

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Facultad de Ciencias Empresariales

Centro de Estudios de Turismo



*Memoria Escrita para optar por el
título de Especialista en
Comercialización Turística*

“Despliegue de la función de calidad (QFD) para la
mejora en la oferta del servicio de Bodas en el Hotel
Meliá Varadero”

Autor:

Lic. Claudia Esther Castillo Delgado.

Tutores:

Dra.C. Bisleivys Jiménez Valero

Ing. Michel Miguel Carballo

Matanzas, 2018

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2018.

“Año 60 de la Revolución”

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Lic. Claudia Esther Castillo Delgado, declaro que soy la única autora del presente trabajo y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas e Informática que hagan el uso que estimen pertinente de él.

Y para que así conste, firmo la presente a los ____días del mes de junio del 2018.

Firma del Autor

Firma del Tutor

PENSAMIENTO

“Siempre dale al cliente más de lo que espera”

Nelson Boswell

Resumen:

La presente investigación propone un procedimiento para realizar el Despliegue de la Función de Calidad en procesos hoteleros, específicamente en el proceso de Bodas Y Lunas de Miel de la entidad turística Hotel Meliá Varadero del Polo Turístico de Varadero. Para el desarrollo de los objetivos propuestos se llevó a cabo una amplia revisión bibliográfica abarcando los principales aspectos teóricos y conceptuales que sustentan el proceso para el desarrollo del QFD en el área de los servicios; además de la utilización de numerosas técnicas y herramientas, entre las que se encuentran: tormenta de ideas, entrevistas a expertos, Proceso Analítico Jerárquico, coeficiente de experticidad, entre otras. En el procesamiento y análisis de los datos se emplearon los Software estadísticos STATGRAPHIS Plus5.1 y el SPSS 15.0.

Entre los principales resultados obtenidos tenemos el diseño de un procedimiento que hizo operativo el proceso de desarrollo del QFD permitiendo determinar las características críticas en el proceso de servicio de Bodas en el Hotel Meliá Varadero para de esta manera proponer acciones o medidas que posibiliten el rediseño o mejora del proceso de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.

SUMMARY:

The present investigation proposes a procedure to carry out the Quality Function Deployment in hotel processes, specifically in the process of Weddings and Honeymoons of the tourist entity Hotel Meliá Varadero in Varadero. For the development of the proposed objectives, an extensive bibliographic review was carried out covering the main theoretical and conceptual aspects that sustain the process for the development of the QFD in the area of services; besides the use of numerous techniques and tools, among which are: storm of ideas, interviews with experts, Hierarchical Analytical Process, coefficient of expertise, among others. The Statistical Software STATGRAPHIS Plus5.1 and the SPSS 15.0 were used in the processing and analysis of the data.

Among the main results obtained we have the design of a procedure that made the development process of the QFD operational allowing to determine the critical characteristics in the process of Wedding service at the Meliá Varadero Hotel in order to propose actions or measures that enable the redesign or improvement of the process according to the needs and expectations of the clients.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	ÍNDICE

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN2

CAPITULO I: “Antecedentes teóricos y prácticos”6

Definiciones varias sobre los servicios.....7

Determinación del Ciclo de servicio. Momentos de Verdad.9

Calidad. Conceptualización..... 11

La calidad en la etapa de diseño.....12

Despliegue de la Función de la Calidad (QFD) 14

Concepto y beneficios de la Matriz de la Calidad..... 16

Fundamentación de la Investigación 19

CAPITULO II: “Aplicación de la metodología QFD en el servicio de Bodas del Hotel Meliá Varadero”26

CONCLUSIONES40

RECOMENDACIONES.....41

BIBLIOGRAFÍA.....42

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que se desarrollan las empresas se caracteriza por un enorme dinamismo unido al incremento del nivel de competitividad tanto local como global, las variaciones en las necesidades de los clientes, la rápida obsolescencia de los productos y la emergencia de nuevos mercados. Esto implica grandes cambios en las condiciones económicas y del propio mercado además de avances tecnológicos cada vez más rápidos. En estas condiciones las empresas deben adaptar continuamente su cartera de productos, modificando y abandonando productos y procesos existentes para mantener su posición competitiva y, por ende, la calidad de los mismos (Gupta y Wilemon, 1990; Rosenau, 1988).

El turismo como actividad está constituido por múltiples servicios de diversa índole (hoteleros, de transporte, de ocio, entre otros) y se precisa de la mayor calidad posible durante la prestación de los mismos de modo que los clientes externos o turistas repitan frecuentemente su compra y el turismo pueda entonces ejercer sus beneficios en las economías y sociedades de las naciones. Precisamente una de las metodologías de calidad que posibilita que los servicios se perfeccionen para mayor satisfacción y lealtad de los clientes, es el Despliegue de la Función de Calidad o Quality Function Deployment [QFD],

QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidos en características técnicas. Estas características son manejadas por la compañía mediante la función del diseño, o mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, marketing, Ingeniería de diseño, Ingeniería de manufactura y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente. QFD es una valiosa herramienta que puede ser utilizada por toda la compañía. Su flexibilidad y adaptabilidad permite un buen desempeño tanto en las industrias manufactureras y de servicios.

Se ha insistido mucho en que los pequeños detalles son los que hacen la diferencia en los equipos triunfadores de ventas y por ello, ahora más que nunca, se debe escuchar lo que los clientes quieren de la empresa, en mayor o menor proporción, en las diferentes situaciones y mercados.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	INTRODUCCIÓN

Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, es por ello que para desarrollarlo es necesario conocer de antemano los deseos que el cliente quiere cumplir con él.

Es así que la gestión de las necesidades de los clientes se convierte en la base sobre la cual la empresa planifica y proyecta la calidad hacia el mercado.

Tradicionalmente, las empresas han venido convirtiendo las necesidades de los clientes en el lenguaje técnico propio a través de un proceso en el que un equipo de ventas o planeación que recoge las necesidades del mercado, las resume, y las entrega a un equipo de ingeniería o desarrollo para su conversión en planes de diseño o especificaciones de diseño.

Precisamente el QFD permite la traducción de “la voz del cliente” o sus necesidades en características, logrando que cada servicio durante su prestación, esté impregnado de la calidad requerida.

Partiendo de lo anteriormente planteado, el presente documento propone el uso de la metodología del *Despliegue de la Función de Calidad* (QFD por sus siglas en inglés), esta es una herramienta que aplica el control de calidad para el desarrollo, modificación o creación de productos o servicios y tiene como punto de partida escuchar las opiniones del cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

De ahí que la medición y gestión de los deseos de los clientes se erija como un reto en la excelencia del servicio ofertado. Es por ello que la investigación desarrollada se aplica en el área de Gestión de la Calidad en los servicios ofertados al segmento de Bodas del Hotel Meliá Varadero.

Por lo que se plantea como *Problema Científico* la no existencia de un procedimiento que permita identificar oportunidades de mejora en el servicio de Bodas a partir de los requerimientos de los clientes de este segmento.

El **objetivo general** de la investigación: Determinar las características críticas del servicio de Bodas, mediante la implementación de la metodología QFD para la propuesta de un procedimiento que asegure la adecuación del servicio ofrecido a los requisitos de los clientes.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	INTRODUCCIÓN

Además se establecen los siguientes **Objetivos Específicos**:


- Abordar los fundamentos teóricos del Despliegue de la Función de Calidad incidiendo con particularidad en el sector turístico y hotelero.
- Diseñar una metodología argumentada que permita realizar el QFD con alcances de aplicabilidad en las empresas de servicios turísticos, a partir de los requerimientos de los clientes.
- Aplicar la metodología diseñada en el Hotel “Meliá Varadero” que contribuya a la identificación de oportunidades de mejora notables, que garanticen una mejor oferta en Servicio de Bodas.

Para una mejor ejecución de los objetivos específicos se trazan las tareas de investigación relacionadas a continuación:

- Revisión y análisis de la bibliografía científica.
- Caracterización de la entidad objeto de estudio.
- Implementación de una estrategia para el despliegue de la función de calidad en el Hotel Meliá Varadero que permita identificar oportunidades de mejora en el servicio de Bodas.
- Procesamiento, análisis y medición de los datos.
- Definición de estrategias para la toma de decisiones empresariales; en correspondencia a los resultados obtenidos.

La investigación está estructurada en dos capítulos, además de conclusiones, recomendaciones y anexos. El contenido de los capítulos se relaciona a continuación:

Capítulo I: “Antecedentes teóricos y prácticos”. En este capítulo se expone, atendiendo a lo que refleja la literatura consultada, las bases teóricas del QFD lo que supone abordar previamente, los elementos fundamentales que caracterizan a los servicios y luego conceptualizar el término “calidad”. De esta forma podrá desplegarse luego la metodología QFD empleando las técnicas requeridas para ello.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	INTRODUCCIÓN

Capítulo II: “Aplicación de la metodología QFD en el servicio de Bodas del Hotel Meliá Varadero”, sobre la base del procedimiento propuesto, se procede a la elaboración, y aplicación de instrumentos de medición en el Hotel Meliá Varadero, realizando un trabajo de campo para la búsqueda de la información y la verificación empírica, así como el análisis de los datos.

Desde el punto de vista social y práctico el análisis y medición de las necesidades del cliente, constituye una garantía para el mejoramiento del servicio que ofertamos logrando la satisfacción, fidelización y lealtad de los mismos; objetivo primordial para las empresas de servicios y particularmente para la instalación objeto de estudio.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

CAPITULO I: “Antecedentes teóricos y prácticos”

En este capítulo se realiza el análisis tanto teórico como práctico de toda la temática que se desarrolla en la investigación. Se trata de abarcar los diferentes conceptos necesarios para poder llevar a cabo el presente estudio, y también para una mejor comprensión por parte del lector.

Se describirán los pasos a seguir, así como las principales técnicas, herramientas y métodos aplicados en esta investigación, dirigidas a realizar un despliegue de la función de calidad, este proceso asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidas en características técnicas, las cuales son manejadas por la compañía mediante la función del diseño, o mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, marketing, Ingeniería de diseño, Ingeniería de manufactura y operaciones donde el principal objetivo es centrar el servicio ofertado en la satisfacción de los requerimientos del cliente.

La revisión de la literatura y de otras fuentes de información se organizó de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y la práctica en la temática objeto de estudio, sentando así las bases con el fin de contextualizar las principales definiciones, objetivos, enfoques, procedimientos, herramientas y tecnologías referentes.

Las bases teóricas del QFD suponen abordar, previamente, los elementos fundamentales que caracterizan a los servicios y luego conceptualizar el término “calidad”. De esta forma podrá desplegarse luego la metodología QFD empleando las técnicas requeridas para ello.

Nos encontramos en condiciones de abordar el tema de los servicios como un aspecto importante dentro de la investigación, dado fundamentalmente que el trabajo se realiza en una empresa de servicio.

En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí. La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Definiciones varias sobre los servicios.

Desde hace mucho tiempo la búsqueda de ventajas competitivas ha sido una necesidad para las organizaciones que buscan lidiarse la preferencia del mercado, en este camino cobran fuerzas los servicios como una vía de agregar valor a los productos de las organizaciones.

Fue en 1940 cuando por primera vez el economista Collin Clark clasificaba las actividades económicas en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios). El crecimiento de este último, ha sido espectacular. Más del 60% del PIB de los países más avanzados es aportado hoy, por el sector servicios. Ha quedado cumplida la profecía aventurada por Fourastié a mediados del siglo pasado, cuando pronosticaba que el 80 % de la población activa estaría ocupada en los servicios para el año 2000 (*Larrea, 1991*). En Cuba, según fuentes de la Oficina Nacional de Estadística, aproximadamente el 60% del P.I.B. lo aporta el sector servicios, principalmente las actividades relacionadas con el turismo (*Vilalta J. A., 2000*).

Después de reconocer la importancia económica del sector servicios se hace necesario definir lo que se entiende por tal, tarea difícil si se tiene en cuenta la gran cantidad de definiciones existentes, de carácter vario:

- (*Fuch, 1968*): El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.
- (*Lehtinen, 1983*): Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.
- (*Norman, 1984*): El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.
- (*Schroeder, 1992*): El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

□ (*Gronroos, 1994*): Los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

□ Normas ISO 9000-2000 define al servicio como: “El resultado generado en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente”.

Aun cuando se ha hablado de lo difícil de definir los servicios y de lo relativo de la división industria-servicios, no cabe dudas que estos últimos tienen un conjunto de características propias. A continuación se ofrece una descripción de cada una de ellas. Según la consulta realizada a (*Frías, Cuetara, Mahe, & González, 2008*), se considera que son las más relevantes atendiendo a las definiciones y al análisis que se ha hecho anteriormente:

□ Intangibilidad: La característica fundamental de los servicios que marca su diferencia con la industria es la intangibilidad es decir; la imposibilidad de que los servicios puedan ser percibidos mediante la intervención de alguno de los cinco sentidos, no se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlos.

