollados.

Gómez (1998) plantea que esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos y que la variabilidad puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del cliente.

Rivero y Rodríguez (2001) plantean que los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar el suministrador de un servicio y que por esta razón la empresa de servicio se ve en la necesidad de aplicar diferentes medidas en pos del control de la calidad tales como la cuidadosa selección y capacitación del personal y el ofrecimiento de incentivos que hacen que los empleados sean más visibles y responsables ante los clientes.

Solanelles, (2003) plantea que por depender el servicio de la persona que lo suministra, de la experiencia profesional del proveedor, de su estado de ánimo y de dónde se suministra la firma de servicios tendrá que tomar dos determinaciones para el control de la calidad:

- 1) Invertir en la selección y capacitación del personal en contacto con los clientes
- 2) trabajar de forma sistemática con el estado de opinión de los consumidores en función de su satisfacción para detectar y corregir las deficiencias y causas.

Perecederos

Grande (1996) y Kotler (1997) coinciden en que los servicios no se pueden almacenar. Gómez (1998) plantea que los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente y, precisamente, debido a que no pueden almacenarse, tampoco pueden inventariarse, es decir, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la empresa, ni envasarse, ni embalsarse o transportarse. Solanelles (2003) plantea que los servicios no pueden almacenarse y que por esta razón muchos médicos cobran a sus pacientes y abogados a sus clientes por las citas a las que no asistieron porque el valor del servicio existe en el momento en que el cliente debió presentarse. Hernández (2004) plantea que los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar y que para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecederabilidad del servicio y que hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso del servicio.

1.2. Aspectos conceptuales sobre calidad del servicio

La gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla (Vázquez y Díaz, 1996). Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad ha resultado ser particularmente compleja en el ámbito de los servicios puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, 1994).

Dadas las diferencias entre los productos físicos o tangibles y los servicios es de suponer que la calidad para ambos se conciba de manera distinta. Definir, evaluar, implantar o medir la calidad del servicio es mucho más complejo que lo que realmente parece. El servicio resultante de una prestación está muy influenciado por diversos elementos variables (Kotler, 1997). Por lo tanto su calidad depende de innumerables factores subjetivos muy difíciles de medir y

controlar.

La conceptualización de la calidad de un servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holdbrook y Corfman, 1985). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente y es posible que los criterios que utilizan estos para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993). Las definiciones objetivas de la calidad que tradicionalmente se utilizaron en la industria de los bienes tangibles y los criterios de gestión que se derivaron de ellas, resultaron difíciles de aplicar en los servicios debido a las características diferenciales de este sector. La actual relación oferta/demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron, estos son los que juzgan la calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993). La calidad se entiende entonces como: “la conformidad a la necesidad real del cliente” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente. Por tanto, cuando se habla de calidad de servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Pons, Díaz, Morales y Rodríguez, 2005).

A partir de las teorías estudiadas es posible definir la calidad del servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo.

En el entorno actual, la calidad del servicio se convierte en una de las variables consideradas claves para la competitividad de las empresas. Las organizaciones tienen claro que si quieren sobrevivir en un mundo tan competitivo como el de hoy, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario. Los productos y servicios ofrecidos deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir, que cumplan con sus expectativas y si es posible, incluso, las superen. De modo que, la opinión del cliente se convierta en una información sumamente relevante para la empresa. No basta que la entidad esté convencida de que brinda un servicio de calidad, sino que debe ser el propio consumidor el que realmente lo perciba así.

Ello trae como resultado mayor lealtad de los consumidores hacia los productos y servicios de la empresa, que se traduce en futuras ventas y mayor repetición de compra, comunicación boca a boca positiva, que se traduce en nuevos clientes, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar o participación en el mercado, menores gastos de marketing y un aumento en las ganancias.

1.2.1 Calidad del servicio percibida por el cliente

La excelencia o superioridad que una organización considere que poseen sus bienes y servicios carecen de importancia si no son lo que el cliente desea o necesita. Estar orientado hacia el cliente significa satisfacer y exceder las expectativas de éste. Algunos autores han definido la calidad percibida como: Prasuraman, Zeithaml y Berry (1985): El juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones. Deming (1986): “La calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto”.

Juran y Gryna (1993): “el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor” Casielles (1996) conceptualiza como "evaluación que sobre el servicio realiza el consumidor" y agrega que la empresa detallista debe analizar los aspectos de calidad de servicio percibida (calidad subjetiva) y esta la define entonces como visión externa de la calidad donde el cliente es un auténtico juez de la calidad. Feigenbaum (1997) plantea que “es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente”. Romero (2002) plantea que “es el proceso psíquico mediante el cual se reflejan los

diferentes elementos que intervienen en el servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas y manifestadas a través de juicios del consumidor sobre la excelencia de una organización en la que se satisfagan, superen o no sus necesidades o deseos”.

La calidad en el servicio constituye un esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión, los elementos claves son comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y pertenencia, esta filosofía de servicio está llamada a integrar y darle participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda la organización y a cualquier servicio. (Garza, Efraín, 2008). La calidad percibida resulta un elemento de trascendencia para el éxito de una empresa de servicios. Los consumidores se forman expectativas cada vez más elevadas y es obligatorio entonces el conocimiento de las mismas por parte de la empresa de servicio para elevar o superar las percepciones del servicio y para que el cliente aprecie calidad.

Bitner y Hubert (1994) consideran la calidad percibida como un controvertido concepto en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía. Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización. La imagen y la calidad de servicio son variables mutuamente influyentes y el análisis de cómo interactúan estos elementos resulta más bien escaso y un tanto confuso (Gil, 1996).

En lo que se refiere a la relación imagen y calidad de servicio Nguyen (1991) considera la relación entre ambas reversible, donde la calidad es considerada como la variable dependiente porque supone que la imagen es un elemento de información que el consumidor utiliza en su proceso de evaluación del servicio y cuanto más favorable sea la imagen de la empresa en el cliente, más favorable será la percepción de la calidad de servicio. Por su parte Grönroos (1990) en su modelo de calidad de servicio percibida también describe la incidencia de la imagen tanto en las expectativas como en las experiencias, si el consumidor tiene una imagen favorable del proveedor los errores menores con probabilidad serán perdonados y si por el contrario la imagen es negativa el impacto de los errores será a menudo considerablemente mayor. Cuando los errores ocurren a menudo entonces la imagen de la empresa está en peligro (Cronin y Taylor, 1992).

La incidencia de la imagen en la calidad de servicio se traduce en uno de los seis criterios

definidos por Gronroos (1990) para entregar una buena calidad de servicio percibida. Gil (1996) plantea que existen dos conceptos resultado cuyo nexos con la calidad se ha investigado que son la intención de compra y la preferencia. La relación entre la calidad de servicio percibida y la intención de compra es ampliamente discutida desde una perspectiva teórica. El modelo de Bolton y Drew (1991) establece que la satisfacción influye en las evaluaciones de los clientes en calidad de servicio, intención de compra y comportamiento, tanto la calidad como la satisfacción afectan la intención de compra. En la misma línea Koelemeijer, Roest y Verhallen (1993) establecen en su modelo que es la actitud (la calidad de servicio percibida) el antecedente de la intención de recompra. También Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993) vinculan positivamente la calidad percibida con las intenciones comportamentales.

Por el contrario, Cronin y Taylor (1992) evidencian que la calidad de servicio no tiene incidencia significativa en ninguna de las muestras por ellos investigadas dándose la relación más fuerte entre la satisfacción y la intención de compra. También Oliver y Swan (1989) concluyen que la variable que antecede a la intención es función de la satisfacción que en definitiva es una percepción explicada mediante una pauta no confirmatoria.

Por otra parte el vínculo entre la calidad de servicio percibida y preferencia global es discutido por Teas (1993). Según él, la variable endógena utilizada (preferencia global) es definida como una medida resultante de la suma, a partir de un índice, de tres componentes: preferencia, satisfacción global e intención de compra. La preferencia evaluada mediante un ítem único: Prefiero comprar en X más que en otro establecimiento. La intención de compra mediante dos ítems: uno de ellos enunciado en sentido negativo: No pienso comprar en X muy a menudo en el futuro y compraré un amplio número de productos en X durante el próximo año. Por último, la satisfacción mediante también un único ítem: Estoy satisfecho con los servicios que recibo de X. Todas ellas son medidas en una escala de 5 puntos que varía desde (1) muy en desacuerdo hasta (5) muy de acuerdo. Gil (1996) plantea que la calidad de servicio percibida tiene relación con la satisfacción. La calidad de servicio es un concepto más amplio que la satisfacción.

La satisfacción del cliente o la insatisfacción surge de la discrepancia entre expectativas y resultado actual (Lambin, 1987; Bolton y Drew, 1991), siguiendo el paradigma no confirmatorio al igual que la calidad de servicio. Aunque la aportación de Oliver (1981) matiza la primera indicando que “la satisfacción puede ser entendida como una evaluación de la sorpresa inherente en una adquisición de producto y/o una experiencia de consumo”. De esta definición

se deriva que la satisfacción se liga a una transacción específica. Los investigadores en calidad de servicio han distinguido entre calidad de servicio y satisfacción en función del nivel en que son medidos: la satisfacción del cliente es una valoración específica de una transacción (literatura de satisfacción), mientras que la calidad de servicio es una valoración global (literatura de calidad de servicio). Esta distinción entre ambas es ampliamente soportada, aunque la idea de qué concepto es el que precede sigue siendo debatida. Bitner (1990) o Bolton y Drew (1991) por ejemplo, establecen que la satisfacción es un antecedente de la calidad de servicio de forma que la primera influye en las evaluaciones de la segunda, la calidad de servicio es entonces resultado de la satisfacción. En cambio, en la dirección opuesta, Cronin y Taylor (1992) demuestran que es la calidad de servicio la que tiene un efecto significativo en la satisfacción del consumidor. Cronin y Taylor (1992) han contrastado empíricamente la relación entre calidad de servicio, satisfacción e intenciones futuras de mantener la relación con la empresa de servicios. Los resultados de su trabajo sugieren que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente y que la satisfacción del mismo ejerce una influencia más fuerte en las intenciones futuras que la calidad de servicio.

Además, los directivos empresariales deberían poner énfasis en los programas de satisfacción total del cliente por encima de las estrategias centradas exclusivamente en la calidad de servicio. Esta estructura es coincidente con la inicialmente propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y con la de Koelemeijer, Roest y Verhallen (1993) quienes indican que una mayor calidad de servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción, y no como objeto único. Zeithaml y Bitner (2003) destacan que la calidad percibida es el juicio global, o actitud, relacionada a la superioridad de un servicio, y la satisfacción del consumidor están relacionadas a una transacción específica. Long y McMellon (2004) relatan que la calidad percibida es el resultado de la comparación entre la calidad experimentada y la esperada por el cliente. Después de haber sido abordada la conceptualización de calidad de servicio percibida, vista la relación que existe entre este concepto y otros conceptos y teniendo en cuenta el marco teórico de marketing de servicios se hace necesario establecer el concepto de calidad de servicio percibida el que sirve de guía en la investigación. La calidad percibida por los clientes una actitud, diferente a la satisfacción específica y equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional cuya forma de operacionalización es la diferencia entre las percepciones de los clientes con respecto al servicio ofrecido por una

empresa en particular y las expectativas creadas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios, la cual debe medirse de manera continua, fiable y válida y adaptada al servicio a investigar” (Díaz y Pons, 2005).

1.2.2. Expectativas y percepciones del cliente

Grönroos (1983) indica que la calidad de servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, Lewis y Booms (1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra según estos autores, es “una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”. Las expectativas de un individuo son, de esta forma, según Cadotte, Woodruff y Jenkins(1987):

- 1) confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas.
- 2) negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó.
- 3) positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperó.

Según Harrington (1989) y Zeithaml (1991) la calidad “es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones”. Larrea (1992) plantea que calidad de un servicio puede definirse como: “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal”. Según Nava (2003), la calidad de servicio no es más que “cumplir y exceder con las expectativas del cliente de manera que logre crear valor agregado a las mismas”. La calidad percibida depende de factores como las comunicaciones externas, la prestación de servicios en sí, que a su vez depende de la percepción o la sensibilidad de la dirección en cuanto a las expectativas del consumidor, que a su vez debería estar condicionado por la indagación previa sobre lo que espera el cliente. Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones. Herrero (2003) expone que, en términos de excelencia, la calidad percibida de servicio es entendida como “un juicio acerca de la superioridad respecto a la competencia donde la empresa tiene que exceder las expectativas acerca del servicio”.

