

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO



TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO

**“PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL VARADERO ESTE”**

AUTORA: YUSNABY DÍAZ LÓPEZ

TUTORES: DrC. YADRIÁN ARNALDO GARCÍA PULIDO

DrC. ORLANDO CUESTA GONZÁLEZ

MAYO,

2020

AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos, por su cariño, su constante preocupación, por ser su nieta del alma.

A mi hermana, por dejarme trabajar y encargarse de todo lo demás.

Al colectivo de profesores de Turismo y por todas y cada una de sus enseñanzas.

A Surelis, Gaby y Lachi, amigos de estudios y de la vida.

En especial a mis tíos, Antonia y Alfredo, por ser mis segundos padres.

A mis primas Yairis y Yaray, por su influencia para decidirme a estudiar Turismo.

A Orquídea, por cuidarme y velar por mí, siempre.

A Mabis y Ofelia, por ayudarme y estar siempre atentas a mi formación.

A mi novio, por su comprensión y apoyo.

A mi tutor.

DEDICATORIA

*A MIS PADRES,
POR SUS DESVELOS Y CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR
CONVERTIRME EN UNA MUJER DE BIEN*

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: Perfeccionamiento del sistema de gestión de la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Yusnaby Díaz López

Nombre y Apellidos

Autora

Resumen

Las tiendas complementan la oferta turística e influyen en la satisfacción del cliente, ya que les permite acceder a un sinnúmero de productos acorde a la demanda de los diferentes mercados, además inciden en la economía del país y en la experiencia del cliente. La Sucursal de Tiendas Caracol es la entidad gestora del servicio de tiendas por excelencia en el sistema turístico cubano. La constante vigilancia de los niveles de satisfacción de los consumidores resulta fundamental en su accionar. De ahí que el objetivo de la presente investigación fue contribuir al perfeccionamiento del sistema de gestión de la satisfacción de los clientes en la Sucursal Caracol Varadero Este. A partir del análisis de los antecedentes teóricos sobre el tema, se determina la metodología para la evaluación del sistema de gestión de la satisfacción del cliente y de su implementación se derivan los resultados. Los principales métodos, técnicas y herramientas asociados al proceder metodológico fueron: la revisión bibliográfica; la revisión de documentos, la encuesta a especialistas, el Método Kendall, la Tormenta de ideas, el Diagrama de Pareto y el diagrama causa- efecto para la identificación de deficiencias, lo que posibilita establecer acciones para su mejora.

Abstract

The stores complement the tourist offer and influence customer satisfaction, since it allows them to access a large number of products according to the demand of the different markets, and also affect the country's economy and the customer's experience. The Caracol Stores Branch is the management entity of the store service par excellence in the Cuban tourism system. The constant monitoring of consumer satisfaction levels is fundamental in its actions. Hence, the objective of this research was to contribute to the improvement of the customer satisfaction management system at the Caracol Varadero East Branch. Based on the analysis of the theoretical background on the subject, the methodology for the evaluation of the customer satisfaction management system was determined and the results were derived from its implementation. The main methods, techniques and tools associated with the methodological procedure were: bibliographical review; document review, survey of specialists, the Kendall Method, Brainstorming, the Pareto Diagram and the cause-effect diagram for the identification of deficiencies, which makes it possible to establish actions for their improvement.

Resumé

Les magasins complètent l'offre touristique et influent sur la satisfaction des clients, car ils permettent d'accéder à un grand nombre de produits en fonction de la demande des différents marchés, et influent également sur l'économie du pays et l'expérience du client. La filiale Caracol Stores est l'entité de gestion du service de magasin par excellence dans le système touristique cubain. Le suivi constant des niveaux de satisfaction des consommateurs est fondamental dans ses actions. Ainsi, l'objectif de cette recherche était de contribuer à l'amélioration du système de gestion de la satisfaction des clients de l'agence Est de Caracol Varadero. Sur la base de l'analyse du contexte théorique sur le sujet, la méthodologie d'évaluation du système de gestion de la satisfaction client a été déterminée et les résultats ont été tirés de sa mise en œuvre. Les principales méthodes, techniques et outils associés à la procédure méthodologique étaient les suivants : examen bibliographique ; examen de documents, enquête auprès de spécialistes, méthode Kendall, brainstorming, diagramme de Pareto et diagramme de cause à effet pour l'identification des déficiences, ce qui permet d'établir des actions pour leur amélioration.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	5
1.1. Generalidades sobre la Calidad	5
1.1.1. Calidad de los servicios. Su evaluación	6
1.1.2. Los momentos de verdad	9
1.2. Planificación de la Calidad	11
1.2.1. La calidad en la etapa de diseño	13
1.3. Calidad en el turismo	14
1.4. Calidad en los procesos de servicios	15
1.4.1. La mejora de la calidad en los procesos	17
1.5. Servicios. Una conceptualización necesaria	18
1.5.1. La satisfacción del cliente en los servicios	20
Conclusiones parciales	25
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	26
2.1. Descripción de la metodología para la evaluación de la satisfacción del cliente	27
2.1.1. Fase I: Evaluación cuantitativa de la satisfacción de clientes externos	27
2.1.2. Fase II: Evaluación cualitativa de la satisfacción de los clientes	31
2.1.3. Fase 3: Análisis Causal de los ítems q más afectan la satisfacción	32
Conclusiones parciales	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el creciente aumento de las exigencias de los consumidores, las competencias en el mercado, así como la influencia de los avances de la tecnología en el funcionamiento de sistemas, la ejecución de procesos y la obtención de productos; son algunos de los factores que hacen que la satisfacción del cliente sea determinante para la competitividad, el mantenimiento en el tiempo y la supervivencia de las organizaciones (López, 2018). La importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad, donde se satisfagan las expectativas de los clientes es esencial en un mercado cada vez más exigente (Liza y Siancas, 2016).

La satisfacción del cliente según la **norma ISO 9000:2005** es la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos" (OBP, 2005). Consiste en comparar las expectativas y la percepción de la calidad del servicio recibido por el usuario y obtener su reacción placentera hacia un bien o servicio en un acto de consumo (López, 2018). Una organización logra de manera adecuada la satisfacción de los clientes si supera las necesidades y metas que estos tienen (Hernández, 2017). Influye directamente en la lealtad y fidelidad de los clientes (Condor, 2017) por lo que determina la relación que se genera a largo plazo entre estos y las organizaciones (Hernández, 2017).

Garantizar la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y ocupar una posición competitiva en el mercado. El objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las organizaciones exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que los trabajadores en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que contribuyan activamente en esa satisfacción del cliente (Coronel, 2016).

Disponer de clientes satisfechos le ofrece a las organizaciones ventajas competitivas en el contexto en el que se desarrollan, ya que con un alto grado de probabilidad estos se convertirán en clientes leales, dispuestos a compartir las mejores impresiones de la organización y de sus productos, así como la posibilidad de repetir la experiencia de compra

o solicitud de servicios, influyendo directamente en los ingresos de las entidades (Thomburne, 2017). Por consiguiente mantener una adecuada comunicación con los clientes, es fundamental para que una organización conozca su opinión y grado de satisfacción sobre los productos y/o servicios que brindan. Elementos que le permiten a las entidades identificar sus propias fortalezas y debilidades, para trazar estrategias comerciales centradas en los clientes (Julcarima, 2017).

En Cuba el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido, en los últimos años, una gran profusión entre las entidades que transitan por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y como política encaminada a la protección de los consumidores cubanos. En las bases metodológicas del Perfeccionamiento Empresarial se expone la idea de que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, lo que se hace es postular una perspectiva empresarial un tanto diferente a como se ha venido trabajando hasta hoy. (Michelena Fernández, Ester 2017)

El sector turístico nacional no ha estado ajeno a esta realidad. La calidad turística pasó de ser considerada como una característica de valor añadido a configurarse como una estrategia del sector turístico ante los nuevos retos del mercado. La aparición de nuevos destinos emergentes competitivos, los cambios constantes de la demanda turística y la evolución del gusto de los clientes hacia exigencias cada vez mayores de calidad, son algunos de los factores que producen la necesidad de cambio de estrategia y adoptar iniciativas que permitan avanzar en la mejora de la calidad de los productos y servicios turísticos. (Michelena Fernández, Ester 2017)

Uno de esos servicios, es la venta minorista de mercancías mediante una red de tiendas disponibles en todo el país. Entre ellas se pueden citar a las de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, perteneciente al Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Esta organización está situada en Edificio Socio Administrativo, Santa Marta, Varadero y es donde se realiza la presente investigación. Posee un conjunto de puntos de ventas enclavados en las Unidades Empresariales de Base: Paradiso, Hicacos, Playazul, Plaza América y Hoteles.

