

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACIÓN DEL CLIENTE CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Angel Mariño Pérez

Tutores: Prof. Aux.; Ing. Elisa Leyva Cardeñosa, MSc
Prof. Inst.; Ing. Yunior Torres Simón

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“Acérquese lo más posible a sus clientes.

Tan cerca, de hecho, que pueda decirle

lo que necesitan mucho antes de que

se den cuenta por sí mismos.”

Steve Jobs



DEDICATORIA

A mis padres, a mi tía Martha

A mi tía Vilma

A mi abuela María



AGRADECIMIENTOS

**A mis padres, mi tía Martha, a mis tutores y a todos aquellos que me apoyaron en
esta travesía**



RESUMEN

La actualización del Modelo Económico y Social Cubano, implica que se deba elevar la efectividad del proceso de toma de decisiones. Para ello los directivos deben disponer de herramientas que le permitan mejorar sus resultados. En el caso de las entidades del sector turístico esto cobra especial relevancia, debido a su carácter intangible. Esto en ocasiones hace difícil obtener una evaluación precisa sobre la calidad de los servicios que se ofrecen.

Un indicador importante para medir y evaluar la calidad de los servicios, es la satisfacción del cliente. Ello responde a que es precisamente el cliente quien juzga si la calidad del servicio es satisfactoria.

Dentro de las organizaciones turísticas del territorio holguinero, está el hotel Brisas – Guardalavaca. Esta instalación, aunque ha cumplido con el índice de satisfacción del cliente establecido, se aprecia que existen un conjunto de quejas asociadas a alojamiento, restauración y animación. Por este motivo se desarrolló esta investigación con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios.

Como resultado se identificaron los atributos que más afectaron fueron: confort de las habitaciones, rapidez del servicio, variedad de la oferta, rapidez de las reparaciones, variedad de las actividades de recreación y animación. En función del diagnóstico se proyectaron las alternativas de mejoras, con su correspondiente valoración económica y social.

Para lograr el objetivo propuesto se utilizaron varios métodos y herramientas, entre los que se encuentran: inductivo – deductivo, análisis – síntesis, observaciones directas, revisión documental, voto ponderado, trabajo en grupo, etc.



ABSTRACT

The update of model economic and social cuban, implies that is should raise the effectiveness of process of takes of decisions. For it the managers must have of tools that him allow improve its results. In the case of the entities of sector touristic this cobra special relevance, because to its character intangible. This in occasions ago difficult get a evaluation precise on the quality of the services that is offer. A indicator important for measure and evaluate the quality of the services, is the satisfaction of client. It responds to that is precisely the client who judges if the quality of service is satisfactory. Inside of the organizations tourist of territory holguinero, is the Hotel Brisas - Guardalavaca. this installation, although has compliment with the index of satisfaction of client established, is appreciates that there are a set of complaints associated to accommodation, restoration and animation. For this motive is developed this research with the objective of improve the level of satisfaction of client regarding the quality of the services. As result is identified the attributes that more they affected were: comfort of the rooms, speed of service, variety of the offer, speed of the repairs variety of the activities of recreation and animation. In function of diagnostic is project the alternatives of improvements, with its corresponding assessment economic and social. For achieve the objective proposed is used several methods and tools, among the that is found: inductive - deductive, analysis - synthesis, comments direct, revision documentary, vote balanced, work in group, etc.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.....	5
1.1 Generalidades sobre la calidad en los servicios hoteleros.....	5
1.2 La evaluación y mejora de la satisfacción del cliente.....	11
1.3 Análisis crítico de las propuestas para medir y mejorar la satisfacción del cliente	14
1.4 Caracterización de la medición de la satisfacción del cliente en el Hotel Brisas Guardalavaca.....	17
CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	21
2.1 Procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas.....	21
2.2 Resultados de la medición de la satisfacción del cliente de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca.....	30
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El dinámico y complejo ambiente al cual se ven sometidas las organizaciones en la actualidad, ha obligado a los directivos a ofrecer respuestas rápidas y eficaces. En este proceso existe un elemento significativo: todo debe estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, que constituyen el eslabón fundamental. En todos los sectores resulta imprescindible tener en cuenta este elemento, destacando dentro de estos el turístico.