Esta forma de entender el concepto es soportada ampliamente y es la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelizar el proceso de calidad de servicio propuesto por Parasuraman, y Berry (1993) el cual es el más utilizado tanto en el mundo académico como empresarial. Los clientes valoran la calidad de servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente reciben o perciben que reciben a partir de (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988): “la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”, resultando de una comparación entre lo que consideran debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones).

Consecuentemente la variable es función de “la magnitud y dirección del desajuste entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), en donde las expectativas son consideradas como “deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido”(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), de forma y manera que “los juicios de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual de servicio en el contexto de lo que esperaban” (Cronin y Taylor 1992), y “para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente”. Según Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada.

De esto se desprende que los consumidores escogen al suministrador en base a estos parámetros y por tanto el suministrador del servicio necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad del servicio que, como se comentó anteriormente, es difícil de medir y juzgar. Es por ello que la calidad es un fenómeno complejo y multidimensional. La relación que se establece entre diferentes variables con la calidad de servicio percibida ha sido plasmada en diferentes modelos, los cuales se abordan en el siguiente epígrafe.

1.3. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida

El abordaje de los modelos conceptuales en su desarrollo histórico permite comprender con

mayor amplitud y profundidad la definición y formación de la calidad de servicio percibida.

- ❖ Modelo de Grönroos (1988) El modelo de Grönroos (1988) define la calidad de servicio percibida conectando las experiencias en calidad con las expectativas en calidad. Plantea que las expectativas son función de un número de factores tales como: la comunicación de mercado (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas), la imagen corporativa local y las necesidades personales.
- ❖ Modelo de Bitner (1990) Bitner describe la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción. Dicha figura indica que el paradigma no confirmatorio se da por la disconformidad que existe entre el resultado del servicio percibido en una transacción sobre la base de determinadas características y las expectativas de servicio. Dicha disconformidad afecta la experiencia de satisfacción/insatisfacción del cliente, y posteriormente, a la calidad de servicio percibida por este, derivándose de esta última sus conductas post-compra.
- ❖ Modelo de Nguyen (1991) Este modelo se estructura a partir de las relaciones entre los componentes: imagen de la empresa, resultado del personal en contacto, organización interna de la servucción, soporte físico de la servucción y la satisfacción del cliente, para explicar la evaluación de la calidad de un servicio hecha por el cliente. Plantea que cuanto mayor sea la percepción del cliente en cada uno de los componentes del modelo, mayor será la percepción de calidad de servicio, por tanto la hipótesis inicial se basa en la consideración de las variables anteriores como factores explicativos de la variable dependiente calidad de servicio percibida.
- ❖ Modelo de Bolton y Drew (1991) Presenta la calidad de servicio percibida como la disconformidad que existe las expectativas del cliente en relación al servicio y las percepciones de las características por niveles de componentes. De la disconformidad entre las expectativas de los clientes y las percepciones en base a dichos atributos y dimensiones el cliente quedará satisfecho o insatisfecho y resultado de varias satisfacciones el cliente percibirá calidad en el servicio lo cual llevará al cliente a reconocer que el servicio tiene valor desde su punto de vista.
- ❖ Modelo de Cronin y Taylor (1992) El modelo desarrollado por estos autores describe la calidad de servicio percibida como la diferencia entre las expectativas del cliente en relación al servicio y las percepciones de este en una empresa en particular. Estos

autores identificaron además los problemas que llevan a una organización a una situación de entrega de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer con posterioridad un programa de acción lo cual fue una aportación determinante al concepto de calidad de servicio percibida. Las investigaciones de los autores se consagran, desde una dimensión cualitativa, al desarrollo de un modelo conceptual, a partir de un estudio exploratorio cualitativo entre ejecutivos y consumidores, analizándose las principales razones de fallo en una política de calidad. Estudiando las causas del fracaso, elaboran posibles soluciones, para aumentar la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente. De los modelos conceptuales que se han desarrollado acerca de la calidad del servicio el más universalmente aceptado es este último. fueron los únicos autores de los mencionados anteriormente que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida. Esta investigación es tomada como base en una gran parte de las investigaciones que sobre el tema se abordan en la literatura, es la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial y juega también un papel importante en el desarrollo de esta investigación

1.4. Satisfacción del cliente para medir la calidad del servicio

La satisfacción es uno de los principales elementos para fidelizar a un cliente. De esta forma, las empresas deben buscar los mayores niveles de satisfacción de sus clientes, como una forma de estrechar su relación con ellos, convirtiéndolos en sus socios comerciales. Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios". En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Resumiendo lo anterior, se puede afirmar que cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Kotler, Ph. (2003), al abordar el tema acerca de los clientes, considera que: "Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos.

Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto”. Además, plantea que “Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa”, y que “si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará”. Los clientes, de forma general, se pueden clasificar siguiendo diferentes criterios. Para el desarrollo de esta investigación, se utiliza el criterio que clasifica los clientes en externos e internos. Un cliente externo es el que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa.

La satisfacción de las necesidades de los clientes externos es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005). En la actualidad, lograr la plena "Satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las empresas exitosas. Diferentes autores han escrito sobre el concepto de satisfacción presentado un abanico de criterios y puntos de vista. Reyes, S; Mayo, J. y Loredó, N. (2009) definen que la “satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

Para estos escritores, la satisfacción refleja el cumplimiento de una expectativa; es decir, proporciona una respuesta al acto del consumo del servicio. Al establecer una definición de satisfacción del consumidor, Kotler (1994) plantea, que satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto/servicio con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. A la hora de hablar de los factores que determinan la satisfacción de un cliente, en base a lo mencionado por Zeithaml (2009) en su libro, se puede decir que “la satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción”. El análisis de las sensaciones posteriores al consumo de un servicio es importante, estas

indican la calidad del servicio, y a su vez, proporcionan información fiable que permite tomar decisiones de gestión y controlar las mejoras en el rendimiento.

1.4.1. Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos: Kotler & Armstrong (2003). El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio. Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores. En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las

expectativas del cliente.

- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Lo planteado anteriormente se relaciona al concepto declarado en la norma ISO 9000, donde se expresa que la satisfacción “es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas establecidas”. La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio respondiera a sus necesidades y expectativas. A lo largo de la búsqueda de este concepto, se encontró que varios autores (Zambrano, A. 2007; Reyes, S. et al. 2009; Castillo, E. 2005) coinciden que la satisfacción de los clientes es la medida de la calidad en los servicios. Las empresas de servicio típicamente miden la satisfacción de manera regular usando escalas de tipo Likert que miden el nivel de satisfacción basándose en el último encuentro de servicio de los clientes (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Peterson & Wilson, 1992). Un servicio puede ser evaluado de diferentes formas, todo está en función de cómo lo perciban los clientes en el momento de la prestación. Lo que el consumidor espera recibir se traduce en sus expectativas, y estas, a su vez, constituyen el baremo o parámetro que este utiliza para medir la calidad del servicio como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Evaluación del servicio

Si el resultado del encuentro del servicio es que:		El servicio será considerado:
1	La prestación no satisface las expectativas de los clientes.	MALO , pobre, deficiente
2	La prestación satisface las expectativas de los clientes.	BUENO , aceptable, correcto, satisfactorio, adecuado
3	La prestación supera las expectativas de los clientes.	EXCELENTE , hace las «delicias» del cliente.

Fuente: Díaz, D. S. (1994).

Para lograr un servicio excelente se necesita conocer las expectativas de los clientes, saber qué quieren y como lo quieren, además, consolidar una sólida cultura de servicio que se difunda en todas las áreas de la empresa. Esto va a permitir lograr una eficaz gestión de los momentos de verdad, con el fin de dejar siempre en la mente del público una imagen de alta

calidad; lograr que el personal adquiriera una fuerte orientación al servicio, convirtiéndose este en punto focal de todas las actividades del personal; y diseñar los procesos con una salida de orientación al cliente, situando a los clientes en el nivel de prioridad que le corresponde en el momento de diseñar los procesos.

1.5. La empresa de alojamiento: principales definiciones

El alojamiento es la razón por la cual existen las empresas hoteleras, pues constituye una vasta área de ventas que permite la existencia y supervivencia de los establecimientos turísticos y cuya función principal es vender habitaciones (Gallegos, 2002; Martín, 2003; Montesino, 2009). Al analizar las definiciones de alojamiento turístico, emitidas por diversos autores, se pudo constatar que existen diferentes perspectivas o enfoques en su conceptualización (Anexo 5).

En Cuba, el documento rector de la actividad de alojamiento, es la Norma Cubana NC 127:2001, en ella se define el Establecimiento o Instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación. La misma propone cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel, y se definen a continuación.

- Hotel: Unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Aparthotel: Apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Villa: Puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y /o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Motel: Habitaciones amuebladas, generalmente ubicados fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Los sistemas de clasificación de los establecimientos de alojamiento turísticos, en su mayoría,

son exclusivamente nacionales y no solo establecen las categorías de los establecimientos, también los clasifican por tipologías. Diferentes organizaciones y autores han tratado este tema (Catal, 1982; Rodríguez et al., 2000; Martín y Ayala, 2000; Martínez, 2008; Jiménez, 2009), los mismos, en sus propuestas agrupan por tipologías o categorías, la amplia gama de alojamientos que conforman la planta hotelera (Anexo 2). En el caso específico de Cuba, la Norma Cubana NC: 127: 2001 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías. La clasificación según la tipología se representa con “Letras o Siglas”, mientras que las categorías se presentan por el “Sistema de Estrellas”, establecido oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan, además, se destaca por su gran utilización a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005; citado en Hernández, 2010).

A continuación se muestran los requisitos según NC 127 para cada nivel:

- 1 estrella: Habitaciones sencillas, confortables, servicios limitados, higiene y mantenimiento esencial.
- 2 estrellas: Habitaciones sencillas, confortables, mejora en los servicios, higiene y mantenimiento esencial.
- 3 estrellas: Habitaciones sencillas, confortables, servicios completos y de calidad, higiene y mantenimiento esencial.
- 4 estrellas: Habitaciones que se destaquen por su elegancia y confort, diversidad en los servicios, técnicas modernas de la hotelería en habitaciones suites y apartamentos, lobby espacioso, creatividad en el diseño, mobiliario de calidad superior, personal para brindar servicio distinguido a cada huésped.
- 5 estrellas: Habitaciones que se destaquen por su elegancia y confort constante, diversidad en los servicios, técnicas más modernas de la hotelería en habitaciones suites y apartamentos, lobby espacioso, creatividad en el diseño, mobiliario de calidad superior, personal para brindar servicio distinguido a cada huésped.

Entre las clasificaciones de la empresa turística, señalando como una de las fundamentales, a

las de alojamiento y dentro de ésta, a la empresa hotelera; la cual tiene sus orígenes en la antigüedad, donde se ofrecía hospitalidad a los viajeros en las llamadas posadas. Con la mejora en los medios de transporte, de las comunicaciones y el aumento de los viajes, las viejas posadas, se fueron transformando en los hoteles de los siglos XIX, XX, y XXI de grandes dimensiones; sin embargo en la actualidad hay preferencia por el pequeño y mediano hotel, buscando una relación más cálida y personal con el cliente. Sobre la base de las definiciones analizadas relativas a la Empresa Hotelera (Norma Cubana 127, 2001; Gallego, 2002; Acerenza, 2004; Manual de Explotación Hotelera de la Compañía de Hoteles De Gaviota, 2002), se puede afirmar que se trata de una empresa de servicio dedicada principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en unidades habitacionales amuebladas con las condiciones indispensables de confort, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.

Conclusiones parciales

Gran parte del prestigio de una organización, su rentabilidad y competitividad dentro del mercado depende de la satisfacción que brinde a sus clientes. En el sector de los servicios la relación entre satisfacción del cliente y calidad es sumamente estrecha. En el turismo la calidad en las empresas responde a la satisfacción plena de los usuarios, para ello resulta imprescindible un trabajo con calidad y mantener una evaluación continua ya que en este sector cada turista tiene una percepción diferente, todo lo anterior se logra mediante un estudio de la calidad percibida a través de la evaluación de la misma en las diferentes organizaciones. Destacan en este sentido, las empresas de alojamiento, donde es preciso gestionar la calidad para lograr la satisfacción del cliente. Según las consultas bibliográficas entre los atributos más valorados por los consumidores están: la calidad de habitaciones, el personal, los horarios, las instalaciones, la rapidez en el servicio y la variedad del menú. En este sentido, destacan un sinnúmero de modelos enfocados a la evaluación de la calidad, como es el caso del SERVPEF.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL “MEMORIES VARADERO” Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

En este capítulo se abordan los antecedentes metodológicos enfocados en la medición y evaluación de la satisfacción del cliente. Asimismo se describen la herramientas y técnicas empleadas para el despliegue de la investigación en el objeto de estudio.

