

**FACULTAD DE INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

# **La satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín**

**Tesis en opción al título de  
Ingeniera Industrial**

**Autora:** Lisbet Olga Mari Cámara

**Tutores:** MSc. Elisa Leyva Cardeñosa

**MSc. Luis Felipe Nápoles Rojas**

**Consultante:** Lic. Odalys Fonseca Leyva

**Holguín, 2016**

Pensamiento

“Solo renuncian a la calidad los que no la poseen, ni tienen voluntad, ni talento para alcanzarla.”

Ernesto Ché Guevara.

## **RESUMEN**

Desde hace más de dos décadas el turismo en Cuba juega un rol significativo en el crecimiento de la economía. Debido a esto las entidades pertenecientes a este sector, deben proyectarse en aras de lograr ser eficientes y eficaces para poder elevar el grado de satisfacción de los clientes. Esto responde a que las exigencias de estos son cada vez más elevadas.

Dentro de los destinos turísticos de Cuba se encuentra Holguín, considerado como el tercer polo de mayor afluencia de turistas. Entre las organizaciones turísticas del territorio holguinero, se encuentra la UEB villa El Bosque. Esta instalación aunque ha obtenidos logros significativos, durante el año 2015 se manifestaron insatisfacciones de los clientes. Por este motivo se decidió desarrollar la presente investigación con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios.

Como resultado de este estudio se identificaron que los atributos críticos fueron: confort de las habitaciones, rapidez, poca oferta de actividades diurnas y nocturnas. En función del diagnóstico se proyectaron las alternativas de mejoras, con su correspondiente valoración económica y social.

Para el logro del objetivo propuesto se utilizaron varios métodos y herramientas, entre los que se encuentran: inductivo – deductivo, análisis – síntesis, sistémico – estructural, encuestas, observaciones directas, revisión documental, etc.

## **ABSTRACT**

For more than two decades tourism in Cuba has played a significant role in the economic growth. Because of this, the entities in this sector have to be more efficient and effective to be able to increase clients' satisfaction, because clients' demands are higher and higher.

Among Cuban tourist destinations, Holguín is considered as the third pole of more affluence of tourists, and in this city we can find UEB villa el Bosque. Although this installation has obtained significant achievements, during the year 2015 there have been dissatisfactions among the clients. For this reason it decided to develop the present investigation with the objective of improving the level of the client's satisfaction regarding the quality of the services.

As result it was identified the critical attributes, which are: rooms comfort, speed and insufficient recreational activities. In function of the diagnosis were projected some alternatives of improvements, with their corresponding economic and social valuation.

For the achievement of the proposed objective, several methods and tools were used, such as: inductive - deductive, analysis - synthesis, systemic - structural, direct observations, documental revision, teamwork, etc.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS .....	4
1.1 La calidad en los servicios hoteleros .....	5
1.2 La satisfacción del cliente .....	10
1.3 Análisis crítico de las propuestas para medir y mejorar la satisfacción del cliente .....	13
1.4 Caracterización de la medición de la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque .....	16
CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA UEB VILLA EL BOSQUE .....	18
2.1 Procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas .....	18
2.1.1 Involucramiento y comprometimiento organizacional .....	18
2.1.2 Caracterización de la situación actual de la organización .....	18
2.1.3 Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente .....	20
2.1.4 Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente .....	26
2.1.5 Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio .....	26
2.2 Resultados de la mejora de la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque .....	27
2.2.1 Involucramiento y comprometimiento organizacional .....	27
2.2.2 Caracterización de la situación actual de la organización .....	28
2.2.3 Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente .....	31
2.2.4 Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente .....	33
2.2.5 Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio .....	35
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL .....	38
CONCLUSIONES .....	39
RECOMENDACIONES .....	40
BIBLIOGRAFÍA .....	41
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

El turismo es tan antiguo como el hombre. Cuando se estudia el origen de la raza humana, se habla de indios nómadas y de indios sedentarios; inconscientemente se hace referencia a turistas y receptores de turismo. La actividad turística cobró auge a partir de la segunda mitad del siglo XX relacionada con los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte; y por la creciente necesidad de viajar en la mayoría de los casos por motivos individuales, viajes de exploración, familiares; llevados a cabo por negociantes, trabajadores, estudiantes o sencillamente vacacionistas.

Según la Organización Mundial del Turismo se pronostica un índice de crecimiento anual de 4,3 % hasta el año 2020.<sup>1</sup> En relación con las exportaciones de servicios, el turismo representa el 30 % del total de ingresos. Este indicador confirma que la industria turística se ha convertido en un sector muy importante para muchos países incluyendo a Cuba que desde el año 2004 hasta el 2012 ha sobrepasado la cifra de dos millones.<sup>2</sup>

El turismo cubano enfrenta el reto de desarrollarse en un entorno turbulento, para ello demanda de acciones que aseguren la calidad. A diferencia de otros sectores, en las entidades turísticas la principal entrada-salida son los clientes y su objetivo es lograr clientes satisfechos. Es por ello que resulta imprescindible, situar en el centro del análisis la gestión de la calidad en aras de cumplir o superar las expectativas de los clientes. Pérez Campdesuñer (2006).

Asociado a lo anterior se considera importante la orientación hacia el cliente en el camino para alcanzar el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones. Derivado de ello se maneja el criterio de satisfacción del cliente, término que ha sido abordado ampliamente en la literatura científica (Martínez Ribes, Borja Sole, Carvajal, 1999; Kotler, 2000; Blackwell, R., Miniard, P. 2002; Fornell, 2002; Boss, 2003 y Evrard, 2003 y Noda Hernández ,1997 y 2004). En Cuba la satisfacción del cliente constituye un factor relevante de atención priorizada y un objetivo constante de trabajo para cualquier organización. Las organizaciones necesitan lograr que funcione adecuadamente la comunicación con el cliente si

---

<sup>1</sup> Tomado de Cruz Guerra,B (2013).Propuesta de mejora de la planificación del servicio en la mesa buffet en el restaurante "Los Vitrales" del Hotel Atlántico Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.84p

<sup>2</sup> Ibidem

aspira a obtener su reconocimiento sobre la calidad del producto o servicio que se le ofrece (Lage Dávila, 2002).

Por lo tanto es un gran desafío para el turismo cubano, elevar de forma continua la calidad de los servicios como factor clave. A esto no escapan los centros turísticos de la provincia de Holguín, que en la actualidad constituye el tercer polo de más afluencia en el país. Formando parte de este destino turístico se encuentra el grupo hotelero Islazul, al cual se subordina el Complejo Holguín. A este último pertenece la UEB villa El Bosque, que es el objeto práctico de la presente investigación.

En esta instalación durante todos los años de funcionamiento ha alcanzado innumerables logros, sin embargo durante el año 2015 se presentaron inconformidades de los clientes en relación a la calidad del servicio las cuales se listan a continuación:

- Insatisfacción con el confort de las habitaciones en un 4,66 % por la presencia de humedad e insectos, televisores sin funcionar, salideros y tupiciones de bañaderas y lavamanos
- Un 4,61 % emitió quejas por la calidad de la limpieza de la piscina y la poca oferta de actividades diurnas y nocturnas
- El 4,68 % manifiesta que existe tardanzas en el servicio telefónico

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de la investigación desarrollada, permitiendo definir como problema ¿Cómo mejorar el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios en la UEB villa El Bosque?

Enmarcándose el objeto de estudio de la investigación en la calidad de los servicios hoteleros. El campo de acción se acotó a la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque.

Se estableció como objetivo general: mejorar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios en la UEB villa El Bosque.

Para el logro de este se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el tema objeto de estudio.
2. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios en la UEB villa El Bosque.

3. Proyectar alternativas para mejorar la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios en la UEB villa El Bosque.

Como parte de la solución al problema planteado se estableció como idea a defender: si se determinan y analizan los factores que inhiben en nivel de satisfacción de los clientes se podrán diseñar acciones que propicien la mejora de la calidad de los servicios en la UEB villa el Bosque.

Como método de investigación se utilizaron: análisis y síntesis para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones. El histórico – lógico que permite determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema y del objeto de investigación. Además se emplearon otras técnicas para la recopilación de información: encuestas, revisión de documentos, observación directa.

Para cumplir con el objetivo propuesto, la investigación se estructuró en dos capítulos. En el primero se abordan los fundamentos teóricos y prácticos en relación al objeto y campo, así como la praxis en la UEB villa El Bosque. En el capítulo II se presentan los fundamentos metodológicos que sirvieron de apoyo para la implementación del procedimiento seleccionado y finalmente se presentan los resultados obtenidos en el objeto práctico. También posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y anexos de necesaria inclusión.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

Este capítulo tuvo como propósito la realización del análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. Se construyó partiendo de las diferentes concepciones acerca de la calidad en los servicios hoteleros y su relación con la satisfacción de los clientes. Posteriormente se realiza un análisis crítico de las diferentes propuestas para la evaluación de la calidad de los servicios. Finalmente se caracteriza el proceso de medición de la satisfacción de los clientes en la UEB villa El Bosque. El resultado de este análisis se representa en la figura 1.

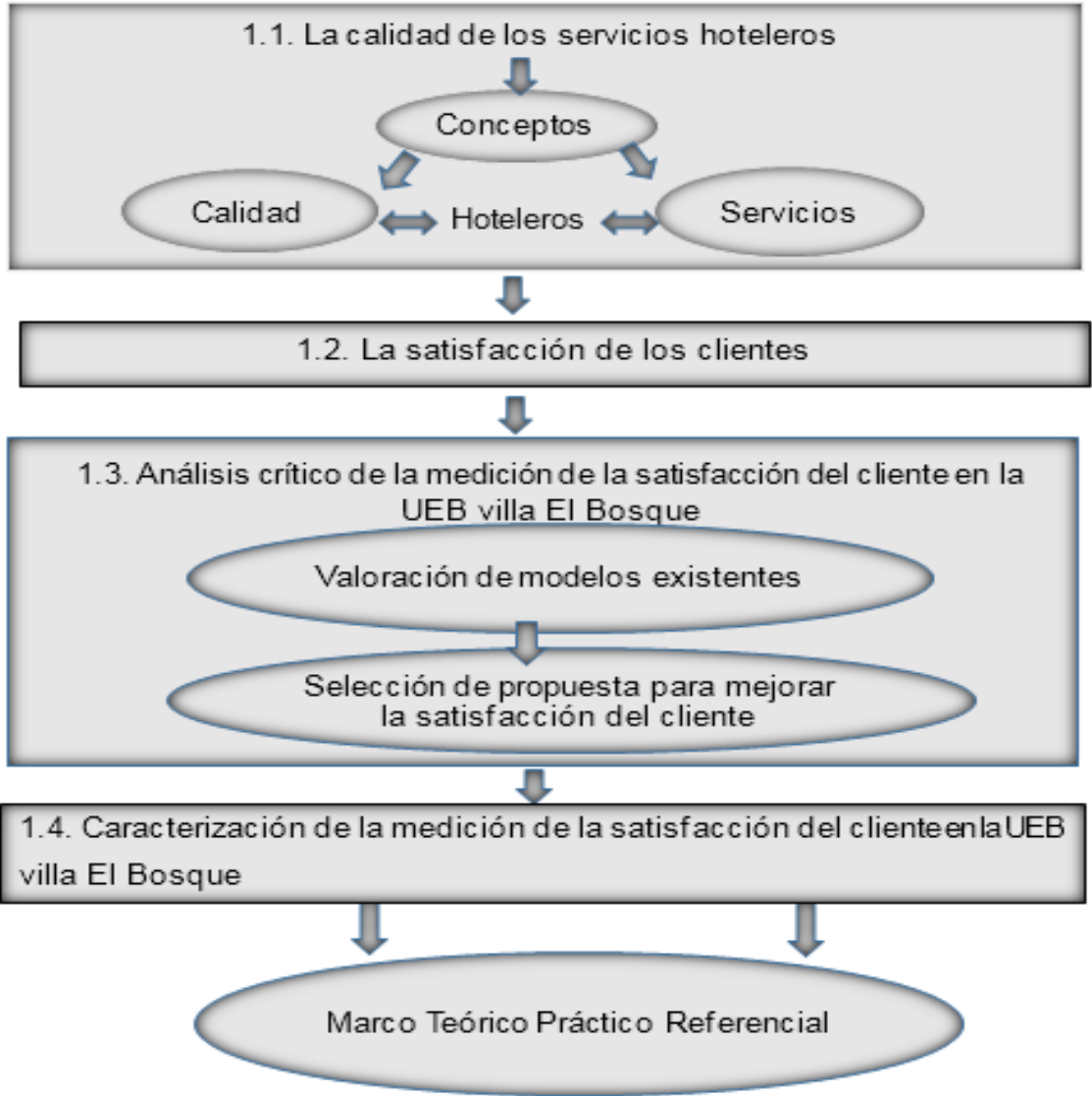


Figura 1. Hilo conductor

## 1.1 La calidad en los servicios hoteleros

Para el desarrollo de este epígrafe se parte de una valoración de la calidad y de los servicios. Posteriormente se contextualiza al término que da lugar a este tópico.