En Cuba, este sector tiene vital importancia para el beneficio de la economía, debido a las condiciones económicas difíciles por las que transitó el país en el pasado siglo. Esto conllevó a buscar nuevas fuentes de ingresos y precisamente la denominada “industria sin humo”, se convirtió en un motor impulsor para la economía cubana. Con el transcurso del tiempo esta industria se ha fortalecido y expandido, lo cual conlleva a que todas sus entidades se vean obligadas a trabajar para mejorar la calidad de los servicios y ser más eficientes.

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 tratado ampliamente en la literatura científica, donde destacan (Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006; Pérez Pérez, 2017) . Otros autores que lo han abordado son: Romero Perdomo y Ledo Ferrer, 2008; Hernández Junco ,2009; Pozo Ramos ,2009; Leyva Guerrero ,2011; Hernández Oro, 2013; Sánchez Castro, 2016)¹. 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

¹ Citado por Cruz Rodríguez (2018)



comunicación con el cliente si 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. Es por ello que en Partido Comunista de Cuba (2016), en el lineamiento 210, se establece se debe continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”. A esto no se encuentran ajenos 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 Hotel Brisas Guardalavaca que es el objeto práctico de la presente investigación.

En esta instalación durante más de 20 años de funcionamiento ha alcanzado innumerables logros, lo que se manifiesta en la aplicación de las encuestas de satisfacción, donde se pudo apreciar a partir de su análisis que se alcanza el estado deseado, aunque existe tendencia a su decrecimiento. Sin embargo se detectó que durante el primer trimestre de los años 2018-2019 se presentaron inconformidades de los clientes en relación a la calidad del servicio las cuales se listan a continuación:

- Elevado grado de deterioro en el mobiliario y otros elementos de las habitaciones (exceso de humedad, filtraciones, etc).
- Carencia de medios para realizar actividades diurnas (raquetas de ping pong y raquetas de tenis).
- Falta de rapidez en la solución de averías.
- Prolongados tiempos de espera a la entrada del restaurante buffet “La Turquesa” por restricciones en la remonta de las mesas (dificultades con las vajillas y utensilios).
- Déficit de recursos para coctelería nacional (hierba buena).
- Poca variedad y reposición de los alimentos (variedades de frutas, viandas, vegetales frescos y perro caliente.)

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 el hotel Brisas Guardalavaca?

Enmarcándose el objeto de estudio de la investigación en la calidad de los servicios hoteleros. Se estableció como objetivo general: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios en el hotel Brisas Guardalavaca. Para el logro de este se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta y análisis de literatura nacional e internacional sobre la calidad de los servicios hoteleros y la evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes.
2. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca a partir de seleccionar un instrumento metodológico para su evaluación y mejora.
3. Proyectar alternativas para mejorar la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca

El campo de acción se acotó en la evaluación y mejora de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas Guardalavaca. Como parte de la solución al problema planteado se estableció como idea a defender: la evaluación del nivel de satisfacción del cliente en el Hotel Brisas Guardalavaca permite determinar y analizar los factores que influyen en su comportamiento y trazar acciones que propicien su mejora.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, entre las que se encuentran:

➤ Teóricos

✓ análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados

✓ inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen la calidad de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca

➤ Empíricos y herramientas: observación directa, tormentas de ideas, voto ponderado, revisión documental, encuestas.

Este trabajo se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta el estudio; un capítulo II, donde se presenta el



procedimiento seleccionado para medir y evaluar la satisfacción del cliente y los resultados de su aplicación en el objeto práctico. Luego se expone un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento del estudio.