□ Caducidad: Trabajos no almacenables ni transportables. Estos se pueden suministrar a los clientes solo en el momento en que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos. O sea que el servicio que hoy no se vende no podrá ser vendido en otro momento.

□ Simultaneidad producción y consumo: Un servicio es inseparable de su fuente, en el coinciden el tiempo de producción y el tiempo de consumo, el elemento de entrada que se transforma en objeto de salida, es una persona.

□ Variabilidad: Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo. “El servicio debe ser creado a medida que se va suministrando. (*Schroeder, 1992*) plantea: “En estas transacciones de servicio, pensar, hablar, calcular y otras actividades se realizan en el acto y en presencia

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

del cliente. No hay posibilidad, en este caso, de que un inspector examine la “unidad de servicio”, ni en otro de poder reparar un servicio imperfecto”.

Triángulo de los servicios.

Albrecht, Karl definió tres factores claves para lograr el éxito en un negocio de servicio:

- Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- Los sistemas amables para el cliente.

El cliente se encuentra en el centro del triángulo debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente. El personal son los empleados de la empresa de servicio, los cuales deben ser estimulados y ayudados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, para orientar al personal de la organización hacia las prioridades reales del cliente. El sistema está formado por las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, que se utilizan en función de satisfacer las necesidades del cliente.

Determinación del Ciclo de servicio. Momentos de Verdad.

Para una mejor comprensión del término Ciclo de servicio, se hace necesario abordar el concepto de **Momento de Verdad**. Jan Carlzon, como Presidente de la línea aérea S.A.S. expresó: “la compañía existe en la mente de sus clientes durante aquellos casos en que éstos entran en contacto directo con aspectos específicos de su operación, los que constituyen Momentos de la Verdad para la empresa” (*Albrecht, 1990*).

Un Momento de Verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio (*Albrecht, 1990*).

Según (*Vilalta J. A., 2000*) los momentos de verdad son aquellas situaciones o encuentros en los que un usuario o cliente tiene contacto directo con un servicio específico, llevándolo a obtener una impresión que bien puede ser positiva o negativa, donde el cliente termina midiendo la calidad de un servicio. Por tanto los momentos de la verdad no se presentan al

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. Un buen servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos que pueda llegar a tener un impacto significativo en el cliente encaminado a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del mismo.

(Gronroos, 1994) plantea que cuando se piensa en términos de momentos de la verdad, se puede empezar a reorientar el pensamiento sobre la calidad hacia los múltiples conceptos abarcados por la experiencia del cliente respecto a la organización. Definiendo los momentos de la verdad, y concentrándose sobre todo en los momentos más críticos respecto a la percepción de la calidad por el cliente, se pueden ver las cosas como las ve este. El momento de la verdad debe ser el enfoque para definir, entregar y medir la calidad.

Nótese que en cada servicio se produce una secuencia de momentos de verdad. El cliente va recibiendo el servicio en la misma medida que este, se va produciendo. A esa secuencia de momentos de verdad se le llama **ciclo de servicio**, por lo que se puede afirmar que el servicio es una secuencia de momentos de verdad (Vilalta J. A., 2000). (Albrecht, 1990) plantea que el **ciclo del servicio** es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad.

El ciclo de servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio. “En cada momento de verdad que constituye el ciclo de servicio es factible determinar las características de calidad del servicio como los atributos del servicio que son percibidos por los clientes y que por tanto les permite enjuiciar la calidad del servicio” (Vilalta & Suarez, 1997).

Ahora bien en cuanto a la calidad del servicio presente en cada momento de verdad José A. Villalta plantea: “En cada momento de verdad estarán presentes, de manera general, características de calidad relacionadas con las condiciones ambientales, con la oferta y con el servicio al cliente propiamente dicho, las que deben constituir una acertada traducción de los requerimientos de los clientes”. Es por esto que constituye de vital importancia que en

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

cada momento de verdad que constituye el ciclo de servicio es factible determinar las características de calidad del servicio “como los atributos del servicio que son percibidos por los clientes y que por tanto les permite enjuiciar la calidad del servicio” (*Vilalta & Suarez, 1997*).

Calidad. Conceptualización.

El concepto de calidad se ha dado desde que el primer hombre comienza a vivir. En ese entonces no se le daba una definición con palabras precisas, sino más bien era subjetiva la manera en que se percibía la calidad, el hombre carecía de estudios que le ayudaran a darle una definición como la que ahora se maneja.

Fue el desarrollo industrial que se llevó a cabo en Europa a finales del siglo XIX, lo que dio lugar a cambios en la interpretación y solución de los problemas de la calidad, y por ende, en la manera que se utilizaban, y fue en los pequeños talleres de artesanos en que se concibió y controló la calidad de lo que producían, aumentándose de esta manera la productividad, lo cual no fue posible en las nuevas fábricas que surgían en aquella época (Instituto Aragonés de Fomento: Departamento de Industria, Comercio y Turismo, 2011).

Actualmente el objetivo de las empresas es mantener y mejorar su posición en la competencia. En un mundo que se hace cada vez más dependiente, con los avances tecnológicos, y la situación económico-social actual, se hace necesario aunar los recursos intelectuales de la empresa, así como la eliminación de las pérdidas, e ineficiencias que dan lugar a una disminución de la calidad, tanto en los productos como en los servicios.

❖ Definiciones del término Calidad planteadas por diferentes autores.

La calidad es una propiedad inseparable de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma clase. La palabra calidad tiene múltiples significados. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

o servicio. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

Deming, William: “Calidad es satisfacción del cliente”; expresando que el cliente es lo más importante en una organización (*Deming, 1982*).

Crosby, Philip: “Calidad es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento” (*Crosby, 1987*).

Feigenbaum, Armand: “Satisfacción de las expectativas del cliente”. En esta definición va implícita la opinión del cliente sobre el producto y/o servicio prestado. (*Feigenbaum, 1990*).

Ishikawa, Kaoru: “Calidad es cuando se logra un producto o servicio económico, útil y satisfactorio para el consumidor” (*Ishikawa, 1988*).

Juran, Joseph: “Calidad es adecuación al uso del cliente”; se ha de buscar el producto mejor adaptado a las necesidades de los clientes, abarcando no solo el producto sino el diseño del mismo (*Juran, 1990*).

La Organización Mundial del Turismo [OMT] también define la calidad 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 (*Handzuf, 2005*)

Con el análisis de los conceptos que brindan cada uno de los autores antes mencionados sobre el término calidad, podemos apreciar que existen elementos comunes referidos a: necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, además coinciden en que la calidad de un producto y/o servicio está determinada por características que defina el cliente para el cumplimiento de sus necesidades o expectativas establecidas.

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

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

desean y se lo entregan. Creen que la calidad significa cumplir o satisfacer las normas que ellas mismas han definido.

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.

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 (*MARTÍNEZ RIGUEIRO, 2008*)

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. Queda claro entonces que si no hay total correspondencia entonces es muy poco probable lograr la satisfacción del cliente.

Habitualmente se concibe el diseño como una unidad solitaria donde se encuentran un grupo de profesionales que trabajan de forma independiente (no se relacionan con el resto de la empresa) y que su función es conseguir los objetivos siguientes:

- Generar nuevos servicios
- Diseñar procesos
- Generar especificaciones

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Despliegue de la Función de la Calidad (QFD)

El despliegue de la función de calidad (o **QFD**, por sus siglas inglesas) es un método de diseño de productos y servicios que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características técnicas y operativas satisfactorias (YACUZZI, 2003).

El QFD se originó en el Japón en la década de 1960 y su metodología se consolidó y expandió geográficamente en las décadas siguientes. En el origen del **QFD** está la denominada matriz de la calidad, que es en esencia una tabla que relaciona la voz del cliente con los requerimientos que la satisfacen. La matriz de la calidad suele desplegarse para dar lugar a otras matrices que permiten hacer operativa a la voz del cliente. Las aplicaciones recientes del QFD trascienden a las industrias manufactureras y de los servicios y comprenden la formulación de la estrategia empresarial

Nacido como herramienta de diseño de nuevos productos, el QFD se convirtió en un elemento integrador de las distintas áreas de la EMPRESA, como marketing, ingeniería y operaciones, y de distintas actividades, como la gestión de la calidad. En efecto, a riesgo de sobre simplificar la descripción de los procesos industriales, podemos decir que marketing escucha la voz del cliente, ingeniería la incorpora en el diseño de productos y servicios y, finalmente, operaciones los produce de modo rentable y competitivo. La gestión de la calidad, originariamente establecida en la función de operaciones, abarca hoy a la empresa en su conjunto, que se preocupa como un todo por los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo. El QFD contribuye a integrar estas áreas y actividades, descubriendo las necesidades de los clientes, orientando la integración de equipos de diseño y fabricación de productos, y, en un proceso de mejora continua, respondiendo a los requerimientos del mercado con costos decrecientes, menores plazos para el lanzamiento de nuevos productos y otros criterios competitivos (YACUZZI, 2003).

El creador o fundador de la teoría del QFD, el Dr. Yoji Akao en el año 1972 definió por primera vez el término QFD en la esfera de la industria (todavía sin integrar la palabra calidad) como *“un método para desplegar los puntos importantes de aseguramiento de calidad de diseño a través del proceso de producción”*. Existen además ciertos términos

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

reflejados en la norma ISO 9004-2 que se relacionan con el concepto de QFD y aspectos de la calidad como son los conceptos de: requisito, diseño, especificaciones y satisfacción del cliente (*SANTA CRUZ, 2016*).

Beneficios del QFD

- Diseño congruente con las necesidades y expectativas del cliente, a través de equipos multidisciplinarios.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Traduce los requerimientos del cliente desde un lenguaje ambiguo a los requerimientos de diseño específicos para el desarrollo del producto y su manufactura.
- Los requerimientos del cliente son medibles, alcanzables y potencialmente mejorables.
- Identifica las características críticas para la calidad (CTQs) del producto o servicio y su desempeño en el mercado.
- En la alta dirección ayuda a que los directivos cambien su forma de dirigir de una orientación hacia los resultados, a un enfoque hacia los procesos que conducen a los resultados.
- En la planeación de productos y procesos operativos, ayuda a disminuir, e incluso a eliminar, las iteraciones de rediseño que se realizan en los métodos tradicionales ya que incorpora desde el principio los diferentes enfoques que intervienen en la definición de las características de productos y procesos.
- Promueve una mejor comunicación y labor de equipo entre el personal que interviene en todas las etapas, desde el diseño hasta la comercialización del producto.

Procedimiento del QFD.

Procedimiento general:

1. Definición del objetivo del análisis: a partir del cual se busca identificar los atributos del producto o servicio requeridos por los clientes, así como sus características técnicas, para después relacionar ambos en una matriz.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

2. Evaluación competitiva del producto o servicio y las características técnicas: Estas dos se correlacionan entre sí para establecer metas.

3. Determinación de los requerimientos de diseño del producto o las características técnicas a desplegar en el proceso productivo.

Procedimiento completo (cuatro fases):

Fase 1 diseño de producto: Se enfoca en el diseño general del producto, se relacionan y evalúan los atributos requeridos por el cliente con las características técnicas del producto, lo cual da como resultado las especificaciones de diseño

Fase 2 diseño en detalle: Se lleva a cabo la correlación y evaluación entre las especificaciones de diseño y las características de los principales componentes o parte del producto, de lo que resultan las especificaciones convenientes para éstas.

Fase 3 Proceso: Las especificaciones de los componentes se correlacionan y evalúan con las características del proceso de producción, obteniendo como resultado las especificaciones de este.

Fase 4 Producción: Se correlacionan las especificaciones del proceso con las características de producción para obtener las especificaciones de producción más apropiadas.

Concepto y beneficios de la Matriz de la Calidad

El núcleo del QFD es un mapa conceptual que relaciona los requerimientos de los clientes (que abreviamos RC) con las características técnicas (CT) necesarias para satisfacerlos.

Estas relaciones se presentan en forma de una tabla elaborada llamada "matriz de la calidad". Tomados en su conjunto, los RC definen la calidad de un producto y son las expresiones que los clientes utilizan para describir los productos y sus características deseables. Asociada con cada CT existe una métrica, que se usa para determinar el grado de satisfacción de los clientes con cada uno de sus requerimientos. Esta medida es fundamental para la mejora continua.

MELIÁ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Los RC se indican en la dimensión vertical de la matriz de la calidad; las CT, en la horizontal. Tanto los primeros como las segundas suelen ser numerosos y se agrupan en varios niveles, según su grado de abstracción.

El gran número de los RC responde a las variadas dimensiones de la calidad y la cantidad de las CT es consecuencia de la creciente complejidad tecnológica de los productos modernos.