Con el objetivo de brindar servicios de mayor calidad que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de sus clientes la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este,

necesita perfeccionar su sistema de gestión de la satisfacción de los clientes, ya que en la actualidad presenta diversas deficiencias que obstaculizan el conocimiento de la opinión que tienen los clientes de los servicios proporcionados por las diferentes unidades empresariales de base de la Sucursal así como su grado de satisfacción. En una entrevista realizada al Jefe de calidad de la Sucursal de Tiendas Caracol Varadero Este, Orlando Cuesta se pudo conocer los siguientes problemas que tiene el sistema de gestión de la satisfacción de los clientes:

- No están integrados, todas las actividades que se realizan para medir la satisfacción del cliente.
- De las encuestas q se realizan no ofrecen un diseño.
- Las encuestas fueron evaluadas y rediseñadas por todas las autoridades pertinentes y la manera en q quedó rediseñada no es la más indicada, por lo que la empresa no está satisfecha.
- El procedimiento o la forma en que se sigue este método que se utiliza para determinar la satisfacción, hoy no tiene continuidad o seguimiento.
- Una vez q se entrega el resultado a la encuesta de frontera, no existe un mecanismo de validación de los resultados ya sean negativos como positivos.
- El sistema existente se encuentra vinculado con los otros elementos que tributan a mejoras de la satisfacción del cliente como el tema de la satisfacción de los proveedores.

Estos problemas influyen de forma negativa en la planificación de estrategias competitivas orientadas al cliente y la toma de decisiones en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. La **situación problemática** planteada anteriormente conduce al siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este?

Para dar cumplimiento al problema planteado se propone como **objetivo general** de la investigación: Proponer un mecanismo para la gestión de la satisfacción de los clientes en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.

De donde se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación sobre la gestión de la satisfacción de los clientes.
- Diagnosticar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.
- Desplegar el mecanismo para la gestión de la satisfacción de los clientes en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, que permita apoyar la planificación de estrategias competitivas orientadas al cliente y la toma de decisiones en la organización.

El presente trabajo de diploma está estructurado en: resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, referencias bibliográficas y anexos. En el primer capítulo se abordan los referentes teórico prácticos relacionados con la investigación. En el capítulo segundo, se describe la metodología y las herramientas de apoyo para su despliegue en la entidad objeto de estudio. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En este capítulo se exponen y analizan los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada, y que están vinculados a temáticas relacionadas con: calidad, servicio, gestión de la calidad y la mejora de la calidad en tiendas minoristas.

1.1. Generalidades sobre la Calidad

En cuanto al concepto calidad; la literatura consultada proporciona perspectivas muy variadas. Algunas de las definiciones clásicas son las aportadas por (Juran, J M 2000) al plantear que la Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Calidad consiste en no tener deficiencias. Es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos según (Crosby, P 1979). Debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Otros criterios son los de (Feigenbau, A. 1991) cuando la define como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado.

Por otra parte (Deming, E. 1982) resume que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. Según (Ishikawua, K 1988) resulta de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (OMT 1998). Según Frías (2008) la definición del concepto se ha movido dentro de dos grandes tendencias, las que emanan de la definición a partir de los modelos de gestión en la industria y las que son generadas a partir de los modelos de gestión en los servicios.

Según NC-ISO 9000:2015 una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización esta

dada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y en lo previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

Se puede concluir que a pesar de la diversidad en las definiciones existen elementos coincidentes referidos por los diferentes autores como: requisitos, mercado, cliente, satisfacción de expectativas, eficiencia, mejora y un indiscutible enfoque hacia el logro de la satisfacción del cliente.

1.1.1. Calidad de los servicios. Su evaluación

La Calidad es una categoría compleja, de difícil medición, donde el cliente es el juez, el único capaz de sentenciar la buena o mala calidad. En el caso particular de los servicios, dadas sus características, la calidad es en extremo difícil de medir pues estará muy orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Si se habla de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a la industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente.

Al hablar de servicio se distinguen tres categorías (Berrios Zepeda y Campo Martínez, 2016):

- a) Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- b) Servicio en la Transacción: Está directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.
- c) Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta. Se puede concluir que la Calidad de Servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.

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

- a) Confiabilidad: Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
- b) Respuesta: Es la capacidad para brindar un servicio puntual.

c) Seguridad: Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

d) Empatía: Atención personalizada y cuidadosa a clientes.

e) Tangibilidad: Aspectos físicos del servicio.

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

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

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, cómo que sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado. Posteriormente, (Grönroos 1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina: calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada calidad de servicio percibida, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido (Grönroos 1984). Por lo tanto depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido. El servicio esperado, está formado por diversos factores que influyen directamente en la formación de las expectativas de los clientes como por ejemplo: publicidad, venta, establecimiento de precios, etc., también la influencia de variables externas tales como la tradición, la ideología referida a la religión, la política, la formación, etc., incluso la propia comunicación boca a oído entre clientes, denominada publicidad directa, sin olvidar incluso, la propia experiencia previa con el servicio o con servicios similares. En resumen distingue tres dimensiones básicas de la calidad: técnica, funcional y la reputación.

El modelo propuesto por estos autores, comprende el análisis de cinco posibles discrepancias, cuatro de ellas de carácter interno de la organización que presta el servicio y la quinta relativa a lo percibido por los clientes. Sobre esta última es sobre la que se han desarrollado la mayoría de estudios e investigaciones. Se considera que existen semejanzas entre las dos tradiciones, ambas conciben la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Por ello, la problemática relativa a la concepción de la calidad del servicio como discrepancia, es aplicable a las dos tradiciones. Por otro lado, se pueden considerar dos dimensiones relevantes, la de resultado o tangible y la de proceso o intangible.

De las cinco dimensiones propuestas por (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988), hay una que representa a lo tangible, mientras que las otras cuatro: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, se refieren a lo intangible, es decir, al proceso de interacción entre el cliente y los empleados. Así pues, queda reflejada la filosofía subyacente de la estructura de la tradición europea de la calidad del servicio. Se puede concluir que en cuanto a las diferencias de las tres dimensiones de la calidad percibida de la tradición europea, dos tienen un marcado enfoque interno; propio de la organización (calidad técnica y calidad funcional) y la tercera (la imagen); que aunque se proyecta hacia el exterior, su origen es netamente interno, o sea la escuela europea hace énfasis en el enfoque interno, analizando el entorno a través de la reputación, vinculando la imagen a la calidad percibida.

Sin embargo, la escuela norteamericana logra articular ambos enfoques, partiendo básicamente de la evaluación de la satisfacción del cliente externo mediante el GAP cinco (enfoque externo), se pasa al análisis de las posibles causas internas que lo originan (GAP del uno al cuatro) y se diagnostican los eventos causales que los provocan (antecedentes). Por lo tanto en la tradición norteamericana, se logra un mayor equilibrio entre los enfoques externo e interno, enfatizando en el papel protagónico del cliente como único juez de la calidad. También la misma, atendiendo a los modelos de evaluación que caracterizan a ambas escuelas, logra integrar la evaluación de la calidad, al análisis y la diagnosis de los problemas que afectan a la satisfacción del cliente, relacionando los constructos: calidad percibida y satisfacción del cliente. Se concluye que la evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medida a través del grado de satisfacción.