1

MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS



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

En este capítulo se presentan los resultados de un detallado análisis de la literatura afín con el objeto de investigación. Este se inicia con la realización de consideraciones esenciales sobre la calidad de los servicios hoteleros y su relación con la satisfacción de los clientes. Posteriormente se valoraron críticamente diferentes enfoques para la evaluación de la calidad de los servicios. Luego se describe el instrumento metodológico seleccionado. Finalmente se caracteriza el proceso de medición de la satisfacción de los clientes en hotel Brisas Guardalavaca. El resultado de este análisis se representa en la figura 1.1.

1.1 Generalidades sobre la calidad en los servicios hoteleros

En la literatura consultada se puede apreciar que existen múltiples acepciones sobre la calidad de los servicios. En relación a esto, se decide antes de proceder a efectuar una valoración de este concepto, explicitar que se entiende por calidad y servicios.

La calidad 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. Algunos autores la definen como una función permanente que redundando en todos los aspectos del trabajo de una organización o entidad. Se aplica a productos y a servicios y son las personas de esta organización o entidad las que determinan si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de forma aceptable. El cliente es quien finalmente juzga si la calidad de esos bienes y servicios es satisfactoria y aceptable².

Otro concepto que se maneja, es el que se denomina con cuatro axiomas, por lo que será: actitud para el uso, cumplimiento de las especificaciones, satisfacción del cliente y grado de calidad. También puede ser entendida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Otra definición dada de la calidad es: nivel de efectividad o de desempeño con que se brinda un servicio, y como tal, constituye un atributo del propio

² Centro de Información y Documentación para el Turismo Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín (2001)



servicio, estando este nivel de efectividad o desempeño bajo el control del proveedor del servicio.³