La calidad es un vocablo muy popular, cuyo origen de la palabra proviene del latín “qualitas” que significa cualidad, y su uso se remonta a la antigüedad en voz del filósofo griego Cicerón. Es un término cuyo significado ha evolucionado con el decursar del tiempo condicionado a las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad y en la manera en que las organizaciones responden a estas. Destacan estudios desarrollados por Juran (1951), Crosby (1987) y Deming (1989), investigadores que son considerados los precursores de la calidad.

Del análisis de los aportes realizados por ellos se puede afirmar que no existe una definición única de la calidad, sino que hay una tendencia a enfocarla desde diferentes aspectos o perspectivas. En relación a esto la autora de este trabajo coincide con lo planteado por Reeves y Bednar (1994), quienes a partir de una revisión del concepto de calidad concluyeron que no existe una definición universal y global de la calidad sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Moreno Pino (2003) y Pérez Campdesuñer (2006), también han trabajado sobre la calidad. Respecto a ella la primera autora establece que no es conveniente adoptar una definición de forma absoluta sino que resulta más provechoso tomar conciencia de los diferentes caracteres de la calidad los cuales son: **dual** (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios), **relativo** (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para

otras no y viceversa), **dinámico** (lo que es hoy de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a las necesidades siempre crecientes del ser humano), **participativo** (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma), **multidimensional** (cualidad, cantidad, oportunidad, el precio, el servicio de posventa, medioambiental), **sistémico y procesal** (la calidad como totalidad se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad). Para Pérez Campdesuñer (2006), es el conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que una entidad, resultante de acciones desarrolladas por determinados sujetos económicos, durante un ciclo de vida, logre propiciar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad sin afectar el entorno y contribuyendo a los intereses organizacionales. Del análisis de estas definiciones se puede apreciar que existen aspectos en común entre estas, dadas por: satisfacción de sus necesidades y expectativas del cliente.

Se considera importante el análisis desarrollado por Nápoles Rojas (2013) que comprende los estudios conceptuales de Garvin (1992), Juran (1993), Cantú (1997), Michelena (2000), Moreno Pino (2003), Kudimuena (2003), Pérez Campdesuñer (2006), Espinosa (2007), González (2009), Escoriza (2010), que le permiten afirmar que:

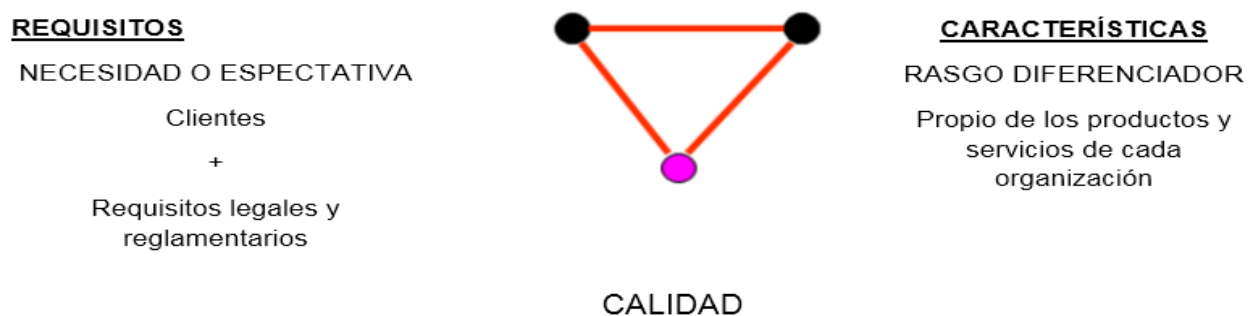
- En la actualidad el alcance de la calidad supone un análisis superior al de la satisfacción de los clientes, condiciona necesariamente a las organizaciones a mantener el equilibrio de las variables del entorno en el que se desarrolla
- Predomina un criterio compartido de identificar la calidad por la forma en que se manifiesta, es decir por sus caracteres
- Esto no riñe con la necesidad de conceptualizarla en un contexto determinado, para facilitar su interpretación y comunicación a todas las personas de una organización, convirtiéndola así en un elemento de identidad, propio, único y facilitador del cumplimiento de las metas relacionadas a la calidad.

La autora de este trabajo converge con las conclusiones emitida por Nápoles Rojas (2013) pues considera que son muy pertinentes para el objeto de esta investigación. Esta confluencia viene dado porque cualquier esfuerzo o acción encaminada en las organizaciones de servicios que no incluyan la participación del personal, la dinámica en las relaciones cliente-organización-proveedores, la relatividad en las

percepciones de los clientes sobre el grado satisfacción de sus expectativas, poco garantizarán en diferenciarse de otras organizaciones de la competencia y por ende de no alcanzar los beneficios esperados con la implementación de esta función. Además definir o aplicar un concepto es la base para desarrollar una gestión dentro de una organización que asegure alcanzar los resultados asociados a la calidad de los bienes y servicios.

En este estudio también se consideró todo lo expresado en la familia de normas ISO. Para la ISO 9000:2000 se considera que calidad: es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Este concepto es reafirmado en la actualización del 2005, la cual abarca a todas las anteriores, pues las características inherentes pueden estar en cualquier objeto (producto, servicio, proceso, organización) y los requisitos pueden expresar las necesidades de todas las partes interesadas (clientes, propietarios, empleados, sociedad).

Aunque es de reciente edición se considera importante tener en cuenta la definición de la ISO 9000 del 2015, donde se define como calidad: grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Concepto genérico que puede aplicarse a cualquier organización o parte de esta y cuya dificultad se encuentra en la interpretación a un objeto específico. En la figura 2 se representa los elementos antes referidos.



**Figura 2. Concepción de la calidad según ISO 9000 del 2015**

**Fuente: Curso impartido sobre ISO 9000 del 2015**

Todos estos conceptos pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización. En el caso de la investigación que se está desarrollando compete su análisis en el sector de los servicios y en particular a los servicios hoteleros. Múltiples han sido las definiciones emitidas sobre el término servicios. Balart Benítez y Barrientos Castellón (2004); establecen que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con los clientes o con

propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociada con un producto físico.<sup>3</sup> Según Rodríguez Abreu y Montero Tamayo (2008) es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar indicado y se asegure un uso correcto del mismo. Para Aguilar Morales y Vargas Mendoza (2010), el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo.<sup>4</sup>

Para Grönroos (2001) un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor.<sup>5</sup> Según Ulacia Oviedo (2015), es la combinación de elementos tangibles e intangibles en actividades organizadas para producir una experiencia satisfactoria para el cliente en el momento que contacta con el producto creado por la organización.

Del análisis efectuado se puede plantear que el servicio se identifica con resultados provenientes de las actividades entre proveedores y clientes. Sin embargo, dada la diversidad de los servicios, no siempre las definiciones se ajustan. Es por ello que se considera importante tener en cuenta las características que comúnmente se le adscriben a los servicios, de forma general entre los investigadores existe coincidencia en identificar las que a continuación se relacionan: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

Proporcionar un servicio adecuado, se concibe como aquel que es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La finalidad de un servicio debe ser siempre el cliente. Para una organización de este sector no basta con vender sino que hay que hacerlo de la mejor manera. Luego, el servicio que genera de manera constante satisfacción es un servicio de calidad. Esto quiere decir solo una cosa: Servicio y Calidad son dos conceptos íntimamente ligados y representan un mismo y único proceso.

---

<sup>3</sup> Citado por Sivila González. (2014). Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.6p

<sup>4</sup> Tomado de Herrera González. (2013). Procedimiento para la Gestión del Servicio al Cliente en Empresas Comercializadoras de Venta Mayorista. Tesis en opción al título académico de Master en Administración de negocios. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas 17p

<sup>5</sup> Citado por Santomá y Costa: Calidad de servicios en la industria hotelera: revisión de la literatura, S.A. 5p

La calidad del servicio se sustenta en la gestión de factores claves como la creación de un concepto consistente de servicio, el diseño de los sistemas de prestación y la preparación del personal para enfrentarlo con eficacia. Cuando la percepción del cliente coincide con sus expectativas, la experiencia será positiva, satisfactoria. Ese es el objetivo primordial cuando se planifica la prestación de un servicio.

Según Ruiz (2002) la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.<sup>6</sup>

Para Cespón Castro (2003), el servicio al cliente hace referencia al conjunto de servicios y (o) productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que les permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa pueda satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen.<sup>7</sup>

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Dado que hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad. De aquí que la calidad se ha vuelto cada vez más relevante y lo tanto la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una cuestión clave, fundamentalmente en la llamada industria hotelera. En relación a esto Ríos y Santomá (2007), plantean que la calidad en la empresa hotelera debe iniciarse con una investigación del mercado, después debe diseñarse el servicio que quiere ofrecer y termina con el análisis de la satisfacción del cliente.

---

<sup>6</sup> Citado por Sivila González. (2014). Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.7p

<sup>7</sup>Ibidem

Coincide con lo planteado por estos autores Reisinger (2001), quien afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente.

De lo anterior se deduce que un aspecto fundamental a tener en cuenta es que la calidad no siempre se percibe de la misma forma, cada cliente determina cuál es la calidad del servicio que solicita, él evalúa según su percepción en el momento que se produce el contacto, así como en los detalles. Según Fernández (2009), dentro de éstas existen factores que se pueden calificar en positivas y negativas. Entre las expectativas positivas se destacan: la diferencia, cultura de servicio, interés personal y la confiabilidad. En cuanto a las negativas, se tienen: rudeza en el trato, demora antes y durante la respuesta, la incompetencia y la indiferencia.<sup>8</sup>

De lo que se trata entonces es de comprender que la calidad del servicio es sinónimo de satisfacción del cliente o más aún de lealtad del cliente, asegurar que los procedimientos y la preparación del personal en una organización de servicio garanticen cada vez más el retorno de los clientes a estas, no por requisitos reglamentarios sino por una percepción en los clientes de superación de sus expectativas.

## **1.2 La satisfacción del cliente**

Dando continuidad al epígrafe anterior conviene abordar la satisfacción del cliente desde la perspectiva de los aportes de la calidad del servicio. Para ello se referencian los conceptos emitidos por diferentes autores, aunque inicialmente se parte de esclarecer el concepto de cliente, el cual está asociado fundamentalmente a la satisfacción.

Respecto a este término la definición de cliente que otorga la ISO 9000 del 2015 es: persona u organización que podría recibir o recibe un producto o un servicio, destinado a esa persona u organización o requerida por ella. Este concepto en la propia norma deja claro que puede clasificarse en:

---

<sup>8</sup> Citado por Sivila González. (2014). Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.8p

➤ Cliente externo: es la persona o ente externo de la organización que puede adquirir el producto o recibir el servicio. El cliente externo debe ser considerado como el elemento fundamental para la empresa integrándola a esta

➤ Cliente interno: en toda empresa hay numerosas situaciones en los departamentos y personas suministran productos a otros, a los que los reciben se les llaman “clientes” a pesar del hecho de que ellos son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Para Martínez Ribes, Borja Sole, Carvajal, P. (1999), es estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales. Kotler (2000) define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.<sup>9</sup>

Noda Hernández (2004), sobre la base de los criterios de diferentes autores (Martínez Ribes et al. 1999; Engel, Blackwell, R., Miniard, P. 2002; Fornell, C. 2002; Boss, J. 2003 y Evrard, Y. 2003) emite que la satisfacción del cliente es: estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) con sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino respecto a los considerados esenciales.<sup>10</sup>

En este proceso de conocer el nivel de satisfacción de los clientes se requiere hacer una evaluación de este y para evaluarlo es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado. Para realizar cualquier medición hay que contar con indicadores que se correspondan con la variable analizada. Previo a cualquier otro análisis es importante considerar algunas de las definiciones dadas a los términos mencionados anteriormente, es por ello que es imprescindible la definición

---

<sup>9</sup>Tomado de Valdez Leyva (2009). Adaptación y aplicación de un procedimiento para el control y mejora de la satisfacción de los clientes en la empresa desmonte y construcción Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industria Mención Calidad. 13p

<sup>10</sup> Noda Hernández (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

de tres conceptos esenciales: los indicadores, la medición y la evaluación, comenzando con los que aparecen en el diccionario.

En el diccionario Cervantes se definen los términos siguientes:

- Indicador: que indica o sirve para indicar; Indicar: 1/ Señalar, designar, mostrar. (...). 3/ Dar a entender una cosa con indicios y señales. 4/ Probar, demostrar
- Evaluar: 1/ Valorar. 2/ Fijar valor a una cosa. 3/ Estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales; y evaluación: 1/ Acción y efecto de evaluar
- Medida: 1/ Expresión comparativa de las dimensiones o cantidades. 2/ Lo que sirve para medir. (...). 5/ Proporción. (...). 11/ Premeditar y tantear un negocio para el mayor acierto y que no se malogre; y medición: Acción de medir.