2.1. Herramientas para medir la satisfacción del cliente

Según Kotler (2001) existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre las que destaca: Sistemas de Quejas y Sugerencias, Compras Fantasma, Análisis de Clientes Perdidos, Paneles de clientes, Sesiones de grupo, Revisiones particulares y Encuestas de Satisfacción. Esta última, que es la que se utiliza en la presente investigación, se basa en realizar encuestas mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que permiten obtener la opinión de los clientes en un momento determinado del tiempo posterior a la compra del producto o servicio. La dificultad estriba en obtener un índice suficiente de clientes que respondan para poder aceptar la muestra como significativa del total de clientes de la organización. Al recabar datos de satisfacción de clientes, también resulta útil hacer preguntas adicionales para medir la intención de volver a comprar o utilizar el servicio, ésta normalmente será alta si la satisfacción del cliente es alta. También es útil medir la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y la marca a otros. Un puntaje de boca en boca positivo elevado indica que la empresa está produciendo mucha satisfacción entre sus clientes.

2.1.1. Calidad del servicio en hoteles

Pasando el umbral del siglo XXI, el hotel es un negocio que se encuadra en el sector de los servicios y que se ha convertido en una referencia para millones de personas de un amplio espectro social que acuden a él, no solo con el objetivo de descanso nocturno, sino por múltiples razones que van más allá del simple hecho de obtener una habitación para pasar la noche. Por tales razones la calidad no debe ser considerada como un fin sino como un principio. En la industria de los hoteles la elaboración de la calidad se realiza a base de elementos físicos o tangibles y elementos inmateriales intangibles. Cuando un cliente ha comprado un producto o servicio en una instalación hotelera, al finalizar su estancia no se llevan nada por lo que han pagado, simplemente la factura y un cúmulo de recuerdos, sensaciones o emociones que les pueden durar un minuto o toda la vida (Gallego, 1996).

Desde una perspectiva ética, se legitima el papel de la empresa en el mercado por dos actuaciones, una es la responsabilidad de ofrecer un producto o servicio de calidad y la otra es la riqueza que esta actuación supone para el conjunto de la sociedad. Este planteamiento de la actividad empresarial es una justificación de la importancia de la calidad y ha significado el punto de partida de muchos autores para estudiar este concepto. Poon (1993), afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicio y la búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999).

La viabilidad de la empresa está directamente relacionada con la satisfacción de los consumidores. Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994). Por tanto, desde un punto de vista de viabilidad tanto económica como financiera, la calidad es importante. Los investigadores del sector servicios han visto la importancia de trabajar e investigar sobre la calidad en el turismo y en la hotelería, y así se demuestra ya que durante los últimos años, numerosos estudios han desarrollado el concepto de calidad de servicio en la industria hotelera. Estos estudios han demostrado, además de las particularidades de la calidad de servicio en la industria hotelera, una relación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior (Oh, 1999; Olorunniwo, 2006), justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los establecimientos hoteleros.

La aparición del modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) ha implicado un punto de partida importante para una gran cantidad de investigaciones sobre la calidad de servicio en la hotelería. Las principales conclusiones de estos estudios son: en primer lugar que el modelo es válido para ser aplicado a la industria hotelera, y en segundo lugar que son aplicaciones que tienen en cuenta una tipología específica de hotel, una muestra de clientes limitada pero que ponen de manifiesto la necesidad de realizar modificaciones del modelo SERVPERF si quiere ser aplicado a la industria hotelera (Knutson 1991; Getty y Thompson, 1994; Falces 1999). El instrumento SERVPERF atrae innumerables investigaciones con independencia del sector de servicio de que se trate. Los estudios que han medido la calidad de servicio a partir del modelo SERVPERF tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. La técnica principal para obtener los datos es mediante la

aplicación de una encuesta, normalmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que determinan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados ya sea desde el punto de vista del cliente o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados (Antony, F. Y Antony, F.F.; 2004).

En la actualidad Cuba se encuentra inmerso en un proceso desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de sus servicios. El turismo, como esfera del servicio y una de las principales vías de ingreso no está exento de esto. El sector hotelero disfruta de una notable relevancia en este aspecto, por lo que se hace vital la necesidad de elevar la calidad de sus servicios para diferenciarse en un entorno competitivo, impulsar el crecimiento de la demanda y lograr un impacto significativo en las ganancias, para recuperarnos de todo lo que no golpeo en la COVID-19. La satisfacción del cliente se perfila como un elemento diferenciador que podría dar solución a esto. Resulta cada vez más evidente la necesidad de utilizar herramientas confiables que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los clientes. A pesar de que no han sido numerosos en nuestro país se han realizado estudios aplicando el modelo SERVPERF. Dado el deficiente uso de estas herramientas para evaluar los servicios hoteleros en nuestro país se hace necesario fomentar la implementación de las mismas y garantizar el servicio de excelencia que el cliente se merece.

2.2. Descripción de la metodología empleada

Sobre la base del análisis anterior, se propone a continuación el algoritmo de trabajo para la evaluación de la satisfacción de los clientes, incluyendo además el análisis del comportamiento de los indicadores económicos de áreas de la entidad que inciden en la satisfacción y se reflejan en la encuestas a tales efectos (figura 2.1).

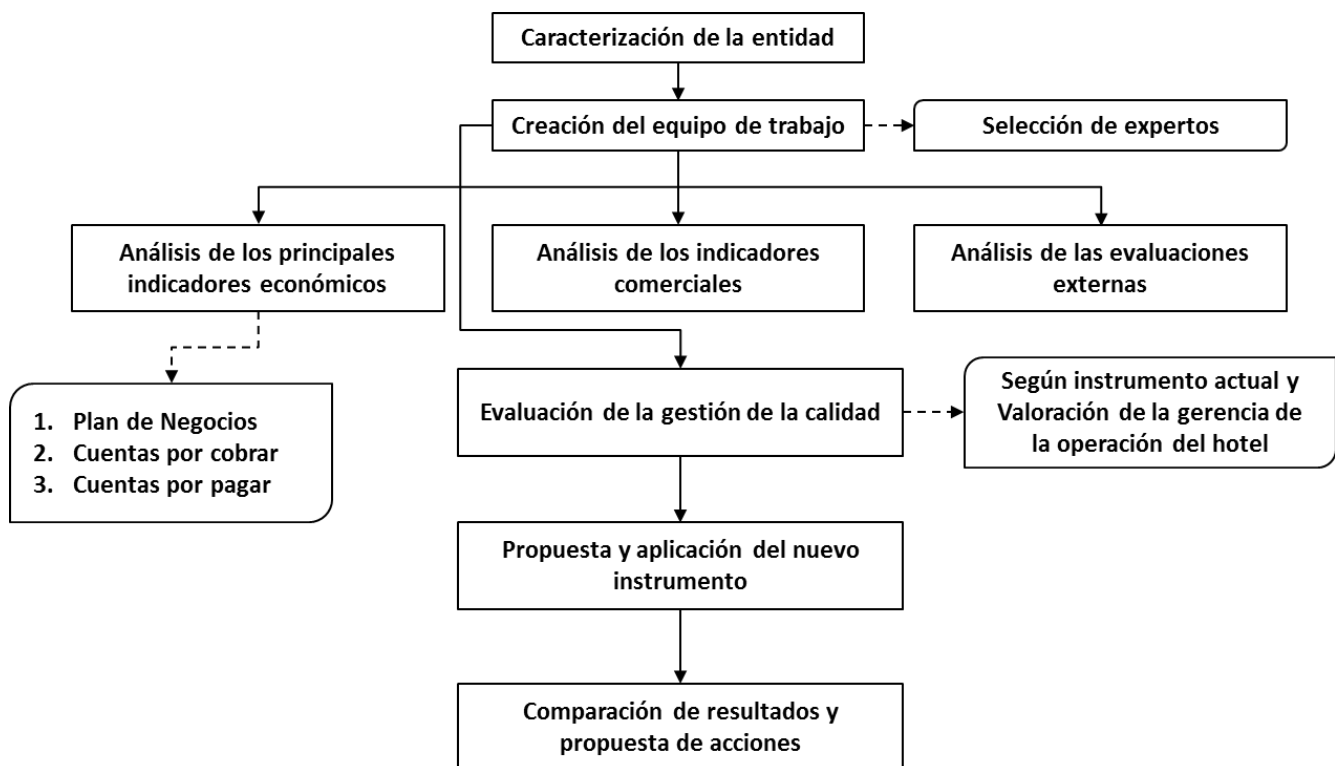


Figura 2.1. Metodología seguida para la evaluación de la satisfacción.

Etapas I. Preparación del estudio

Esta etapa tiene como objetivo la organización del trabajo para el despliegue de la metodología. Como primer paso se realiza una caracterización de la entidad teniendo en cuenta sus principales áreas y departamentos, con lo cual se obtiene una visión global de las estructuras implicadas en la satisfacción del cliente.

Como segundo paso se crea el equipo de trabajo a partir del Método de selección de expertos, lo que garantiza trabajar con personal entendido en la temática para asumir los análisis pertinentes. No obstante, se sugiere que una vez seleccionados los expertos se brinde una capacitación de los objetivos de la investigación y técnicas a emplear.

Para la selección de los expertos se consideran tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Para determinar la competencia de los candidatos a expertos se calcula un coeficiente (K) a partir de la fórmula $K = (K_c + K_a) / 2$. Siendo:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto (tabla 2.2) en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Tabla 2.2. Valores para el cálculo de Kc.

Valores para el cálculo de Kc		
Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Tomado de (Frías et al., 2008).

Ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto (tabla 2.3), conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta (Alto, Medio, Bajo).

De tal modo que:

Si $Ka = 1$; entonces el experto tiene influencia alta de todas las fuentes

Si $Ka = 0.8$; entonces el experto tiene influencia media de todas las fuentes

Si $Ka = 0.5$; entonces el experto tiene influencia baja de todas las fuentes

Tabla 2.3. Datos para el cálculo de Ka

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Fuente: Tomado de (Frías et al., 2008).

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1$; entonces el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$; entonces el experto tiene competencia media.

$0 \leq K \leq 0.5$; entonces el experto tiene competencia baja.

Etapas II. Análisis de la situación actual

Del objetivo de esta etapa en particular es realizar un levantamiento de la situación actual de la entidad a partir del análisis de sus principales indicadores económicos, comerciales y los resultados de evaluaciones externas recibidas.

En este punto en particular se analiza el comportamiento del Plan de Negocios, toda vez que en este repercuten de forma indirecta las quejas de los clientes a partir de las indemnizaciones o incumplimientos del plan.

Además se propone en análisis de las cuentas por cobrar y por pagar de la entidad, lo que brinda una visión sintetizada de la salud económica de la entidad y de su capacidad de comprar de insumos necesarios para el servicio al cliente.

En cuanto a los indicadores comerciales, su análisis brinda valiosa información acerca del consumo físico por habitaciones y de alimentos y bebidas. De esta forma, se consolida el conocimiento de la situación actual de la empresa a partir de su gestión comercial.

En esta etapa por otro lado, se analizan las evaluaciones externas realizados por proveedores y agencias de viajes con lo cual se tiene una visión de la percepción externa del hotel, desde el punto de vista de sus relaciones hacia afuera. Asimismo, se contempla la opinión de los clientes al considerar los criterios de las agencias de viajes con que se tienen contratos.

Etapas III. Evaluación de la calidad

Como primer paso, se considera la valoración de las operaciones de la entidad según la gerencia, tomando como referencia el formato establecido por Gaviota a tales efectos y que se aplica a los directivos.

En el paso dos, se analizan los resultados de la encuesta de satisfacción definida por el grupo Gaviota para evaluar la satisfacción de los clientes. Esta encuesta (anexo 3) se aplica de forma sistemática a los clientes y los ítems reportados están definidos por la cadena.

Una vez compilada la información de las etapas anteriores, se procede a la aplicación del instrumento propuesto el cual toma como referencia en Modelo SERPERF.

Teniendo en cuenta las características del “Hotel Memories Varadero” como instalación hotelera, en el enfoque de realizar evaluaciones periódicas de los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios que reciben, la investigación que se realizó tuvo como base la aplicación de un instrumento, en este caso una encuesta, para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con relación a diferentes atributos característicos del servicio que reciben en el hotel “Memories Varadero”. Estos atributos están enmarcados dentro de las dimensiones propuestas por el modelo SERVPERF, adaptadas a las características de los servicios del hotel en sus diferentes áreas y tienen en cuenta al mismo tiempo, dimensiones y atributos que se utilizan en diferentes modelos de medición de la satisfacción de los clientes, en particular los propuestos y utilizados por el Modelo ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) (Anexo 4) El cuestionario aplicado tiene siete preguntas cerradas encaminadas a determinar el perfil de los clientes encuestados a partir de las siguientes características:

- Nacionalidad; 2. Sexo; 3. Edad; 4. Nivel de Instrucción; 5. Estado civil
6. Renta mensual 7. Frecuencia de visita al hotel

En una segunda parte se pide al cliente que de una evaluación de su nivel de satisfacción con la calidad del servicio a partir de una escala Likert de 5 valores, donde 5 significa *Muy Satisfecho* y 1 *Muy Insatisfecho*. Las dimensiones se evalúan en las áreas fundamentales del hotel (Tabla 2).