La matriz de la calidad contiene otros elementos importantes:

- Una columna con la prioridad que los clientes asignan a cada RC
- Una columna que compara, para cada RC, a los productos de "nuestra empresa" con los de la competencia, según la evaluación del cliente
- Una fila que pondera numéricamente la importancia de cada CT con respecto a las demás
- Una evaluación técnica comparativa de las CT de "nuestro producto" con las CT de uno o varios productos de la competencia
- Un valor objetivo fijado para cada CT
- Un panel triangular que indica la correlación existente entre las distintas CT.

Antes de presentar un ejemplo completo de matriz de la calidad en el capítulo siguiente, examinemos los beneficios de trabajar con ella.

Herramienta efectiva del marketing. En primer lugar, los RC son una síntesis de los principales componentes de la voz del cliente y una eficaz ayuda para comprender mejor las necesidades de los mercados; esto permite realizar acciones de marketing más efectivas. El proceso de construcción de la dimensión RC de la matriz ayuda a comprender mejor a los clientes actuales y potenciales, así como sus expectativas y exigencias.

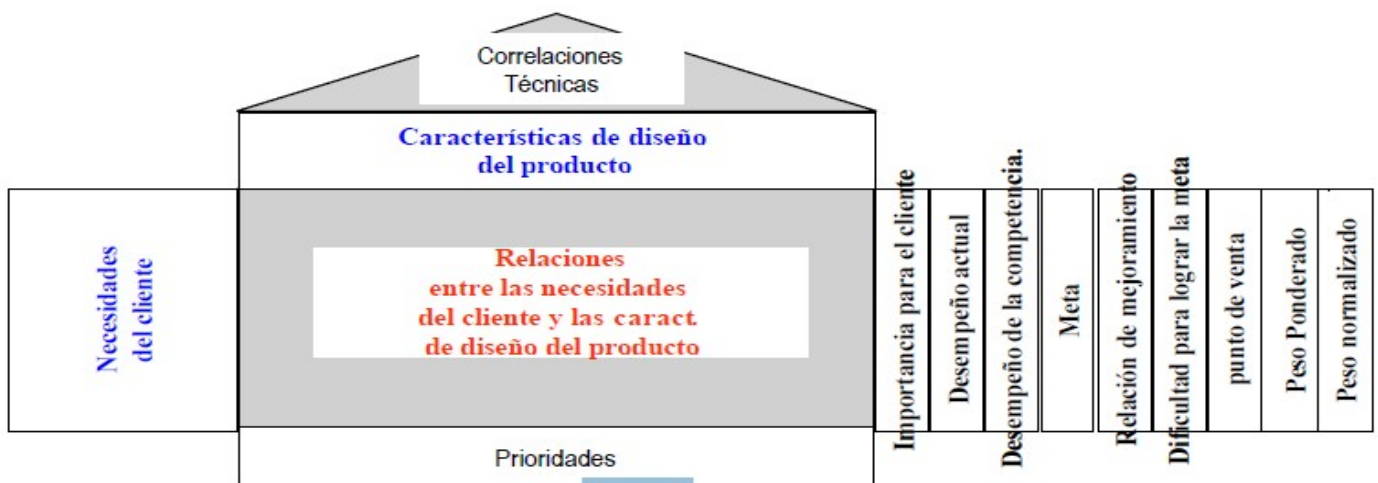
Ventajas competitivas y fomento de la innovación. En segundo lugar, la clarificación de las CT no solo facilita el diseño del servicio que respondan a los RC, sino que puede facilitar la detección de ventajas competitivas que merezcan ser explotadas y llevar a descubrir las deficiencias del servicio. En el mismo orden de ideas, con matrices de calidad más generales, el método fomenta la innovación en el diseño.

Mejor comunicación interfuncional. En tercer lugar, al poner en un solo gráfico a las CT más relevantes, la matriz facilita la comunicación interfuncional. La matriz ofrece una apreciación balanceada de todas las relaciones que hacen al diseño del producto o servicio "pone las cartas sobre la mesa", e indica a cada sector—marketing, ingeniería, gerencia general, etc. qué debe hacer, y abre la posibilidad de un debate técnico sobre alternativas y prioridades.

Determinación de las prioridades de mejora continua. En cuarto lugar, con la matriz de la calidad se identifican rápidamente las prioridades de la mejora continua. Se llega a ver, sin mayor esfuerzo, qué variables determinan la calidad de un producto o servicio. Además, sobre la base de las ponderaciones de las CT, las áreas responsables pueden identificar la eventual falta de balance entre ellas, como sería el caso si en un envase con óptimo grado de estanqueidad se presentaran instrucciones difíciles de leer para el paciente.

Análisis de costos y beneficios. Finalmente, el detenido análisis de los costos y beneficios que brinda el estudio de la relación entre RC y CT (así como el uso de otras matrices derivadas) permite mejorar el rendimiento económico y financiero de la empresa.

Figura No. 1: Matriz de la Calidad o Matriz de Correlaciones



Fuente: José Luis Llorente. Despliegue de la Función Calidad QFD.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Fundamentación de la Investigación

Uno de los principales problemas que presenta el sector empresarial en Cuba y el resto del mundo es el no conocimiento de las necesidades de los clientes potenciales. Es importante saber, lo que los consumidores están dispuestos a comprar, cuánto están dispuestos a pagar, cuáles son las características de los productos y servicios que más los motivan y, sobre todo, cuáles son los factores que los desmotivan. El futuro de cada empresa está en manos de sus clientes, es por ello que la satisfacción a partir de sus requerimientos es cada vez más importante.

Debido a esta necesidad se propone este procedimiento para obtener cuáles son los principales requerimientos de los clientes específicamente en el segmento de Bodas en el hotel Melia Varadero y así poder mejorar la calidad de este servicio.

Esta metodología asegura entonces que la empresa se oriente precisamente en lo que los clientes quieren, a través de identificar sus necesidades explícitas e implícitas, traducirlas al lenguaje organizacional, y desplegarlas mediante acciones concretas a cada área involucrada.

El objetivo consiste en diseñar una metodología argumentada que permita realizar el Despliegue de la Función de Calidad con alcances de aplicabilidad en la organización. Se propone un diseño metodológico para la aplicación del QFD a través de un conjunto de etapas, pasos y herramientas, soportado en las bases de la teoría formulada por Akao (1998), quien propuso el llamado *Modelo Casa de la Calidad*, y el enfoque propuesto por Mazur (1998) para las empresas de servicios con sus diferentes despliegues. Las técnicas estadísticas empleadas son de tipo cualitativas y cuantitativas.

A continuación se muestra en la tabla No. 1 las diferentes etapas, actividades, técnicas y herramientas utilizadas que guiaron el proceso para el desarrollo de QFD en la presente investigación en total correspondencia a lo planteado anteriormente; y de esta manera completar el análisis acerca de los beneficios y las posibilidades que brinda la utilización del QFD para lograr la focalización de la empresa en las necesidades de los clientes y mejorar la calidad de sus procesos.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Tabla No.1: Etapas del proceso para el desarrollo de QFD.

Etapas	Pasos	Técnicas y herramientas
Obtención de las necesidades o requisitos de los clientes (RC)	<p>Paso 1: Identificación de los clientes.</p> <p>Paso 2: Revisión de la información para obtener las necesidades del clientes.</p> <p>Paso 3: Recopilación y ordenamiento de la información obtenida.</p>	<p><i>Revisión de documentos</i></p> <p><i>Revisión de quejas y sugerencias</i></p> <p><i>Análisis de las encuestas</i></p> <p><i>Entrevista</i></p>
Determinación de la importancia de los RC	<p>Paso 1: Selección de los expertos</p> <p>Paso 2: Cálculo del peso específico</p>	<p><i>Coficiente de experticidad</i></p> <p><i>Procedimiento PAJ</i></p>
Conversión de los requisitos de clientes (RC) a características técnicas (CT)	<p>Paso 1: Entrevistas a expertos</p>	<p><i>Tormenta de ideas</i></p> <p><i>Entrevistas a expertos</i></p>
Determinación del grado de presencia percibida de las CT.	<p>Paso 1: Aplicación del cuestionario</p> <p>Paso 2: Cálculo del grado de presencia percibida</p> <p>Paso 3: Análisis de los resultados</p>	<p><i>Población Selección de muestra</i></p> <p><i>Análisis estadístico de los datos obtenidos</i></p>
Definición de la relación entre RC y CT	<p>Paso 1: Elaborar matriz de relaciones</p>	<p><i>Completar celdas de la matriz</i></p>
Cálculo de la importancia relativa de las CT	<p>Paso 1: Grado de dependencia, relación o no entre CT y RC.</p>	<p><i>Matriz de relaciones</i></p>
Definición de las características en críticas	<p>Paso 1: Definir las características en críticas</p>	<p><i>Cálculo del Valor percibido</i></p>

Fuente: Elaboración propia. Referencia: (SANTA CRUZ, 2016).

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Etapas 1: Obtención de las necesidades del cliente

Identificación de los clientes

El primer paso resulta la caracterización de los clientes. Este elemento es indispensable para comprenderlos y considerar correctamente sus necesidades como usuarios del servicio.

En este punto es importante tener en cuenta las particularidades de los clientes y no generalizar en ningún aspecto, pues los atributos o requerimientos que pueden ser considerados emocionantes (según el Modelo de Kano) para un determinado grupo o segmento, para otro pueden ser necesidades esperadas.

Obtención de las necesidades o requisitos de los clientes (RC)

Para obtener la voz del cliente o recoger la información sobre sus necesidades existen diferentes técnicas y herramientas, estos instrumentos cualesquiera deben intentar profundizar en los requerimientos que tiene que tener el servicio en estudio para que la satisfacción sea máxima.

Existen distintas vías que brindan técnicas para escuchar la voz del cliente o recoger la información sobre sus necesidades o expectativas. Estos instrumentos constituyen una importante fuente para la empresa para conseguir la máxima satisfacción de sus clientes y por ende, la fidelización de los mismos.

Revisión de quejas y sugerencias: Se obtiene la información a partir de las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes acerca de un servicio recibido. Esta información le permite a la empresa reaccionar ante la insatisfacción del cliente, expresada a través de las quejas y reclamaciones.

Entrevistas: Pueden ser individuales o colectivas, aunque la individualidad garantiza un mejor cumplimiento del objetivo, ya que los clientes tienen la posibilidad de ser realmente sinceros sin ser influidos por comentarios adversos que afecten su punto de vista u objetividad. Las entrevistas deben realizarse en los momentos de verdad donde disfruta el servicio para obtener de los clientes las expectativas que desean cumplir o indagar en las insatisfacciones que tienen luego de hacer uso de la oferta.

Encuestas: Se obtiene la evaluación realizada por el cliente del servicio que se le ofrece a partir de dar respuesta a un grupo de preguntas que se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Los RC deben describir únicamente una característica, mediante adjetivos concretos y deben tener significado similar para diferentes personas. Deberán referirse a necesidades de los clientes y no a aspectos técnicos del servicio.

El investigador será el encargado de realizar la extracción u obtención de los Requisitos del Cliente a partir de las verbalizaciones más importantes. Este es un paso crítico, ya que algunas son explícitas y muy claras; otras son implícitas y algunas hasta carecerán de sentido. Sin embargo, se están buscando las necesidades reales del cliente y no la versión que tiene la empresa de estas.

Etapas 2: Obtención de la importancia o peso específico de los Requisitos del Cliente (RC)

Es importante considerar que existen varios métodos para la ponderación de los requisitos o necesidades de los clientes. La selección de uno de ellos, dependerá de las posibilidades de aplicación y de las características de los datos. Entre los más utilizados se pueden citar los siguientes:

- Métodos de Comparaciones Pareadas; (Triángulo de Füller y el Proceso Analítico Jerárquico, entre otros).
- Método del Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Para la determinación de las ponderaciones de cada uno de los requisitos se realizó la selección de los expertos que participaron en la investigación, sometiéndolos a una encuesta de experticias; que permita discernir cuáles cumplen con los requisitos preestablecidos. Se sometieron a la misma el personal de las entidades con un mayor dominio en la actividad objeto de estudio y que fuesen representativos de todas las áreas. Para la realización de este proceso de selección de los expertos se siguió la **Metodología propuesta por (Frías, y otros, 2008)**.

Obtención de los datos relativos a la variable de peso o ponderación:

Proceso Analítico Jerárquico: Para la obtención de la variable de peso o ponderación de cada uno de los requisitos o necesidades del cliente se escogió la metodología del Proceso Analítico Jerárquico; propuesta por **(Frías, y otros, 2008)**. Con el objetivo de obtener el vector de importancia o ponderación se siguió el análisis hasta la etapa No.3 del proceso; Síntesis de los juicios y cálculo de las prioridades de cada uno de los elementos que se comparan.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

De acuerdo al método seleccionado durante esta etapa se obtiene el **vector de peso o importancia** para cada uno de los requerimientos del cliente, según el criterio de los expertos seleccionados.