El diseño del servicio se desarrolla sobre la base de la investigación de cuáles son los atributos esenciales y el nivel deseado por el cliente para cada uno de ellos, tarea que corresponde a la alta gerencia o dirección; parte de definir como estará diseñada la calidad del servicio a partir de cada una de sus dimensiones esenciales; o sea se diseña el qué se va a ofertar (producto), cómo (servicio) y en qué condiciones (ambiente). (...). Sin embargo, es durante el desempeño (...), cuando puede comprobarse la efectividad de lo diseñado y su grado de correspondencia con las expectativas del cliente (...). Es en este momento donde se cierra un ciclo y se inicia otro, pues las percepciones de los clientes van a favorecer o empeorar la imagen de la organización. Noda Hernández (2004).<sup>11</sup>

El servicio que se oferta realmente, no siempre va a estar en total correspondencia con el que se planifica. En esta investigación se valora el nivel de servicio planificado y real desde dos perspectivas, la primera y más importante es la que va orientada al cliente externo con el índice de satisfacción del cliente (ISC), y la segunda perspectiva va orientada al funcionamiento de los procesos internos, evaluando la capacidad de trabajo sin fallos del sistema con la fiabilidad, F(s).

El ISC se medirá a partir de las percepciones de los clientes respecto al desempeño del servicio, en lo relativo a dimensiones de calidad o atributos esenciales y según Noda Hernández (2004),<sup>12</sup> pudieran presentarse tres situaciones: (1) que se superen las expectativas; (2), que se cumplan o (3), que el desempeño sea inferior a lo

---

<sup>11</sup> Noda Hernández. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

<sup>12</sup> Noda Hernández. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

deseado; solo si se logra un desempeño superior o al menos igual al esperado por el cliente se podrá lograr una promoción gratuita del servicio y la posibilidad de que regrese el cliente.

La satisfacción sentida por los clientes es la clave de su conducta posterior y la necesidad de considerar al cliente como centro de cualquier organización y su satisfacción como única vía para lograr la supervivencia y desarrollo. Es entonces, de vital importancia para las empresas reorientarse hacia la satisfacción del cliente externo y superar sus expectativas, se debe medir sus efectos a partir del indicador que refleja los avances experimentados en la satisfacción de este tipo de cliente.

En las empresas los indicadores empleados están dirigidos esencialmente a los que miden el efecto, el beneficio obtenido, dejando a un lado la principal causa inmediata, que es contar con clientes satisfechos hasta el punto de ser leales a la organización, que son el verdadero origen de los beneficios ahora y en el futuro.

### **1.3 Análisis crítico de las propuestas para medir y mejorar la satisfacción del cliente**

Existen formas o pasos para descubrir las expectativas y necesidades de los clientes con el objetivo de que estos sirvan para que los empleados del servicio entiendan lo que necesitan para satisfacer a los clientes. Por lo tanto, fundamentado en la importancia que esto reviste, se realiza una comparación de los diferentes enfoques que han desarrollado múltiples autores (Fischer, 1991; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993; Kunst y Lemmink, 1993; Cronin y Taylor, 1994; Teas, 1993; 1994; Noda Hernández, 1997 y 2004; Ginebra y Arana ,1999).

El modelo de implementación y mejora propuesto por Fischer (1991) <sup>13</sup>el cual resulta un tanto menos conceptual y más práctico en el sentido que establece de manera más pragmática las relaciones a seguir, definir el nivel de servicios, la evaluación del nivel actual de servicios, la identificación de los aspectos a mejorar, desarrollar estrategias para mejorar el servicio, implementar las estrategias y por último la evaluación de los resultados.

El modelo SERVQUAL o de los desajustes fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). En este se establece la medición de diferentes Grupo de Atributos Principales (GAP), denominados discrepancias reales o desajustes. Estos están relacionados con la comprensión, el diseño, la prestación, comunicación y

---

<sup>13</sup> Citado por Ulacia Oviedo (2015). Sistemas de servicios y hospitalidad. 118p

calidad del servicio, midiéndose ésta última a partir de la calidad percibida, considerada en función del precio y las diferencias entre las percepciones y las expectativas del cliente. En relación a este modelo, la autora del trabajo coincide en lo planteado por Noda Hernández (2004), la cual identifica elementos positivos y negativos. Dentro del primer grupo plantea:

- un encuentro entre los atributos o características que espera hallar el cliente (servicio esperado) con las características que tiene la organización y de la concordancia o no se forma la opinión positiva o negativa según el caso
- la existencia de un canal de comunicación que permite a la dirección conocer lo que espera hallar el cliente para diseñar el servicio de una forma más efectiva y una vez que se brinda el servicio y lo percibe el cliente se cierra el ciclo, el cual le brinda la posibilidad a la dirección de conocer los resultados. Además tiene en cuenta recomendaciones orales de los clientes así como experiencias con éste en el pasado.

Dentro de los elementos negativos:

- no incluye la importancia que tiene el cliente interno en el proceso
- no ofrece medidas correctivas para resolver las dificultades que se presenten, o sea, dónde deben de aplicarse y qué factores incluyen
- este es un modelo diagnóstico, brinda a la dirección una herramienta para detectar problemas, pero no ofrece el camino para efectuar mejoras.

Otra propuesta es el SERVMAN o enfoque de gestión de servicio (Kunst, Lemmink, 1993), presenta las ideas básicas del anterior, pero hace enfáticas en la necesidad de mejorar la organización. Los GAP que se considera áreas problemáticas de la gestión. Parte de conocer las expectativas del cliente e incluye la medición de la importancia de los atributos según la opinión de los clientes. Destaca la necesidad de ejercer el control sobre la base de los factores que inhiben la calidad tales como son el querer, el saber y el tener con qué.<sup>14</sup> El modelo o escala SERVPERF (Cronin y Taylor, 1994) es similar al anterior, pero considera el aspecto expectativas como irrelevante, evalúa la calidad a partir de los resultados o de la satisfacción del cliente. La escala de medición del desempeño evaluado, desarrollada por Teas (1993; 1994) permitió evaluar la satisfacción de los clientes a través de una escala única.

---

<sup>14</sup> Tomado de Noda Hernández. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

El modelo gestión por servicio propuesto por los autores Ginebra y Arana (1999)<sup>15</sup> propone una serie de pasos a seguir, siendo estos los siguientes:

- Sensibilidad, dirigida al personal de mayor jerarquía de la organización, el contenido fundamental de este paso es el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para trabajar el programa
- Lectura de clientes externos, persigue el propósito de sensibilizar al personal de contacto en el enfoque al cliente, el manejo de técnicas para mantener comunicación con el cliente, descubrir sus expectativas y percepciones y visualizar como se ve la empresa desde fuera
- Revisión de procesos y procedimientos internos, es en este paso donde se analiza la jerarquía de las necesidades principales de los clientes, se descargan en nuevos procesos o en procesos a rediseñar, se analizan los ciclos de servicios y se conforma la evidencia estadística para el control del avance
- Análisis de los proveedores, se basa en la búsqueda de relaciones permanentes fundamentadas en requisitos de servicios y no solamente en el precio o la calidad técnica. La modificación de los modos de contratar respecto a la forma tradicional que aparecen en los manuales de compras y a la revisión del número de proveedores con los cuales trabaja la empresa
- La reapreciación, incorpora en su contenido la auditoría del cliente, el tratamiento a las quejas y reclamaciones y la revisión de las políticas comerciales de la empresa a partir de la información obtenida en los pasos anteriores.

Noda Hernández (1997) propone un Procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. En este se parte de involucrar a la dirección de la organización. Luego se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio. En un tercer momento se efectúa la medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente (ISC). En función de los resultados se determinan los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente. Estos factores pueden estar asociados a: capacitación, tecnología, satisfacción del cliente interno, suministros y dirección. Finalmente se diseñan las estrategias de solución. Esta misma investigadora en el 2004, diseña un Modelo y procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Este modelo es conocido como efecto IMAN. En él se abarcan elementos importantes relacionados

---

<sup>15</sup> Citado por Ulacia Oviedo (2015). Sistemas de servicios y hospitalidad. 118p

con la calidad del servicio y por ende con la satisfacción del cliente, tiene en cuenta los elementos que excluyen los métodos anteriores de forma muy comprensible. Este modelo centra su análisis en conocer las expectativas de los clientes, no ya para darles lo que desean, sino algo más, para encantarlos y atraerlos con nuevas ofertas, presenta la alta dirección como rectora y máxima responsable de la calidad y la satisfacción del cliente desde el diseño hasta la ejecución del servicio, permite la obtención de las desviaciones para determinar las causas que inhiben la prestación de un servicio con calidad y actuar sobre ellas, presenta al cliente interno como la materia prima, el recurso más importante dentro de las organizaciones; además señala que para diagnosticar la empresa de una mejor forma se hace necesario tener presente la influencia de los factores querer, saber, tener.

Como resultado de este análisis, para el desarrollo de esta investigación la autora asume la propuesta de Noda Hernández (1997) porque este instrumento está concebido para que el estudio de la satisfacción del cliente se desarrolle a través de un proceso integral que tenga como base fundamental el cálculo del indicador satisfacción del cliente y a partir de este analizar los factores que influyen negativamente, y luego elaborar alternativas de solución. Además por no ser muy complejo para su comprensión e implementación y porque se ha demostrado su efectividad en el sector turístico.

#### **1.4 Caracterización de la medición de la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque**

Desde el año 2008 en la UEB se ha ido contextualizando el Manual de Calidad como parte del Sistema de Gestión Integrada. Debido a esto se tiene elaborado el documento PGC-1: Evaluación de la satisfacción del cliente, cuyo objetivo y alcance es precisamente establecer la metodología para evaluar la satisfacción de este. En el apartado cinco de este documento se describen los pasos a seguir para la medición, evaluación y seguimiento de la satisfacción del cliente. Este se describe a continuación:

1. Elaboración de las encuestas, el formato empleado lo diseña la casa Matriz.
2. Aplicar las encuestas al tamaño de muestra calculado: debe ser como mínimo de un 15 % de los turistas físicos en el período a evaluar (un mes) según lo referido en la Carta Circular No.1/2007 "Sobre el sistema de Evaluación de la calidad por el cliente en instalaciones subordinadas a la Cadena "Islazul". La aplicación de las encuestas será de forma sistemática.

3. Los representantes de la calidad de cada UEB enviarán mensualmente a la Dirección del Complejo los resultados de la evaluación de la Satisfacción del Cliente empleando la herramienta estadística en Excel establecida para ello.

4. La elaboración del informe mensual de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente se realizará utilizando los registros RGC-1-01 “Resumen de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente” y el RGC-1-02 “Señalamientos de los clientes y acciones para su solución”. Los responsables designados para estas funciones son los Relacionistas Públicos o Representantes de la Calidad.

La información procesada a través del Excell permite obtener el índice de satisfacción real del cliente. Este valor se compara con el diseñado (93 %). Para el periodo que se analiza (año 2015) se aprecia que al cierre de este, se cumple con el nivel diseñado. No obstante a lo anterior se puede afirmar que se han manifestado deficiencias, porque durante los meses de marzo y junio, solo se alcanzó el 92,6 % y 92,56 % respectivamente. En los restantes meses se supera el índice diseñado, aunque los valores son muy próximos a este; solo en noviembre y diciembre se supera el 94 %.

Las dificultades estuvieron asociadas a recepción y habitaciones. En el primer caso todas las quejas estuvieron originadas con la lentitud del servicio telefónico. Respecto a las habitaciones los clientes plantearon que estas presentan humedad y hay presencia de insectos. También se reportaron quejas por la limpieza de la piscina y la poca oferta de actividades diurnas y nocturnas.

Además se identificaron situaciones negativas con el mantenimiento, en particular con las reparaciones de las habitaciones, debido a que no existe una respuesta rápida a los arreglos de salideros y tupiciones de bañaderas y lavamanos, así como sustitución de componentes para mandos de los televisores de las habitaciones. Esta información se obtuvo de las encuestas y de los reportes del departamento de servicios técnicos. Estos síntomas evidencian la necesidad del desarrollo de esta investigación.

## **CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA UEB VILLA EL BOSQUE**

El desarrollo de este capítulo se estructuró en dos partes. En la primera se describe el instrumento empleado para llevar a término este estudio. La segunda corresponde a la presentación de los principales resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento en el objeto práctico de la investigación.

### **2.1 Procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas**

#### **2.1.1 Involucramiento y comprometimiento organizacional**

El comprometimiento es la etapa inicial del procedimiento propuesto. Es preciso haber creado una imagen, un conocimiento mínimo y un cierto grado de implicación y compromiso en las personas asociadas antes de implementar un proceso de mejora de la calidad del servicio, y de toda la estructura y andamiaje que esto implica. Este proceso de implicación debe comenzar por los líderes pues son ellos los que deberán tomar decisiones encaminadas a una real voluntad de cambio y son los que ejercerán una filosofía que acelere el difícil proceso de cambio de mentalidad, donde solo su conocimiento puede llevar a un clima organizacional en la calidad de la prestación del servicio.

#### **2.1.2 Caracterización de la situación actual de la organización**

Objetivo: Poseer un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno, así como determinar cuál ha sido el comportamiento histórico de los servicios relacionados con la satisfacción del cliente y su sistema de medición.

##### **I. Descripción del perfil general de la organización**

En esta etapa se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización, por ejemplo, sería necesario considerar aspectos tales como: situación actual de la organización, tipos de servicios que prestan, estructura organizativa, infraestructura y los objetivos de la misma.