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

1.1.2. Los momentos de verdad

Los servicios se caracterizan por el encuentro entre trabajador y cliente (Fitzsimmons, 1998). Esta interacción, que en la mente del consumidor define la calidad del servicio, ha sido llamada “Momentos de Verdad”. El término momento de verdad, fue adoptado por Jan Carlzon en 1981, en aquel entonces Presidente de la Línea Aérea SAS. Estos momentos de verdad, se definen como el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. (Albrecht, 1990). Gran parte de los servicios resulta de acciones ocurridas en el contacto directo entre los clientes y representantes de las empresas de servicios. Carlzon (1989) señala que una empresa es definida de acuerdo con sus clientes, como el conjunto total de cada momento de verdad, esos cortos periodos de tiempo en el que el cliente interactúa con la empresa o alguno de sus empleados. Por lo que se puede decir que la calidad percibida se realiza en los momentos de verdad.

El proceso de prestación de servicio será creado a través de experiencia, de motivación de los representantes de la empresa, juntamente con las expectativas y comportamiento de los clientes.

Un cliente es protagonista de numerosos encuentros con varios proveedores de servicios, cada momento de verdad es una oportunidad para influir en la calidad que él recibe. (Fitzsimmons, 1998). Durante la prestación de servicio, el cliente vive una serie de esos momentos, realizando una secuencia, a la cual se le conoce como el Ciclo del Servicio. Este ciclo es un mapa de todos aquellos momentos vividos por el cliente en su secuencia habitual de recibir el servicio.

No todos los momentos de verdad tienen la misma importancia para el cliente, existiendo algunos que son críticos o fundamentales para la percepción del consumidor respecto al servicio prestado, eso lleva al investigador a procurar identificar esos momentos cruciales para priorizar sus esfuerzos y crear una impresión favorable del servicio para el cliente (Gianesi, Correa 1986).

No cabe duda de que los momentos de verdad constituyan el elemento más decisivo en la competitividad de esta era de servicio y que al mismo tiempo tiene mayor influencia sobre las decisiones de los clientes. Precisamente durante el desarrollo de cada uno de estos episodios de servicio es cuando se juega el destino de cada empresa (Reyes Peña, Guzmán

Balderas y Morales Gálvez, 2015). Si se caracteriza el valor como el juicio que hace el cliente del servicio en base a sus expectativas y motivaciones, se tiene que tal juicio se convierte en una magnitud referida a la relación entre el grado de satisfacción que el usuario obtiene del servicio y el precio que tiene que pagar por éste. Para ello, las organizaciones deben trabajar profundamente en identificar aquellos factores que proporcionan un mayor valor de cambio a los clientes por su dinero. Es muy importante encontrar algún paralelo entre las expectativas de los clientes y el grado de insatisfacción que le producen los productos o servicios.

Para iniciar la agregación de Valor al Ciclo de Servicio es preciso analizar las diferentes actividades que el cliente puede seguir en su itinerario. En función de su complejidad es posible recorrer los diferentes diagramas o mapas y es importante que la calidad sea tomada en cuenta desde la concepción y tener en cuenta cuatro puntos esenciales (Teboul, 1999):

- El ambiente, el local y el equipamiento.
- El proceso de entrega (tareas y procedimientos).
- Los productos e informaciones ofrecidas, así como los procesos de apoyo.
- La postura y comportamiento de los funcionarios y los Clientes.

Es igualmente necesario prever la gestión por proceso en forma de un sistema interrelacionado, buscando todos los nexos necesarios entre el front office y el back office y crear todos los procedimientos necesarios que permitan al personal de línea brindar la calidad esperada por el cliente.

1.2. Planificación de la Calidad

Un punto de partida para planificar la calidad de bienes individuales o de prestación de servicios parte de dos componentes básicos de la definición de calidad: características del producto + falta de fallas = satisfacción del cliente.

Al diseñar una especificación de calidad para un producto o servicio deben identificarse claramente cada uno de los requisitos y necesidades de los clientes que se relacionen con la especificación en cuestión (Álvarez García, Vila Alonso, Fraiz Brea y de la Cruz del Río, 2014). Es claro, que la contribución por parte del cliente debe tomarse en cuenta cuando se definen características específicas. Este enfoque sobre la comprensión de las necesidades del cliente necesita como prerrequisito cumplir las metas de venta, teniendo en cuenta que hay

un gran número de productos que cumplen las especificaciones de la calidad, tienen precios competitivos pero no satisfacen los requisitos de los clientes tan bien como lo hacen los productos de la competencia (Camison, et al., 2015).

El logro de la superioridad en calidad requiere entender a fondo las necesidades de los clientes y después traducirlas a una especificación y de estas a un servicio. Los elementos que caracterizan las diferencias pueden ser el medio para lograr una ventaja competitiva única en el mercado (Della Corte, et al., 2015). Esencial en este esfuerzo es observar el uso del servicio por el cliente y determinar las características únicas del mismo que pueden incrementar la satisfacción del usuario.

Las etapas para desarrollar la planificación de la calidad tienen un enfoque secuencial y se pueden enunciar de la siguiente forma (da Silva, Nascimento y Bello, 2019):

- Establecimiento de la metas de calidad. Se deben fijar las metas de la organización en relación con los resultados propios del negocio.
- Identificar quiénes son los clientes de la organización. Es necesario nominalizar los clientes que tiene la empresa y conocer cuáles son sus características particulares.
- Determinación de las necesidades y expectativas de los clientes. Estas necesidades y expectativas se obtienen mediante una investigación de mercado exhaustiva, de contacto con los clientes, que es la información de entrada de la que se valen los expertos técnicos para realizar sus diseños. Las necesidades y expectativas recopiladas en el lenguaje de los clientes hay que traducirlas al lenguaje técnico.
- Desarrollo de las características del producto. El punto de partida son los resultados de la investigación de mercado y la traducción que realizan los especialistas al lenguaje técnico para llevar los requisitos y expectativas de los clientes a características de calidad en el servicio.
- Desarrollo de las características del proceso. El enfoque simultáneo de las actividades de diseño proporciona al proceso de prestación del servicio la oportunidad de identificar aspectos específicos que se tomaron en cuenta durante el diseño y la planificación de la ejecución. También se tiene en cuenta lograr la capacidad del proceso y optimizarlo.

- Establecimiento de controles de proceso. Conforme estos planes se llevan a la práctica, hay que desarrollar la coordinación entre todas las funciones, lo que se traduce en reajustes en los detalles finales del servicio y en el diseño de los procesos.
- Varias de las etapas que se incluyen en la planificación de la calidad incluyen traducir y exponer las necesidades de los clientes como características del producto, del proceso y del control de éste. Para ello se aplica la técnica del Despliegue de la Función de la Calidad (QFD) que se analizará más adelante.

Esta secuencia de pasos, puede ser no sólo asumida para la planificación de la calidad, sino también para evaluar su gestión e incluso organizar instrumentos o mecanismos para su medición en un proceso dado. Esta forma de planificación además, implica en la concepción de la calidad como un proceso, toda vez que se visiona como una secuencia de pasos estructurados con un fin.

1.2.1. La calidad en la etapa de diseño

Muchas empresas creen estar comprometidas con la calidad, pero su compromiso real es con la calidad vista desde el interior de la organización, principalmente desde una perspectiva técnica. Las empresas descuidan o subestiman la necesidad de comprender completamente las expectativas de los clientes, asumen que saben lo que los clientes desean y se lo entregan. Creen que la calidad significa cumplir o satisfacer las normas que ellas mismas han definido (Meira De Vasconcelos y Rojas Lezana, 2014).