Etapa 3: Conversión de los requisitos de clientes (RC) a características técnicas (CT)

Después de completar las secciones de necesidades del cliente el siguiente paso es definir las características con las que se cubrirán esas necesidades. Esta etapa resulta ser una de las más importantes dentro de la metodología de QFD ya que define el objetivo del despliegue de la función de calidad, que es traducir las necesidades de los clientes, o requisitos que se encuentran en el lenguaje de los clientes, están definidos desde el punto de vista del consumidor; mientras que las características del proceso reflejan los elementos que miden los requisitos de los clientes, desde el punto de vista de la organización. Se listan las características del proceso, es decir, los factores medibles y controlables a través de los cuales la empresa espera satisfacer los requisitos de los clientes. Dichos requisitos expresan los qué y las características del proceso enuncian los cómo. Esta traducción de los requisitos de los clientes a características se realiza a través de tormentas de ideas y entrevistas a expertos de la investigación, contando con la información previa y aplicando sus conocimientos y su creatividad.

Etapa 4: Determinación del grado de presencia percibida de las CT.

A través de cuestionarios a clientes internos se obtienen en esta etapa del QFD, las valoraciones del personal de la entidad acerca de su percepción de las características del Servicio de Bodas. Este análisis tiene como objetivo hacer una comparación entre las opiniones del cliente interno, o sea, cómo percibe la empresa el proceso, y las necesidades de los clientes externos obtenidas a partir del análisis realizado de la información obtenida a través de las diferentes herramientas. Para la selección de la muestra se toma la población del departamento de recepción, atención al cliente, gastronomía y animación por ser los que intervienen directamente con la actividad de bodas en el hotel. Como el tamaño de la población no es relevante, es decir, es un número pequeño, se toma como número de personas a encuestar la población completa. Para aplicar el cuestionario se selecciona primeramente la cantidad de personas a encuestar, teniendo en cuenta el tamaño de la

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

población del objeto de estudio. Se utiliza además la escala Likert para obtener una evaluación de la calidad del proceso en general, es decir, los grados de presencia percibida del servicio donde: 1- muy mal, 2-mal, 3-más o menos bien, 4-bien y 5-muy bien.

Para el procesamiento de los datos se propone construir una matriz de entrada de datos en una hoja de cálculo Excel, donde por las columnas estarán el total de trabajadores encuestados por filas los ítems de medición (CT). En la celda correspondiente se sitúa el valor de presencia percibido (1-5) para cada ítem. Una vez realizada esta operación se procede con el análisis y medición de los datos obtenidos.

Análisis estadístico de los datos obtenidos: En la siguiente etapa se presenta los procedimientos generales para efectuar un análisis estadístico, entre los que se incluyen: **estadísticas descriptivas** y **análisis paramétricos**. Para realizar el procesamiento estadístico fueron utilizados los software Microsoft Excel, el paquete estadístico SPSS (versión 15.0) y el Statgraphic plus (versión 5.1). Debe recordarse que en una investigación se calculan las estadísticas descriptivas para cada variable; se calculan las que se necesiten de acuerdo con los propósitos de la investigación (Sampieri, y otros, 1997).

Etapas 5: Definición de la relación entre RC y CT

En esta etapa se determina el grado de relación entre las necesidades del cliente y las características técnicas del proceso.

La matriz de Relaciones es otra de las partes esenciales de la metodología QFD. Esta matriz resulta de situar en la parte izquierda la Tabla de Requisitos del Cliente [QUEs] y en la parte superior la Tabla de Características de Calidad [COMOs]. Determina el nivel de alcance o relevancia que tiene una característica en función de un requisito y permite identificar requisitos no resueltos o características que están de más. La Matriz de la Calidad tiene como objetivo relacionar los RC con las CT, pero teniendo como variable el grado de percepción de los clientes internos acerca del proceso objeto de estudio o sea, habiéndolo determinado previamente, se llena la matriz con estos valores de las características, que a su vez miden o impactan en determinado requisito. Este análisis posibilita una mayor comprensión sobre cómo elaborar la Matriz de Relaciones y calcular posteriormente el valor de la importancia relativa de cada característica, que es, el objetivo final de del despliegue de la función de calidad para la investigación.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>All inclusive</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO I

Etapas 6: Cálculo de la importancia relativa de las CT

Como última etapa de todo el análisis y procesamiento de los datos, se calculan los valores de importancia de cada una de las características del proceso identificadas anteriormente. Esas calificaciones ilustran la importancia relativa en términos de satisfacción de los requerimientos de los clientes. Cada característica debe ser medida con las unidades adecuadas y ponderada de manera que las características de mayor valor son las de mejor comportamiento y percepción por parte, tanto del cliente interno, como el externo. Así, al calcular los valores relativos de importancia se realiza una fusión entre los valores reales de la situación actual de la empresa en cuanto al proceso en cuestión, y las medidas ideales del orden de cumplimiento de los requisitos del cliente externo, que es, en definitiva, el objetivo primordial de la empresa (SANTA CRUZ, 2016).

Etapas 7: Elaboración de las propuestas de mejora a partir de las características críticas obtenidas.

Las propuestas de mejora consisten en un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la instalación, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente al mínimo coste.

Al ser esta la última etapa de la metodología propuesta, se puede determinar la necesidad de rediseñar o no el proceso en estudio, lo que es importante para contribuir a la mejora continua, a partir de mantener siempre actualizado los conocimientos de la empresa sobre los Requisitos del Cliente y de su traslación a las Características del Procesos

Es importante, aunque no se va a aplicar en esta investigación, el despliegue de matrices para analizar los costos, tanto de recursos humanos como de infraestructura para poder cumplir con las CTP que más impactan en la satisfacción de los clientes.

El enfoque utilizado hasta aquí se basa fundamentalmente en procesos ya existentes en el Hotel, pero esta potente herramienta también se puede utilizar para el diseño de un nuevo servicio hotelero, como puede ser una mejora o apertura de un producto.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

CAPITULO II: “Aplicación de la metodología QFD en el servicio de Bodas del Hotel Meliá Varadero”

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología propuesta para el despliegue de la función de calidad (QFD), se seleccionó el Hotel Meliá Varadero perteneciente a la Cadena Melia Internacional Hoteles, debido a la importancia que representa para dicha cadena ofertar un servicio de óptima calidad al segmento de clientes de Bodas y Lunas de Miel y de esta forma lograr su plena satisfacción

Caracterización de la instalación objeto de estudio.

El Hotel Meliá Varadero pertenece al grupo Meliá International Hoteles, es una instalación goza de prestigio entre los más destacados de la hotelería tradicional, tanto nacional como internacional, por sus servicios altamente personalizados y amablemente prestados.

Este hotel posee la más completa comodidad de alojamiento, distintiva de un hotel de lujo, unido a facilidades creadas para ejecutivos, directivos y grupos de negocios. Dicho hotel comercializa un turismo con un nivel de ingresos medio alto y alto.

Fue inaugurado el 14 de diciembre de 1991, y desde el inicio es administrado por la Marca Meliá. Actualmente brinda un servicio cinco estrellas en la modalidad TODO INCLUIDO, recibiendo turistas principalmente de Europa (España, Rusia, Alemania, Portugal, Francia e Italia) y América (Canadá, Argentina, Colombia, Chile y México. El hotel posee cinco plantas en el que se distribuyen 490 habitaciones de ellas, 7 confortables suites todas situadas en la quinta planta The Level con vista mar y amplísima terraza, con sala de estar, dos baños, vestidor y el resto de comodidades anteriormente, entre ellas 1 suite de lujo que supera a la suites regulares en cuanto a la mejor vista, ambientación y decoración, cuenta con jacuzzi dentro de la habitación y en la terraza, 21 habitaciones Premiun Vista al Mar con amplia terraza y mismas comodidades que las anteriores, 113 estándar vista mar y el resto dobles estándar con vista parcial mar o al jardín.

Se ofertan servicios de Restaurante Buffet, 5 restaurantes a la carta, especializados en comida internacional, criolla, japonesa y mexicana, 1 cafetería con comida rápida, servicio de habitación las 24 horas, bar piscina y healthy bar localizado en el área de la piscina, bar

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

playa y lobby bar así como un Show Bar en donde podrá disfrutar de maravillosos números de baile a cargo del cuerpo de baile del equipo de animación del hotel y de espectáculos ocasionales por afamados artistas del país.

El hotel también dispone de peluquería unisexo, sala de masajes, cosmetología, podólogo, gimnasio, tiendas de moda, joyerías, revistas y prensa nacional e internacional. Servicios de alquiler de autos y motocicletas. Buró de turismo para excursiones opcionales y Stand de puros cubanos y artículos de artesanía local. Servicios médicos. Dos piscinas para adultos, y una sección para niños. En la playa posibilidad de deportes náuticos: catamarán, winsurf, entre otros.

El Meliá Varadero no se enmarca solamente en un segmento, sino que usa una estrategia de especialización selectiva, dirigiendo sus objetivos de marketing a el segmento de ocio, Incentivos, Eventos y Convenciones y Grupos turísticos, aprovechando que cuenta con un personal bien entrenado, con la experiencia adquirida, diferentes salones de conferencia y salones de convenciones con material audiovisual y con capacidad de hasta 450 garantizan el éxito de todos sus eventos y promociones y por su cercanía al Centro de Convenciones Plaza América el Hotel se convierte la mejor elección para el turismo de eventos y incentivos. También recibe Lunas de Miel y organiza Bodas, todas esta modalidades contempladas en la definición de Producto y Segmentación del Hotel dentro de la División Cuba. Es además el un Hotel Meliá que permite niños, por lo que los clientes de esta marca que viajan en familia también lo seleccionan.

La estrategia de posicionamiento y definición de segmentos permite al Hotel alcanzar retos fuertes en cuanto a cumplimiento de presupuestos de ocupación, pero a la vez debe trabajar muy duro para satisfacer todas las necesidades de sus segmentos y mercados para llegar al estado deseado.

Por otra parte, este Hotel es uno de los promotores del programa corporativo Adore Cuba, idea que potencia, de alguna manera, el desarrollo del segmento de Bodas y Lunas de Miel. Esta propuesta consiste en la creación de ambientes especiales en los que predominan las señales a identificar por el huésped a través de los 5 sentidos que crean recuerdos únicos.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Además, son aquellos estándares intangibles relacionados con la actitud, frases y señales de servicios que se implementen en la bienvenida, estancia y despedida de los huéspedes; percibiéndose en la actitud del personal y de los directivos, en la autenticidad y legitimidad de la actuación con el cliente, en la imagen personal y organizacional que se proyecta.

A continuación la descripción de los servicios incluidos en el Paquete de Bodas para clientes alojados en el Hotel Meliá Varadero:

- Coordinador de bodas para asistencia personalizada
- Servicio de notario para Boda o Renovación Votos
- Certificado de Matrimonio o Renovación de Votos
- Check in privado con coctel de bienvenida para novios e invitados (Sujeto a hora llegada)
- Habitación especial para novios (Ubicación, cama king, decoración y amenidades VIP)
- Habitaciones separadas la noche anterior a la boda o habitación de cortesía para la novia 4 horas antes de la ceremonia (sujeto a disponibilidad)
- Gazebo o locaciones alternativas para la celebración de la boda
- Decoración del área de bodas para la ceremonia
- Bouquet para la novia y Boutonniere para el novio
- Bouquet para las Damas de Honor y/o boutonniere para Padrinos y Testigos (4)
- Cake de bodas para la ceremonia
- Botella de cava para el brindis en la ceremonia (2 botellas)
- Música grabada para la ceremonia
- CD con doce (12) fotos digitales
- Descubierta romántica la noche de la ceremonia
- Desayuno nupcial en la habitación "Amanecer contigo"
- Una cena nupcial de grupo la noche de la ceremonia
- Una cena romántica "Sinfonía de sabores" para los novios
- Late check out garantizado para los novios hasta las 15:00 hrs.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

- Programa Escapada Romántica FREE en el primer aniversario de la pareja (en el mismo hotel y sujeto a disponibilidad)
- Valores extras de Luna de Miel (recién casados)
 - Detalle floral en la habitación
 - Botella de cava y chocolates en la habitación
 - Servicio de arreglo de la habitación entre 11:00 y 15:00.
 - Prioridad en reserva de restaurantes especializados para los novios
 - Coctel semanal para lunamieleros

Analizando el tema de retroalimentación de clientes en el hotel, existen varias herramientas aplicadas por el departamento de Atención al cliente que arrojan las diferentes valoraciones sobre el servicio que se oferta muy particularmente con el segmento de Bodas se encuentra la encuesta específica para clientes que disfrutaron el paquete de Bodas *¿Cómo hacer sus sueños realidad?* (Ver imagen en el anexo No.1) las mismas son colocados en la habitación 2 días antes de la salida del cliente se preparan cartas personalizadas donde, además de agradecer por seleccionar la instalación para disfrutar de su Boda y Luna de miel se invita a rellenar el formulario y se recoge en el Check out en un Buzón cerrado.