##### **II. Caracterizar los clientes internos**

El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de

personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

Todo el análisis de las características internas de la organización ofrece una vista interior y un acercamiento al sistema objeto de estudio, tomando como punto principal la caracterización de los clientes internos que los convierte en el recurso más importante para la entidad.

### **III. Análisis de los factores que influyen en el desempeño de la entidad**

En este punto se analizan conjuntamente con el personal ejecutivo la misión, visión y a través del diagnóstico estratégico se pudo medir las fortalezas y debilidades (factores internos, MEFI) de la organización, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Es un estado comparativo de la organización en el contexto de su sector de actividad. Revela la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, así como una evaluación de su concepto general y específico, determinando y jerarquizando aspectos favorables y desfavorables que requieren de su actualización periódica.

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Se requiere cinco pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento detallado.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1,0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una debilidad importante (1)
  - Una debilidad menor (2)
  - Una fortaleza menor (3)
  - Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

### **2.1.3 Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente**

Para calcular el indicador satisfacción del cliente (ISC), requiere establecer un modelo matemático donde se logre una combinación entre el peso (importancia) y la percepción (valoración) de los atributos del servicio, lo cual tiene gran significación en el proceso investigativo. Se centrará el análisis de la evaluación de la satisfacción de los clientes desde las perspectivas de los modelos de actitud multiatributos, debido a que los clientes experimentan un nivel de satisfacción hacia un servicio y (o) producto como resultado del proceso de interacción con el medio donde se encuentra este servicio y (o) producto en función de un conjunto de atributos esenciales que los caracterizan.

Descripción del modelo matemático seleccionado.

Para definir un indicador satisfacción del cliente (ISC) a través del enfoque multiatributo se ha seguido el modelo lineal aditivo combinando los dos componentes que se le miden a los atributos esenciales: el grado de importancia o peso y la valoración actual o grado de cumplimiento percibido por el cliente. En el enfoque multiatributos se entiende por satisfacción del cliente, una evaluación global, resultado del proceso por el cual el cliente, primero juzga su potencial de satisfacción o beneficio en función de sus atributos esenciales o determinantes y, luego aplica una regla de integración de las valoraciones parciales establecidas.

La modelación matemática del indicador sería la siguiente:

Índice de Satisfacción del Cliente. Según Noda Hernández (1997)

Este indicador se crea partiendo del peso que se le otorga a cada una de las características del servicio prestado y el valor adquirido con la evaluación de los clientes.

Definición:

$$ISC = \sum_{E=1}^n We_i * Vae_i \quad (1)$$

Donde:

$We_i$ : Peso del atributo esencial  $e_i$ .

$Vae_i$ : Valoración del atributo esencial  $e_i$ .

Objetivo: Maximizar la satisfacción de las necesidades del cliente (SC).

a) Definición de los atributos a medir.

Deben buscarse aquellos atributos que el cliente valora pues de no contarse con un sistema de información sobre los clientes, los expertos de la organización pueden estar errados en su opinión de qué es lo más importante para sus usuarios.

¿Qué son los atributos esenciales?. Características mínimas exigibles por el cliente para que sienta que lo que recibe le satisface, aquellos componentes del servicio que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad. Las necesidades de los clientes se pueden describir en uno de estos lenguajes:

1. El lenguaje del cliente.
2. El lenguaje del productor o proveedor.
3. El lenguaje común.

Cuando se describen en el lenguaje del cliente se deben traducir a nuestro lenguaje o al común, estas necesidades valen tanto para los clientes externos como para los internos.

Para ello deberá investigarse qué atributos son importantes para el cliente de cada servicio. Con ese fin pueden emplearse experiencias anteriores en unidades de servicio similares, la bibliografía existente y criterios de expertos a partir de paneles de clientes, además es muy positivo contar con el criterio de expertos en materia del servicio que se presta, son útiles para este fin las técnicas de recopilación de información como las entrevistas, encuestas y grupos focos. Pero no todos los atributos tienen la misma relevancia, se ha de investigar el diferente grado de importancia que el cliente le asigna a cada uno de ellos.

b) Determinación del peso o grado de importancia de los atributos esenciales ( $We$ )

Luego de contar con la cantidad de atributos esenciales que describen el servicio, es necesario determinar la importancia que tienen cada uno de ellos, se debe aplicar una encuesta basada en la propuesta por Noda Hernández (1997), la cual se aplica a un grupo de clientes y los mismos deben seleccionar en cada una de las

comparaciones, qué atributo considera más importante, es decir cómo valora la mente de los clientes a cada uno de los atributos. La ponderación de la información se propone sea a partir del método de expertos, con un voto ponderado en el que cada uno de los expertos deberá ordenar según su criterio a cada una de las características de calidad, puede ser posible que exista variabilidad, por lo que es necesario comprobar la existencia de concordancia de las opiniones, para lo que se utilizará el método de concordancia de Kendall. Para las características reconocidas anteriormente.

Con este método es posible comprobar hasta qué punto los expertos seleccionados coinciden con el criterio de cuán es importante un atributo respecto a los demás. Al aplicar este método se puede esperar dos resultados: si no existe concordancia entre la valoración de los expertos se desecha este panel y se prepara otro al que se le aplica el mismo procedimiento. De ocurrir lo contrario se puede decir que entre los expertos que intervinieron en esta técnica existe concordancia en el criterio acerca de la importancia que tiene cada atributo.

Método de concordancia de Kendall: Este método consiste en solicitar a cada experto su opinión acerca del ordenamiento según el grado de importancia que le concede a cada uno de los atributos o características que se reconocieron anteriormente.

Se utiliza para ordenar por orden de prioridad un grupo de criterio, permitiendo además calcular la importancia de los criterios una vez ordenados. Consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento en orden descendente, de cada característica que se esté estudiando. Esta información ordenada por los expertos según su criterio se puede procesar en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1. Listado de características**

Nr.	Características	Grado de prioridad concedido
1		
...		
...		
K		

El número de expertos debe oscilar entre 3 y 21, a los que se le solicitará que llenen la tabla anterior ordenando de mayor a menor según la importancia que se le atribuya a las características presentadas, así la característica más importante se le

señala por un número equivalente a la cantidad de características y el menos importante con un 1.

La información obtenida de la tabla anterior deberá asentarse en la siguiente, calculándose además,  $\Delta_i$ ,  $\Delta_i^2$ ,  $\Sigma A_{ij}$ , T, W, según las expresiones que se muestran en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Resumen de la valoración de los expertos**

Nr.	Atributos	Opiniones de los Expertos			$\Sigma A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$
		1	.....	M			
1							
...							
...							
k							

**Procedimiento de cálculo**

1. Cálculo del factor de comparación (T)

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} \quad (2)$$

2. Cálculo de  $\Delta_i$  y  $\Delta_i^2$

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T \quad (3)$$

3. Cálculo del factor de concordancia (W).

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2 (k^3 - k)} \quad (4)$$

Donde:

K: Número de características de calidad.

m: Número de expertos.

A<sub>ij</sub> : Criterio del experto j sobre la característica i

Si  $W \geq 0,5$  La opinión de los expertos concuerda y es confiable.

Si  $W < 0,5$  La opinión de los expertos NO concuerda y NO es confiable.

c) Determinación de la valoración de cada atributo esencial (Vae<sub>i</sub>)

Para la determinación de la valoración actual de los atributos se requiere conocer la percepción que tienen los clientes en cuanto a cómo se encuentran los atributos seleccionados, por lo tanto se aplica una encuesta al mismo grupo de clientes, en

ella se mide dicha valoración actual usando una escala de 1 a 5, donde: 1(muy mal), 2(mal), 3(regular), 4(bien) y 5(excelente).

A partir de la aplicación de la encuesta, la valoración actual se determina por:

$$Vae = \frac{\sum_{n=1}^N Ven}{N} \quad (5)$$

Donde:

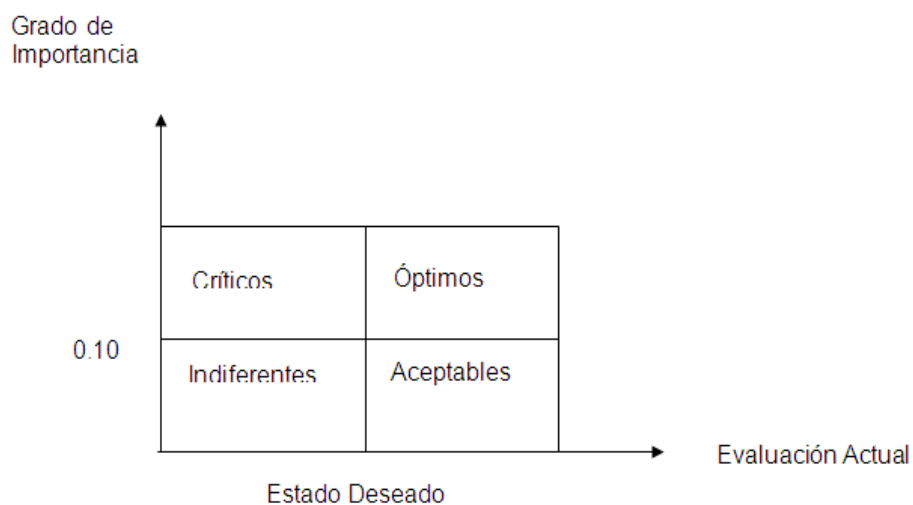
Vae: valoración actual del atributo

Ven: valoración del atributo e según el cliente n

N: número de clientes encuestados

d)Análisis de los resultados, uso de la matriz de atributos

En esta parte se realiza el análisis de los resultados a partir de compararlos con sus estados deseados, proceso que se realiza en tres niveles: correspondencia de los atributos esenciales con lo deseado, correspondencia de los indicadores con los estados deseados. Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia relativa para los clientes externos, según sea el caso, es conveniente realizar su comparación, atendiendo a los criterios de su importancia y valoración recibida, conformándose con ese objetivo la matriz de atributos esenciales (Adecuación-Importancia), Noda Hernández (1997) que se muestra en la figura 3, donde la línea horizontal que divide los atributos muy importantes de los de menos importancia relativa se fija en 0,10 y la línea vertical se define a partir del estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad.



**Figura 3. Matriz de atributos**

**Fuente: Noda Hernández (1997)**

Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

**Óptimos:** están en un estado favorable, pues son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los clientes. Indica un servicio permanente por encima del estado deseado. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos.

**Críticos:** son aquellos atributos a los que se les concede gran importancia y sin embargo, su situación es desfavorable; el cliente evalúa que existe un bajo desempeño. Constituyen señales de alerta y a su mejoramiento irán dirigidos, preferentemente, los procesos de mejora de la calidad del servicio que se implementen; representan elementos que hacen vulnerables a la entidad.

**Indiferentes:** son aquellos atributos que tienen relativamente poca importancia y una baja valoración. Hay que seguirlos de cerca, pues pueden aumentar su importancia en cualquier momento; además, una situación desfavorable en un conjunto de ellos puede provocar altos índices de insatisfacción.

**Aceptables:** estos poseen poca importancia y alta valoración; también denominados compensatorios y la entidad tiene buenos resultados en ellos, por lo que se debe tratar de mantener así. Pueden influir, de alguna manera, en mejorar la satisfacción del cliente. Se deben analizar los recursos que se están invirtiendo para mantener este atributo que es de baja importancia para el cliente.

Su valoración (Vae): sustituyendo en la expresión (5) se determina el estado actual (Ea) del indicador SC, el cual debe compararse con el estado deseado (Ed) del mismo, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si  $Ea = Ed$ , entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable, aunque no debe descuidarse pues pueden existir competidores que estén logrando el mismo resultado
- Si  $Ea > Ed$ , la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes, posiblemente se puedan iniciar labores de Marketing dirigidas a otros segmentos de mercados
- Si  $Ea < Ed$ , la situación de la entidad es desfavorable, pues en ellos la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada y lejos de atraer a los clientes los repele.

#### **2.1.4 Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente**

Objetivo: Determinar los factores o causas que inciden de forma negativa en la satisfacción del cliente y del desempeño de la organización en general.

Al calcular un resultado dado o estado actual del Indicador Satisfacción del Cliente y de los atributos del servicio que lo componen, se determinarán los factores inhibidores que imposibilitan la excelencia del proceso de prestación del servicio que definitivamente serán sobre los que hay que accionar para mejorar los resultados. El mejoramiento lleva consigo el adoptar una posición de pensamiento que permita cuestionar las causas fundamentales que originan los resultados no deseados que se obtienen.

De esta forma se propone analizar las dimensiones esenciales de los cinco factores fundamentales en el desempeño organizacional: (F1), Satisfacción del cliente interno; (F2), Capacitación; (F3), Tecnología; (F4), Suministros y (F5), Dirección.

De manera general estos factores están relacionados con la intención o actitud de querer mejorar tanto de la alta gerencia como de los clientes internos o recursos humanos, con la capacidad real de la organización de mejorar o aptitud en términos de saber cómo y tener los medios para hacer más y mejores satisfactores y sobre todo con la necesidad de decidir el mejor camino a seguir para mejorar, que incluye la planeación, ejecución y evaluación.