Desde la perspectiva del cliente, él experimenta como un fenómeno de percepción; aprecia, valora, se relaciona con el producto o servicio antes y después, desde su propia especificidad humana: edad, sexo, cultura, nivel socioeconómico, valores, gustos y necesidades. De ahí que un producto o servicio pueda ser satisfactorio para un cliente y decepcionante para otro. Unos clientes verán unas características e ignorarán otras que probablemente sean las que otros clientes más aprecian (Morillo Moreno y Morillo Moreno, 2016). Es así como la apreciación acerca de la calidad de un producto o servicio será resultado de la interpretación que haga el cliente desde su subjetividad, por tanto el fabricante o prestador del servicio se concentrará primeramente en satisfacer las necesidades expresadas por los clientes, pero tiene que ir dando respuesta a las necesidades que van surgiendo; es en esta perspectiva que tiene que realizarse la relación

mercado – calidad pues es precisamente la función comercial la que podrá ir determinando cuáles van siendo las nuevas necesidades. De este modo la noción de la calidad se vuelve dinámica al ir adquiriendo distintas valoraciones y completándose a lo largo del tiempo; convirtiéndose la calidad en una carrera permanente hacia la mejora continua. Es entonces que se define Calidad de Diseño como el grado de correspondencia que se logra entre las necesidades del cliente y su traducción al lenguaje de la empresa como se muestra en la Figura 1.1. Queda claro entonces que si no hay total correspondencia entonces es muy poco probable lograr la satisfacción del cliente.



Figura 1.1. Relación calidad – cliente. Fuente: Michelena Fernández (2006)

1.3. Calidad en el turismo

La Organización Mundial de Turismo (OMT,1998) entiende la calidad del turismo como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (Woo, et al., 2015). El análisis de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad (Fuentes Medina, et al., 2016).

Resultado: Implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El resultado puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.

Proceso: Significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

Satisfacción: Introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad.

Desde el punto de vista de la misión de una organización, la calidad incluye dentro de su función el logro de sus objetivos, apoyándolos en la implementación de los métodos, herramientas y la formación asociada (Numpaqué Pacabaque y Rocha Buelvas, 2016). La función de calidad supone definirla desde la óptica del cliente, considerar calidad y servicio como llaves estratégicas que garantizan la mejora continua. El método del Quality Function Deployment (QFD) es un sistema completo de planificación y comunicación con cuya ayuda se coordinan todos los recursos de la empresa para desarrollar y comercializar los servicios según las expectativas del cliente, con el fin de conseguir una mejora en los rendimientos de la organización aumentando su competitividad. Este sistema ha sido ampliamente desplegado en el sector turístico con resultados satisfactorios (Vargas Aldás, 2017).

1.4. Calidad en los procesos de servicios

Alcanzar la calidad total del servicio no es simple, y en muchos casos resulta difícil de administrar, ya que es una situación rodeada de una gran proporción de elementos intangibles donde la calidad nace en el momento de su materialización. Algunos investigadores hacen distinción entre dos conceptos: la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Diversos autores concuerdan que la satisfacción del cliente es una evaluación pasajera, específica de una transacción y que la calidad del servicio, es por otro lado una actitud formada por una evaluación global de un desempeño a largo plazo (Izaguirre Sotomayor, 2014; Pérez Gálvez, et al., 2015; Berrios Zepeda y Campo Martínez, 2016; Franco, et al., 2017). Sin duda estos dos puntos de vistas están relacionados. Hay quien acredita que la satisfacción del cliente lleva a la calidad del servicio percibido, en cuanto otros plantean que esta última impulsa a la primera.

Para transmitir un conjunto consistente de experiencias satisfactorias que propicien una evaluación de alta calidad, es preciso que toda la organización se concentre en esta tarea. No existe control de la calidad en el momento en que se produce, por tal motivo la alta gerencia debe comprender que la calidad del servicio arranca desde dentro y al más alto nivel de la empresa. Es por eso, que el primer mercado a conquistar es el propio equipo humano de cada organización. Cuando éste comprenda y aplique la filosofía de la calidad total del servicio, podrá ser transmitida y percibida por los clientes. Las necesidades de los clientes deben ser comprendidas en detalle, lo que también debe suceder con las limitaciones operacionales de la empresa (Altunel y Erkurt, 2015).

La satisfacción del cliente como Calidad del Servicio, es definida por muchos autores por la comparación entre la percepción del servicio prestado y las expectativas del servicio deseado. Cuando se excede esta última el servicio es percibido como servicio de calidad excepcional o como una agradable sorpresa, cuando no ocurre esta extrapolación, la calidad pasa a ser inaceptable (Carvache Franco, Carvache Franco y Torres Naranjo, 2017).

Para dar calidad en el servicio es necesaria una atención permanente a las opiniones de los clientes. Un error muy común en las empresas de servicio es focalizar la toma de decisiones en los procesos internos sin combinarlos con las prioridades del servicio determinada por los clientes.

La conformidad con las especificaciones de la empresa, no siempre refleja lo que el cliente desea, la capacidad para la mejora de los servicios proviene del aprendizaje continuo sobre las expectativas y las percepciones de los clientes o no clientes. Invertir sin oír lo que dice el cliente no es sólo un desperdicio, sino también una reducción de la credibilidad.

La gestión de la calidad en los servicios según (Larrea 2004) implica la utilización de los recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno impresionante que plantea de una manera permanente problemas a los que es preciso dar respuesta. Por otra parte (Ivancevich 1996) plantea que, es un proceso emprendido por una o más personas que coordinan las actividades laborales de todas las personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podrían lograr. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad están influenciados por

diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

1.4.1. La mejora de la calidad en los procesos

Se han emitido diferentes criterios para definir el mejoramiento continuo, al respecto (Harrington J. 1987) plantea que, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Por su parte, (Kabboul F. 1994) define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

En este sentido (Deming, 1982), plantea que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El mejoramiento continuo es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización (Esquivel Valverde, et al., 2017).

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un proceso determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado (Hernández Nariño, et al., 2014). Un objetivo estratégico para la organización debería ser el logro de la mejora de los procesos para mejorar el desempeño de la organización y beneficiar a las partes interesadas. La literatura refiere tres formas fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos (Falcón Acosta, et al., 2016; Ricardo Cabrera, et al., 2018).

Mejora continua: El proceso actual funciona en general, aunque presenta resultados de control poco satisfactorios que se expresan en rendimientos por debajo de lo establecido,

incumplimientos de requisitos de los clientes. El proceso puede seguir con el procedimiento de trabajo actual, pero necesita mejoras para cumplir con los objetivos de calidad.

Cambio en los procesos: El proceso actual posee etapas o fases que no funcionan y los resultados son no satisfactorios, que se puede manifestar en cuellos de botella que limitan la capacidad del proceso, fragmentación de tareas. El proceso tiene etapas resueltas, pero otras que necesitan cambios.

Reingeniería o rediseño del proceso: El proceso se rediseña radicalmente de la forma más eficaz y rentable, en función de optimizar los recursos de la organización, encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El proceso de mejoramiento continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a aumentar la competitividad, disminuir los costos, mejorar los procesos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas cada vez más crecientes de los clientes por cual es un proceso que no tiene final (Arango Serna, Campuzano Zapata y Zapata Cortes, 2015). La ruta del mejoramiento continuo incluye a la estandarización de los procesos que están dirigidos a mantener las acciones exitosas, y el reconocimiento efectivo al personal que hizo posible los logros conseguidos (Andrade Solórzano y Chonillo Tubay, 2018).

A pesar de la diversidad en las definiciones sobre las categorías calidad, servicio, gestión de la calidad y mejora de la calidad se puede observar que existen elementos coincidentes referidos por los diferentes autores como: requisitos, mercado, cliente, satisfacción de expectativas, eficiencia, mejora y un indiscutible enfoque hacia el logro de la satisfacción del cliente. La definición de calidad en el turismo se corresponde totalmente con las concepciones de los clásicos y el significado más actual de esta categoría. Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vistas, metodología o elementos a considerar sobre el tema, desde los maestros de la calidad hasta la actualidad.

1.5. Servicios. Una conceptualización necesaria

El servicio ha sido conocido como un conjunto de operaciones o tareas integradas que una persona u organización realiza en beneficio de otra, teniendo en cuenta sus necesidades, y

que no están necesariamente ligadas a la venta. Acerca de la definición del término en cuestión, diversos autores han ofrecido sus consideraciones.