Mensualmente, en el caso de las Bodas, se exportan los datos arrojados por estas encuestas a una Página de Intranet donde se resume toda la información de los Hoteles Sol Meliá en el país.

Por ejemplo, durante el año 2015 ítems como acompañamiento musical, decoración del área de la celebración, el recibimiento a la llegada, la presentación del desayuno nupcial y calidad de comidas y bebidas fueron puntos críticos acumulados durante los doce meses del año, igualmente, en el año 2016 por encima de 1.40 se encuentran los ítems referentes al acompañamiento musical durante la ceremonia, la calidad de la comida en la cena nupcial, la presentación del desayuno nupcial y la calidad de restaurantes y bares de manera general en el hotel.

Analizando la información se puede llegar a la conclusión de que muchos aspectos, lejos de mejorar han empeorado considerablemente lo que justifica, de alguna manera, la selección del servicio Bodas para realizar el estudio.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Obtención de las necesidades del cliente

Identificación de los clientes

Para el desarrollo del estudio es interesante caracterizar a los clientes de Bodas que habitualmente consumen el paquete ofertado. El “booking” de Bodas es cubierto fundamentalmente por el mercado canadiense a través de la oficina comercial de Meliá International en Canadá y reservan a través de las principales AAVV Transat y Sunwing, aunque existe presencia de clientes rusos y latinos en menor medida.

Estos clientes son consumidores potenciales de los servicios ofertados por el Hotel, rara vez salen de este, son un grupo con alto nivel y participan frecuentemente en actividades nocturnas.

Condiciones mínimas para disfrutar del paquete de Boda Free:

- Reserva en el momento de la venta.
- Grupo de 17 pax alojados 6 noches
- Grupo de 8 pax alojados 12 noches
- Grupo de Boda con 102 rooms /nights

Revisión de la información para obtener las necesidades del cliente

Este es un paso preliminar que permite entender el comportamiento del grado de satisfacción de los clientes; para ello se tomará en cuenta el comportamiento de las encuestas específicas de Bodas durante el año 2016, así como los comentarios y sugerencias mencionados en la misma.

Por otra parte, se localizaron los expedientes de quejas y reclamaciones realizadas al Hotel intentando encontrar alguna acometida por clientes de Bodas.

Búsqueda de críticas y comentarios de clientes que se han hospedado en el hotel en el período seleccionado en el sitio TripAdvisor.

Además se realizaron entrevistas donde se creó un modelo que garantizara una guía fiel en la que se apoyó el entrevistador para desarrollarlas.

Obtención de las necesidades del cliente o requerimientos del cliente

Dando uso a las herramientas descritas se logró identificar un número de necesidades sin alteraciones ni modificaciones realizadas por conveniencia.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Luego para la obtención de los Requisitos del Cliente fue necesaria una transformación la cual no exige en sí la aplicación de técnica o método alguno simplemente se enfoca en sentido global la demanda del cliente, sin alterar el mensaje inicial.

Tabla No. 2: Listado de los RC para el Servicio de Bodas en el hotel Meliá Varadero

	Requisitos de los clientes
1	Check in organizado donde se brinde toda la información del hotel
2	Habitación lista a la llegada
3	Garantizar Up grade de Habitación superior a la reservada
4	Habitación limpia y organizada
5	Preparación idiomática por parte del personal
6	Garantizar un cóctel de bienvenida para el GPO de boda entrando
7	Presencia de la coordinadora de Bodas a la llegada
8	Cama matrimonial en la habitación
9	Detalles de bienvenida incluidos en la habitación
10	Variedad en las ofertas de A+B durante la estancia
11	Contar con locaciones alternativas para la realización de la Ceremonia de Bodas
12	Calidad y buena ambientación en la decoración del área de celebración
13	Música indirecta y audio apropiado durante la ceremonia
14	Buen dominio idiomático del anfitrión o maestro de ceremonia
15	Que se sirva la cena nupcial con amabilidad y profesionalidad
16	Decoración y ambientación del local
17	Calidad del menú elaborado para la cena nupcial de acuerdo la selección del cliente
18	Trato amable y cortés por parte del personal de servicio
19	Desayuno Nupcial con buena presencia e higiene
20	Actividades de animación durante la estancia variadas y de calidad
21	Garantizar cena romántica para la pareja en área privada
22	Garantizar reservas para los restaurantes especiales durante la estancia

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Determinación de la importancia de los RC

Para la obtención de los pesos relativos de cada uno de los ítems presentes en el instrumento de medición, se utilizó el método Proceso Analítico Jerárquico cuya metodología fue explicada en el Capítulo I. Para el desarrollo de dicha metodología fue necesaria primeramente la selección de un grupo de expertos:

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha * n$ (Frías, y otros, 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).

En la siguiente investigación se fija un $\alpha= 0.7$ donde el cuestionario a aplicar consta de 22 ítem. Resultando 13 expertos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Una vez conocido el número de expertos necesarios nos proponemos a determinar el coeficiente de competencia de cada uno de los posibles expertos, para determinar cuáles de ellos lo serán finalmente. En el proceso de identificación de los expertos se seleccionó a los Directores Generales, subdirectores de departamentos, especialistas en calidad y jefes de los diferentes departamentos que brindan servicio directo a los clientes externos (Ama de Laves, Recepción, A+B y Animación).

Tabla No.3: Coeficiente de competencia de los expertos.

Coeficientes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
K_c	0.95	0.87	0.86	0.81	1.00	0.86	0.93	0.82	0.95	0.95	0.95	0.85	0.86
K_a	0.98	0.9	0.84	0.9	0.94	0.94	0.90	0.92	0.94	0.86	0.86	0.9	0.88
K	0.96	0.89	0.84	0.88	0.97	0.90	0.92	0.87	0.95	0.91	0.90	0.88	0.87

Fuente: Elaboración propia.

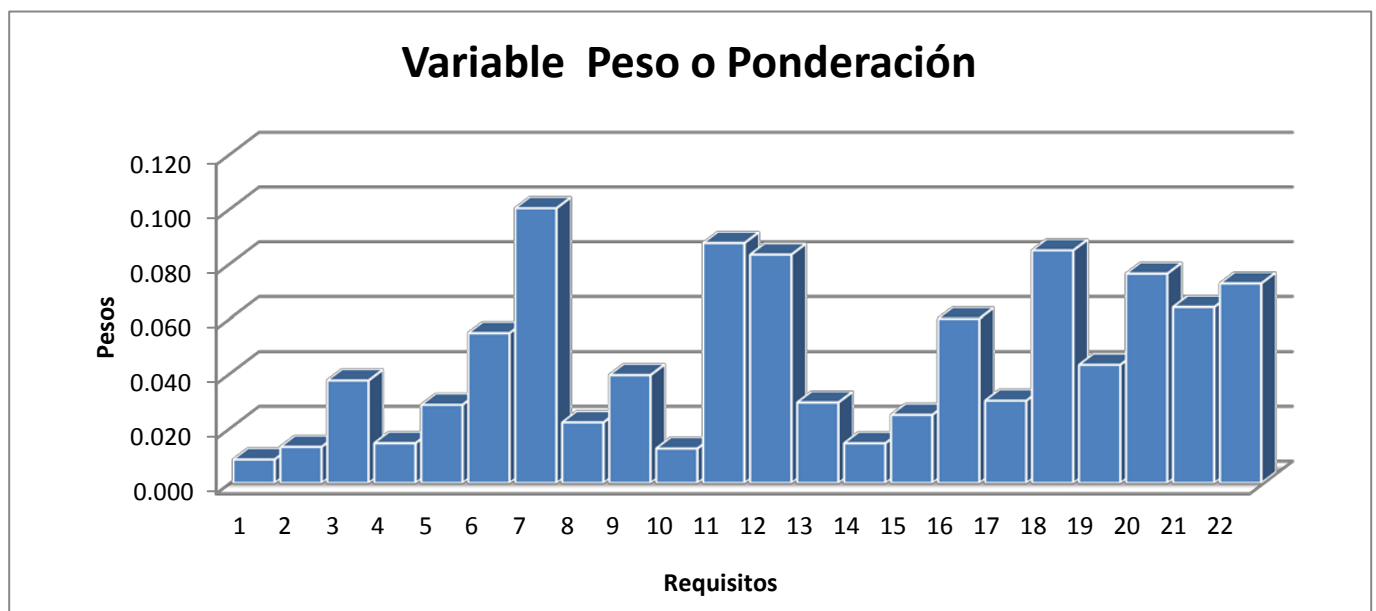
Además fue necesario realizar un análisis para comprobar si existe concordancia o no entre los juicios emitidos por los expertos seleccionados, dicho análisis se muestra en el anexo No.2.

Para la obtención del valor de esta variable se utilizaron a los expertos seleccionados, determinándose el **peso** o **ponderación** de cada requisito utilizando la metodología del Proceso Analítico Jerárquico; para ello fue necesario recurrir al Microsoft Excel 2010 para determinar el cálculo de la Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada y el peso de cada ítem por experto, seleccionando una media para la unificación de los criterios emitidos (Ver anexo No.3).

Realizada esta prueba se pudo comprobar el requisito que se le atribuye una mayor importancia según el criterio de nuestros expertos es lograr que la llegada del cliente este presente la coordinadora de boda para poder garantizar desde el primer momento una atención personalizada, siendo la figura principal entre la voz del cliente y los servicios brindados en la instalación, seguida por los requisitos No. 11, No.12 y No.18 en los que se expresa la importancia de contar con locaciones alternativas para la realización de la Ceremonia de Bodas, calidad y buena ambientación en la decoración del área de celebración y el trato amable y cortés por parte del personal de servicio.

A continuación se observan representados los valores de los pesos relativos a cada atributo, según el criterio emitido por los expertos y el análisis realizado mediante el Proceso Analítico Jerárquico.

Gráfico No.1: Resultado de las ponderaciones de los requisitos del cliente



	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Conversión de los requisitos de clientes (RC) a características técnicas (CT)

En esta etapa se toman los requisitos obtenidos anteriormente y se analiza, para cada uno cual o cuales son las características que lo miden, o que permiten a la empresa hacer un análisis sobre los aspectos más críticos dentro del proceso. Como primera fuente de información, se escogió el Manual de Gestión para Hoteles de la Cadena Meliá Cuba.

Tabla No. 4: Transformación de los RC en CT.

Requisitos de los clientes RC	Características técnicas CT
Check in organizado	Eficiencia durante el check in
Personal amable	Atención amable
Garantizar Up grade	Cumplimiento al Request
Habitación lista, limpia y organizada	Tiempo de espera
Preparación idiomática por parte del personal	Dominio del idioma
Garantizar un cóctel de bienvenida	Cumplimiento de procedimientos
Presencia de la coordinadora de Bodas a la llegada	Competencia del trabajador
Cama matrimonial en la habitación	Capacidad de respuesta
Detalles de bienvenida incluidos en la habitación	Cumplimiento de estándares BLM
Variedad en las ofertas de A+B durante la estancia	Cumplimiento de estándares en A+B y ciclos de menús
Contar con locaciones alternativas	Diseño e infraestructura adecuada
Calidad y buena ambientación en la decoración	Competencia del personal
Música indirecta y audio apropiado	Estado técnico del equipamiento
Buen dominio idiomático maestro de ceremonia	Dominio del idioma del personal
Servicio con amabilidad y profesionalidad	Conocimiento del personal sobre el servicio
Decoración y ambientación del local	Diseño e infraestructura adecuada
Calidad del menú	Cumplimiento de fichas técnicas para la elaboración del menú
Trato amable y cortés por parte del personal	Atención amable
Desayuno Nupcial con buena presencia e higiene	Decoración y presentación de las comidas
Animación durante la estancia variadas y de calidad	Cumplimiento de estándares en Animación
Cena romántica para la pareja en área privada	Cumplimiento de estándares BLM
Reservas para los restaurantes especiales	Horarios adecuados y flexibles de los servicios

Fuente: Elaboración propia. Referencia: (SANTA CRUZ, 2016)

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Resumiendo la tabla anterior tenemos 18 características técnicas que definen el servicio de Bodas en el hotel Meliá Varadero:

1. Eficiencia durante el check-in
2. Atención amable del personal
3. Cumplimiento al Request del cliente
4. Tiempo de espera
5. Dominio del idioma del personal
6. Cumplimiento de procedimientos
7. Competencia del trabajador
8. Capacidad de respuesta
9. Cumplimiento de estándares BLM
10. Cumplimiento de estándares en A+B y ciclos de menús
11. Diseño e infraestructura adecuada
12. Competencias del personal
13. Estado técnico del equipamiento
14. Conocimiento del personal sobre el servicio
15. Cumplimiento de fichas técnicas para la elaboración del menú
16. Decoración y presentación de las comidas
17. Cumplimiento de estándares en Animación
18. Horarios adecuados y flexibles de los servicios

Determinación del grado de presencia percibida de las CT.