Casi siempre cuando existe un atributo crítico para el logro de la satisfacción del cliente está influenciado por la presencia simultánea de todos los factores antes mencionados. Sin embargo, pueden distinguirse aquellos que pudieran estar influyendo en mayor medida, por ejemplo si de calidad del producto se trata habría que buscar las causas en las unidades operacionales donde se lleva a cabo la elaboración y conservación del producto que se ofrece o en los proveedores del mismo. Si el cliente valora negativamente la atención recibida, entonces habría que enfatizar en el cliente interno que está en contacto directo con los clientes externos.

#### **2.1.5 Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio**

Todas las etapas del procedimiento propuesto juegan un papel fundamental en el desarrollo del trabajo, esta no se queda atrás, sino por el contrario, de un correcto entendimiento y aplicación de la misma será satisfactorio o no el resultado.

Aquí serán determinadas las principales alternativas u opciones que conllevarán al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, para lo que se deberá diseñar una estrategia integral de solución para cada uno de los indicadores con problemas, en la medida que sea posible, todas las causas inhibidoras en la calidad del servicio.

Las estrategias deberán evitar crear dificultades entre los servicios estudiados. Se debe definir el grado de dependencia de las soluciones con respecto a las decisiones externas. Para ello las soluciones serán de tres posibles situaciones:

1. La solución depende de las posibilidades de la organización.
2. La solución depende de las soluciones externas de la organización.
3. La solución depende de una apropiada combinación de esfuerzos internos y externos de la organización.

También es muy importante para el desarrollo de esta etapa crear una filosofía del trabajo participativo, implicando a los directivos principalmente.

A la hora de implantar las acciones correctivas se debe hacer una correcta explicación de las mismas y comunicar a todos los integrantes de la organización los avances y fracasos obtenidos con el estudio. Hasta aquí una breve descripción de cómo llevar a cabo el procedimiento de mejora de satisfacción al cliente, seleccionado por el autor y para su mejor comprensión a continuación se aplica al objeto de estudio.

## **2.2 Resultados de la mejora de la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque**

La aplicación de este procedimiento en el objeto práctico de la investigación abarcó el horizonte de tiempo comprendido de enero a diciembre del 2015. En la implementación del instrumento seleccionado se hicieron algunas adecuaciones en relación a la determinación del ISC. Estas estuvieron basadas en la forma de obtener dicho índice, aunque se mantuvo la lógica de su análisis.

### **2.2.1 Involucramiento y comprometimiento organizacional**

En esta etapa se logró el compromiso de la alta dirección de Complejo Holguín perteneciente a hoteles Islazul por toda Cuba, considerando que la entidad forma parte de este. Dentro de los involucrados se encuentran el Director general del Complejo, Subdirector de Capital Humano, Subdirector Económico, Jefe Comercial, Jefe de Abastecimiento, Jefe Servicios Técnicos y Director general de la UEB villa El Bosque. También se decidió incorporar a la especialista en Relaciones Públicas para

el Turismo que es la encargada de llevar a cabo el proceso de medición de la satisfacción del cliente. Se explicó a cada uno de los trabajadores involucrados el propósito de la investigación y la importancia de la cooperación de los miembros de la organización durante el desarrollo de esta en función de alcanzar los objetivos trazados. Para lograr lo anterior la autora de este trabajo expuso sus ideas ante el consejo de dirección, así como realizó visitas a las diferentes áreas que integran la organización, donde intercambió con los trabajadores en general.

## **2.2.2 Caracterización de la situación actual de la organización**

### **I. Descripción del perfil general de la organización**

Esta instalación antes del año 1959 era un Tenis Club al cual solo tenía acceso la alta sociedad. Después del triunfo revolucionario, en 1960, pasa a ser el círculo social obrero “Pedro Díaz Coello” y no es hasta el 22 de octubre de 1978 con la creación de 69 cabañas que es inaugurado oficialmente como motel “El Bosque”, bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de Turismo (INTUR).

Desde su creación ha estado bajo la dirección de diferentes organismos: INTUR (hasta 1994), Horizontes (del 1ro de abril al 1ro de junio de 1994) y a partir de esa fecha se decide subordinarlo dentro del Ministerio del Turismo (MINTUR) a la Cadena de Turismo Islazul. El 2 de agosto de 1997 se cambia la unidad organizativa y pasa a ser villa “El Bosque”, luego, en agosto del 2004 al implantar el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa, pasa a ser la UEB Villa “El Bosque”. A partir del 14 de enero del 2011 como parte del proceso de reordenamiento empresarial, esta villa se fusiona con el hotel Pernik y la villa Mirador de Mayabe conformando el Complejo Holguín perteneciente a hoteles Islazul por toda Cuba. En el 2016, se incorporan la villa Don Lino y el hotel Miraflores pasando a formarse el Complejo Hotelero Holguín, subordinado a la OSDE Islazul.

Esta villa está situada en la avenida Jorge Dimitrov en el reparto “Pedro Díaz Coello”, a sólo dos kilómetros del casco histórico de la ciudad de Holguín. Su entorno geográfico está caracterizado por una espesa vegetación, elementos naturales y el desarrollo urbanístico. La organización responde a la categoría de dos estrellas y tiene como objeto social la prestación de servicios de alojamiento y gastronomía dirigidos al turismo nacional e internacional. Entre los principales clientes nacionales se encuentran firmas de empresas como: Mercedes Benz, INDER, cultura, Moa Níkel, turistas independientes. De los clientes internacionales destacan: Canadá, Italia, Holanda, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y México.

Para la prestación del servicio de alojamiento posee 69 habitaciones climatizadas, con radio, teléfono, baño privado y televisión por cable. De estas, 43 cabañas son dobles, 20 sencillas, 4 triples y 2 suites. Presta otros servicios suplementarios como animación y recreación, sala de juegos, cambio de moneda, fax nacional, correo electrónico, cajas de seguridad, venta de tarjetas telefónicas y oferta servicios de una tienda perteneciente a la cadena de tiendas Caracol.

Para brindar los servicios gastronómicos correspondientes a expendio de productos ligeros, almuerzo y recreación, dispone de diferentes áreas, siendo esta las siguientes: cafetería La Palma, restaurante buffet Las Arecas, bar *lobby* Habana Club, bar piscina Las Arecas.

La estructura organizativa se muestra en el anexo 1. Se puede clasificar como de tipo funcional, lo cual es favorable para un mejor control de las actividades del personal de esta entidad y asesoramiento de los directivos.

## **II. Caracterizar los clientes internos**

El complejo cuenta actualmente con una plantilla de 52 trabajadores, cubierta en su totalidad. La distribución por categoría ocupacional es como sigue: posee 8 operarios (15,38 %), 31 de servicios (59,61 %), 5 técnicos (9,61 %), 8 dirigentes (15,38 %). Esta composición se corresponde con el objeto social de la organización.

En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina, del total de trabajadores 31 son hombres y 21 son mujeres. Respecto al nivel escolar, se observa que 18 son de nivel superior, lo cual representa un 34,61 %, 21 técnicos medios representando el 40,38 %, 10 tienen 12 grado (19,23 %) y 3 tienen noveno grado (5,76 %). La edad promedio de la fuerza laboral es de 35 años.

Esta descripción del cliente interno se representa gráficamente para su mejor comprensión. Las gráficas aparecen en el anexo 2.

## **III. Análisis de los factores que influyen en el desempeño de la entidad**

El desarrollo de esta tarea recae en la dirección de la villa, como resultado de la derivación del proceso de planeación estratégica del Complejo. Se pudo comprobar que a través de la observación directa y revisión documental que se tienen formuladas la misión y visión, siendo estas las que a continuación se enuncian.

➤ Misión: La villa “El Bosque”, distinguida por el confort de sus habitaciones, calidad en el servicio y calidad humana de sus trabajadores ofrece un producto capaz de hacerle sentir satisfecho y desear volver.

➤ Visión: Somos la villa preferida para el descanso de todo el que visite la ciudad de los parques.

Para caracterizar el medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema y conocer en qué medida puede acometer su misión, se desarrollaron sesiones de trabajo en grupo. En estas participaron miembros del Consejo de Dirección y algunos trabajadores de las diferentes áreas (estos fueron seleccionados sobre la base de su experiencia en la actividad que realizan). Como resultado se definieron las debilidades, fortalezas, amenazas, y oportunidades que están influyendo en el desarrollo del desempeño de la organización.

## **FACTORES INTERNOS**

### **Fortalezas**

- F1. Estabilidad de los trabajadores directos
- F2. Sentido de pertenencia de los trabajadores
- F3. Preparación técnica
- F4. Oferta de servicios diversos
- F5. Buen estado técnico de los equipos gastronómicos.

### **Debilidades**

- D1. Dificultades con la disponibilidad técnica de la pizarra telefónica que origina lentitud en el servicio telefónico
- D2. Presencia de humedad, tupiciones e insectos en las habitaciones
- D3. Insatisfacciones de los clientes internos debido a la estimulación, al esfuerzo y resultado individual y las condiciones de bienestar y trabajo
- D4. No se realizan suficientes actividades diurnas y nocturnas

## **FACTORES EXTERNOS**

### **Oportunidades**

- O1. Posición geográfica
- O2. Preferencia de los clientes por la unidad
- O3. Incremento del desarrollo turístico en la región
- O4. Existencia de una fuerte cultura en la realización de eventos culturales, deportivos, científicos, entre otros
- O5. Cercanía con el casco histórico de la ciudad

## **Amenazas**

A1.Existencia de un polo turístico competitivo e incremento de locales del sector no estatal con el servicio de alojamiento y gastronomía

A2.Surgimiento en el centro de la ciudad de nuevos hoteles para el turismo nacional

A3.Inestabilidad en la asignación de recursos para las actividades de mantenimiento.

En los anexos 3 y 4 se muestran los resultados de la construcción de las matrices de los factores internos y externos (MEFI y MEFE) respectivamente. Se aprecia que desde el punto vista interno la villa se encuentra en una posición desventajosa. En el orden externo la situación es favorable.

### **2.2.3 Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente.**

En el epígrafe 1.4 se describieron los pasos a seguir para la medición, evaluación y seguimiento de la satisfacción del cliente. La encuesta diseñada para estos fines es la que se muestra en el anexo 5. La información alcanzada a partir de su aplicación se introduce en el Excel (Modelo estadísticos de encuestas) de donde se obtiene los resultados por cada variable y el Índice de satisfacción general (ISG). Este indicador para el propósito de este estudio se asume como el ISC, propuesto por Noda Hernández (1997). Finalmente en el excel se muestra el informe de no conformidades, en este se reflejan las acciones correctivas, la fecha de cumplimiento y responsables. No aparece ningún análisis asociado a las causas que originan la no conformidad.

A modo de ejemplo en el anexo 6 se presenta el comportamiento por cada atributo<sup>16</sup> de los meses de marzo y junio, que fueron los que no cumplen con el nivel diseñado (93 %). De ello se aprecia que las dificultades estuvieron referidas al servicio telefónico, limpieza de la piscina y realización de actividades diurnas y nocturnas, así como con el mantenimiento.

En el desarrollo del estudio se decide que para la modelación del ISC, no es necesario realizar el paso relacionado con la definición de los atributos a medir. Esto responde a que en el diseño de la encuesta empleada se tuvieron en cuenta los atributos que más valora el cliente. Ello ha sido demostrado desde el año 2008 en que se puso en vigor el PGC-1: Evaluación de la satisfacción del cliente.

En esta encuesta se definen 37 atributos, de estos para la UEB no aplican los relacionados con el servicio de maletero. Considerando que muchos de estos se

---

<sup>16</sup> En el estudio este término, según diseño de la encuesta están fundamentalmente referido al subproceso de prestación de servicios (alojamiento, gastronomía y recreación)

repiten, la autora de este trabajo decidió realizar un proceso de agrupamiento, tomando en cuenta el criterio de los jefes de áreas. Como resultado de ello quedaron definidos los que a continuación se relacionan: cortesía, información, rapidez, limpieza general, mantenimiento, confort de la habitación, calidad del menú,<sup>17</sup> actividades diurnas y actividades nocturnas.