Según la NC - ISO 9000:2015 un servicio 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. Según Juran, (1993) un servicio es un trabajo realizado por otros. Por su parte Kotler, (1992) plantea que un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su presentación puede ir o no ligada a productos físicos. Se aprecian elementos comunes en estas definiciones, al coincidir que es una actividad donde existen dos partes en su realización que es esencialmente intangible y satisface determinada necesidad de los clientes. El triángulo de servicios representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicio. El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones en la organización, debido a las características específicas de los servicios.

Una estrategia de servicio está sustentada por los procesos, los estándares y los procedimientos. En una estrategia de servicio es esencial hacer las cosas correctas, correctamente y a la primera, no a la segunda (Ruiz Fuentes, et al., 2014).

A continuación, se expone la importancia de una estrategia de servicio (Reyes Peña, et al., 2015):

- Posiciona el servicio en el mercado
- Proporciona una dirección uniforme de la Organización
- Comunica a los trabajadores que se espera de ellos
- Crea en los trabajadores la convicción de que el servicio para el cliente es lo más importante para la organización.

El ciclo de los servicios no es más que la sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente interno percibe satisfacción o insatisfacción productos de fallos en el servicio. Se deben minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a

percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas (Álvarez García, et al., 2014). La suma de los Momentos de Verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización. Todos los momentos de la Verdad son aportaciones a la percepción total de la calidad por el cliente. Lo que realmente importa es el resultado final. Por tanto, un episodio con impacto negativo fuerte puede borrar todas las impresiones positivas que el cliente había acumulado hasta el momento, o viceversa.

1.5.1. La satisfacción del cliente en los servicios

A medida que han ido desarrollándose estudios al respecto de la satisfacción, el concepto de satisfacción del cliente ha sufrido diversas modificaciones y ha sido enfocado desde distintos puntos de vista a lo largo del tiempo. Baste reseñar que ya en los años 70 del pasado siglo, el interés por el estudio de la satisfacción era tal que se habían realizado y publicado más de 500 de estos estudios en esta área (Hunt 1982), y este interés por el concepto de la satisfacción no parece decaer, sino más bien todo lo contrario, como pusieron de manifiesto Peterson y Wilson (1992) en un análisis de la literatura relativa a la satisfacción del cliente donde estimaban en unos 15.000 artículos académicos escritos que abarcaban la satisfacción o insatisfacción en los últimos veinte años.

El enfoque dado a la investigación del constructo satisfacción del cliente ha ido modificándose a lo largo del tiempo. De este modo, mientras en los años 60 el interés de los investigadores era fundamentalmente determinar cuáles eran las variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción, en los años 80 se va más lejos analizándose también las consecuencias del procesamiento de la satisfacción (Moliner, Berenguer y Gil 2001).

Los primeros estudios realizados al respecto se basaron en la evaluación cognitiva entrando a valorar aspectos como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Westbrook 1987; Westbrook y Oliver 1991).

Aunque el número de estudios al respecto de la satisfacción del cliente es muy elevado, no parece haber un consenso general al respecto de aspectos tan importantes como conceptos, definiciones, mediciones y sus relaciones (Yi 1991; Brooks 1995)

En la actualidad la satisfacción del cliente se estima que se consigue a través de constructos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas (Hultman, et al., 2015). Estos conceptos surgen de la Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría refiere como una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible (San Martín, et al., 2019). De forma adicional, cuando los consumidores toman una decisión siempre se enfrentan a una disyuntiva, deben sacrificar algo para obtener otra cosa, es decir, cuando compran una cantidad mayor de un bien, pueden comprar menos de otros bienes y cuando gastan la mayor parte de sus recursos, tienen menos posibilidad de ahorro, con lo que tendrán que conformarse con consumir menos en el futuro. En esta teoría aparecen como aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir uno u otro producto o servicio los precios, el atractivo y la calidad de éstos entre otros. Dichos conceptos son los que a priori deberían considerarse para el modelado de la satisfacción del cliente.

Debido a los numerosos enfoques desde los que se ha tratado la satisfacción y a las numerosas definiciones distintas que ha recibido este concepto, se realiza una breve reseña de las definiciones que ha recibido en el tiempo:

- Howard y Sheth (1969): estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio.
- Hunt (1977): Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas.
- Oliver (1980-1981): estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.

- Swan, Frederick, y Carroll (1981): juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible.
- Churchill y Surprenant (1982): respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.
- Westbrook y Reilly (1983): respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo.
- Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987): sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso.
- Tse, Nicosia y Wilton (1990): respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico.
- Westbrook y Oliver (1991): juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica.
- Bachelet (1992) consideró que la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales.
- Mano y Oliver (1993): Respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido.
- Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.
- Halstead, Hartman y Schmidt (1994): respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.
- Oliva, Oliver y Bearden (1995) sugirieron que la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor.

- Jones y Sasser (1995) definieron la satisfacción del cliente identificando cuatro factores que afectaban a ésta. Dichos factores que sacian las preferencias, necesidades o valores personales son: (1) aspectos esenciales del producto o servicio que los clientes esperan de todos los competidores de dicho producto o servicio, (2) servicios básicos de apoyo como la asistencia al consumidor, (3) un proceso de reparación en el caso de que se produzca una mala experiencia y (4) la personalización del producto o servicio.
- Ostrom y Iacobucci (1995) realizaron un análisis de un número elevado de definiciones de otros investigadores y distinguieron entre el concepto de valor para el cliente y la satisfacción del cliente. Afirmaron que la satisfacción del cliente se juzgaba mejor tras una compra, estaba basada en la experiencia y tenía en cuenta las cualidades y beneficios así como los costos y esfuerzos requeridos para realizar la compra.
- Hill (1996) define la satisfacción del cliente como las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas.
- Gerson (1996) sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente “La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es”.
- Oliver (1997): juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo.

Por último, es importante reseñar por separado la propuesta de Johnson y Fornell (1991) que consiste en un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo.

Este modelo de Johnson y Fornell tiene una gran importancia en la actualidad, ya que el Índice de la Satisfacción del Cliente Americana (American Customer Satisfaction Index: ACSI) se realiza empleando una revisión de este modelo. El modelo ACSI se basa en las relaciones entre características tales como la calidad percibida, el valor percibido, la tolerancia respecto al precio, la posibilidad de recompra y la recomendación del servicio y/o producto a otros que son evaluadas por los clientes (Fornell et al. 1996). De manera muy similar han desarrollado los modelos de los índices de la satisfacción de los clientes

Europeos, alemán y sueco, los índices European Customer Satisfaction Index, Germany Customer Satisfaction Index y Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex) respectivamente.

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa.

Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

Aunque la satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran correlación entre la retención de los clientes y los beneficios como veremos a continuación.

En multitud de artículos y estudios relativos a la satisfacción del cliente, la intención de recompra aparece relacionada con esta de manera positiva (Anderson y Sullivan 1993; Biong 1993; Bloemer y Kasper 1994; Jones y Sasser 1995; LaBarbera y Mazursky 1983; Macintosh y Lockshin 1997; Söderlund 1998; Taylor y Baker 1994). Para explicar esta relación hay que conocer que la intención de comportamiento es una función de las expectativas del cliente de que la realización de un determinado comportamiento producirá un determinado nivel de resultado y de la evaluación, positiva o negativa, de dicho resultado (Ryan 1982). Desde este punto de vista existen dos formas en las que la satisfacción puede afectar a la intención de recompra, siendo la primera de ellas el hecho de que si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra (Anderson y Sullivan 1993). La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que si un cliente está satisfecho, hará valoraciones positivas de los resultados de la compra. Por tanto, existe una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

Conclusiones parciales

La calidad es considerada la meta de la gestión empresarial, puede ser interpretada como la excelencia en los servicios o la satisfacción del cliente. A diferencia de la industria, donde la calidad se rige por estándares a cumplir, la intangibilidad de los servicios complejiza la gestión y medición de la calidad. Es un proceso que necesita ser planificado con enfoque a cliente. En el turismo, la calidad contribuye a la lealtad del consumidor y es evaluada a partir de la satisfacción de los clientes, siendo un garante de beneficios económicos para la entidad.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se describe el procedimiento general empleado para la evaluación de la satisfacción de los clientes de las tiendas pertenecientes a la sucursal comercial Caracol Varadero Este (figura 2.1). Se explican todos los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, así como el conjunto de pasos a seguir para la realización del trabajo de campo basada en el procedimiento de Ramírez (2007).