Luego de haber obtenido las características del proceso se procede a determinar, mediante la aplicación de un cuestionario a los clientes internos de la instalación, pertenecientes a las áreas de recepción, atención al cliente, gastronomía y animación.

Para la determinación de la muestra se toma como Población el total de trabajadores de las áreas antes mencionadas (**N=112**). Como el tamaño de la población no es relevante, es decir, es un número pequeño, se toma como número de personas a encuestar la población completa.

MELIÁ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

Es importante señalar que dicho cuestionario que aparece en el anexo No.4, ha sido tomado de Frías (2008), dado que el mismo fue previamente validado utilizando expertos para este proceso.

Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario

El comportamiento de los valores de percepción del servicio como se muestra en el anexo No.5, se expresa a través de una media aritmética; siendo esta la medida de tendencia central más utilizada, definiéndose como el promedio aritmético de una distribución.

De manera general el valor obtenido de la Calidad de los Servicio de bodas expresados según la percepción de los clientes internos es de 4.22, superior al valor neutro de la escala. En esta situación incide tal y como muestra a continuación en la tabla de distribución de frecuencia, el hecho de que 47.0% del total de evaluaciones presenta valores de 5 puntos.

Tabla No.5: Tabla de distribución de frecuencias del grado de presencia percibido.

Tabla de Distribución de frecuencias				
Clases	ni	fi	Ni	Fi
5	1068	0.48	1273	0.47
4	736	0.33	2009	0.80
3	346	0.15	2355	0.95
2	74	0.03	2429	0.99
1	16	0.01	2445	0.99

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar además el comportamiento de otras medidas de tendencia central, a fin de ubicar los valores de percepción dentro de la escala de medición general, estas son la moda y la mediana que presentan resultados muy altos; en su mayoría de 5 puntos ubicándose en la franja máxima de puntuación; con excepción de CT-1; CT-2 y CT-4 que presentan resultados inferiores a los 4 puntos.

Estadísticos correlacionales:

El resultado de este análisis es importante para determinar si existe o no relación entre las variables (CT), y de esta manera demostrar la fiabilidad de la encuesta. Esto se logra mediante el análisis de regresión lineal de cada uno de los ítems individuales (ítems 1-18) con la medida global de calidad (ítem No.19); utilizando el paquete STATGRAF Plus. Como se observa en el anexo No.6, la relación entre las variables es estadísticamente significativa

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

al ser el p-valor en la tabla ANOVA inferior a 0.01 en cada uno de los casos, para un nivel de confianza del 99%. Las correlaciones entre las variables fueron en su mayoría moderadamente fuertes, todas con sentido positivo, lo que demuestra que en la medida que aumentan sus valores, aumenta la calidad del servicio ofertado. Los atributos que mejor explican la variación en la calidad del servicio son el ítem No.18 (Horarios adecuados y flexibles de los servicios), ítem No.7 (7. Competencias del trabajador) y el ítem No.8 (Capacidad de respuesta).

Definición de la relación entre RC y CT

Conociendo los 22 requisitos generales expresados por los clientes y las 18 características de proceso que pueden dar cumplimiento a tales requisitos, se elabora una matriz que contenga en sus filas los 22 requisitos y en las columnas las 18 características.

La matriz debe contener el grado de importancia que los clientes atribuyen a cada uno de los 22 requisitos obtenida en la Etapa No. 2 de la metodología propuesta.

Estos valores se colocan entonces en la parte izquierda de la matriz, dividiendo cada peso entre la sumatoria de los órdenes de prioridad. El llenado de la matriz se realiza con los valores de los pesos de los requisitos como se calculó previamente colocado en las filas y las columnas, se llenan con los grados de presencia percibida de las características obtenidos en la etapa anterior, en dependencia de si tiene relación o no.

Se procede a decidir cuál característica de proceso es más importante en términos de satisfacer los requisitos de los clientes, y así sucesivamente con cada característica. Es como una especie de valor percibido de cada característica, donde la de mayor valor, es la que tributa más a dar cumplimiento a lo esperado por los clientes de la empresa. La matriz aparece representada en el Anexo No. 7

Leyenda:

Débil (triángulo ▲): valor equivalente a 1

Intermedia (círculo ●): valor equivalente a 3

Fuerte (cuadrado ■): valor equivalente a 9

Estos valores que aparecen en la leyenda de la matriz anterior, son propuestos por metodologías QFD ya existentes en la literatura.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

De esta forma queda confeccionada gran parte de la Casa de la Calidad. La información que ella brinda a la dirección de hotel sirve para planificar la calidad de los servicios de dicha empresa, sobre la base de lo que desean o esperan sus clientes. Quedan entonces desarrollados los componentes 1 (pared derecha o “qué”), 2 (techo interior o “cómo”), 4 (centro de la casa o matriz de relaciones) y 5 (base de la casa o “cuánto”). (LAUCIRICA, 2001)

Cálculo de la importancia relativa de las CT

El cálculo final del Despliegue es la determinación de un valor de importancia relativa para cada característica que se expresa en una matriz de Relaciones y refleja el grado de prioridad que las mismas en el proceso.

En términos de satisfacción de clientes y en concordancia con los resultados de las encuestas aplicadas, se obtuvo que las características señaladas en color son las de mayor prioridad para el cliente a la hora de disfrutar de los servicios de bodas en el Hotel Meliá Varadero

RC-3. Cumplimiento al Request del cliente

RC-11. Diseño e infraestructura adecuada

RC-13. Estado técnico del equipamiento

RC-14. Conocimiento del personal sobre el servicio

RC-15. Cumplimiento de fichas técnicas para la elaboración del menú

La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de un servicio. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tiene en cuenta el estado actual de los niveles de calidad y los requerimientos del cliente a la hora de consumirlo. En el presente Capítulo se expone un procedimiento detallado, para el despliegue de la función de calidad utilizando un grupo de instrumentos y herramientas que brindan resultados relevantes para la toma de decisiones empresariales. La metodología propuesta cuenta con siete etapas, las mismas sustentan el análisis apoyándose en el cálculo del valor percibido ya que permite conocer por parte de los empresarios la manera en que los clientes perciben los servicios ofertados, lo que es importante para determinar el tipo de estrategia a adoptar con el fin de modificar un posicionamiento desfavorable y de esta forma alcanzar los


	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CAPITULO II

deseados niveles en la calidad del servicio y lograr la satisfacción plena de nuestros clientes.

Como resumen de todos los pasos realizados anteriormente, se proponen algunas propuestas de mejora teniendo en cuenta aspectos fáciles de mejorar inmediatamente y que no requieren inversiones.


Como premisa está el cumplimiento de los valores objetivos trazados para cada Característica del Proceso, para ello es necesario realizar mejoras a procesos, procedimientos y estándares o creación de nuevos.

- Definir un espacio en la Recepción, muy bien identificado, para desarrollar el Check in personalizado a la pareja de boda y grupo de invitados teniendo en cuenta los requerimientos pactados para su estancia.
- Establecer los ajustes pertinentes para que la coordinadora de BLM sea la que desarrolle el Check in a estas parejas, incluyendo el desarrollo del Cóctel de Bienvenida (con la bebida estandarizada), un tour por el hotel (en caso de que los clientes estén interesados) y el acompañamiento a la habitación.
- Crear un número de habitaciones especiales para el servicio de bodas en la Planta Hotelera (todas con vista al mar) que cumpla con la demanda que existe hacia ellas.
- Establecer planning para los chequeos y revisión por parte de la coordinadora de bodas o en su lugar el personal de atención al cliente del 100% de los servicios ofrecidos en el paquete con vistas a garantizar que se cumplan los estándares establecidos para este proceso.
- Realizar un estudio sobre el porcentaje de platos rechazados por los clientes durante su Cena Romántica en cada tipo de comida. Procurando que los platos tengan la presencia y calidad requerida
- Implementar todos los estándares de la campaña Adore Cuba para trabajar en la conciencia de los clientes moviéndolo hacia la zona de encantamiento.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Se realizó una revisión y análisis del estado del arte asociado a la temática, sentando así las bases con el fin de contextualizar las principales definiciones, objetivos, enfoques, procedimientos y herramientas referentes para la realización del Despligue de la Función de Calidad QFD en el área de los servicios, específicamente en la instalación objeto de estudio.
2. Se aplicó un procedimiento que hizo operativo el proceso de desarrollo del QFD; la propuesta cuenta de siete etapas divididas en once pasos o actividades.
3. QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidas en características técnicas. Estas características son manejadas por la compañía mediante la función del diseño, o a través de equipos multifuncionales que incluye ventas, marketing y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente.
4. La utilización de la presente metodología empleada permitió determinar las características críticas en el proceso de servicio de Bodas en el Hotel Meliá Varadero para de esta manera proponer acciones o medidas que posibiliten el rediseño o mejora del proceso de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.
5. Desde el punto de vista social y práctico el análisis y medición de las necesidades del cliente, constituye una garantía para el mejoramiento del servicio que ofertamos logrando la satisfacción, fidelización y lealtad de los mismos; objetivo primordial para las empresas de servicios y particularmente para la instalación objeto de estudio.

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Informar los resultados de la presente investigación a la Dirección del Hotel , para que hagan uso de los mismos y ejecuten las medidas necesarias.
2. Diseñar un plan de acción enfocándose en los aspectos del servicio de mayor importancia y los que más impactan al cliente, teniendo en cuenta que esto ejerce importante influencia sobre la Satisfacción del Cliente.

MELIÀ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- *Albrecht, K. (1990). La excelencia en el servicio . Bogotá: Legis.*
- *Chase, R., Aquilano, F., & Jacobs, F. (2000). Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios. Colombia: Mc. Graw Hill.*
- *Crosby, P. (1987). Quality is free. THE ART OF MAKING QUALITY CERTAIN. Mexico D.F: CONTINENTAL S.A.*
- *Deming, W. (1982). Quality productivity and competitive position. Estados Unidos de América: Universidad de Cramdridge.*
- *Feigenbaum, A. (1990). Total Quality Control. EE.UU: Mc. Graw Hill.*
- *Frías, R. (2005). Diseño y validación de un modelo de Gestión del cliente interno en procesos hoteleros. Matanzas: UMCC "Camilo Cienfuegos".*
- *Frías, R., Cuétara, L., González, M., Gonzalez, A., & Corzo, Y. (2008). Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Matanzas: Universitaria.*
- *Frías, R., Cuetara, L., Mahe, G., & González, A. (2008). Gestión de la Calidad. Matanzas: Editorial Universitaria.*
- *Fuch, V. (1968). Estrategias de Servicio. Mexico: Trelles S.A.*
- *Gronroos, C. (1994). Marketing y gestión de los servicios. Gestión de los Momentos de Verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Díaz Santos S.A.*
- *Handzuf, H. y. (2005). El concepto de la calidad en el turismo.*
- *Instituto Aragonés de Fomento: Departamento de Industria, Comercio y Turismo. (2011). Conceptos generales de la Calidad Total. Comunidad Autónoma de Aragón. Recuperado el mayo de 2011, de www.iaf.com*
- *Ishikawa, K. (1988). ¿Que es el control de la calidad?. La modalidad Japonesa. Cuba: Edición Revolucionaria.*

MELIÁ VARADERO CUBA <small>ALL INCLUSIVE</small>	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	BIBLIOGRAFÍA

- *Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo de la calidad. España: Díaz Santos S.A.*
- *Larrea, P. (1991). Calidad del servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid: Díaz Santos S.A.*
- *LAUCIRICA, A. (2001). Despliegue de la Función de Calidad. Matanzas: MONOGRAFÍAS.*
- *Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. Finlandia: Espoo.*
- *MARTÍNEZ RIGUEIRO, N. (2008). Aplicación del Despliegue de la Función de Calidad en el Hotel Meliá Varadero. . Matanzas: [Tesis de Maestría].*
- *Norman, R. (1984). Service Mnagement Strategy and Leadership Service Businesees. New York: Wiley.*
- *Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. Mexico: Mc. GRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO.*
- *SANTA CRUZ, D. (2016). Despliegue de la Función de Calidad del proceso de gastronomía en el Hotel Arenas Plateadas. Ecuador: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.*
- *Schroeder, R. (1992). Administración de operaciones. Mexico: Mc. Graw Hill Interamericana.*
- *Soler, P. (1990). La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad. Bilbao: Ediciones DEUSTO, S.A.*
- *Vilalta, J. A. (2000). La Calidad de los servicios. La Habana: CUJAE.*
- *Vilalta, J., & Suarez, L. (1997). La calidad del servicio. La Habana: Corporación Cimex.*
- *YACUZZI, E. (2003). QFD: CONCEPTOS, APLICACIONES Y NUEVOS DESARROLLOS. BUENOS AIRES , ARGENTINA: UNIVERSIDAD DEL CEMA.*

MELLA VARADERO CUBA	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta específica para clientes que disfrutan el paquete de Bodas
¿Cómo hacer sus sueños realidad?