Para determinar la importancia y valoración de cada uno de ellos se aplicó una encuesta<sup>18</sup> a los clientes<sup>19</sup> (considerados para este análisis como expertos). Esta se muestra en el anexo 7. A partir de la información obtenida se procedió a utilizar el método de concordancia de Kendall para comprobar si existe concordancia entre el criterio de los expertos para conocer la importancia y valoración concedida. (ver anexos 8 y 9). Se demostró que existe concordancia entre los expertos pues el coeficiente de concordancia alcanzó un valor de 0,61. Por lo tanto se puede pasar a determinar el indicador satisfacción del cliente (ISC). Los resultados se muestran en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Evaluación del ISC en la UEB villa El Bosque**

<b>Atributos</b>	<b>Wei</b>	<b>Vae</b>	<b>ISC</b>
Confort de la habitación	0,1848	2,79	0,52
Rapidez	0,1789	3,00	0,54
Actividades nocturnas	0,1485	2,47	0,37
Actividades diurnas	0,1111	2,68	0,30
Calidad del menú	0,0877	4,16	0,36
Limpieza general	0,0784	4,21	0,33
Información	0,0725	4,05	0,29
Cortesía	0,0690	4,26	0,29
Mantenimiento	0,0690	3,63	0,25
<b>Total</b>			<b>3,25</b>

El resultado obtenido de ISC se compara con el estado deseado (4,5)<sup>20</sup>, pudiéndose apreciar que dista bastante de este patrón, lo que permite concluir que el indicador satisfacción del cliente presenta una situación desfavorable; hecho que demuestra la no excelencia en los servicios (ellos la calidad percibida está por debajo de la

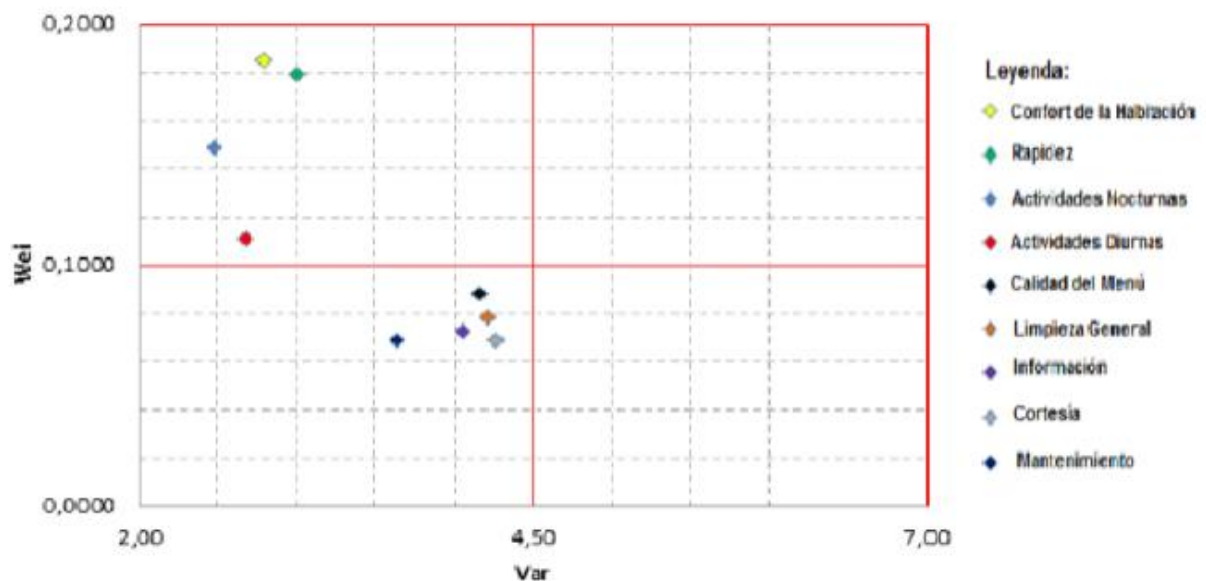
<sup>17</sup> Se asume también como calidad de oferta

<sup>18</sup> Adaptada de Macías Ricardo (2013). La satisfacción del cliente en los servicios de informatización de la Universidad de Holguín.

<sup>19</sup> Se seleccionó una muestra de 21 clientes que es número máximo a participar según propuesta de Noda Hernández (1997 )

<sup>20</sup> Este valor se asume de la propuesta realizada por Fernández Pérez (2012) en su trabajo: Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio El Bosque.

calidad esperada). A partir de este comportamiento se procede a profundizar en el análisis de estos resultados, por lo que construye la matriz de atributo. Esta se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Matriz de atributos**

De esta representación se observa que ningún atributo quedó ubicado en los cuadrantes correspondientes a la categoría de óptimos. De ellos cuatro clasifican con críticos: actividades nocturnas y diurnas, confort de las habitaciones y rapidez. Los restantes de acuerdo a su ubicación se consideran indiferentes: calidad del menú, limpieza general, mantenimiento, cortesía e información.

#### **2.2.4 Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente**

En relación a lo anterior se hace evidente que las estrategias deben encaminarse a la mejora de los atributos críticos los que por su alto peso propiciarían un aumento del grado de satisfacción de los clientes. No se debe descuidar el resto de los atributos indiferentes que si bien no determinan, influyen en los resultados finales del proceso. De forma general las fuentes de información provinieron de la observación directa, entrevistas a jefes de áreas, revisión documental de: libro de atención al cliente, Modelo RGC-1-02 “Señalamientos de los clientes y acciones para su solución” y del informe de no conformidades de clientes.

#### **Atributos críticos**

➤ **Actividades nocturnas:** este atributo ocupa el tercer lugar por grado de importancia, sin embargo fue el de más baja valoración. En ello influye

fundamentalmente el criterio de los turistas nacionales y se relaciona con la demanda de espectáculos nocturnos (*show* con bailarinas, humoristas) que no solo sea música grabada. Este comportamiento está referido al factor Dirección (F5).

➤ Actividades diurnas: aunque existe programa que se da a conocer cuando se arriba a la villa, las actividades que se ofertan no siempre permite la participación de niños. Al igual que el anterior atributo, el factor que afecta es Dirección (F5).

➤ Confort de las habitaciones: a este atributo se le concedió la mayor importancia pero ocupa la tercera posición dentro de los peor evaluados. Entre los principales elementos que conllevaron a tan baja valoración se encuentran: presencia de humedad e insectos, salideros y tupiciones de bañaderas y lavamanos, TV y teléfonos sin funcionar, colchones incómodos. En esta situación el factor inhibitor de mayor incidencia es el de suministros (F4), pues se incumplen con los suministros principalmente de los utensilios para reparación y mantenimiento, partes, piezas y accesorios (pilas para mandos, mandos nuevos, llave inglesa, codos, T, etc.). En este comportamiento influyó el déficit de estos recursos por parte de ITH que es el proveedor fundamental, así como de terceros como: CIMEX, Copextel, entre otros impidiendo que en el área de mantenimiento se realicen las tareas como está establecido.

➤ Rapidez: tiene un grado de importancia elevado (segundo) pero una mala evaluación (cuarto lugar). El factor inhibitor dentro del tener que afecta directamente este atributo pertenecen fundamentalmente al factor tecnología (F3). Esta situación responde a dificultades con la disponibilidad técnica de la pizarra telefónica que origina lentitud en el servicio telefónico.

### **Atributos indiferentes**

Para el análisis de estos factores se tuvo en cuenta que el de peor valoración fue mantenimiento, no siendo así para los restantes. No obstante a ello se decide profundizar en todos excepto cortesía por estar próxima al estado deseado.

➤ Mantenimiento: se manifestaron quejas por la lentitud en los arreglos a los salideros y tupiciones de las habitaciones, así como no se pueden reponer componentes de los mandos de los TV. Se pudo constatar a través de la observación directa que el personal que realiza esta actividad posee las competencias requeridas. Por lo tanto en esta situación también influye el factor suministros (F4).

- Información: las quejas asociadas a este atributo estuvieron dadas porque como en muchas ocasiones existen interrupciones en la pizarra telefónica, los clientes no pueden obtener información desde la habitación y tienen que trasladarse hasta la recepción. Se relaciona este comportamiento con el factor tecnología (F3).
- Calidad del menú: las quejas relacionadas con este atributo corresponden a los platos que se la ofertan en la mesa bufet. Esto está provocado porque la mesa caliente del bufet tiene problemas con el regulador de temperatura, este comportamiento se relaciona con el factor tecnología (F3).
- Limpieza general: las insatisfacciones manifestadas con la limpieza de la piscina. Esta no cumple con los 1,5 m normado de la profundidad (actualmente tiene 3,5 m), esto implica que requiere de más productos químicos para mantener la calidad del agua. El estado técnico no es el óptimo (presenta salideros), por lo tanto implica que debe ser rellenada constantemente por lo que se incrementa el consumo de químicos. Además se dispone de un solo motor de recirculación. Se puede establecer que estas causas está relacionada con el factor inhibidor tecnología (F3). Después del análisis desarrollado se concluye que los factores que inhiben el desempeño organizacional están relacionados con: tecnología (F3); suministros (F4) y Dirección (F5).

### **2.2.5 Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio.**

En este paso se procede a la proyección de soluciones para eliminar las diferencias existentes entre los atributos analizados y el estado deseado para cada uno de ellos. A continuación se presenta un resumen por cada atributo y factor fundamental del desempeño organizacional.

#### **Atributos críticos**

- Actividades nocturnas y diurnas : Dirección (F5)
- Confort de las habitaciones: suministros (F4)
- Rapidez: tecnología (F3)

#### **Atributos indiferentes**

- Mantenimiento: suministros (F4)
- Información: tecnología (F3)
- Calidad del menú: tecnología (F3)
- Limpieza general: tecnología (F3)

En función de estos resultados se proponen las estrategias. Estas se agrupan por factor.

### **DIRECCIÓN (F5)**

Para poder diseñar las estrategias en relación a las actividades diurnas y nocturnas, fue necesario primeramente establecer las preferencias de las actividades de recreación ofertadas por la villa. A partir de aplicar encuestas (anexo 10) a los clientes (se asume el 15 % establecido en Carta Circular No.1/2007 “Sobre el sistema de Evaluación de la calidad por el cliente en instalaciones subordinadas a la Cadena “Islazul”) se determinaron las actividades que prefieren realizar, en correspondencia con ello se proponen las estrategias funcionales relacionadas con los servicios. Estas se listan a continuación.

- 1.Promocionar las actividades recreativas que ofrece la villa mediante póster y plegables para colocarlos en las áreas visibles y en las habitaciones.
- 2.Potenciar servicios que contribuyan a la recreación: actividades bajo techo (competencias de juegos en mesas para niños y adultos). También están: show nocturnos, fiestas en la piscina, descanso en las tumbonas de la piscina, jugar Bingo, torneo de billar, música cubana tradicional alrededor de la piscina y en las noches y Karaoke.

La autora de este trabajo también considera proponer estrategias asociadas a la infraestructura y cultura.

### **Infraestructura**

- 1.Facilitar el servicio de Internet por habitación.
2. Potenciar los lugares de tranquilidad y descanso como viveros y rocalla.

### **Cultura**

- 1.Mayor divulgación de la cultura cubana en las instalaciones y actividades de la villa a partir de una mejor coordinación con el Centro de la Música y el Fondo de Bienes Culturales, para potenciar la música grabada y en vivo, desfiles de moda, exposiciones de arte, venta de artesanía, etc.
- 2.Coordinar con las instituciones culturales de la provincia la divulgación de los valores culturales más autóctonos y genuinos de nuestra Isla.

### **TECNOLOGÍA (F3)**

1. Lograr que se cumpla el plan de mantenimiento a la pizarra telefónica, para ello se deben realizar coordinaciones previas con COPEXTEL.

2. Adquirir el regulador de temperatura de la mesa caliente para su remplazo cuyo valor es 120,00 CUC.

3. Comprar otro motor de recirculación por valor de 800,00 CUC.

#### **SUMINISTROS (F4)**

1. Elaborar mensualmente un informe a la empresa de los insumos deficitarios para identificar las restricciones en el cumplimiento de las actividades de mantenimiento.

Para ello auxiliarse del modelo que se muestra en el anexo 11.

2. Confeccionar el plan de actividades de servicios técnicos relacionadas con el mejoramiento del confort de las habitaciones. (Ver anexo 12)

3. Gestionar la adquisición de las piezas que se requieren para el mantenimiento de las habitaciones.

En el anexo 13 se muestra el plan de acción.

## **VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL**

Los resultados obtenidos con esta investigación constituyen para la entidad un valioso instrumento para alcanzar mejores niveles de desempeño. Los impactos de las estrategias trazadas pueden medirse desde diferentes aristas, están identificadas con su influencia desde el punto de vista económico y social.

### **➤ Económica**

1. Se incurrieron en gastos por la compra de 24 mandos de televisor por un valor de 61,20 CUC; 41 juegos pilas (34,85 CUC). Además de 800,00 CUC por compra de motor de recirculación, 120,00 CUC regulador de temperatura y 114,50 CUC por el mantenimiento de la pizarra telefónica
2. Con el cumplimiento de las tareas encaminadas al mejoramiento del confort de las habitaciones se logró el incremento de las ventas en 4 550,60 CUC.

### **➤ Social**

La realización de esta investigación tiene un notable significado social, específicamente por:

1. Mejoramiento de la imagen que se proyecta ante la sociedad.
2. Disminución del grado de insatisfacción sobre la base de satisfacer las expectativas de los clientes nacionales e internacionales.
3. Dota a los directivos de una herramienta de trabajo.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El marco teórico práctico referencial de la investigación permite afirmar que existe una amplia literatura que sirve de base teórico conceptual relacionada con los términos calidad de los servicios y en particular con los servicios hoteleros. Se demostró que muchos autores han desarrollado instrumentos orientados a evaluar la satisfacción de los clientes.
2. De los enfoques metodológicos analizados se seleccionó el procedimiento propuesto por Noda Hernández (1997), pues este permite de forma coherente efectuar una evaluación del nivel de satisfacción de los clientes, identificando los atributos que más inciden en ello. Además por el poco nivel de complejidad para su comprensión e implementación.
3. La aplicación del procedimiento en la UEB villa El Bosque, arrojó como resultado que los atributos críticos son: actividades diurnas y nocturnas, confort de las habitaciones y rapidez. Se identifican: cortesía, calidad del menú, mantenimiento y limpieza general como atributos indiferentes. Los factores inhibidores fundamentales que han incidido son: tecnología (F3); suministros (F4) y Dirección (F5).