Además, se agregan otras dos preguntas relacionadas con un indicador de desempeño de la satisfacción: la lealtad.

Tabla 2.4. Resumen de la estructura del cuestionario

No.	Áreas/aspectos evaluados	Cantidad de Atributos
1	Recepción	9
2	Habitaciones	12
3	Restaurant-Buffer	16
4	Bar-Piscina	16
5	Otros Servicios	9
6	Aspectos generales	8
Total		70

Fuente: elaboración propia

Para la aplicación del instrumento se determinó el tamaño de muestra de acuerdo al total de clientes recibidos por el hotel en el año 2022, de forma tal que la muestra resulte significativa. Una vez obtenidos los resultados, estos son procesados en Microsoft Excel por cada una de sus dimensiones.

Sobre esta base se comparan los resultados con el instrumento propio de la cadena por parte de los expertos y se sugieren acciones en función de las deficiencias detectadas, tanto en el nuevo instrumento, como del análisis de la información referida en la Etapa II.

Conclusiones parciales

El análisis de los antecedentes metodológicos evidenció la existencia de múltiples herramientas y modelos para la evaluación de la satisfacción del cliente en entidades hoteleras, no obstante no se refieren elementos de la gestión que van más allá de la opinión de los clientes. La metodología propuesta consta de tres etapas comenzando por la caracterización de la entidad a partir de sus principales áreas involucradas en la atención al cliente. Posterior a ello, se analizan una serie de indicadores que guardan relación con la satisfacción del cliente para tener una visión global del desempeño del hotel. Por último, se procede a la aplicación del instrumento propio y su comparación con los resultados de la encuesta definida por el grupo Gaviota, para culminar con la propuesta de acciones de mejora sobre la base de las deficiencias detectadas.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO PERCIBIDO EN EL HOTEL “MEMORIES VARADERO”

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados de la aplicación de la metodología seguida para la evaluación de la satisfacción del cliente en la entidad objeto de estudio.

3.1. Etapa I. Preparación del estudio.

Caracterización de la entidad

El Hotel Memories Varadero (La Salina), sito en Autopista Sur, Km 18½ Punta Hicacos, Varadero, Provincia Matanzas, está enclavado en lo que fue la primera Salina de América, hoy Laguna Mangón, a un lado del Hotel Patriarca y del otro el Hotel Iberostar Laguna Azul. Esta es una entidad perteneciente a la inmobiliaria ALMEST, que comienza a ofrecer la venta de servicios turísticos el 15 de julio del 2007 a través de un Contrato de Administración.

El hotel cuenta con 21 edificios habitacionales para un total de 1035 habitaciones, de ellas 998 estándar, 27 suites y 10 de minusválidos, con una capacidad para 2070 clientes aproximadamente.

Estas habitaciones están provistas de aire acondicionado, baño privado con secador de cabello, agua caliente y fría, teléfono, TV. vía satélite, minibar, plancha con tabla de planchar, corriente 220V y convertidores de 110V para los secadores de cabello, caja de seguridad y balcón o terraza, todas ellas con vista al mar o jardín. Capacidad máxima: 3 adultos ó 2 adultos y 2 niños.

Los servicios gastronómicos se centran en los siguientes restaurantes:

RESTAURANTES

- **1 Restaurante Buffet**
- **1 Restaurante Grill de Playa “Puerto Carenas”**

ESPECIALIZADOS

- **Restaurante Japonés “ Dragón Rojo”**
- **Restaurante Italiano “ Fontana di Trevi”**
- **Restaurante de Mariscos “Mediterráneo”**

- **Restaurante Francés.**
- **Restaurante Mexicano**
- **Restaurante Criollo**

BARES

- **Lobby Bar “El Cabildo”.**
- **Aqua Bar Piscina de Actividades “Las Cascadas”.**
- **Aqua Bar Piscina de Ocio “Muelle de Luz”.**
- **Bar Teatro “Tacón”.**
- **Bar Restaurante Grill de Playa “Puerto Carenas”.**
- **Sport Bar**

SNACK

- **Snack Bar Piscina de Actividades “Las Cascadas”**
- **Snack Bar Piscina de Ocio “Río Almendares”.**

PISCINAS

- Piscina de Ocio con Aqua Bar.
- Piscina de Actividades con Aqua Bar.
- Piscina para bebés.
- Piscina para niños.

BABY CLUB - MINI CLUB “ISMAELILLO”

Baby Club (0-5 years)

Mini Club (5 -12 years)

TEATRO “TACON”

Espectáculos en vivo cada noche

Capacidad de 900 pax

OTROS SERVICIOS INCLUIDOS

- ❑ Parque de juegos para niños.
- ❑ Canchas de Tenis (3)
- ❑ Deportes acuáticos no motorizados (catamarán, bicicleta acuática, equipos de buceo, windsurf, snorkel)
- ❑ Jacuzzi exterior.
- ❑ Club House.
- ❑ Parqueo.
- ❑ Mini Bar.
- ❑ Caja de Seguridad

Otros servicios no incluidos:

- ❑ Renta de Autos
- ❑ Servicios médicos
- ❑ Centro de Internet
- ❑ Uso Nocturno Canchas de tenis
- ❑ Cambio de moneda
- ❑ Fotógrafo
- ❑ Bodas
- ❑ Minimercado
- ❑ Cabina de teléfono directo
- ❑ Buró de turismo
- ❑ Centro de Salud
- ❑ Deportes motorizados
- ❑ Salón de Belleza “LA ALAMEDA”
- ❑ Servicio de Lavandería
- ❑ Sala de Conferencias para 250 personas divisible en 2 secciones para 125 personas cada una.

Misión

La satisfacción plena de nuestros huéspedes, superando sus expectativas alcanzando altos niveles de productividad.

Fomentar permanentemente el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

Visión

Ser el principal referente de la Cadena Memories en el Caribe, sustentados en el respeto de sus valores primordiales, siendo estos los siguientes:

- El cliente es origen, razón y destino de nuestros servicios.
- Conjuguar creatividad, talento y esfuerzo para superar siempre las expectativas de nuestros clientes.
- Generar oportunidades de superación y desarrollo para nuestros colaboradores en un ambiente de armonía y competitividad interna.

Estructura Organizativa y gestión

El Hotel La Salina cuenta con la siguiente estructura organizativa: Director General, Director Adjunto, Director de Área Asistente, Jefes de Áreas (Ver Anexo 1 Organigrama).

Desde el punto de vista de la gestión tiene como objetivo: Establecer un Sistema de Gestión de Calidad, documentado e implantado, para asegurar la conformidad de los servicios que proporciona los requisitos especificados para los clientes según las Normas Cubana e ISO 9001.

Por consiguiente este Manual de Calidad tiene como objetivo hacer referencia a los procesos y procedimientos, considerados guías importantes para realizar de forma correcta el desempeño de las actividades y valorar el buen funcionamiento y desarrollo del Sistema de la Calidad.

Este Manual de Calidad y los procedimientos, son coherentes con los requisitos de las Normas Cubanas ISO NC ISO 9001, con los estándares marcados por la Cadena Memories Beach and Golf Resort y con la Política y Objetivos definidos por la misma para todos sus hoteles.

Valores Compartidos:

- ❖ *Integridad*
- ❖ *Honestidad*
- ❖ *Actitud Positiva*
- ❖ *Confianza en sí mismo*
- ❖ *Adecuados conocimientos y habilidades laborales*
- ❖ *Hospitalidad y cortesía*
- ❖ *Responsabilidad*
- ❖ *Alcanzar los objetivos y metas*
- ❖ *Calidad en el desempeño de las labores*
- ❖ *Estabilidad*
- ❖ *Lealtad*

Paso 2. Creación de equipo de trabajo

Se procedió a la selección de los expertos teniendo en cuenta los años de experiencia en el cargo, el conocimiento de la actividad y la influencia en los resultados de calidad del servicio en la instalación.

Siguiendo la fórmula que se explica en el Capítulo II de este estudio para determinar la competencia de los candidatos a expertos se calcula un coeficiente (K). Recordando que, si:

$0.8 \leq K \leq 1$; entonces el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$; entonces el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$; entonces el experto tiene competencia baja.

Según el colectivo de autores del libro de Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET) se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha * n$ (González Arias et al., 2008), donde:

α - Número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador

n - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Aplicando la fórmula anterior, el número de expertos a consultar para la validación del proceder metodológico es 7, pues se proponen 28 preguntas del cuestionario que deben ser valoradas por los mismos. La tabla 3.2. muestra el cálculo para los siete miembros del equipo de trabajo. Se observa que todos se encuentran en el rango de clasificación entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo participa en todas las etapas de la investigación y toma las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad del servicio.

Tabla 3.1. Cálculo del coeficiente de experticidad.

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	9
Disposición	10	8	10	10	10	10	8
Creatividad	10	8	9	10	7	9	8
Profesionalidad	10	7	9	9	9	9	10
Capacidad de análisis	10	8	9	10	9	8	9
Experiencia	8	6	10	10	8	7	8
Intuición	10	8	9	10	8	7	9
Nivel de actualización	8	8	10	9	8	9	9
Espíritu colectivista	10	8	10	10	9	9	8
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0.8922	0.7244	0.9344	0.976	0.854	0.8448	0.8977
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7
Estudios teóricos realizados	A	A	A	A	M	M	A
Experiencia obtenida	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajos en el país	A	A	A	A	M	M	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	M	M	A	B	B	B	M
Consultas bibliográficas	A	A	A	A	A	A	A
Cursos de actualización	A	M	M	A	A	A	M
Coefficiente de autovaloración (Ka)	0.98	0.94	0.96	0.96	0.86	0.86	0.94
Coefficiente de experticidad (K)	0.9361	0.8322	0.9472	0.968	0.86	0.8524	0.919

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los expertos participantes en la investigación, todos poseen un valor de $0.8 \leq K \leq 1$; entonces tienen competencia alta.

Tabla 3.2. Expertos participantes en la investigación.

Expertos	Nivel de escolaridad	Especialidad	Cargo	Años de experiencia	k
E1	Superior	Licenciado	J'Dpto Regiduría de pisos	5	0.9361
E2	Técnico medio	-	Capitán de salón	12	0.9472
E3	Técnico medio	-	Especialista	8	0.86
E4	Superior	Ingeniero	Director de Servicios	11	0.883
E5	Superior	Licenciado	Maitre	7	0.914
E6	Superior	Ingeniero	Director de RRHH	3	0.802
E7	Superior	Licenciado	Director Económico	21	0.909

Fuente: Elaboración propia.

En este paso se realizó además una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conocieran y entendieran de manera colectiva los principales elementos relacionados con la satisfacción del cliente y los modelos para su medición, así como las

herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizaron varias sesiones de trabajo en forma de talleres.

3.2. Etapa II. Análisis de la situación actual.

En esta etapa se procedió a un análisis de la situación actual de la entidad sobre la base de los aspectos abordados en el capítulo II.

Paso 1. Evaluación del Plan de Negocios.

El plan de negocios se consultó a partir de la información brindada por el departamento económico, donde se recoge el número de clientes atendidos por mes (tabla 3.3).

	Plan mes	Real mes	Plan acum.	Real acum.	Dif. Acum.	Real 2019 acum.
Ingresos turísticos	23.546.166,31	18.551.632,38	383.403.894,59	271.436.217,30	-111.967.677,29	354.788.286,24
Ingresos turísticos/TD	883,82	1.698,40	1.078,30	1.457,25	378,95	1.019,24
Ingresos extras/TD	44,10	41,31	44,10	37,03	-7,07	22,73
Costos y gastos totales /TD	916,83	1.425,32	816,47	927,57	111,10	1.194,62
UACF	1.209.936,77	4.319.866,92	112.124.528,60	124.262.803,50	12.138.274,90	11.202.652,56
UDH/HDE	38,97	121,83	396,82	385,46	-11,36	34,89

Fuente: elaboración propia

Es de señalar que la entidad no cumple con los ingresos turísticos planificados sin embargo, hay un sobrecumplimiento en el número de turistas/días. Asimismo destaca, un sobregiro en los costos y gastos totales en un 155 %.