..... - cfoedt..... und C'ledt00Cl

Habitación / Zimmer

Restaurantes / Restaurants

Bares / Bars

Animación / Unterhaltung

Servicio del personal / Serviceverhalten der Mitarbeiter

Check-out y despedida / Check-out und Abschied

PAQUETE DE BODAS

fc.t:;rluja6ciorl lóQed ...-sar lifpja 1/v Soe: *w Amese ?

¿Disponía de la información que usted necesitaba? / Verfügte er/sie über die von Ihnen gewünschten Informationen?

.....-oédlomllun.... a / GaDes IPDd*"It' f lodtiiWI>edf: !r.....

..... - ..-tnblf:>fiFI Ha

..... erJillt!

¿Demostró interés por los detalles de su estancia? / Zeigte er/sie Interesse für die Einzelheiten Ihres Aufenthaltes?

SU CELEBRACIÓN DE BODAS... / IHRERE HOCHZEITSFEIER

Arreglos florales / Blumenarrangements

mal schlecht () muy mal sehr schlecht

Decoración del área de la celebración / Dekor im Bereich der Zeremonie

..... " y

Acompañamiento musical / Musikalische Untermalung

muy bien Sehr gut () bien gut () mal schlecht () muy mal sehr schlecht

Cena nupcial / Hochzeitsessen

Desa,..no t'l.pÓilla mañana e / an
 Mcwgen dortodl

¿Cómo valora la relación.../ie e -- das

Nuestro paquete de boda ¿Satisface sus necesidades para la ocasión? / Erfüllt das Hochzeits-Package Ihre Bedürfnisse für diesen Anlass?

.....

¿Recomendaría este hotel para bodas y fiestas? / Würden Sie dieses Hotel für Hochzeiten und Feste weiterempfehlen?

.....

Hotel: _____

Sugerencias y comentarios, valoramos su opinión! Wir freuen uns über Ihre Meinung, Anregungen und

Nombre / Name: _____

TRABAJO PROFESIONAL

ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN

ANEXOS

Anexo No.2: Método Kendall. (Concordancia entre los expertos).

RC	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	$\sum A_{ij}$	Media A_{ij}	Δ	Δ^2
1	19	20	18	20	22	22	21	18	20	22	21	20	21	264	149.55	114.5	13098.8
2	20	13	10	19	17	21	20	19	18	19	19	22	20	237	149.55	87.5	7647.5
3	22	14	11	15	4	20	12	5	10	10	9	10	10	152	149.55	2.4	6.0
4	12	11	17	18	14	19	17	21	21	21	20	18	19	228	149.55	78.5	6154.4
5	21	15	12	21	5	14	11	14	12	11	11	14	11	172	149.55	22.5	504.0
6	13	9	13	3	16	13	7	13	11	13	2	3	3	119	149.55	-30.6	933.3
7	16	5	1	5	1	18	3	1	2	3	1	5	1	62	149.55	-87.6	7665.0
8	15	16	19	17	2	15	19	20	16	17	17	17	18	208	149.55	58.5	3416.4
9	14	21	9	16	21	16	4	10	9	1	14	9	14	158	149.55	8.4	71.4
10	17	22	22	14	15	17	22	22	22	20	22	19	22	256	149.55	106.5	11331.6
11	6	3	6	2	7	12	2	4	4	5	6	2	2	61	149.55	-88.6	7841.1
12	8	6	5	1	13	1	10	6	1	8	8	1	4	72	149.55	-77.6	6014.0
13	7	12	16	9	18	2	18	17	17	16	15	16	17	180	149.55	30.5	927.2
14	18	19	20	22	19	11	15	16	15	18	16	21	16	226	149.55	76.5	5844.6
15	10	18	21	12	20	3	16	15	19	15	18	12	15	194	149.55	44.5	1975.8
16	9	2	3	13	12	4	13	8	7	4	10	13	5	103	149.55	-46.6	2166.9
17	11	17	15	10	11	5	14	12	13	12	13	15	13	161	149.55	11.5	131.1
18	5	1	2	8	10	6	1	2	3	6	7	8	6	65	149.55	-84.6	7148.7
19	4	8	14	11	6	10	5	9	14	14	12	11	12	130	149.55	-19.6	382.2
20	3	7	8	4	8	7	6	3	6	2	5	4	7	70	149.55	-79.6	6328.2
21	1	10	7	6	9	8	8	11	5	9	4	6	8	92	149.55	-57.6	3312.0
22	2	4	4	7	3	9	9	7	8	7	3	7	9	79	149.55	-70.6	4977.3
Σ														3289			97877.56

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	ANEXOS

Coefficiente de concordancia (W):

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta_i^2}{M^2 (L^3 - L)}$$

Donde:

Δ^2 : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i).

L: Numero de alternativas= 22

M: Cantidad de expertos que emiten criterios = 13

$$W = \frac{12 * 97877.56}{13^2(22^3 - 22)} = \frac{1174530.66}{169 * 10626} = \color{red}{\diamond\diamond.654}$$

Existe concordancia entre los expertos ya que $W \geq 0.5$.

Prueba de hipótesis **Ji-Cuadrado**.

H₀: Coincidencia casual (no hay comunidad de preferencia)

H_i: Coincidencia no casual (si hay comunidad de preferencia)

$$X_c^2 = \frac{\sum \Delta^2}{\frac{M * l * (L + 1)}{12}}$$

Donde:

Δ^2 : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i).

L: Numero de alternativas = 22

M: Cantidad de expertos que emiten criterios = 13

$$X_c^2 = \frac{97877.56}{\frac{13 * 22 * 23}{12}} = \frac{97877.56}{548.167} = \color{red}{178.55}$$

Región crítica: $X_c^2 > X_{\diamond\diamond.95;27}^2$ 11.59

Luego: **178.55 > 11.59**, se cumple la región crítica por lo que se rechaza a H₀, quedando demostrado que la concordancia entre los expertos es **no casual**.

Fuente: Elaboración propia, utilizando la metodología propuesta por (Frías, y otros, 2008).

Anexo No.3: Cálculo del promedio de los pesos:

RC	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	W PROMEDIO	Orden
1	0.0089	0.0086	0.0120	0.0087	0.0068	0.0068	0.0079	0.0117	0.0088	0.0064	0.0078	0.0088	0.0076	0.009	20
2	0.0079	0.0252	0.0384	0.0102	0.0140	0.0076	0.0089	0.0102	0.0123	0.0099	0.0103	0.0067	0.0087	0.013	19
3	0.0063	0.0214	0.0335	0.0188	0.0898	0.0087	0.0287	0.0788	0.0389	0.0386	0.0445	0.0388	0.0387	0.037	12
4	0.0280	0.0337	0.0133	0.0118	0.0232	0.0102	0.0141	0.0077	0.0077	0.0073	0.0088	0.0122	0.0102	0.014	18
5	0.0068	0.0188	0.0282	0.0084	0.0776	0.0220	0.0338	0.0230	0.0293	0.0330	0.0323	0.0221	0.0347	0.028	15
6	0.0243	0.0431	0.0249	0.1031	0.0173	0.0254	0.0574	0.0255	0.0339	0.0251	0.1216	0.1046	0.1044	0.055	9
7	0.0163	0.0806	0.1442	0.0773	0.1431	0.0118	0.1041	0.1421	0.1213	0.0992	0.1416	0.0782	0.1419	0.100	1
8	0.0182	0.0154	0.0097	0.0140	0.1213	0.0188	0.0102	0.0086	0.0164	0.0138	0.0141	0.0141	0.0118	0.022	17
9	0.0198	0.0077	0.0444	0.0162	0.0077	0.0163	0.0900	0.0389	0.0433	0.1378	0.0223	0.0445	0.0220	0.039	11
10	0.0126	0.0073	0.0066	0.0304	0.0178	0.0140	0.0067	0.0067	0.0070	0.0298	0.0068	0.0102	0.0067	0.013	19
11	0.0655	0.1068	0.0684	0.1191	0.0582	0.0291	0.1210	0.0903	0.0886	0.0780	0.0687	0.1212	0.1210	0.087	2
12	0.0469	0.0676	0.0794	0.1392	0.0249	0.1414	0.0387	0.0677	0.1416	0.0512	0.0513	0.1411	0.0899	0.083	4
13	0.0538	0.0286	0.0157	0.0443	0.0117	0.1211	0.0119	0.0145	0.0141	0.0161	0.0189	0.0163	0.0138	0.029	14
14	0.0102	0.0098	0.0086	0.0066	0.0102	0.0346	0.0206	0.0163	0.0189	0.0116	0.0164	0.0078	0.0162	0.014	18
15	0.0374	0.0107	0.0076	0.0298	0.0086	0.1045	0.0161	0.0188	0.0103	0.0186	0.0119	0.0292	0.0188	0.025	16
16	0.0410	0.1216	0.1054	0.0260	0.0291	0.0896	0.0254	0.0493	0.0589	0.0895	0.0387	0.0254	0.0780	0.060	8
17	0.0324	0.0129	0.0181	0.0396	0.0340	0.0777	0.0220	0.0293	0.0251	0.0295	0.0251	0.0189	0.0253	0.030	13
18	0.0783	0.1386	0.1173	0.0510	0.0391	0.0673	0.1414	0.1212	0.1047	0.0667	0.0571	0.0513	0.0673	0.085	3
19	0.0877	0.0515	0.0209	0.0338	0.0661	0.0387	0.0780	0.0471	0.0221	0.0218	0.0292	0.0339	0.0291	0.043	10
20	0.1035	0.0612	0.0514	0.0864	0.0508	0.0587	0.0674	0.1005	0.0675	0.1179	0.0781	0.0885	0.0586	0.076	5
21	0.1529	0.0406	0.0601	0.0669	0.0443	0.0512	0.0512	0.0340	0.0779	0.0442	0.0901	0.0675	0.0511	0.064	7
22	0.1414	0.0882	0.0919	0.0584	0.1043	0.0443	0.0444	0.0580	0.0514	0.0538	0.1046	0.0588	0.0443	0.073	6

Fuente: Elaboración propia utilizando Microsoft Excel 2007


Anexo No.4: Cuestionario para la evaluación de las percepciones del cliente interno sobre características técnicas presentes el servicio de bodas

Estimado señor(a): El siguiente grupo de enunciados está relacionado con sus opiniones sobre la calidad del servicio. En cada uno de ellos, por favor exprese hasta qué punto usted cree que el Servicio de Bodas en nuestro hotel posee la característica descrita. Utilice la escala presentada a continuación, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

No.	Características del servicio	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Eficiencia durante el check-in					
2	Atención amable del personal					
3	Cumplimiento al Request del cliente					
4	Tiempo de espera					
5	Dominio del idioma del personal					
6	Cumplimiento de procedimientos					
7	Competencia del trabajador					
8	Capacidad de respuesta					
9	Cumplimiento de estándares BLM					
10	Cumplimiento de estándares en A+B y ciclos de menús					
11	Diseño e infraestructura adecuada					
12	Competencias del personal					
13	Estado técnico del equipamiento					
14	Conocimiento del personal sobre el servicio					
15	Cumplimiento de fichas técnicas para la elaboración del menú					
16	Decoración y presentación de las comidas					
17	Cumplimiento de estándares en Animación					
18	Horarios adecuados y flexibles de los servicios					
19	La calidad del servicio en la instalación fue: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 Muy baja Muy alta					
20	Estoy satisfecho con el servicio recibido: 1..... 2..... 3.....4..... 5 Muy insatisfecho Muy satisfecho					
¿Recomendaría nuestros Hotel a otros? Sí _____ No _____						

¿Usted está visitando nuestro hotel por primera vez?

Sí _____ No _____

	TRABAJO PROFESIONAL
	ESPECIALIDAD COMERCIALIZACIÓN
	ANEXOS

Anexo No.6: Resumen del análisis de Regresión lineal simple.