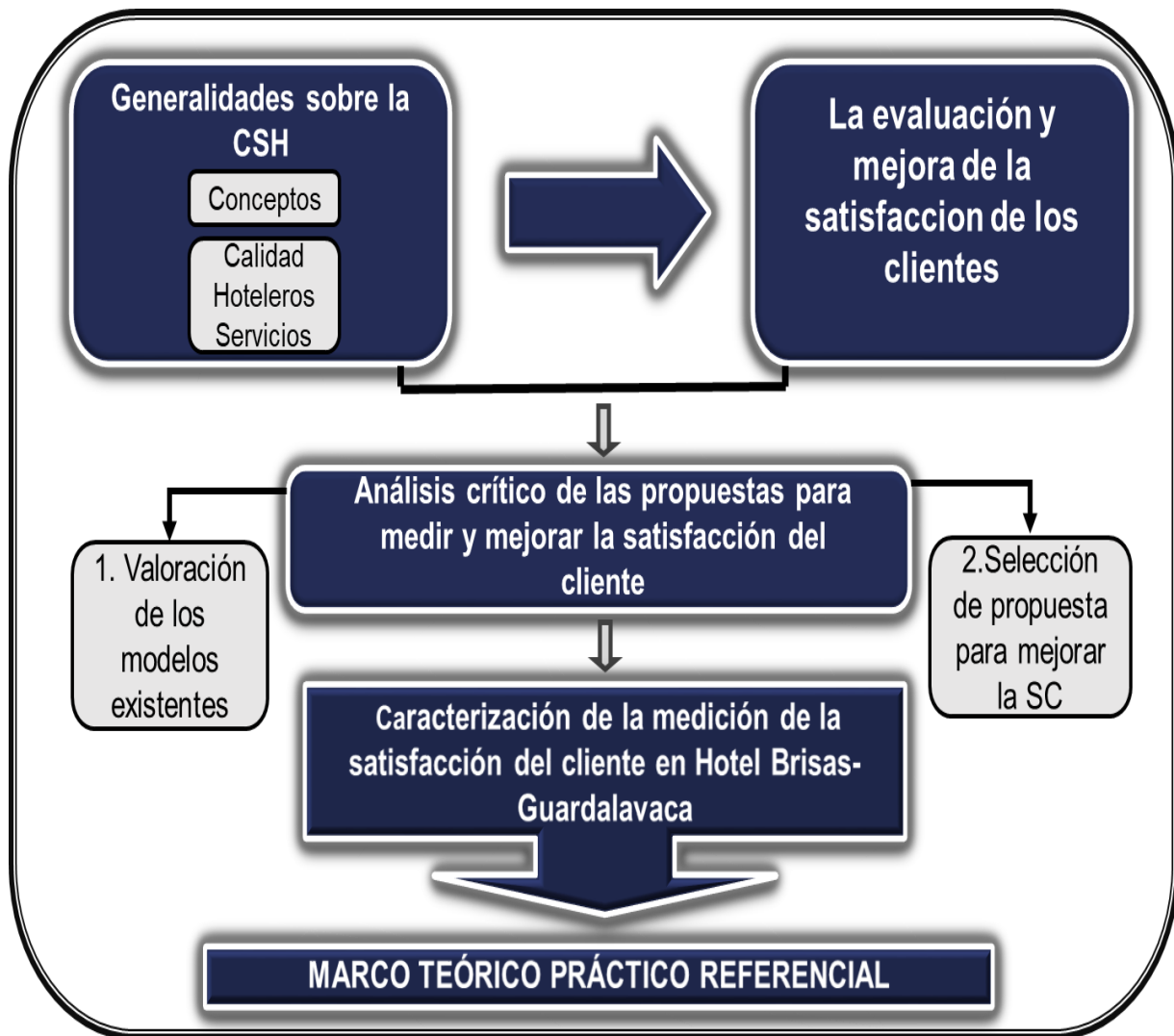


Figura 1.1. Hilo conductor

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

³ Centro de Información y Documentación para el Turismo Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín (2001)



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), (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma), multidimensional (participativo 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.

En este estudio también se consideró todo lo expresado en la familia de normas ISO, emitidas por la Organización Internacional de Normalización. Esta en diferentes ediciones ha modificado el concepto de calidad, como a continuación se muestra:

- ISO; 8402 (1987): conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- ISO 8402 (1994): totalidad de características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- ISO; 9000 (2000): grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- ISO 9000 (2005) y posteriormente en la del 2015. En la primera se 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).

➤ ISO; 9001 (2015): la calidad está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Incluye no sólo su función y desempeños previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. 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 1.2 se representa los elementos antes referidos.⁴

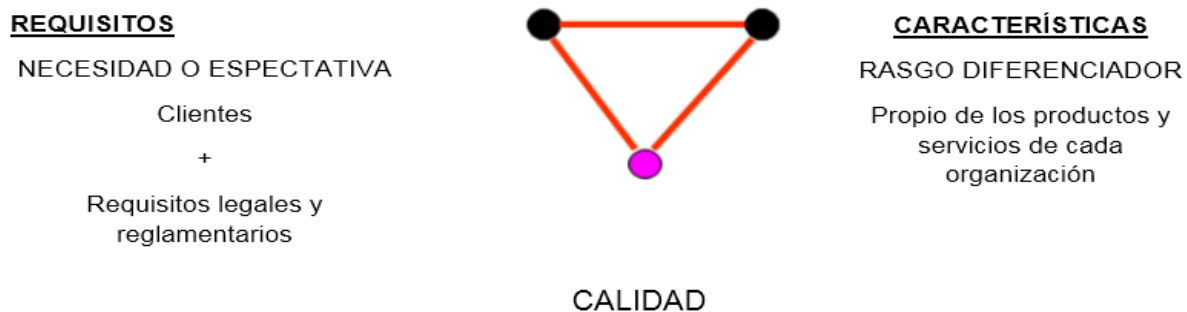


Figura 1.2. Concepción de la calidad según NC ISO 9001: 2015

A partir del análisis de estos conceptos, el autor de esta investigación comparte algunos criterios y asume como elementos significativos inherentes a la calidad los siguientes: es dinámica y participativa, está relacionada a atributos o características y puede manifestarse en cualquier tipo de organización (productora, servicios o comercializadoras).

Tomando en cuenta este último criterio y siguiendo la lógica del epígrafe se procede a continuación a efectuar una valoración del término servicios. El servicio es algo que se produce y se consume de forma simultánea. Nunca existe con anterioridad, solamente se puede observar el resultado después de hecho. Se consume al mismo tiempo que se produce, sin embargo su impacto es claro y duradero.