Situación de las Cuentas por Cobrar en el extranjero y con los receptivos nacionales y de las cuentas por pagar en el exterior y dentro del organismo.

En cuanto a las cuentas por cobrar se resumen en la tabla 3.4 los resultados.

Tabla 3.4. Cuentas por cobrar

Indicadores	Por Cobrar	Por Pagar
<i>Total al Cierre del mes</i>	<i>63 334 078.26</i>	<i>7 765 159.75</i>
<i>De Ellas Vencidas</i>	<i>32 255 682.83</i>	<i>489 456.24</i>
<i>Porcentaje de Vencidas</i>	<i>50.93</i>	<i>6.30</i>

Fuente: elaboración propia

Resalta en este caso un 50.93 % de las cuentas por cobrar vencidas, lo que incide en la solvencia de la entidad para la compra de insumos con incidencia en la satisfacción de los clientes.

Las de mayor incidencia se recogen en la tabla 3.5 a continuación.

Tabla 3.5. Cuentas por cobrar con mayor incidencia.

AGENCIAS	IMPORTE
Viñales Tour	227 086.32
PROTOURS	109728.00
TUI ALEMANIA	222091.23
ALLTOURS	13440.00
Idiso	44 251.43
PEGAS	13 333 813.84
ABREU PORTUGAL	85 111.68
RAINBOW TOURS	3 385 416.01
Sunwing	2 264 384.
Air Canada	163 812.01
Tui Rusia	1 358 664.04
NEXUS	8521.92
MAGNITUR	63840.00
PLEINVENT	271440.00
Anex Tour	16 515 126.07

Fuente: elaboración propia

Se evidenció en este caso la presencia de agencias de viajes en las cuentas por cobrar vencidas con montos significativas.

Para profundizar en el análisis se tuvieron en cuenta las partidas atribuidas a nacionales y extranjeros.

Tabla 3.6. Cuentas por cobrar de Receptivos Nacionales

AGENCIAS	IMPORTE
CUBATUR OPCIONAL	765627.50
CUBANACAN HABANA	122985.00
AVC VILLA CLARA	305816.50
AVC CAMAGUEY	131271.00
ECOTUR HABANA	111226.00
HAVANATUR RECEPTIVO	151233.50

ECOTUR HABANA	165 663.50
AVC VENTAS	4680.00
PARADISO VARADERO	438749.00
HAVANATUR PINAR	203182.00
CUBATUR EVENTO	6480.00
VENTAS CUBATRAVEL	2128089.78
HAVANATUR CIENFUEGOS	300786.00
PARADISO PINAR DEL RIO	17520.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.7. Cuentas por cobrar Agencias de viajes extranjeras

AGENCIAS	IMPORTE
VIÑALES TOURS	227 086.32
PROTOURS	36528.00
TUI ALEMANIA	222091.23
ALLTOURS	13440.00
PEGAS	13 333 813.84
VIAJES BARCELO	7680.00
ABRE PORTUGAL	96417.12
RAINBOW TOURS	419637.61
AIR CANADA	203982.00
SUNWING	555696.00
TUI RUSIA	1 358 664.04
ANEXTOURS	16 215 126.07
IDISO	47 139.60
NEXUS	8521.92

Fuente: elaboración propia

CUENTAS POR PAGAR

Respecto a las cuentas por pagar su balance se presenta en la tabla 3.6 a continuación

Tabla 3.8. Cuentas por pagar

AGENCIAS	IMPORTE
TUCAN RESORTS	69 196.56
CCS JOSE MARTI VILLA CLARA	21136.08
CCS JOSE MARTI JAGUEY GRANDE	99996-19
TCP SERGIO ULLOA	2962.08
JOSE ALBERTO MALPICA	9038.88
YENNIER ALFONSO	12555.20

Fuente: elaboración propia

Destaca en este punto la implicación de proveedores de insumos de AyB en las cuentas por pagar. El retraso en los pagos tiene una incidencia directa en la disponibilidad de abastecimientos por impagos. Lo que dificulta la atención a los clientes.

Tabla 3.9. Apertura de las cuentas por pagar vencidas

AGENCIAS	IMPORTE
EMPRESA MOLINERA	9350.00
SUCHEL	20391.40
CCS JOSE MARTI JAGUEY GRANDE	120547.00
CCS JOSE MARTI VILLA CLARA	21136.00
TCP SERGIO ULLOA	2962.08
JOSE A MALPICA OJITO	9038.88
YENIER ALFONSO RAMOS	125557.20
TUCAN RESORTS	230765.57
CUBAGRO	12840.00

Fuente: elaboración propia

Indicadores Comerciales

El análisis de los indicadores comerciales se realizó respecto al año 2019, teniendo en cuenta la incidencia de la Covid-19 en la comercialización de las entidades hoteleras en el país. A continuación en la tabla 3.10 se recogen los principales indicadores de la entidad Memories Varadero.

Tabla 3.10. Indicadores comerciales del hotel

SEPT	Plan mes	Real mes	Plan acum.	Real acum.	Dif. Acum.	Real 2019 acum.
%Ocupación	44%	19%	56%	31%	-25%	41,00%
Turistas internacionales	22.718	7.279	318.606	112.504	-206102,00	21039
Turistas nacionales	3.923	3.644	37.046	73.762	36716,00	3731
Turistas Totales	26.641	10.923	355.652	186.266	-169386,00	24770
Ingreso medio paquete internacional	884,55	705,95	1079,03	870,30	-208,73	34,1
Ingreso medio paquete nacional	884,55	4541,23	1079,03	2147,70	1068,67	34,01

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia existe una disminución en el porcentaje de ocupación tanto de turistas internacionales como nacionales, lo que pudiera ser un reflejo de problemas con la satisfacción de los clientes. Además, lo anterior repercute en el ingreso medio por paquete internacional, atentando contra la necesidad de ingresar divisas frescas al país.

Estado de la actividad de mantenimiento

Respecto a la actividad de mantenimiento esta en muchas ocasiones se refleja en las quejas por mal funcionamiento de equipos o estado de las habitaciones en orden. Por otro lado, esta actividad garantiza la disponibilidad no solo de las ya comentadas habitaciones, sino también del resto de servicios y atracciones que puede ofertar la habitación.

En la tabla 3.11 se resumen los principales indicadores de la actividad de mantenimiento.

Tabla 3.11. Ejecución física y financiera del mantenimiento

Descripción	Indicador	Plan Acumulado	Real Acumulado	%
Ejecución Física	Acciones de mantenimiento	27956	14647	52.39
Ejecución Financiera	MCUP	16021619.03	5417554.99	33.81

Fuente: elaboración propia

Indicadores económicos

El análisis económico se centró en los desvíos de las partidas, las cuales se muestran a continuación en la tabla 3.12.

Tabla 3.12. Desvíos presupuestarios acumulados

Nº	Epígrafe	Presupuesto	Real	diferencia	Estado de aprobación del desvío	
					Aprobado	No Aprobado
54	Costos de Comida	250,00	273,47	23,47		
102	Agua y Alcantarillado	2.554.116,20	2.742.634,82	188.518,62		
139	Servicios Comunes y Fumigación	552.925,80	571.164,59	18.238,79		
141	Servicio de inspección y auditoria	69.244,47	197.651,29	128.406,82		
Total		3.176.536,47	3.511.724,17	335.187,70		

Fuente: elaboración propia

FILA 54: El sobregiro de esta partida se debe al incremento de los precios de los productos así como el elevado de índice del mercado nacional.

FILA 102: El sobregiro de esta partida se debe a filtración de piscina 2 de la rocalla hacia cuarto de equipos, y averías en Bw31, por un retorno de agua de caliente hacia tubería de agua fría. En Bw 30 por fallo en variador por aumento brusco de presión daño en conector de 2pulgada de entrada del BW.

FILA 139: El sobregiro de esta partida se debe al incremento de los precios de los productos utilizados en el servicio así como el incremento de las hectáreas de fumigación lo cual no estaba presupuestado.

FILA 141: En esta Partida el sobregiro está determinado por los servicios de auditoría recibidos por el Hotel que no se encontraban planificados como auditoría de certificación.

Análisis de los consumos físicos de Alimentos, Bebidas y Materiales de Servicios Técnicos (SSTT).

Tabla 3.13. Principales consumos de Alimentos y Bebidas

Consumos Físicos Por Cliente						
Nº	Productos Seleccionados	UM	M E S E S			TOTAL
			Julio	Agosto	septiembre	TRIMESTRE
1	Carne de Cerdo	Kg/TD	0.404	0.298	0.379	1.08050008
2	Carne de Cordero	Kg/TD	0.000	0.033	0.000	0.03314259
3	Carne de Conejo	Kg/TD	0.000	0.000		0
4	Carne de Res	Kg/TD	0.029	0.015	0.003	0.04663896
5	Volateria y caza	Kg/TD	0.338	0.284	0.284	0.90662936
6	Fiambres y Embutidos	Kg/TD	0.040	0.102	0.034	0.17568665
7	Pescados y Mariscos	Kg/TD	0.136	0.194	0.093	0.42346333
8	Total Cárnicos	Kg/TD	0.947	0.926	0.793	
9	Huevos de Gallina	U/TD	3.503	2.781	4.024	10.3075767
10	Leche en Polvo	Kg/TD	0.224	0.219	0.036	0.47884315
11	Leche Fluida	LIT/TD	0.002	0.009	0.001	0.0115
12	Mantequilla	Kg/TD	0.033	0.030	0.032	0.09413556
13	Queso	Kg/TD	0.153	0.154	0.200	0.50743656
14	Pan Congelado	CUC/TD	2.104	0.727	2.140	4.971
15	Dulces Congelados	CUC/TD	1.312	2.068	2.840	6.22
16	Cerveza	LIT/TD	1.261	1.955	0.965	4.18093962
17	Vino	LIT/TD	0.049	0.094	0.099	0.24224989
18	Cava	LIT/TD	0.006	0.007	0.007	0.01965565
19	Brandy	LIT/TD	0.005	0.005	0.004	0.01464835
20	Ron	LIT/TD	0.194	0.200	0.032	0.42590742
21	Ginebra	LIT/TD	0.000	0.000	0.006	0.0064085
22	Tequila	LIT/TD	0.002	0.004	0.002	0.00785401
23	Vodka	LIT/TD	0.018	0.020	0.010	0.04796201
24	Whisky	LIT/TD	0.027	0.057	0.007	0.09100543
25	Licores	LIT/TD	0.020	0.018	0.015	0.05322979
26	Total Bebidas Alcohólicas	LIT/TD	1.582	2.359	1.149	
27	Jugos	LIT/TD	0.171	0.119	0.043	0.33259184
28	Refrescos	LIT/TD	0.841	1.019	1.006	2.86642443
29	Aguas Minerales	LIT/TD	0.673	0.660	0.722	2.05489339
30	Total Bebidas No Alcohólicas	LIT/TD	1.685	1.797	1.772	
31	Aceite Vegetal Ref.	LIT/TD	0.005	0.038	0.097	0.14046
32	Aceite de Oliva	LIT/TD	0.001	0.000	0.001	0.0021
33	Café	Kg/TD	0.168	0.090	0.059	0.31695625
34	Azúcar	Kg/TD	0.120	0.111	0.170	0.401
35	Harina de Trigo	Kg/TD	0.208	0.309	0.305	0.82218397
36	Puré de Tomate	Kg/TD	0.034	0.041	0.049	0.1242

Fuente: elaboración propia.

Los principales costos asociados a alimentos y bebidas recaen en los productos cárnicos, específicamente en la carne de cerdo. Por otra parte los dulces congelados, esencialmente importados experimentan un aumento en el último trimestre analizado.

Respecto a las habitaciones físicas, los resultados se muestran a continuación en la tabla 3.14.

Tabla 3.14. Cantidad de habitaciones físicas.