## **RECOMENDACIONES**

Se considera oportuno, luego de las conclusiones enunciadas, sugerir que:

1. Presentar los resultados del diagnóstico en el consejo de dirección para contar con su participación en la toma de decisiones.
2. Generalizar este tipo de estudio a otras instituciones de servicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alvero frances 1976. Diccionario manual de la lengua española. Primera Edición. La Habana
2. Crosby (1987). La calidad no cuesta. México: CECSA.
3. Crosby (1989). Reflexiones sobre calidad. México, McGraw-Hill.
4. Cronin, J.J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF y SERVQUAL: Reconciling performance- based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. Journal of Marketing, Vol. 58. (January). USA.
5. Cruz Guerra,B (2013).Propuesta de mejora de la planificación del servicio en la mesa buffet en el restaurante “Los Vitrales” del Hotel Atlántico Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.
6. Cruz Romero, A. & González Zúñiga, Adelina (2000). Medición de la satisfacción del cliente en el aeropuerto “Frank País”. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
7. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis, Editorial Díaz Santos; S.A., Madrid, España.
8. Feigenbaum (1971). Control total de la calidad. Ed. CECSA, México.
9. Fernández Ochoa, Y. (2013). Diagnóstico de la red informática de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Tesis en opción al título de master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- 10.Herrera González, Y (2013). Procedimiento para la Gestión del Servicio al Cliente en Empresas Comercializadoras de Venta Mayorista. Tesis en opción al título académico de Master en Administración de negocios. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
- 11.Ishikawa, K. (1992). ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa). Ediciones Revolucionarias. La Habana, Cuba.
- 12.Juran, (1951). Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. España.
- 13.Juran, J. M. Política y objetivos de calidad en Juran, J. M. Manual de control de la calidad. Sección 5. Cuarta Edición. Editorial MES. La Habana. Cuba,1993.

14. Lage Dávila, C (2002). Reunión Nacional de entidades turísticas. Comité ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana. Cuba.
15. Macías Ricardo, Ricardo (2013). La satisfacción del cliente servicios de informatización de la Universidad de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 60p.
16. Miranda, E. G. (2011). Un modelo para el estudio de la calidad de los servicios informáticos. Magister en Ingeniería Industrial. Colombia, Universidad de Los Andes.
17. Moreno Pino, Maira (2003). Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
18. Nápoles Rojas, Luis F (2013). Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una dirección integrada de proyecto. Aplicación en la empresa de servicios ingenieros dirección integrada de proyectos TRASVASES. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 70p.
19. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas .Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central Martha Abreu de Las Villas. 110p.
20. Norma ISO 8402: 1987. Calidad. Vocabulario.
21. Norma ISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos. Vocabulario.
22. Norma ISO 9000: 2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos. Vocabulario.
23. Norma ISO 9000: 2015.
24. Ortega Sánchez, (2013). Estrategias para la mejora de las actividades recreativas del Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA en el segmento First Choice de Gran Bretaña. Tesis en opción al título Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Anexo 7.
25. Parasuraman, A. Zeithaml, Valery & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
26. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la mejora de la Gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción

al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 86p.

27.Ríos. y Santomá. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", Alta Dirección, 251-252, 47-54 p.

28.Reeves.y Bednar. (1994). "Defining quality: alternatives and implications". Academy of Management Review 19(3), 419-445 p.

29.Sánchez Zaldívar. (2009). Procedimiento para la Gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas. Aplicación en el Centro de Información y Documentación para el turismo de la escuela de Hotelería y Turismo de Holguín. Tesis en opción al título Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

30.Santomá y Costa: Calidad de servicios en la industria hotelera: revisión de la literatura, S.A. 5p.

31.Sivila González, R.D (2014). Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.52p.

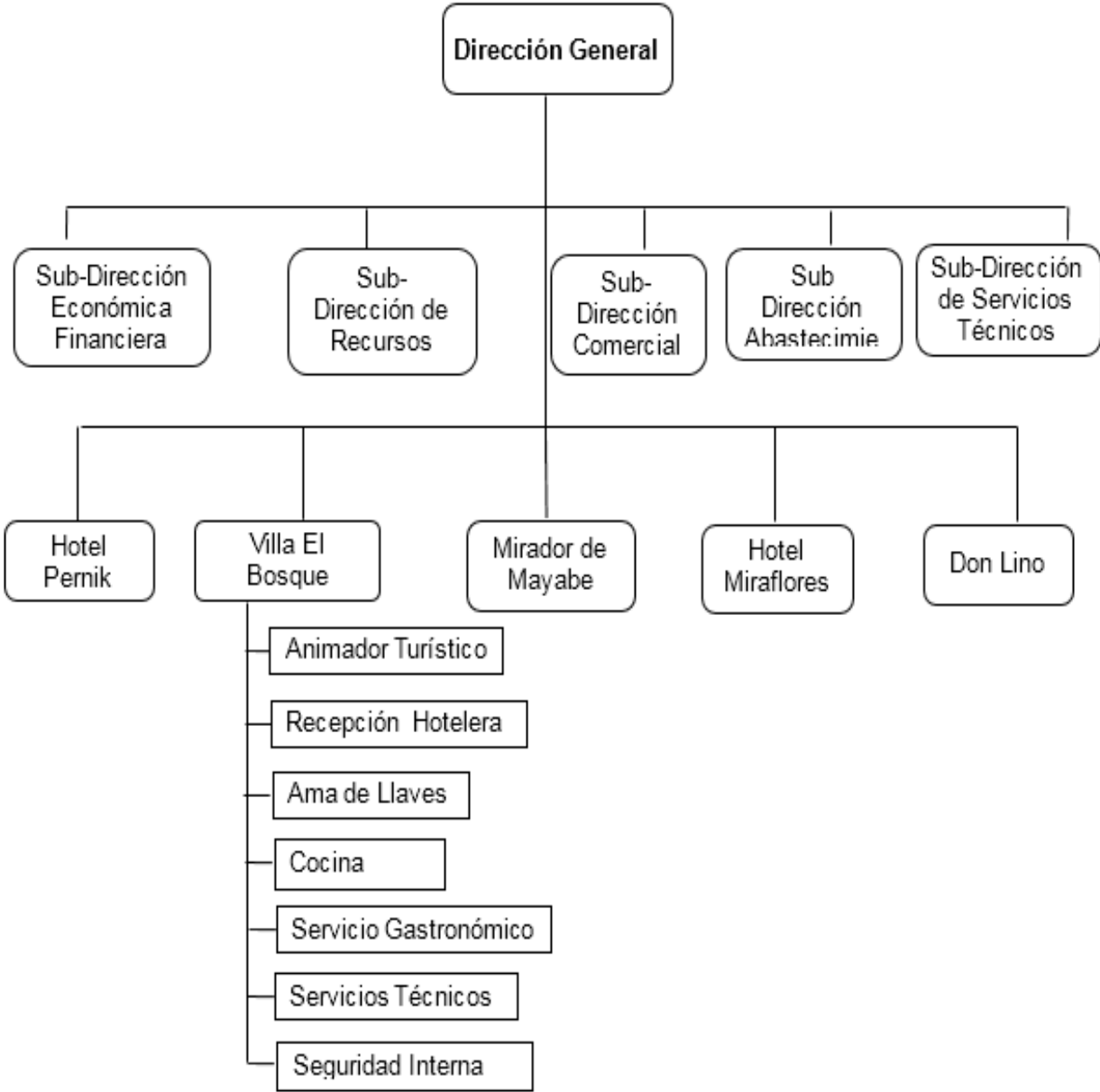
32. Teas, R. K. (1993), Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. Journal of Marketing, Vol. 57 (octubre). USA. 18-34 p.

33.Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. Journal of Marketing, Vol. 58 (enero). USA. 132-139 p.

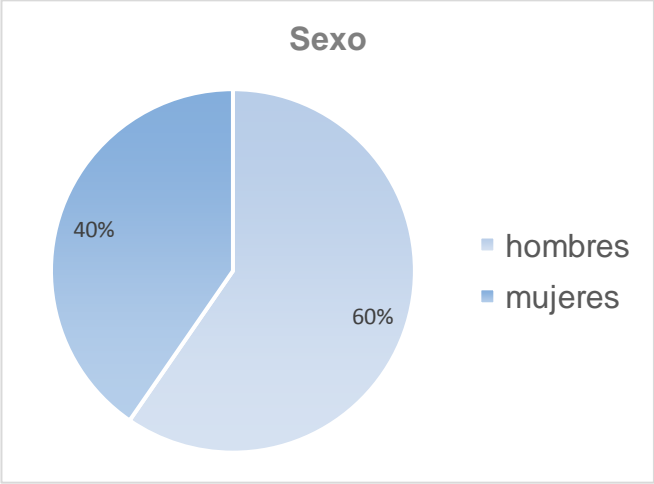
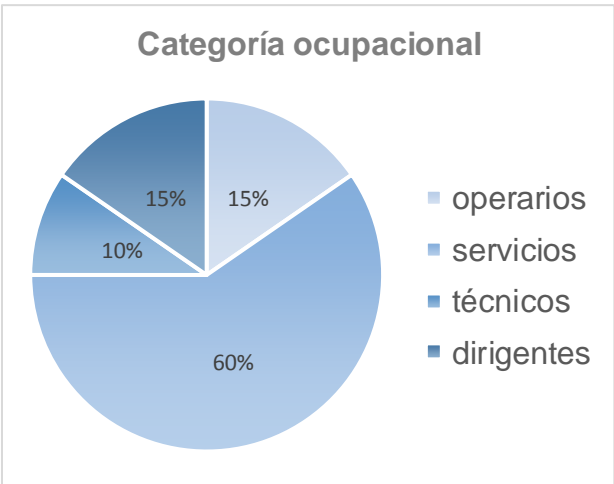
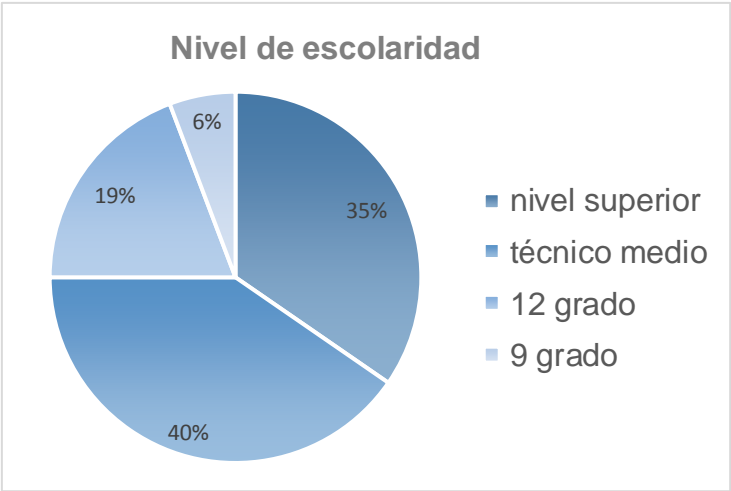
34.Ulacia, Oviedo. (2015).Sistema de Servicios y Hospitalidad, Editorial Universitaria Félix Varela. 207 p.

35.Valdez Leyva, S (2009). Adaptación y aplicación de un procedimiento para el control y mejora de la satisfacción de los clientes en la empresa desmonte y construcción Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industria Mención Calidad. 62 p.