⁴ Tomado de Mari Cámara (2016)

La ISO 9000: 2000, lo define como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. En la ISO; 9000 (2015), se mantiene la misma percepción, pues en esta se expresa: salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente

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.⁵ 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.

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.

Diversos autores han tratado este concepto⁶. A continuación se relacionan algunas definiciones:

5 Citado por Mari Cámara (2016)

⁶ ("Folleto calidad en los servicios,")



- Comparación entre expectativas y desempeño (A.; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)
- Grado o medida en que un servicio en determinadas condiciones histórico-concretas satisface las necesidades materiales o espirituales cotidianas a que ha sido destinado. (Gil Blásquez, 1988).
- Aptitud para el uso, la aptitud para el uso queda determinado por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas. El que juzga la aptitud para el uso es el cliente. (Zimmerman, 1989).
- Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignaron al producto o servicio en función del "valor" que han recibido y percibido (Fernández de Velazco, 1993).

La calidad de los servicios, entre los cuales la hotelería no constituye una excepción, se traduce en el grado de satisfacción que tengan los clientes, como parte fundamental, con el servicio percibido, ya que estos tienen ciertas expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. Efectuada la compra, el consumidor compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe (Lovelock y Wright, 2001). Según Ruiz (2002) la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en la actualidad 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. ⁷ Para Cristóbal Bonnefoy (2006), es la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.

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

⁷ Citado por Sivila González (2014)



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.

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.

De lo anterior se infiere que a pesar de la diversidad de definiciones emitidas entre estas existe un denominador común: el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente. Debido a 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. Por lo tanto la evaluación de la satisfacción de los clientes constituye una tarea importante.

1.2 La evaluación y mejora de la satisfacción del cliente

En este proceso de conocer el nivel de satisfacción de los clientes se requiere hacer una evaluación de este. En este proceso de evaluación es imprescindible la concepción de tres términos esenciales: los indicadores, la medición y la evaluación en sí misma.

El primero está relacionado con “la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.”⁸ Estos permiten medir su estado actual y compararlo con el estado deseado y como resultado hacer una evaluación del desempeño. La medición es la “acción y el efecto de medir”, permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, admite discernir

⁸ Ahumada Acevedo (1983)



con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado y permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. La evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar. Evaluar es un proceso por medio del cual la organización aprende de sí misma.

La evaluación es una herramienta de toma de decisiones, es el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos. Los resultados de esta constituyen una guía de mejora. En el contexto de la satisfacción del cliente, la evaluación es necesaria para la mejora continua de la calidad.

Atendiendo a lo anterior se puede plantear que el cliente constituye el centro del proceso de evaluación. En la ISO; 9000 (2015), se instituye que el cliente 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:

- 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 (Pizam y Ellis, 1999)⁹, la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de establecer la calidad del producto o servicio, y es clave para la inmortalidad de la empresa dado que interviene en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”. Kotler (2000) la considera 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.¹⁰

⁹ Citado por Cruz Rodríguez (2018)

¹⁰ Tomado de Valdez Leyva (2009).



(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.¹¹ En la NC ISO 9000: 2015, se define como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

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),¹² pudieran presentarse tres situaciones: (1) que se superen las expectativas; (2), que se cumplan o (3), que el desempeño sea inferior a lo 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.

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. De ahí la necesidad de disponer de instrumentos o herramientas que permitan realizar de forma exitosa esta medición y evaluación.

¹¹ Noda Hernández (2004).

¹² Noda Hernández (2004).



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

Para garantizar que las entidades de hoteleras oferten servicios de calidad de requiere disponer de herramientas que permitan conocer la satisfacción del cliente. A partir de la consulta y análisis de diferentes fuentes bibliográficas se pudo determinar que se distinguen en el estudio del tema dos escuelas fundamentales, la nórdica y la norteamericana. Estas han desarrollado varios modelos basados en dos paradigmas: el de la disconformidad y el del desempeño.