No.	Descripción de productos	U.M.	Consumo en el mes	Consumo acumulado	Índice de consumo por habitaciones físicas totales del mes	Índice de consumo por habitaciones físicas totales acumulado
1	Ácido	kg	0	0	0	0
2	Adhesivo de contacto (baje, cola-loca, etc.)	lt	0	0	0	0
3	Asiento plástico para inodoro	U	0	0	0	0
4	Barniz	lt	0	97	0	0.093719807
5	Batería (9 V, AA, AAA, etc.)	U	352	2615	0.340096618	2.526570048
6	Bisagra	U	0	0	0	0
7	Breaker eléctrico	U	0	0	0	0
8	Broca (para acero y hormigón)	U	2	27	0.001932367	0.026086957
9	Brocha	U	1	23	0.000966184	0.022222222
10	Cable (coaxial, eléctrico y telefónico)	m	0	5	0	0.004830918
11	Canaleta eléctrica	m	3	45	0.002898551	0.043478261
12	Candado	U	0	34	0	0.032850242
13	Cemento (blanco y gris)	kg	7	201	0.006763285	0.194202899
14	Cemento cola	kg	325	2015	0.314009662	1.946859903
15	Cepillo de alambre	U	0	0	0	0
16	Cerradura	U	0	0	0	0
17	Cinta adhesiva	rollo	0	0	0	0
18	Cintillo plástico	m	0	0	0	0
19	Clavo	kg	0	0	0	0
20	Cola fría blanca	U	0	0	0	0
21	Colorante para pintura	U	0	15	0	0.014492754
22	Conectores (RJ11 y RJ45)	U	0	0	0	0
23	Diluyente	lt	0	15	0	0.014492754
24	Disco de corte	U	3	28	0.002898551	0.02705314
25	Ducha de teléfono	U	2	2	0.001932367	0.001932367
26	Electrodo para soldar	kg	0	2	0	0.001932367
27	Encendedor para lámpara fluorescente	U	0	7	0	0.006763285
28	Espiga para tomacorriente	U	0	0	0	0
29	Estaño	kg	0	0	0	0
30	Expansión	U	116	140	0.112077295	0.1352657
31	Flexo para ducha	U	0	30	0	0.028985507
32	Hoja de segueta	U	0	0	0	0
33	Inodoro con tanque	U	0	0	0	0

34	Impermeabilizante para techo	kg	0	99	0	0.095652174
35	Interruptor eléctrico	U	15	28	0.014492754	0.02705314
36	Lámpara (dicróica, fluorescente y halógena)	U	267	1759	0.257971014	1.699516908
37	Latiguillo	U	23	258	0.022222222	0.249275362
38	Lavamanos	U	0	0	0	0
39	Lija (tela y papel)	U	0	0	0	0
40	Limpiador para PVC	lt	0	0	0	0
41	Llave (ángulo, empotrar, lavamanos, de paso)	U	87	420	0.084057971	0.405797101
42	Losa de cerámica (incluye azulejo y rodapié)	m2	0	3	0	0.002898551
43	Mezcladora monomando de bañera	U	0	0	0	0
44	Mezcladora monomando de ducha	U	16	89	0.015458937	0.085990338
45	Mezcladora monomando de fregadero	U	0	4	0	0.003864734
46	Mezcladora monomando de lavamanos	U	6	121	0.005797101	0.116908213
47	Pegamento PVC	lt	6	16	0.005797101	0.015458937
48	Pintura de esmalte	lt	18	342	0.017391304	0.330434783
49	Pintura de spray	U	0	11	0	0.010628019
50	Pintura de vinil	lt	141	1288	0.136231884	1.244444444
51	Pladur	m2	0	22	0	0.021256039
52	Plywood	m2	0	0	0	0
53	Remache	U	0	102	0	0.098550725
54	Rodamiento	U	5	21	0.004830918	0.020289855
55	Sifa (bañera, fregadero, lavamanos, etc.)	U	3	3	0.002898551	0.002898551
56	Silicona (blanca y transparente)	U	20	77	0.019323671	0.074396135
57	Socket eléctrico	U	2	823	0.001932367	0.795169082
58	Tape eléctrico	rollo	10	107	0.009661836	0.103381643
59	Teflón	rollo		0	0	0
60	Tomacorriente	U	12	74	0.011594203	0.071497585
61	Tornillo	U	500	600	0.483091787	0.579710145
62	Tubería de cobre para refrigeración	m	0	0	0	0
63	Tubería flexible eléctrica corrugada	m	0	0	0	0
64	Tuerca	U	0	3	0	0.002898551
65	Varilla roscada	m	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Las partidas con mayor afectación se deben a reposiciones de insumos menores en habitaciones como es el caso de baterías de mandos, latiguillos y lámparas. No obstante, estos sobregiros inciden en la solvencia económica de la entidad para afrontar gastos relacionados con la atención a los clientes en servicios directos.

3.3. Etapa III. Evaluación de la calidad

A continuación se exponen y discuten los resultados de la evaluación de la calidad de acuerdo a la encuesta aplicada por el grupo Gaviota y luego según el instrumento propuesto. Finalmente se contrastaron ambos resultados en pos de una propuesta de acciones más efectiva y completa.

En la tabla 3.15 se muestran los resultados de la satisfacción del cliente según Reviewpro.

Tabla 3.15. Resumen de las encuestas de satisfacción instituidas.

<i>Período</i>	<i>Mes Precedente</i>	<i>Mes Anterior</i>	<i>Mes en Curso</i>	<i>Acumulado</i>
<i>PLAN -85</i>	87.7	88.3	88.1	85
<i>REAL-84.1</i>				88.03
<i>Los cinco (5) comentarios desfavorables más repetidos que afectan el cumplimiento del indicador en orden de reiteración.</i>				
1	Funcionamiento de las cajas de seguridad			
2	Confort de la instalación/habitación			
3	Calidad y variedad de las comidas			
4	Funcionamiento del equipamiento			
5	Mantenimiento (Piscinas Sucias)			

Fuente: elaboración propia.

Los resultados evidencian que se obtiene un valor inferior al planificado aunque, los valores resultan cercanos. Asimismo, se destacan los cinco comentarios con mayor número de menciones, asociadas al confort de las habitaciones, la calidad y variedad de las comidas, el equipamiento y las piscinas.

Resultados encuestas corporativas y trabajo realizados por los Grupos de Calidad.

Para profundizar en los resultados de la encuesta se procedió a entrevistar los mandos extranjeros con el objetivo de ampliar los criterios de análisis sobre la calidad de los servicios y su posible incidencia en la satisfacción.

La instalación cuenta con 2 mandos extranjeros, Chef Ejecutivo y Asesor de Pastelería. Las evaluaciones correspondientes al mes de Septiembre son de 82 en ambos casos. Esta puntuación se ha basado en los siguientes puntos que están sujetos a mejora:

Llevar a cabo los protocolos de higiene en su departamento de manera más presencial.

Mayor exigencia a la hora de presentar la comida y mejorar la calidad de los productos que salen a línea

Mejora en la reposición.

Valoración sintetizada de LA GERENCIA (en no más de una cuartilla), sobre su apreciación de cómo marcha la operación del hotel y los principales elementos internos y externos que afectaron los resultados en el período.

Este mes seguimos con una afectación de la falta de algunos comestibles básicos durante alguna parte del mes, como vegetales o carnes o más esporádicamente fue el caso de la harina.

En referencia a mantenimiento, también tenemos falta de piezas y suministros que nos afectan en el servicio. Hablamos sobre falta de bombas que tenemos estropeadas, pintura, útiles de jardinería, así como algunos que fallaron puntualmente en la operación relacionados con auxiliares e insumos.

Por otro lado, tenemos problemas de personal en actividades específicas y técnicas como mantenimiento, en las que a pesar de estar trabajando en su completamiento; no se han conseguido resultados. Además la baja ocupación de estas fechas nos limita la plantilla de trabajadores afectando a los departamentos más sensibles a la ocupación con plantillas más cortas.

También, se continúan los trabajos en reparación de habitaciones tanto por inmobiliaria como por mantenimiento a inmueble, reparación de sombrillas de playa, así como próximas licitaciones para reparaciones en áreas exteriores y carpintería.

Situación actual del nivel de satisfacción de los clientes del hotel con la calidad del servicio según la encuesta oficial del grupo Gaviota.

Esta se determinó sobre la base de la encuesta establecida por el grupo Gaviota, los resultados se muestran en la tabla 3.16.

Tabla 3.16. Calificaciones por área de la instalación

AREA	CALIFICACION
INDICE GENERAL DE SATISFACCION	4.9
PLAYAS Y JARDINES	5.0
LIMPIEZA GENERAL	5.0
FACILIDADES EN LA HABITACION	4.7
COMIDAS Y BEBIDAS	4.8
PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE	5.0

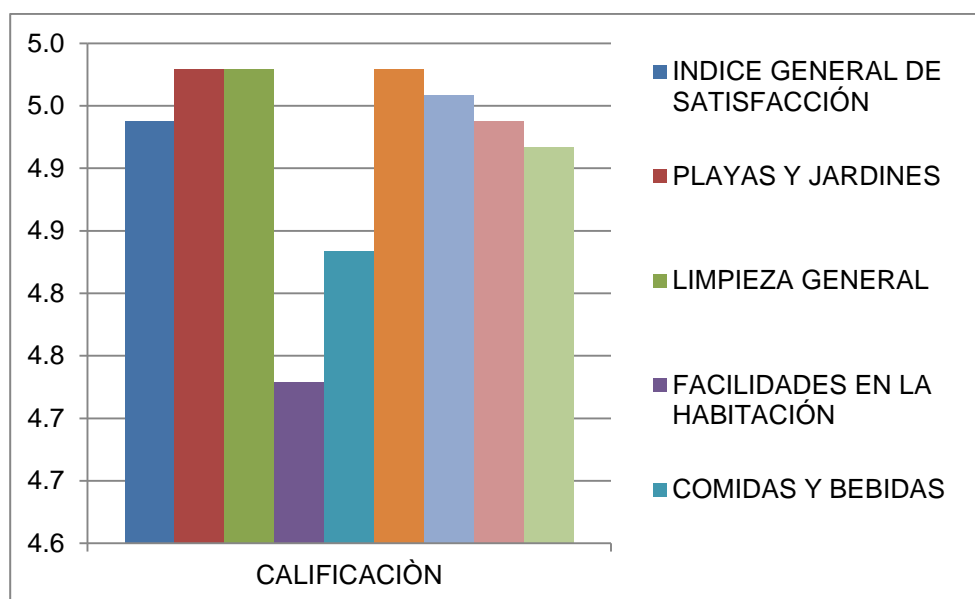
RELACIÓN CALIDAD/ PRECIO	5.0
REGRESARÍA A MEMORIES VARADERO?	4.9
PORCIENTO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN	4.9

Fuente: elaboración propia.

Destaca como aspecto peor calificado las Facilidades en habitaciones, seguido de las Comidas y bebidas. En el primer caso referido a los estándares de las habitaciones y la no disponibilidad de algunos equipos por falta de mantenimiento como secadoras de pelo. En cuanto a las Comidas y bebidas, la calificación se debe a la variedad de la oferta.

En la figura 3.1 se muestran gráficamente los resultados.

Figura 3.1. Calificaciones otorgadas a cada ítem.



Fuente: elaboración propia.

Las principales sugerencias recopiladas a partir de los comentarios emitidos por los clientes se resumen en la tabla 3.17.

Tabla 3.17. Principales sugerencias de los clientes

PRINCIPALES SUGERENCIAS
1.No hay Piña Colada.(39117)
2.Durante 1 día no nos pusieron el mini bar y el agua.(38117)
3.No hay suficiente transporte dentro del hotel.(38116)

4. Ducha rota, no hay buen servicio en el buffet.37303
5.problemas de electricidad.(34120)
6.No hay piña colada(34322)
7.Mini bar no funciona bien.(34301)
8.Poca Variedad de comida.(32310)
9.Poca iluminacion en las noches,tv con problemas.(32204
10.Problemas de electricidad.(31305)
11. Bar de piscina 1 cerrado.(31103)
12. Caja fuerte bloqueada.(31202)

Fuente: elaboración propia

3.3.1. Aplicación del instrumento propio

Tomando como base el Booking del Hotel para el mes de Septiembre se realizó una selección de los días del mes comprometidos con la mayor cantidad de visitantes, escogiéndose aquellos con más de 200 clientes previstos, lo que dio un total de 15 días del mes, decidiéndose aplicar la encuesta en esos días. El total de clientes resultó ser de 1 795, considerándose esta cifra como la población muestral. Para calcular el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de cálculo para poblaciones finitas.

Para un nivel de confianza del 95% y un error del 5% el cálculo inicial del tamaño de la muestra dio 316 clientes a encuestar, lo cual dadas las características de la gran mayoría de la clientela del hotel y del investigador, resultó ser demasiado grande. Por ello, se decidió reducir el intervalo de confianza al 90% y aumentar el margen de error al 10%. El tamaño de la muestra calculado con estos presupuestos dio 66 clientes, lo cual está dentro de las posibilidades reales del investigador y cumple con las condiciones mínimas de fiabilidad.

Otro elemento que se tuvo en cuenta para aplicar las encuestas fue el hecho de que el promedio de estancia en el hotel es muy bajo (1,17 días) lo cual, unido al hecho de que el visitante recibe para su llenado la encuesta propia del hotel, que por directiva no se puede dejar de aplicar, deja muy poco tiempo al cliente para la realización de esta actividad, que de por sí es generalmente rechazada.