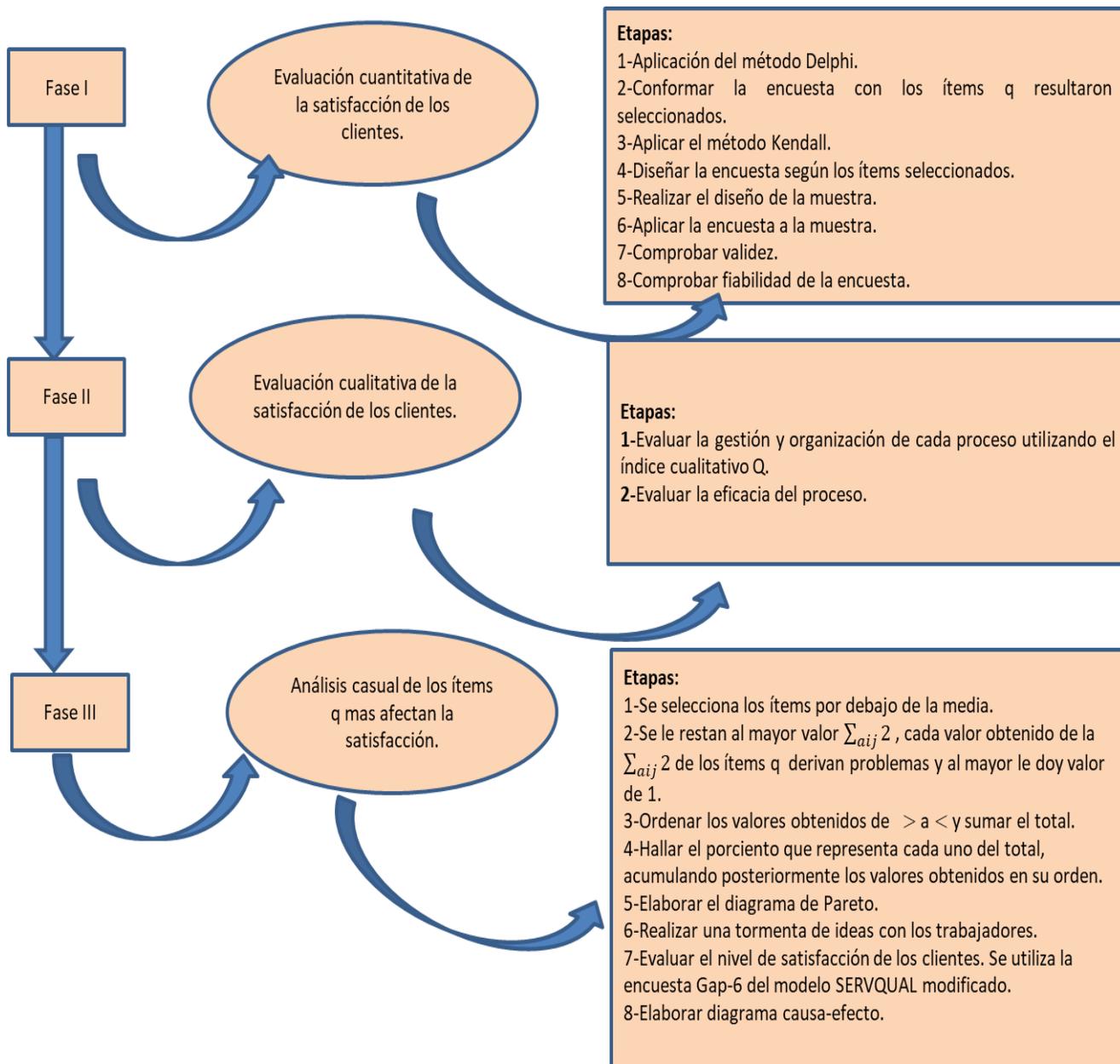


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluar la satisfacción de cliente. Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez (2007).

2.1. Descripción de la metodología para la evaluación de la satisfacción del cliente

Este procedimiento permite realizar una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de la eficacia, como satisfacción de los clientes, en cada uno de los procesos claves de la organización, así como de la organización en general, para lo cual se define como eficacia de la gestión, el cumplimiento exitoso de la gestión realizada en todas las actividades que se desarrollan por los diferentes procesos, departamentos y áreas de la organización, logrando satisfacer al cliente, teniendo incidencia en el enfoque interno y externo.

2.1.1. Fase I: Evaluación cuantitativa de la satisfacción de clientes externos

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento la encuesta, debiéndose seguir para el diseño de la misma, diferentes etapas, además se aplica el Método Delphi, como técnica para obtener información cualitativa del futuro. Se emplea asimismo el método Kendall que posibilita conocer la importancia de cada uno de los ítems seleccionados para la encuesta. Una vez diseñada la encuesta es preciso comprobar su fiabilidad, como condición necesaria aunque no suficiente, por lo que también es preciso comprobar la validez con el objetivo de que la encuesta esté libre de errores aleatorios y sistemáticos.

Las herramientas a emplear para la realización del inventario son:

Trabajo de campo: Permite la visita al sitio donde se encuentran las tiendas pertenecientes a la Sucursal así como mantener contacto con los clientes, se conversa con ellos, se observa lo que compran determinando así sus principales necesidades estableciéndose una relación oferta-demanda.

Encuesta: Permite la recopilación de información a través de un cuestionario, el que tiene características diferentes atendiendo a su finalidad y forma de aplicación. Puede estar conformada por preguntas que a su vez se clasifican en tres tipos:

- Según el grado de libertad: Pregunta abierta, cerrada, mixta y semiabierta.
- Según la función que realiza: Pregunta de filtro, control y de contenido.
- Según su naturaleza: Preguntas objetivas y subjetivas (CESPO 2002).

Etapa 1: Los ítems de la encuesta se seleccionarán a partir del Método Delphi, que es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e interactivo de predicción, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva, utilizada

para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Para ello se seguirá el procedimiento siguiente:

1. Seleccionar los expertos, los cuales en el caso del método Delphi deben ser de nueve a veinticinco, además de designarse un facilitador, los expertos pueden ser seleccionados a partir de su experiencia y conocimiento o utilizando algunos de los métodos de selección de expertos existentes; debiendo estos en todos los casos basarse en los problemas de mayor incidencia en los clientes, a partir de las quejas y reclamaciones o de informaciones que se tengan de otras encuestas elaboradas, de forma que los ítems abarquen lo más posible los problemas que realmente inciden en la satisfacción de los clientes.
2. Obtener el criterio individual por escrito de cada uno de los expertos, sobre los ítems que consideran deben conformar la encuesta.
3. Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.
4. Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizará la expresión siguiente:

$$\left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \geq 1 - \alpha$$

Dónde:

V_n : Cantidad de votos negativos

V_t : Total de votos.

$$1 - \alpha \geq 0.75$$

5. Se seleccionarán los ítems que cumplan la condición anterior.

Etapas 2: Conformar la encuesta con los ítems que resultaron seleccionados, en dicha encuesta se utilizarán las preguntas cerradas, pudiéndose utilizar preguntas abiertas opcionalmente para recoger alguna información de interés sobre el tema.

Etapla 3: Aplicar el Método Kendall para determinar, según los expertos, la importancia que tiene cada uno de los ítems de la encuesta para la satisfacción del cliente externo. Los pasos para la aplicación de este método se muestran a continuación:

Método Kendall

1. Entregar el listado con los ítems seleccionados a cada uno de los expertos para que los ponderen acorde con su nivel de incidencia para la satisfacción de los clientes.
2. Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones que aparecen en la Tabla 2.2:

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ	Δ_2
	1	2	3	4	5	...	m			
1										
2										
...										
k										

Fuente: (F. Ramírez, 2007)

$$T = 1 \frac{1}{K} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Dónde: m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación. $\sum \sum a_{ij} / K$

$$\Delta = \sum a_{ij} - T$$

3. Se comprueba si existe concordancia entre el panel de especialistas a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

- Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.
- Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber

un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

Tabla 2.3 Tabla de ponderación.