En la escuela nórdica, los modelos que se desarrollan se relacionan con tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Destaca el papel que le conceden al factor humano desde el punto de vista de la forma en que se presta el servicio.

La escuela norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad; al plantear que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, considerada una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.¹³

Existen otros modelos que brindan a los directivos herramientas para detectar problemas, pero no ofrecen las vías para efectuar mejoras. Entre estos se encuentran:

- Modelos que se inclina a la discrepancia entre la percepción y expectativas
- Modelos que utilizan la percepción e imagen
- Modelos basados en la percepción y el desempeño

A partir del análisis anterior se considera valorar otros instrumentos que además de emplear como base los modelos antes referidos, esten orientados a la mejora de la satisfacción del cliente, que se contextualicen al sector empresarial cubano y en particular al hotelero. Los resultados que a continuación se presentan tienen como fuente de información el estudio desarrollado por Cruz Rodríguez (2018). Esta autora plantea que existen nueve procedimientos:

¹³ Cruz Rodríguez (2018)



1. Noda Hernández (2004) desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad -satisfacción del cliente interno-satisfacción del cliente externo. Propone una expresión matemática que permite medir el grado de satisfacción del cliente.
2. La propuesta desarrollada por Pérez Campdesuñer (2006) está integrada por un modelo teórico que se sustenta para su implementación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes, que posibilitan el desarrollo de la gestión de la calidad de un destino turístico. Los resultados fundamentales de la aplicación se reflejan en el mejoramiento de los indicadores de la gestión de la calidad del destino. El instrumental metodológico propuesto permite: evaluar el nivel de satisfacción de los turistas, así como el del cliente interno, realizar un diagnóstico del estado de las variables de la gestión de la calidad, definir las deficiencias existentes y desarrollar un despliegue de estrategias de mejora en todos los niveles y procesos del destino.
3. Romero Perdomo y Ledo Ferrer (2008) diseñan y aplican una metodología que permite a las empresas medir y elevar la calidad en sus productos y/o servicios, aplicando el modelo de gestión de la calidad según ISO; 9001 (2015), integrado a requisitos vinculados con la formación del Capital Humano. Su aplicación garantiza a las organizaciones mayor confianza en la capacidad de sus productos y un marco para la mejora continua a partir de una mayor formación de los clientes internos. Al evaluar sus resultados en la práctica, las autoras comprobaron la correlación existente entre la satisfacción de los clientes internos y externos y un aumento de la productividad de la organización.
4. Hernández Junco (2009) establece un procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Dentro de las variables que utiliza para la evaluación de la actuación del personal se encuentra la satisfacción laboral.



5. Pozo Ramos (2009) realiza una propuesta de un procedimiento encaminado a mejorar la calidad de productos y servicios en la UEB Cubalub Holguín, con la meta final de incrementar la satisfacción de sus clientes, sobre la base de integrar los principios de orientación al cliente y gestión por procesos. Concibe cuatro fases; desde la preparación inicial y comunicación hasta la implementación y control. Para la mejora de sus servicios y procesos se basa en diversas etapas y actividades, donde realiza un diagnóstico del entorno; sin embargo no define un indicador para evaluar la SC.
6. Leyva Guerrero (2011) concibe una metodología de mejora para el diseño de un programa de la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín. Define cuatro etapas que se basan en la caracterización general y específica del área, el desarrollo de un diagnóstico de todas las áreas de decisiones de la organización basado en las normas ISO y apoyada por el uso de técnicas y herramientas, y la proyección de soluciones. Aunque propone la implementación de un programa de mejora, solo llega a la proyección de alternativas.
7. Hernández Oro (2013) propone un procedimiento para la medición y evaluación de la satisfacción de los clientes externos en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto único o singular, con un caso de aplicación a una organización del sector hidráulico cubano. El procedimiento concibe la identificación y evaluación de las dimensiones y atributos del producto ofertado, además de la definición de un índice integral de satisfacción del cliente externo.
8. Sánchez Castro (2016) propone un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín, resultado de modificaciones realizadas al propuesto por Noda Hernández (2004). Valora la necesidad del compromiso de alta dirección y los distintos niveles, así como su formación para llevar a cabo la medición. Incorpora el análisis de las regulaciones internas y externas. Realiza un diagnóstico del servicio de navegación en salas Internet; sin embargo en algunos casos hace referencia al servicio sin tener en cuenta el lugar donde se desarrolla; además no fundamenta con elementos claros y precisos por qué la selección de este. A pesar de que hace énfasis en el enfoque de proceso, no lo implementa en su aplicación.