Variable dependiente: Calidad percibida (Ítem 19)

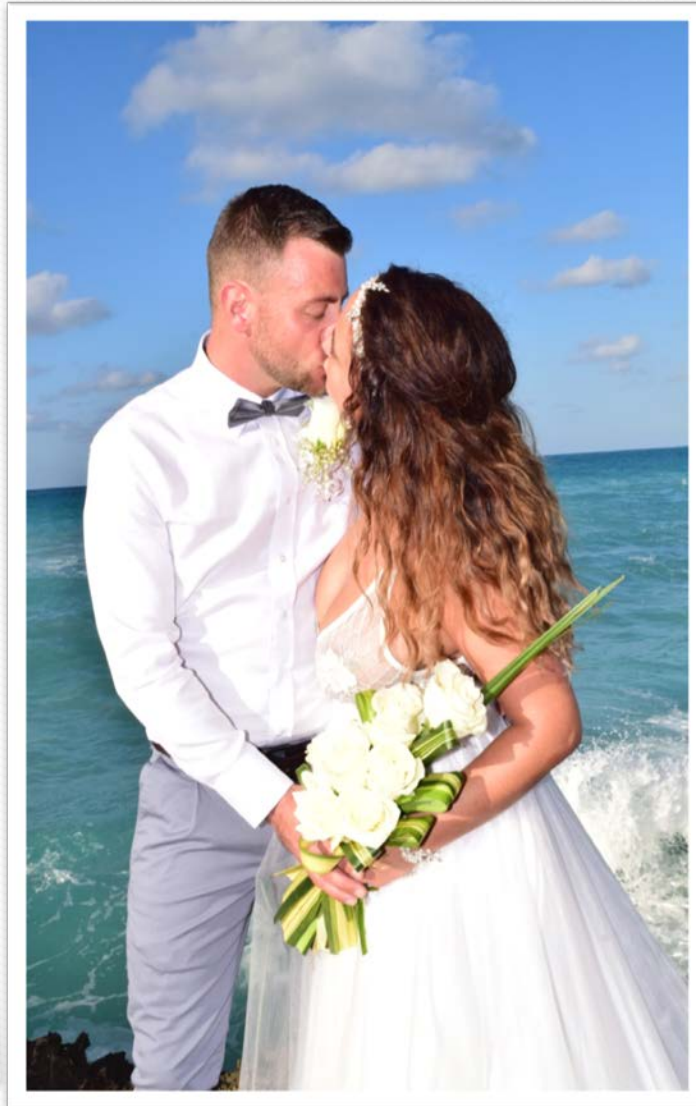
Ítems	Coefficiente de correlación	Grado de la correlación	R-squared	P-value		Nivel de confiabilidad
1	0.59	Moderadamente fuerte	34.71%	0,0000	<0,01	99%
2	0.49	Relativamente débil	24.78%	0,0000	<0,01	99%
3	0.38	Relativamente débil	14.47%	0,0000	<0,01	99%
4	0.53	Moderadamente fuerte	28.22%	0,0000	<0,01	99%
5	0.50	Moderadamente fuerte	25.24%	0,0000	<0,01	99%
6	0.63	Moderadamente fuerte	39.62%	0,0000	<0,01	99%
7	0.73	Moderadamente fuerte	52.91%	0,0000	<0,01	99%
8	0.72	Moderadamente fuerte	52.02%	0,0000	<0,01	99%
9	0.58	Moderadamente fuerte	33.39%	0,0000	<0,01	99%
10	0.54	Moderadamente fuerte	29.12%	0,0000	<0,01	99%
11	0.68	Moderadamente fuerte	45.73%	0.0000	<0,01	99%
12	0.55	Moderadamente fuerte	29.71%	0.0001	<0,01	99%
13	0.62	Moderadamente fuerte	38.13%	0,0000	<0,01	99%
14	0.52	Moderadamente fuerte	26.41%	0,0000	<0,01	99%
15	0.43	Relativamente débil	18.65%	0,0000	<0,01	99%
16	0.36	Relativamente débil	12.63%	0.0001	<0,01	99%
17	0.36	Relativamente débil	21.90%	0.0001	<0,01	99%
18	0.75	Moderadamente fuerte	56.40%	0,0000	<0,01	99%

Fuente: Elaboración propia utilizando software estadístico STATGRAPHICS Plus 5.1

What does Meliá Varadero offer to wedding couples?



Wedding in Meliá Varadero





Our wedding Gazebo

Our wedding Gazebo



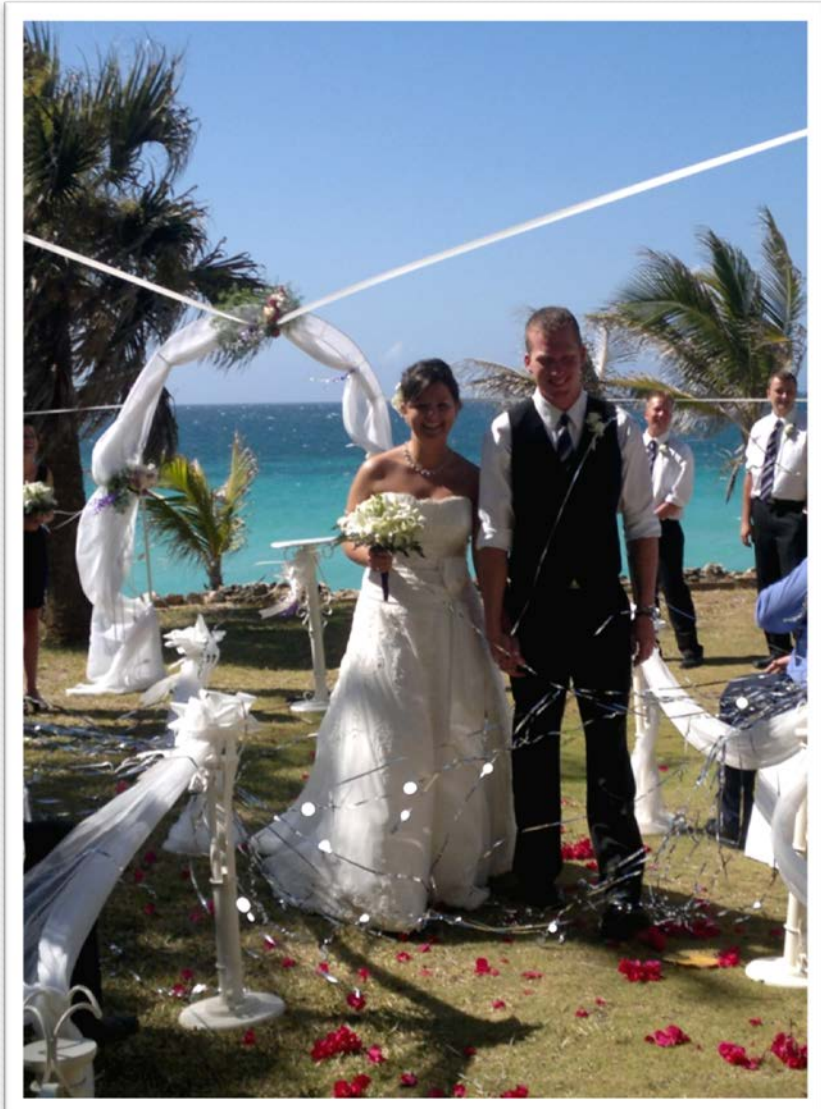
Our wedding Gazebo



Our wedding Gazebo



Alternative locations



Our Rustic Gazebo



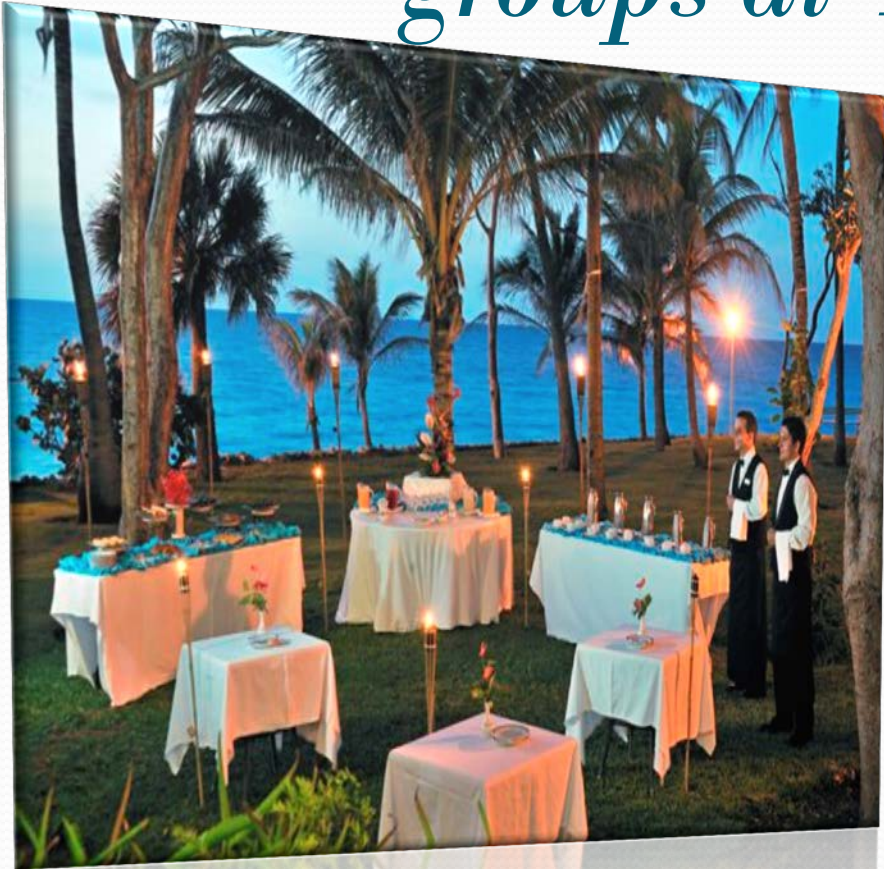
Palapas



Rainy day



Private dinner for wedding groups at The Garden



*Private dinner for
wedding groups at
Mallorca Salon*



Private dinner for wedding groups at Mallorca Salon



Private dinner for wedding groups





*Private dinner
at the Garden*



Wedding dinner at restaurants



Romantic dinner at the Gazebo



Nuptial Breakfast

“Waking up with you



Wedding cake



Wedding cake



Wedding night at room





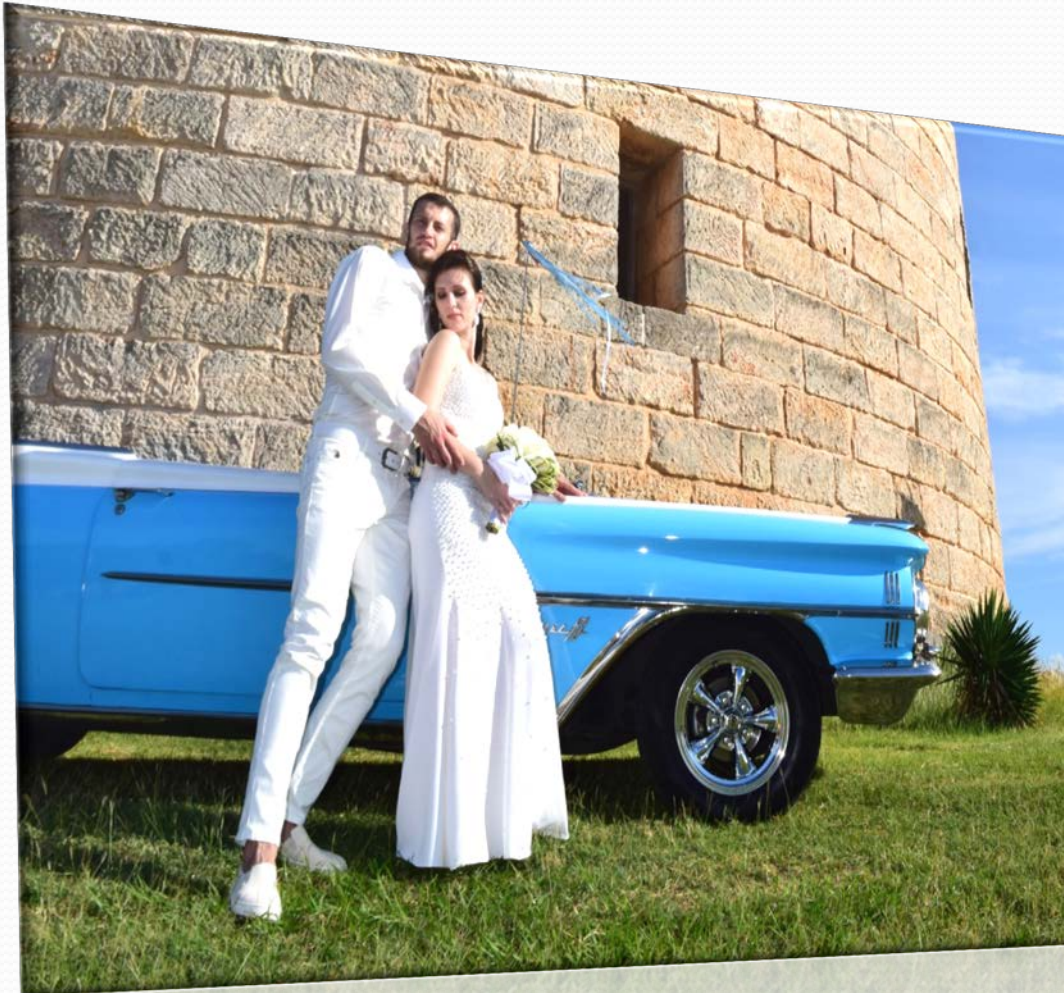
Bouquet



Tropical Flowers



Extras services



Extras services





*Others
extras
services*



Coctel de Lunamieferos



Melia Varadero

24.4.18

Honey mooner's cocktail



The room of your dreams





The room of your dreams





Thanks.