Ítems	Ponderación por Orden
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Fuente: (Ramírez, 2007)

Etapa 4: Diseñar la encuesta, colocando los ítems acorde al orden establecido para el cálculo.

Etapa 5: Realizar el diseño de la muestra. Definir la población objeto de estudio, así como los segmentos que la forman. Para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar, se debe tener en cuenta el nivel de importancia de los clientes, pudiéndose utilizar el diagrama de Pareto. De proceder el muestreo se utilizará las expresiones siguientes según sea el caso.

a) Para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N K^2 P Q}{e^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

Donde:

N – Total de clientes.

K – Nivel de confianza.

P – Probabilidad de éxito.

Q – Probabilidad de fallo.

e – Error (para segmentar $e \leq 0.05$)

e – Error (conclusivo $e \leq 0.10$)

Nota: Se recomienda emplear $P=Q$

b) Para poblaciones infinitas.

$$n = \frac{K^2PQ}{e^2}$$

También pueden usarse, de decidirse por el o los investigadores, los métodos no probabilísticos siguientes:

- Por Conveniencia.
- Por Juicios o discrecional.
- Por cuotas.
- Bola de Nieve.

Etapa 6: Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 respectivamente, correspondiendo el 1 al de menor nivel de satisfacción. La evaluación cuantitativa de la eficacia de la gestión se obtiene mediante el Software SPSS, a partir de los valores promedios de satisfacción obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes externos. Valores por debajo de 3 significan un nivel de satisfacción de menos de lo esperado.

Etapa 7: Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada.

Etapa 8: Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Etapa 9: Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7.

2.1.2. Fase II: Evaluación cualitativa de la satisfacción de los clientes

En esta fase será más sencillo pues solo se trata de aplicar una ecuación para determinar cualitativamente la eficacia de la gestión de cada proceso y su organización, se utiliza un índice cualitativo Q y para obtener posteriormente una ecuación cualitativa se utilizará Q_k en

la tabla siguiente, donde intervienen intervalos de valores del índice de calidad, así como la valoración cualitativa del índice de satisfacción de los clientes.

Las herramientas a emplear para la realización de la evaluación son:

Revisión de documentos: Permite buscar información para obtener datos sobre esta ecuación además de la importancia de su uso, así como índices de satisfacción de los clientes. Serán revisados y analizados materiales promocionales en los que se haga referencia al índice cualitativo Q.

Etap 1: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización, se emplea el índice cualitativo Q, el cual se determina mediante la expresión siguiente:

$$QK = \frac{Efi - 3}{0.66}$$

Efi ---Valor cuantitativo de eficacia

Etap 2: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la gestión, se entra con el valor de Qk en la tabla siguiente:

Intervalos de los Valores del índice de calidad (R. Chase)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: Tomado de Ramírez (2007)

2.1.3. Fase 3: Análisis Causal de los ítems q más afectan la satisfacción

Se realizará este análisis con la finalidad de determinar aquellos problemas que tributan dentro del proceso a la insatisfacción de los clientes. En esta fase se utiliza el Diagrama de Pareto es un gráfico útil para asignar un orden de prioridades, se realiza además como herramienta la tormenta de ideas pues facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, además se lleva a cabo como técnica de investigación comercial la encuesta Gap-6 del modelo SERVQUAL modificado, que permite realizar la medición de la

calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes y como ellos aprecian el servicio y por ultimo utilizamos el diagrama causa-efecto mediante el cual se pueden identificar las causas principales de la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Las herramientas a emplear para la realización de la evaluación son:

Encuesta: Permite la recopilación de información a través de un cuestionario, el que tiene características diferentes atendiendo a su finalidad y forma de aplicación. Puede estar conformada por preguntas que a su vez se clasifican en tres tipos:

- Según el grado de libertad: Pregunta abierta, cerrada, mixta y semiabierta.
- Según la función que realiza: Pregunta de filtro, control y de contenido.
- Según su naturaleza: Preguntas objetivas y subjetivas (CESPO 2002).

Para lo cual se llevarán a cabo diferentes etapas, que son las siguientes:

Etapas 1: Se seleccionan los ítems por debajo de la media para mantener un nivel estándar en el momento de obtener valores.

Etapas 2: Se le resta al mayor valor $\sum (a_{ij})$ cada valor obtenido de la $\sum (a_{ij})$ de los ítems que derivan problemas y al mayor le doy valor de 1.

Etapas 3: Ordenar los valores obtenidos de mayor a menor y sumar el total.

Etapas 4: Hallar el % que representa cada uno del total, acumulando posteriormente los valores obtenidos en su orden.

Etapas 5: Elaborar el diagrama Pareto, también conocido como curva cerrada o distribución A-B-C, el cual es una gráfica para organizar datos de forma descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades, el diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales y muchos triviales) lo que significa que hay muchos problemas sin importancia frente a otros pocos muy importantes.

Etapas 6: Realizar una tormenta de ideas con los trabajadores, la cual es también denominada como lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, y es por ello que esta

herramienta nos será muy útil para conocer las posibles subcausas de los aspectos afectados.

Etapa 7: Evaluar del nivel de satisfacción de los clientes internos. Se utilizará la encuesta Gap-6 del modelo SERVQUAL modificado el cual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes y como ellos aprecian el servicio, además mediante el mismo puedes conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes.

Etapa 8: Elaborar el diagrama causa – efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Conclusiones parciales

El proceder metodológico seleccionado para evaluar la satisfacción del cliente, consta de tres fases, donde se realiza un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la opinión de los clientes. Su despliegue se sustenta en la aplicación de una encuesta, de la que posteriormente se derivan los análisis necesarios. Asimismo, el procedimiento concibe un análisis de las causas, lo que contribuye a la mejora continua y por ende, al aumento de la satisfacción de los clientes. Su empleo en tiendas es factible y puede considerarse se aplicación periódica como mecanismo para gestionar la calidad.

CONCLUSIONES

- ✓ La calidad del servicio prestado es fundamental para lograr la satisfacción de los consumidores. En el turismo, esta satisfacción contribuye a la fidelización de los clientes y por ende motivo de recompra. De ahí que su gestión, en cualquier entidad vinculada al sector debe constituir una meta.
- ✓ Resulta aconsejable gestionar la calidad con enfoque a proceso, como sugieren las normativas a tales fines. De esta forma, es posible identificar las causas que inciden en la baja satisfacción de los consumidores y tomar acciones en consecuencia.
- ✓ La metodología propuesta, se constituye en tres fases y su concepción ofrece un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la satisfacción de los consumidores. Sobre esta base, se determina en índice de calidad de los procesos y el análisis de los principales problemas, lo que posibilita la formulación de acciones correctivas.
- ✓ La aplicación del proceder metodológico de forma periódica en las entidades, resulta un mecanismo de gestión de la satisfacción de los consumidores y en consecuencia una vía para la gestión de la calidad. Las herramientas integradas para su despliegue, permite considerar la mayor cantidad de aspectos que inciden en la satisfacción tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el proceder propuesto en las tiendas seleccionadas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este para la evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes.
- ✓ Sugerir el procedimiento propuesto a la dirección de la Sucursal, mecanismo para la gestión de la satisfacción de los clientes, a partir de su aplicación periódica.
- ✓ Disponer la investigación como base material de las asignaturas Comercio de productos y Gestión de la Calidad, de la carrera de Turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alegre Mayo, J. C., Carballo Loredó, C. N. y Hidalgo Palacios, C. Á. (2006). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Folleto Gerenciales*, 10(6).
2. Altunel, M. C., & Erkurt, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(4), 213-221.
3. Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J. A. y de la Cruz del Río, M. (2014). Relación entre herramientas y factores críticos de la calidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 82-97.
4. Andrade Solórzano, R. D. y Chonillo Tubay, J. B. (2018). *Propuesta de mejora de procesos en la panadería San Agustín de la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
5. Arango Serna, M. D., Campuzano Zapata, L. F. y Zapata Cortes, J. A. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(27), 221-233.
6. Armas Navarro, O. (2006). Aplicación de un procedimiento para el cálculo y evaluación de costos de calidad en la Química Ligera (ELQUIM). Monografía. [Consultado: febrero, 2020]. Disponible en: www.chemistryindustry.hav/bet491/achieve024
7. Auswert, P. y Linser, B. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Global quality research*, (49).
8. Barrera Iturain, R. B. (2005). Calidad en el servicio. Monografía. [Consultado: Marzo, 2020]. Disponible en: <http://www.costumersatisfaction.ch/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>.
9. Berrios Zepeda, R. A. y Campo Martínez, S. (2016). Calidad percibida de los servicios: una aplicación a los servicios de hospedaje en León de Nicaragua. *Revista de análisis turístico* (21), 42-50.
10. Brocka Bruce, M. (1994). *Quality Management*. Buenos Aires: Javier Vergara.