Por ello, se entregaron en total 200 cuestionarios, considerando que muchos clientes no iban a responder la encuesta, lo cual sucedió en la práctica, pues al finalizar el proceso de aplicación de la encuesta se pudieron computar 65 cuestionarios respondidos

Una vez resumidas las características de la encuesta aplicada, se analizan en el epígrafe siguiente los resultados obtenidos.

3.2 Perfil de los clientes encuestados

Como se puede observar en la tabla 3.18, el 55,4% de los clientes encuestados proceden del continente europeo, teniendo Alemania (24,6%) y Francia (13,8%) los mayores aportes.

Tabla 3.18. Procedencia de los clientes encuestados (%)

Área geográfica	%	Nacionalidad	%
Europa	55,4	Alemania	24,6
		Francia	13,8
		Italia	7,7
		Holanda	4,6
		España	4,6
A.Latina (exc. Cuba)	23,1	Argentina	13,8
		Brasil	4,6
		Chile	4,6
A.Norte	4,6	E.U.A	4,6
Asia-Oceanía	7,7	Australia	7,7
		Cuba	9,2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

El sexo de los encuestados resultó mayoritariamente masculino, con un 58,5%, predominando el estado civil de casados, con un 47,7% y un 41,5% de solteros.

En cuanto a la estructura etaria, hubo predominio de los clientes con edades mayores de 46 años (52,3%), con un 35,4% agrupados en las edades entre 46 y 60 años. El 26,2 % tienen edades entre 25 y 35 años.

Los clientes encuestados manifestaron un alto nivel de instrucción, con el 66,2% de graduados universitarios. Se puede considerar igualmente alto el nivel de renta mensual de los encuestados pues el 66,2% declararon rentas mayores de 8 salarios mínimos, lo cual se corresponde con el alto nivel de instrucción declarado.

El 75,4% de los clientes encuestados visitan el hotel por primera vez y el resto lo visitan por dos o más veces. Dadas las características del hotel, el nivel de repitencia puede considerarse aceptable. En cuanto a la intención de repetir la visita al hotel, el 86,2% respondieron afirmativamente e igual porcentaje respondió afirmativamente a la disposición a recomendar el hotel a familiares y amistades.

A continuación, se presentan y analizan los resultados del nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los atributos evaluados por los mismos en las diferentes áreas y servicios del hotel.

Evaluación del nivel de satisfacción por el cliente según los resultados de la nueva encuesta aplicada

En este caso, salvo dos excepciones, todos los atributos tienen medias por encima de cuatro y evaluaciones por encima del 83%. Vuelve a aparecer la relación precio-calidad evaluada por debajo de la media e inclusive de 4 puntos. Es el conjunto de atributos con mejor evaluación en el hotel, destacándose el atributo *Aspecto de los jardines e instalaciones* con una media de 4,55 y evaluación de 91,1, las más altas de todas.

Tabla 3.19. Evaluación por los clientes de aspectos generales (Medias de las respuestas y evaluación)

	Media	Eval.
62.Seguridad del Hotel/ Hotel Security	4,18	83,7
63.Limpieza e higiene en general/ Cleanliness and hygiene in general	4,17	83,4
64.Cuidado del medio ambiente/ Environment Awareness	4,31	86,2
65.Localización del hotel/ Hotel localization	3,92	78,5
66.Acceso a las instalaciones/ Access to the facilities	4,18	83,7
67.Aspecto de los jardines e instalaciones/ Gardens and Hotel decoration	4,55	91,1
68.Cumplimiento de los horarios de servicio/ Fulfillment of the services schedules	4,28	85,5
69.Relación precio/calidad en general/ Value for money relation in general	3,92	78,5
	4,15	83,8

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Se evidenció que el ítem con peor desempeño son la localización del hotel y la relación calidad-precio. Por último, hay que señalar que la evaluación general de los clientes

encuestados de su nivel de satisfacción con respecto a los servicios del hotel en su conjunto se puede considerar como satisfactoria, con una media casi igual de la alcanzada por los aspectos generales (4,15) y una evaluación de 83,8 puntos. Obtenidas las evaluaciones de las diferentes áreas de hotel, es preciso dar una evaluación general del nivel de satisfacción de los clientes encuestados, siguiendo un criterio determinado.

Para evaluar los resultados de manera general se utilizó una técnica propuesta por Dantas (2004) que considera el porcentaje de respuestas Satisfactorias y Muy Satisfactorias como el elemento de definición, según la escala siguiente

El 80 % o más de las respuestas de 4 y 5: Muy Satisfactorio

Entre el 60% y el 79% de 4 o 5: Satisfactorio

Inferior al 60 % de las respuestas de 4 o 5: Insatisfactorio

En correspondencia con este criterio, se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel “Memories Varadero” según los resultados de la encuesta aplicada como Satisfactorio con el 79,86% de las respuestas en la escala entre 4 y 5.

Tabla 3.20. Porcentaje de respuestas en la escala de 4 y 5, por áreas y total del hotel (%)

No.	Área evaluada	% resp. 4-5
1	Recepción	82,4
2	Alojamiento (habitación)	77.8
3	Restaurante Buffet	81.8
4	Bar-Piscina	78.2
5	Otros servicios	73.5
6	Aspectos generales	83.8
Total del Hotel		79,86

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Según se observa en la tabla, entre las áreas que prestan servicios, la Recepción es la mejor evaluada con evaluación de Muy Satisfactoria y la peor evaluada es la de Alojamiento, aunque la evaluación es de Satisfactoria.

Comparación de los resultados obtenidos con la aplicación del nuevo instrumento, con los obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado actualmente en el Hotel

En la tabla 3.21 se reflejan los resultados de la comparación realizada entre los resultados obtenidos de la encuesta que aplica el hotel actualmente, y la nueva encuesta aplicada. Se observa como a través de los resultados de la encuesta que aplica el hotel actualmente de forma general la evaluación es de Muy Satisfactoria con un promedio de 95,21%. Mientras que la evaluación en los resultados obtenidos en la nueva encuesta aplicada se encuentra en el límite de Muy Satisfactoria y Satisfactoria con un promedio obtenido de 79,86%.

A pesar de que con los resultados del nuevo instrumento todavía se cuenta con un nivel aceptable de satisfacción, es notable la diferencia entre los resultados de ambas encuestas, donde se aprecia como disminuye dicho nivel entre la primera y segunda encuesta.

Además se aprecia como de forma particular cada área y dimensiones evaluadas oscilan entre el 94 y el 95% en la encuesta aplicada por el hotel, mientras que en la nueva encuesta oscilan entre el 73 y 84%, siendo la de mayor evaluación en los aspectos generales con un 83,8%, y la de menor evaluación otros servicios y el área de alojamiento (habitación) para un 73,5 y 77,8% respectivamente.

Tabla 3.21. Comparación de los resultados de ambas encuestas

Ítems	Resultados del instrumento utilizado actualmente en el hotel	Resultados del nuevo instrumento
Recepción	95,37	82,4
Alojamiento (habitación)	95,49	77,8
Restaurante Buffet	95,28	81,8
Bar-Piscina	95,24	78,2
Otros servicios	94,35	73,5
Aspectos generales	95,53	83,8
Promedio	95,21	79,86

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

Es notable el hecho de que a pesar de las diferencias en los resultados obtenidos, con la aplicación de ambas encuestas, existe coincidencia en cuanto a que es el área de Otros servicios la de más baja evaluación y los Aspectos generales la de más alta evaluación en ambos casos.

Conclusiones parciales

En la instalación se detectaron deficiencias relacionadas con las cuentas por cobrar y pagar lo que atenta contra la solvencia económica necesaria para los abastecimientos. Así mismo, se

evidenció un incumplimiento en los turistas-día proyectado. Respecto a la evaluación interna realizada por la administración, se constata la afectación a servicios como es el caso de los insumos en el área de alimentos bebidas y habitaciones fuera de orden. En cuanto a la aplicación del instrumento propuesto, se evidenció una brecha en la evaluación de los ítems quedando por debajo en todos los casos, respecto a la encuesta aplicada actualmente.

CONCLUSIONES

- ✓ Uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Su resultado general depende de aspectos variables como la percepción del cliente y de la capacidad de la empresa de servicios por conocer y satisfacer sus necesidades. De ello depende en gran medida el éxito que pueda alcanzar la empresa en el mercado.
- ✓ El surgimiento del modelo SEVPERF ha significado un punto de partida para gran cantidad de investigaciones sobre la calidad de servicio en la hotelería y puede ser complementado con el uso de otros modelos de Satisfacción del Cliente existentes. Estas reflejan como resultado que los modelos son válidos para ser aplicado a los servicios hoteleros.
- ✓ La metodología propuesta evidenció deficiencias en áreas y departamentos del hotel que usualmente quedan fuera de los análisis de satisfacción a pesar de tener una marcada incidencia en la calidad del servicio prestado como fue el caso de los insumos para los servicios gastronómicos y la solvencia económica de la entidad.
- ✓ Al comparar los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento utilizado actualmente en el Hotel, con los obtenidos en la aplicación del nuevo instrumento, se pudo comprobar que existen diferencias entre los resultados de ambos, donde los ítems más afectados fueron Otros servicios y el Alojamiento.
- ✓ Luego del análisis realizado a través de los resultados obtenidos en la investigación se puede afirmar que con el nuevo instrumento se logró mejorar el nivel de información sobre la situación del hotel en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes que usan sus servicios, el cual es evaluado según los resultados del instrumento actual como Muy Satisfactorio mientras que según el nuevo instrumento que se propuso es de Satisfactorio.

RECOMENDACIONES

- ✓ Presentar los resultados de la investigación a la Dirección del hotel “Memories Varadero” con el objetivo de que pueda adoptar medidas para mejorar los niveles de Satisfacción de sus clientes, sobre todo en las áreas de peor evaluación.
- ✓ Proponer a la Dirección del hotel “Memories Varadero” que gestione la aprobación de la encuesta propuesta para continuar de forma periódica con la evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes, con el objetivo de que tomen las medidas adecuadas que ayuden al mejoramiento continuo de la calidad en los servicios.
- ✓ Mostrar los resultados de la investigación a la Dirección del Gaviota en el territorio para la posible divulgación de la encuesta aplicada en los hoteles de similar categoría

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, L. (2001). *El nacimiento del turismo moderno*. Revista Conocer. Número 2, México.
2. American Marketing Association (A.M.A.). Sitio web: *Marketingpower.com*, de la sección: Resource Library — Dictionary. Recuperado de URL: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C>. obtenido en fecha: 22 de julio 2009.
3. Antony, F.; Antony, F.F. & Ghosh, S. (2004): *Evaluating Service Quality in a UK hotel chain: A Case Study*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16, núm. 6, pp. 380-384.
4. Bitner, M. (1990). *Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses*. Journal of Marketing. Volumen 54. Abril.
5. Bitner, M.J. & Hubert, A.R. (1994): *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality*. In R. T. Rust & R. L. Oliver. Service Quality: New Directions in Theory and Practice (pp. 72-94). California: Sage.
6. Bolton, R. & Drew, J. (1991a). *A multistage model of customers' assessments of service quality and value*. Journal of Customer Marketing. Volumen 55. Enero.
7. Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993). *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*. Journal of Marketing Research.
8. Cadotte, E.R.; Woodruff, R.B. & Jenkins, R. (1987): *Expectations and Nonns in Models of Consumer Satisfaction*. Journal of Marketing Research, Vol.24. 9. Carman, J. (1990). Primavera.
9. Casielles (1996). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Editorial: S.L. Civitas Ediciones
10. Castillo, Eduardo.(2005).*Escala Multidimensional*
11. Cronin y Taylor (1992) Modelo SERVPERF
12. *Diccionario de Marketing*. Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 54.
13. Eiglier, P. & Langeard, E. (1975). *Une approche nouvelle du marketing des services*. Revue Francaise de Gestión. Número 2. Noviembre.

14. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A. & Briñol, P. (1999). *Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento*. Estudios Turísticos, 139, pp. 95 – 110.

15. Feigenbaum (1997). *Control Total de La Calidad – 3ra Edición*.

16. Gallego, J. F. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*.

Madrid: McGraw- Hill Interamericana de España.

17. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.

18. Garza, Efraín., J. L. Abreu & M. H. Badii. (2008). *Mejoramiento de la Calidad de Servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa*.

19. Getty, J. & Thompson, K. (1994). *The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions*. Journal of Hospitality & Leisure Marketing 2(3), 3-22.

20. Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G., & González - Gallarza, M. (2005). *Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 47-72.