**Anexo 1. Estructura organizativa del Complejo Hotelero Holguín**



**Anexo 2. Composición de la fuerza de trabajo de la UEB villa El Bosque**



**Anexo 3. Matriz de Factores Internos (MEFI)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados</b>
Estabilidad de los trabajadores directos	0,08	3	0,24
Sentido de pertenencia de los trabajadores	0,08	3	0,24
Preparación técnica	0,10	4	0,40
Oferta de servicios diversos	0,08	4	0,32
Buen estado técnico de los equipos gastronómicos,	0,10	3	0,30
<b>Debilidades</b>			
Dificultades con la disponibilidad técnica de la pizarra telefónica que origina lentitud en el servicio telefónico	0,27	1	0,27
Presencia de humedad, tupiciones e insectos en las habitaciones	0,24	1	0,24
Insatisfacciones de los clientes internos debido a la estimulación, al esfuerzo y resultado individual y las condiciones de bienestar y trabajo	0,20	2	0,4
No se realizan suficientes actividades diurnas y nocturnas	0,29	1	0,29
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,2</b>

#### Anexo 4. Matriz de Factores Externos (MEFE)

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados</b>
Posición geográfica	0,13	4	0,52
Preferencia de los clientes por la unidad	0,13	4	0,52
Incremento del desarrollo turístico en la región	0,11	4	0,44
Existencia de una fuerte cultura en la realización de eventos culturales, deportivos, científicos, entre otros	0,08	3	0,30
Cercanía con el casco histórico de la ciudad	0,08	3	0,33
<b>Amenazas</b>			
Existencia de un polo turístico competitivo e incremento de locales del sector no estatal con el servicio de alojamiento y gastronomía	0,15	1	0,15
Surgimiento en el centro de la ciudad de nuevos hoteles para el turismo nacional	0,10	1	0,10
Inestabilidad en la asignación de recursos para las actividades de mantenimiento	0,22	1	0,22
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,58</b>



## Anexo 5. Continuación. Encuesta para medir la satisfacción del cliente

### Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado Huésped:

Sea Ud. bienvenido a este Hotel de ISLAZUL, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

*Presidente Hoteles ISLAZUL*

Dear Guest

Welcome to this ISLAZUL hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

*Sincerely yours,*

*The Chairman, ISLAZUL Hotels Group*

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:  
Please rate the quality of the following services:

#### Recepción/Reception

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness



<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Teléfonos/Telephones:

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Maletero/Porters

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Ascensor/Elevator

Mantenimiento/maintenance

Rapidez/Promptness

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Limpieza general/Cleaness

#### Mantenimiento/Maintenance

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Habitación/ Room

Limpieza/Cleaness

Confort/Comfort

Cortesía/Courtesy

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Restaurante/Restaurants

Calidad del Menú/Quality of the menu

Variedad del Menú/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rapidez/Promptness

Limpieza/Cleaness

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bares/Bars

Calidad de la Oferta/Quality of the menu

Variedad de la Oferta/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rapidez/Promptness

Limpieza/Cleaness



<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Cafetería-Snack-Bar-Parrillada

#### Coffeshop-Snack Bar-Grill

Calidad de la Oferta/Quality of the menu

Variedad de la Oferta/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rapidez/Promptness

Limpieza/Cleaning

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Animación/Entertainment

Actividades Diurnas/Daytime Activities

Actividades Nocturnas/Nighttime Activities

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Piscina/Swimming pool

Cortesía/Courtesy

Rapidez/Promptness

Calidad/Variedad de la oferta

Quality/Variety of the menu

Limpieza/Cleaness

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Sensación de Seguridad/Safety sensation







<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Relación calidad /precio

Relation quality/price

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Anexo 6. Resultados de la encuesta durante los meses marzo y junio del 2015

VARIABLES	Marzo						Junio					
	No resp.				Total	ISG y % Satisf.	No resp.				Total	ISG y % Satisf.
<b>Recepcion</b>	21	416	201	11	649	4,61	25	346	144	13	528	4,61
% Insatisfacción en Recepción	<b>3,2</b>	<b>64,1</b>	<b>31,0</b>	<b>1,7</b>		<b>92,20</b>	<b>4,7</b>	<b>65,5</b>	<b>27,3</b>	<b>2,5</b>		<b>92,21</b>
<b>Habitaciones</b>	2	241	72	9	324	4,66	0	205	51	8	264	4,69
% Insatisfacción en Habitaciones	<b>0,6</b>	<b>74,4</b>	<b>22,2</b>	<b>2,8</b>		<b>93,29</b>	<b>0,0</b>	<b>77,7</b>	<b>19,3</b>	<b>3,0</b>		<b>93,71</b>
<b>Alimentos</b>	45	623	293	11	972	4,64	25	515	248	4	792	4,66
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	<b>4,6</b>	<b>64,6</b>	<b>30,1</b>	<b>1,1</b>		<b>93,25</b>	<b>3,2</b>	<b>65,0</b>	<b>31,3</b>	<b>0,5</b>		<b>93,12</b>
<b>Bebidas</b>	40	336	164	0	540	4,67	0	306	134	0	440	4,70
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	<b>7,4</b>	<b>62,2</b>	<b>30,4</b>	<b>0,0</b>		<b>93,44</b>	<b>0,0</b>	<b>69,5</b>	<b>30,5</b>	<b>0,0</b>		<b>93,91</b>
<b>Animación/Recreación</b>	54	358	229	7	648	4,57	18	322	157	31	528	4,45
% Insatisfacción en Animación/Recreación	<b>8,3</b>	<b>55,2</b>	<b>35,3</b>	<b>1,1</b>		<b>91,35</b>	<b>3,4</b>	<b>61,0</b>	<b>29,7</b>	<b>5,9</b>		<b>88,98</b>
<b>Limpieza General</b>	0	88	18	2	108	4,76	0	73	15	0	88	4,83
% Insatisfacción en Limpieza General	<b>0,0</b>	<b>81,5</b>	<b>16,7</b>	<b>1,9</b>		<b>95,19</b>	<b>0,0</b>	<b>83,0</b>	<b>17,0</b>	<b>0,0</b>		<b>96,59</b>
<b>Calidad/Precio</b>	1	81	25	1	108	4,73	9	64	15	0	88	4,81
% Insatisfacción en Calidad /Precio	<b>0,7</b>	<b>75,0</b>	<b>23,1</b>	<b>0,9</b>		<b>94,58</b>	<b>6,5</b>	<b>72,7</b>	<b>17,0</b>	<b>0,0</b>		<b>96,20</b>
<b>Aspectos Generales</b>	0	64	41	3	108	4,51	0	115	60	1	176	4,64
% Insatisfacción Aspectos Generales	<b>0,0</b>	<b>23,2</b>	<b>14,9</b>	<b>1,1</b>		<b>90,19</b>	<b>0,0</b>	<b>41,7</b>	<b>21,7</b>	<b>0,4</b>		<b>92,73</b>
<b>Totales de incidencias</b>	<b>163</b>	<b>2207</b>	<b>1043</b>	<b>44</b>	<b>3457</b>	<b>4,63</b>	<b>77</b>	<b>1946</b>	<b>824</b>	<b>57</b>	<b>2904</b>	<b>4,63</b>
% Insatisfacción General	<b>4,7</b>	<b>63,8</b>	<b>30,2</b>	<b>1,3</b>		<b>92,60</b>	<b>2,7</b>	<b>67,0</b>	<b>28,4</b>	<b>2,0</b>		<b>92,56</b>
<b>Total clientes Físicos</b>	<b>1085,0</b>						<b>828,0</b>					
<b>Clientes Encuestados</b>	<b>108,0</b>						<b>88,0</b>					

## Anexo 7: Encuesta a expertos

Estimado cliente:

Usted ha sido seleccionado en calidad de experto para colaborar en la investigación sobre la calidad de los servicios hoteleros en esta villa.

Con el fin de lograr satisfacer al máximo sus expectativas, necesitamos su ayuda para conocer la importancia y valoración que usted otorga a los atributos que se relaciona en la tabla 1. Se le solicita que ordene de mayor a menor según la importancia que le atribuya a las características presentadas. La característica más importante se le señala por 9 y la menos importante con un 1.

Para emitir su valoración marque con una x en la puntuación que usted considere tiene cada uno de los atributos.

No	Atributos	Grado de importancia	Valoración				
			E	B	R	M	MM
1	Cortesía						
2	Información						
3	Rapidez						
4	Limpieza general						
5	Mantenimiento						
6	Confort de la habitación						
7	Calidad del menú						
8	Actividades diurnas						
9	Actividades nocturnas						

**Anexo 8. Resultados de la aplicación del Método de concordancia de Kendall**

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	$\sum A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$	Wei
Cortesía	2	5	1	4	5	3	1	1	3	1	4	1	4	3	6	2	4	2	7	59	-36	1296	0,069
Información	1	7	2	2	7	4	3	4	4	7	1	3	2	1	7	1	1	3	2	62	-33	1089	0,072
Rapidez	8	9	9	9	9	6	7	9	7	9	7	8	8	9	8	8	7	7	9	153	58	3364	0,178
Limpieza general	4	3	3	1	3	1	6	2	6	5	8	4	5	2	3	4	2	1	4	67	-28	784	0,078
Mantenimiento	5	1	6	7	1	2	2	5	1	2	2	2	1	6	1	5	5	4	1	59	-36	1296	0,069
Confort de la habitación	9	8	8	8	8	9	9	8	9	6	6	9	9	8	9	9	9	9	8	158	63	3969	0,184
Calidad del menú	3	6	4	3	4	8	4	3	2	4	3	5	3	4	4	3	3	6	3	75	-20	400	0,087
Actividades nocturnas	7	4	7	6	6	7	8	7	8	8	5	7	6	7	5	7	8	8	6	127	32	1024	0,148
Actividades diurnas	6	2	5	5	2	5	5	6	5	3	9	6	7	5	2	6	6	5	5	95	0	0	0,111
<b>Total</b>																				<b>855</b>		<b>13222</b>	<b>1</b>

T= 95

W=0,61

**Anexo 9. Valoración actual del atributo**

<b>Atributos</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>E11</b>	<b>E12</b>	<b>E13</b>	<b>E14</b>	<b>E15</b>	<b>E16</b>	<b>E17</b>	<b>E18</b>	<b>E19</b>	<b>ΣVen</b>	<b>ΣVae</b>
Cortesía	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	81	4,26
Información	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	77	4,05
Rapidez	3	2	3	3	4	4	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	57	3,00
Limpieza general	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	80	4,21
Mantenimiento	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	69	3,63
Confort de la habitación	2	1	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	1	2	3	3	3	53	2,79
Calidad del menú	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	79	4,16
Actividades nocturnas	2	1	2	3	3	3	2	4	2	3	4	1	2	3	4	3	2	1	2	47	2,47
Actividades diurnas	1	4	4	4	2	2	3	2	3	1	4	3	3	3	2	2	4	2	2	51	2,68

## **Anexo 10. Encuesta a clientes**

**Fuente: Adaptada de Ortega Sánchez, 2013**

Garantizar que las actividades recreativas de la villa le proporcionen satisfacción, constituye interés para la dirección de la entidad. Esto implica que se debe mejorar constantemente la cartera de servicios, atendiendo a esto es muy importante sus gustos y preferencias. Por ello solicitamos su colaboración.

1. ¿Qué actividades prefiere Ud realizar durante su tiempo libre?
2. ¿Cuáles actividades recreativas de las que le ofrecemos en el programa son características en su país?
3. ¿Cuáles de nuestras ofertas recreativas le gustan más?
4. ¿Cuáles de nuestras ofertas recreativas le gustan menos?
5. ¿Qué valores o características desearía que estuvieran presentes en las actividades?  
\_\_\_ Subsistencia \_\_\_ Protección(ecológico) \_\_\_ Afecto  
\_\_\_ Entendimiento \_\_\_ Participación \_\_\_ Ocio (Descanso)  
\_\_\_ Creación(artístico) \_\_\_ Identidad \_\_\_ Libertad
6. ¿Qué sugerencia propone respecto a nuestras actividades diurnas y nocturnas?
7. ¿Le gustaría cambiar el horario de las actividades? Si\_\_\_ No\_\_\_\_.¿Cuál propone?:\_\_\_\_\_

Datos del cliente:

Habitación: Fecha:\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Nacionalidad:\_\_\_\_\_

Edad:\_\_\_\_\_ Sexo:\_\_\_\_\_

## **Anexo 11. Relación de insumos deficitarios**

Complejo Holguín

UEB villa El Bosque

Relación de insumos deficitarios

Mes: \_\_\_\_\_

<b>No.</b>	<b>Insumos deficitarios</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Área afectada</b>	<b>Fecha de pedido</b>	<b>Fecha de entrega</b>

\_\_\_\_\_  
**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_  
**Aprobado por:**

## **Anexo 12. Reporte de mantenimiento**

Complejo Holguín

UEB villa El Bosque

Reporte de mantenimiento

Mes: \_\_\_\_\_

<b>Reporte de mantenimiento</b>						
<b>No. de orden de trabajo</b>	<b>Actividad a realizar</b>	<b>Número de habitación</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	

---

**Elaborado por:**

### Anexo 13. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Promocionar las actividades recreativas	Animador Turístico		Permanente	Materiales, financieros, tiempo y humanos
2	Potenciar servicios que contribuyan a la recreación	Animador Turístico	Mayo / 2016	Julio / 2016	Materiales, financieros y humanos
3	Facilitar el servicio de Internet por habitación	Director del complejo	Septiembre / 2016 Enero / 2017	Febrero / 2017	Materiales, financieros y humanos
4	Cumplir el plan de mantenimiento a la pizarra telefónica	Operador General de Mantenimiento y Reparación	Mayo / 2016	Julio / 2016	Materiales, financieros y humanos
5	Adquirir el regulador de temperatura de la mesa caliente	Especialista en inversiones	Mayo / 2016	Julio / 2016	Materiales y financieros
6	Comprar otro motor de recirculación	Especialista en inversiones	Julio / 2016	Diciembre / 2016	Materiales y financieros

**Anexo 13. Continuación. Plan de acción**

<b>No</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de control</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>
7	Elaborar mensualmente informe de los insumos deficitarios	Especialista en inversiones		20 de cada mes	Humanos y tiempo
8	Confeccionar el plan de actividades de servicios técnicos	Técnico en Servicios Técnicos para el Turismo (Jefe de Brigada)	Semestral	Anual	Humanos y tiempo
9	Gestionar la adquisición de las piezas que se requieren para el mantenimiento de las habitaciones.	Especialista en inversiones	Semestral	Anual	Materiales, financieros y humanos