11. Bustamante Breffe, M. y Isaac Godínez, C. L. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de procesos en Copextel/procedure for process improvement in Copextel. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 179-190.
12. Camison, C., Bou, J. C., Roca, V. y Montesinos, C. (2015). Enlace de la investigación en turismo y en gestión de calidad: balance de una década. *Papers de Turisme* (20), 18-38.
13. Carvache Franco, M., Carvache Franco, W. y Torres Naranjo, M. (2017). Análisis de satisfacción. La gastronomía de Samborondón-Ecuador. *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(3), 731-745.
14. Chase, R. B., Jacob, F. R. y Aquilano, N. J. (2009). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva (Ed. 10ma ed.): McGraw-Hill Interamericana.
15. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGrawHill Interamericana.
16. Covey, S. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Paidós.
17. Cowell, D. (2001). The marketing of services. London: Heinemann.
18. Cronin Jr, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
19. Crosby, P. B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad. México: Editorial Continental.
20. Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. Barcelona, España: Ediciones gestión.
21. da Silva, P., Nascimento, M. y Bello, L. (2019). Quality evaluation at Marabá airport, Pará, Brasil: use of SERVQUAL, Kano model and QFD. *Turismo e Sociedade*, 12(1), 1-24.
22. Della Corte, V., Sciarelli, M., Cascella, C., & Del Gaudio, G. (2015). Customer satisfaction in tourist destination: The case of tourism offer in the city of Naples. *Journal of Investment and Management*, 4(1-1), 39-50.
23. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

24. Espí Lacomba, N. y Lemaitre, M. J. (2010). *Acreditación y planificación para la mejora*. La Habana: Editorial Universitaria.
25. Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R. y Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.
26. Falcón Acosta, O., Petersson Roldán, M., Benavides García, S. y Sarmenteros Bon, I. (2016). Los métodos cuantitativos en la mejora de los procesos del catering. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 70-77.
27. Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad*. Tercera edición. México: Compañía Editorial Continental.
28. Franco, M. C., Franco, W. C., & Torres Naranjo, M. (2017). Análisis de satisfacción. La gastronomía de Samborondón-Ecuador. *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(3), 731-745.
29. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L., González Arias, M. (2008). *Gestión de la Calidad*. Centro de estudios de turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Editorial Universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. 190 pp
30. Fuentes Medina, M. L., Hernández Estárico, E. y Morini Marrero, S. (2016). Q de calidad y satisfacción del turista en el sector hotelero español. *Cuadernos de turismo*, 203-226.
31. Gonzalez Jiménez, I. (2007). La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad. [En línea] 2007. [Consultado: Noviembre 13, 2019.] <http://monografias.com/>.
32. González Suárez, Y. H. (2013). Diagnóstico de la gestión de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
33. Gutiérrez Ituebo, H. (2007). *Calidad total y productividad*. Mexico D. F.: Mc Graw- Hill Iteramericana.
34. Heinz, W. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

35. Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrín Sosa, E. y Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200.
36. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
37. Hultman, M., Skarmeas, D., Oghazi, P. y Beheshti, H. M. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227-2231.
38. International Standard Organization (ISO). (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Disponible en: www.iso.org
39. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
40. Izaguirre Sotomayor, M. H. (2014). *Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros*: Ecoe Ediciones.
41. Juran, J. M. (1993). Manual de Control de la Calidad. Juran, J. Manual de Control de la Calidad. La Habana, La Habana, Cuba: Editorial MES.
42. Kafati, A. (2001). Calidad total en el servicio al cliente. Caja de Herramientas. [Consulta: abril 2020]. Disponible en:
43. Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*: Prentice Hall Hispanoamericana.
44. Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Editorial Paidós, Barcelona.
45. Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing, Sexta Edición*, de. International Thomson Editores SA.
46. López Rodríguez, M. (2005). Los Costos y el Control Total de la Calidad. Monografía. [consulta: febrero, 2020] Disponible: www.slideshare.com/achieve03491/quality
47. López, C. (2006). Satisfacción y servicio al cliente. [Consulta: mayo, 2020] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/servicioalcliente>.

48. Meira De Vasconcelos, A. y Rojas Lezana, Á. G. (2014). Análisis bibliométrico de la producción científica de 2002 a 2012 sobre calidad en servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 645-667.
49. Morillo Moreno, M. C. y Morillo Moreno, M. D. C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(2), 111-131.
50. Numpaqué Pacabaque, A. y Rocha Buelvas, A. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(4), 715-720.
51. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. s.l.: Journal of Marketing Research.
52. Parasuraman, A., Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.
53. Pérez Gálvez, J. C., Muñoz Fernández, G. A. y López-Guzmán Guzmán, T. (2015). Motivación y satisfacción turística en los festivales del vino: XXXI ed. cata del vino Montilla-Moriles, España. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 7-13.
54. Ramírez Betancourt, F. (2007). Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios. [doctorado], tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Doctorado, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Matanzas, Cuba.
55. Ramírez Betancourt, F. y Valls Figueroa, W. (2009). Eficiencia de la Calidad de la Gestión y Guía de la mejora. Material monográfico. Universidad de Matanzas.
56. Reyes Peña, D. A., Guzmán Balderas, D., & Morales Gálvez, A. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco, Guerrero. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 391-393.
57. Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Abreu Ledón, R., Gómez Dorta, R. L. y Nogueira Rivera, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15-23.
58. Richard, S. L. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.

59. Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C. y Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.
60. San Martín, H., Herrero, A. y García de los Salmones, M. d. M. (2019). An integrative model of destination brand equity and tourist satisfaction. *Current issues in tourism*, 22(16), 1992-2013.
61. Segura Rodríguez, A. (2006). Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Tesis en opción al título de Máster en Gestión de la Producción y los Servicios. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
62. Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P. y Martínez, J. F. (2004). Fundamentos de marketing. Ed: McGraw-Hill.
63. Taguchi, G. (1995). Quality engineering (Taguchi methods) for the development of electronic circuit technology. *IEEE Transactions on Reliability*, 44(2), 225-229.
64. Thompson, I. (2007). Definición de logística. *Revista Promonegocios*, 26(3).
65. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico de la Calidad en Destinos Turísticos de sol y playa. [doctorado], tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Doctorado, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Matanzas, Cuba.
66. Vargas Aldás, J. C. (2017). *Propuesta de aplicación del modelo QFD para el análisis de satisfacción del cliente, caso: Dental Metrópoli*. PUCE.
67. Viera, E. C., Robles Martínez, T. A., Fuentes Guerra, J. G. y Rodríguez Alfaro, J. R. (2012). Diseño de un cuestionario sobre hábitos de actividad física y estilo de vida a partir del método Delphi. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 8(1), 51-66.
68. Weiermair, K. (2015). Calidad del servicio y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme* (20), 52-68.
69. Woo, E., Kim, H. y Uysal, M. (2015). Life satisfaction and support for tourism development. *Annals of tourism research*, 50, 84-97.