21. Gómez,M.T.(1998). *Calidad de servicios* 22. Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Editorial ESIC. Madrid. 23.Grönroos, Ch. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Editorial LexingtonBooks. España. 24.Grönroos, Ch. (1982). *An applied service marketing theory*. European Journal of Marketing. Volumen 16. Número 7.

22. Grönroos, Ch. (2001). *The perceived service quality concept - a mistake?*

Managing Service Quality11 (3), 150-152.

23. Gualier, H. (2001). *Mercadeo en los servicios de información*. Disponible en: <http://www.monografias.com>

24. Harrigton, H. (1989). *Los costos de la mala calidad*. Editorial Díaz deSantos. México.

25 .Hernández, J. (2004). *Marketing de servicios*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>

26. Heskett, J., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1997). *The Service-Profit Chain*.

New York: Free Press.

27. Holdbrook, M.B. & Corfman, K.P (1985). *Quality and Value in the consumption experience: Phaedrus rides again*. En Jacoby, J. Y Olson, J. Perceived quality. Lexington Books, Lexington, MA.
28. Ingram, H. & Daskalakis, G. (1999). *Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 11(1), 24-30.
29. Juran, J. M. & F. M. Gryna. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta edición. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill. Madrid. Original 1988.
30. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M. & Yokoyama, F. (1991). *Lodgserv: a service quality index for the lodging industry*. Hospitality Research Journal 14, 277-284.
31. Koelemeijer, K.; Roest, H. & Verhallen, Th. (1993). *An integrative framework of perceived service quality and its relations to satisfaction/dissatisfaction, attitude and repurchase intention. A multilevel approach*. Editorial ESADE. Barcelona.
32. Kotler & Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ta Edición, Págs. 10, 11, 18, 22.
36. Kotler, Ph. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. 9th edition. Editorial Prentice- Hall International. USA.
33. Kotler, Ph. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Educación S.A. Págs. 8 y 9.
34. Lambin, J. (1987). *Le contrôle de la qualité dans le domaine des services*. Ediciones Gestión 2000. Número 1.
35. Larrea, P. (1992). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
36. Lewis, R. & Booms, B. (1983). En Berry, L.; Shostack, G. y Upah, G (1987). *Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing Association. Chicago.
37. Long, M. & McMellon, C. (2004). *Exploring the determinants of retail service quality on the Internet*. The Journal of Services Marketing. vol. 18, nº 1.

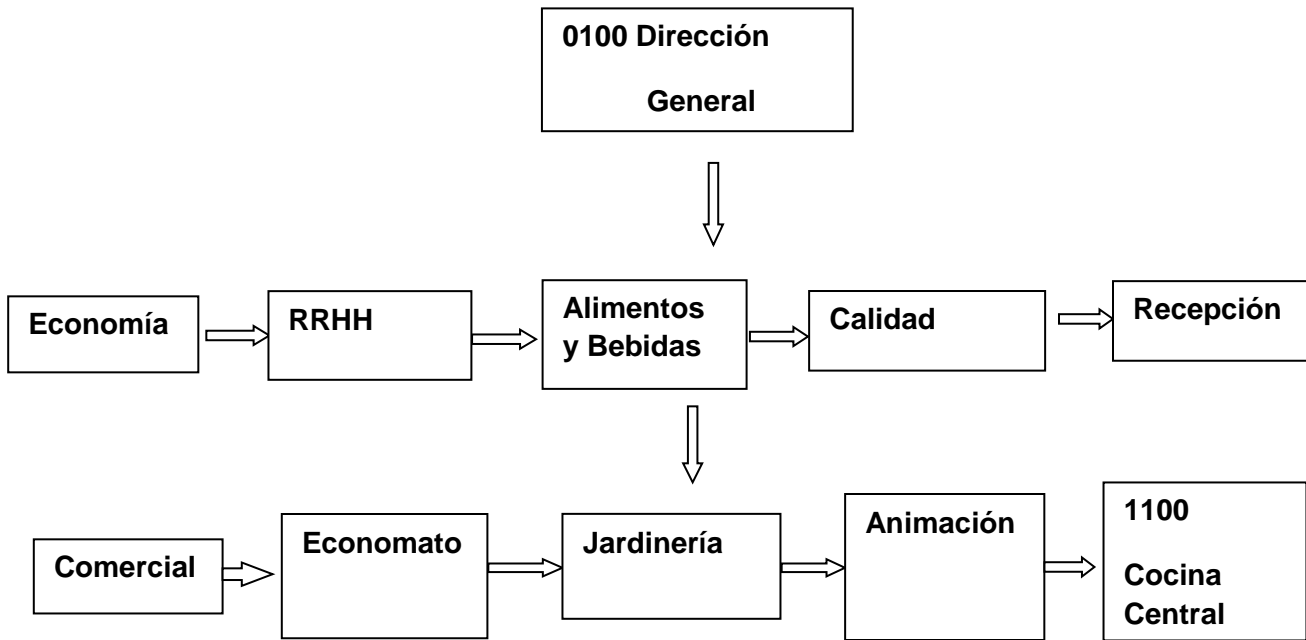
38. Martín, R. (2003). *Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana.
39. Martínez, C. C. (2008). Presentación en Power Point *Sistemas Hoteleros*. Curso de Dirección Hotelera en la Maestría en Gestión Turística. Universidad Central —Marta Abreu de Las Villas. Villa Clara. Cuba.
40. Matos, H. (2005). *Turismo: Complete su conocimiento* [CD-Room], Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
41. Morin, F. & Jallais, J. (1991). *La qualité dans le commerce. Du service, au service du client*. Rapport du Groupe de Travail de L'Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l'Information du Consommateur. Diciembre. París.
42. Muñoz, F. (2004). *Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia*. Editado por eumed.net. Texto Completo. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/librería>. [Accesado el 22 enero 2013].
43. Nava (2003). En Moret, Y. (2005). *La calidad de servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada*. Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara Cuba.
44. NC ISO 9000:2005 *Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
45. Nguyen, N. (1991). *Un modele explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service: une étude empirique*. Recherche et Applications en Marketing. Volumen VI. Número 2.
46. Norma Cubana 127: 2001. *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
47. Oliver, R. & Swan, J. (1989). *Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transaction: a field survey approach*. Journal of Marketing. Volumen 53. Abril.
48. Oliver, R. (1981). *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting*. Journal of Retailing. Volumen 57. Número 3. Otoño.
49. Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). *Refinement and Reassessment of the Scale*. Journal of Retailing. Retrieved from Business Source Complete database.

50. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing. Volumen 49. Otoño.
51. Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. & Berry Leonard L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
52. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). *Servqual: a múltiple-ítem scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. Volumen 64. Número 1. Primavera.
53. Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.
54. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.
55. Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector*. Winthrop Publisher Inc. Cambridge.
56. Reyes, S; Mayo, J. & Loredó, N. (2009). *La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 113.
57. Rivero, E. & Rodríguez, I. (2001). *Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara*. Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba.
58. Rodríguez, R., et al. (2000). *Introducción al turismo*. Centro de Estudios Turísticos. La Habana. Cuba.
59. Romero, A. (2002). *Modelo Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografías.com>
60. Solanelles, M. J. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. 65. Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2002). *The relationship between service quality and customer satisfaction - a factorspecific approach*. Journal of Services Marketing, 363-379.
61. Teas, R. (1993). *Expectations, performance, evaluation and consumer's perceptions of quality*. Journal of Marketing. Volumen 57. Octubre.

62. Vázquez, R. & Díaz, A. (1996): *Calidad y turismo rural, en Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*. I Congreso Universitario de Turismo, Tirant Lo Blanch. Valencia. 3-7 de junio.
63. Vila, M. (2004). *Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*. Departamento de marketing, operaciones y finanzas. ESADE — Universidad Ramón Llull.
64. Zambrano, B. A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
65. Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003). *Services Marketing*. Editorial: McGraw-Hill/Irwin.
66. Zeithaml, V. (1988). *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and síntesis of evidence*. Journal of Marketing. Volumen 52. Número 3. Julio
67. Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
68. Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). *Problems and strategies in services marketing*. Journal of Marketing. Volumen 49. Primavera.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura Organizativa del Hotel "Memories Varadero"



Anexo 2. Descripción de las dimensiones definidas en SEVPERF

Las cinco dimensiones seleccionadas son las propuestas por Cronin y Taylor (1992), por considerar que se ajustan al objeto de estudio. Ellas son:

- Elementos Tangibles
- Sensibilidad
- Eficiencia
- Seguridad
- Empatía

Dimensiones	Elementos tangibles	Sensibilidad	Eficiencia	Seguridad	Empatía
Descripción	La apariencia de las instalaciones físicas del hotel, equipos, personal y material de comunicación	Disposición y voluntad del personal del hotel para proporcionar los servicios prometidos de la forma pactada	Capacidad de desarrollar el servicio acertadamente aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible y rápidamente	Conocimientos y atención mostrados por el personal del hotel y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza en los clientes así como en seguridad de la instalación	Cuidados y atención individualizada ofrecida a los clientes

Anexo 3. Resultados de la encuesta sobre el nivel de satisfacción del cliente con la calidad del servicio en el hotel “Memories Varedero” (cantidad de respuestas).

FECHA 07/03/2022-12/03/2022	MARZO																														
HABITACIÓN	24206	24216	24103	25304	25202	25205	25308	25215	25103	25305	26103	27309	30209	31203	31202	31116	31209	31104	31217	31209	31202	31203	31103	31305	32203	32208	32302	32204	32310	343	
INDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PLAYAS Y JARDINES	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
LIMPIEZA GENERAL	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
FACILIDADES EN LA HABITACIÓN	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	
COMIDAS Y BEBIDAS	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
RELACIÓN CALIDAD/ PRECIO	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
REGRESARÍA A MEMORIES VARADERO?	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
PORCIENTO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN	3.75	5.00	4.88	5.00	4.88	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.75	5.00	4.88	4.88	5.00	4.75	5.00	5.00	4.75	5.00	5.00	5.00	4.88	5.00	5.00	5.00	4.75	5.00	4.8	
PROMEDIO	Total																														
INDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN	4.9																														
PLAYAS Y JARDINES	5.0																														
LIMPIEZA GENERAL	5.0																														
FACILIDADES EN LA HABITACIÓN	4.7																														
COMIDAS Y BEBIDAS	4.8																														
PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	5.0																														
RELACIÓN CALIDAD/ PRECIO	5.0																														
REGRESARÍA A MEMORIES VARADERO?	4.9																														
PORCIENTO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN	4.9																														

AREA	CALIFICACIÓN
INDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN	4.9
PLAYAS Y JARDINES	5.0
LIMPIEZA GENERAL	5.0
FACILIDADES EN LA HABITACIÓN	4.7
COMIDAS Y BEBIDAS	4.8
PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	5.0
RELACIÓN CALIDAD/ PRECIO	5.0
REGRESARÍA A MEMORIES VARADERO?	4.9
PORCIENTO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN	4.9

Anexo 4. Dimensiones y atributos del Modelo ECSI

Dimensión	Atributos
Imagen	<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad• Impacto social• Preocupación por el cliente
Expectativas	<ul style="list-style-type: none">• Expectativas globales sobre la empresa• Expectativas sobre fiabilidad
Calidad percibida	<ul style="list-style-type: none">• Calidad global de la empresa• Calidad de productos y servicios• Atención del personal• Calidad de las Comunicaciones• Fiabilidad de productos y servicios• Diversidad de productos y servicios• Fiabilidad de las informaciones
Valor percibido	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del precio dada la calidad de los productos y servicios• Evaluación de la calidad de productos y servicios dado el precio
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción global• Satisfacción comparada con las expectativas• Distancia con la empresa ideal
Reclamaciones	<ul style="list-style-type: none">• Forma de atención y solución (para los que reclamaron)• Percepción sobre la forma en que

	serían atendidas y resueltas (para los que no reclamaron)
Lealtad	<ul style="list-style-type: none">• Intención de permanecer como clientes• Intención de recomendar la empresa a familiares y/o amistades

Anexo 5. Definiciones de alojamiento turístico

No.	Año	Autor	Definición	Fuente
1	1987	-	Todo aquel establecimiento que presta al público, un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario, sin mezcla de otros usos no cónsonos con su naturaleza.	Norma Venezolana COVENIN 2030 - 87
2	1999	-	Todo establecimiento que, de forma regular u ocasionalmente facilita alojamiento para pernoctar a los turistas”. “aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones.	Organización Mundial del Turismo. (OMT)
3	2000	Rodríguez, Martín y Ayala	Se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios.	Introducción al turismo
4	2002	Gallego	La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.	Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión
5	2002	-	Instalaciones que poseen capacidades de alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías).	Manual de Explotación Hotelera del Grupo de Gaviota

Fuente: Elaboración Propia