9. Pérez Pérez (2017) realiza un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros, aplicado específicamente en el Hotel Brisas Covarrubias. Este instrumento metodológico se compone de cuatro fases, seis etapas y diez pasos. Se basa en el análisis de las diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes, empleando como herramienta fundamental la encuesta y un conjunto de indicadores diseñados para el análisis de las dimensiones y los atributos del servicio.

Como resultado de este análisis, para el desarrollo de esta investigación la autora asume la propuesta de Noda Hernández (2004) 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 el Hotel Brisas Guardalavaca

El hotel cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado por las ISO 9000 (2008) y se encuentra creando las bases para su tránsito a las del 2015. Como resultado de lo anterior tiene elaborado el “MCS-Manual del Sistema de Gestión Integrada de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos”. En este documento, uno de los elementos que se refleja es la política de calidad. Además se tienen formulados los objetivos de trabajo de calidad, sus criterios de medidas, indicadores y los rangos para otorgar la evaluación (bien, regular y mal). En particular el objetivo 3 establece: consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas¹⁴. Uno de los aspectos que contribuye a ello está relacionado con el Índice de Satisfacción del Cliente.

¹⁴ Partido Comunista de Cuba (2016). Dando cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del país 116, 142, 209, 210, 214



Para la determinación del ISC se posee un procedimiento que está basado en el análisis de la encuesta interna diseñada por el especialista de calidad del hotel donde se evalúan los 90 atributos inherentes a las principales áreas y servicios de la instalación.

En este instrumento se establece una escala que responde a las categorías: superó, alcanzó y no alcanzó sus expectativas.

Para aplicar el método se procede como se describe a continuación:

1. Selección de la ubicación del instrumento.

Para facilitar el llenado de las encuestas se efectúa una valoración con los jefes de áreas sobre cuáles constituyen los mejores espacios y momentos que propicien el llenado de la encuesta. Como resultado de este análisis se proponen:

- Habitación de clientes cuya salida se corresponde a los días viernes, sábado o domingo
- Buzón de encuestas se encuentra ubicado en la Recepción del Hotel y de la Villa
- En temporada baja por el cierre de la Villa, el buzón se ubica en el Bar “La Tinaja”, ubicado en el centro de esta sección

2. Recogida del cuestionario por el relacionista público o por la especialista de calidad.

3. Procesamiento de la encuesta.

A través del “Procesador de Encuestas”, que consiste en utilizar como herramienta una tabla en Excell, se obtiene el ISC. Este índice corresponde a la evaluación de la semana por cada área. El valor obtenido, se compara con el plan trazado que respes de 7,85 como promedio. Este procesador también permite establecer una comparación con el ISC de la semana anterior y con el año anterior de manera que se pueda evaluar si se avanza o retrocede. Cuando el ISC no cumple con el planificado por el área se señala automáticamente en rojo el valor y en amarillo la celda, para indicar la dificultad. Como resultado se realiza una representación gráfica del nivel (%) alcanzado por cada categoría, los clientes por países encuestados. Se debe señalar que en ocasiones se diferencia el ISC por departamento. También se utiliza como fuente de información el documento “Quejas y Reclamaciones.”



A partir de la revisión de los documentos anteriores para el primer trimestre del año 2018 y 2019, se aprecia que se cumple con el nivel diseñado para ambos periodos, aunque existe una tendencia la decrecimiento como se muestra en la figura 1.3.

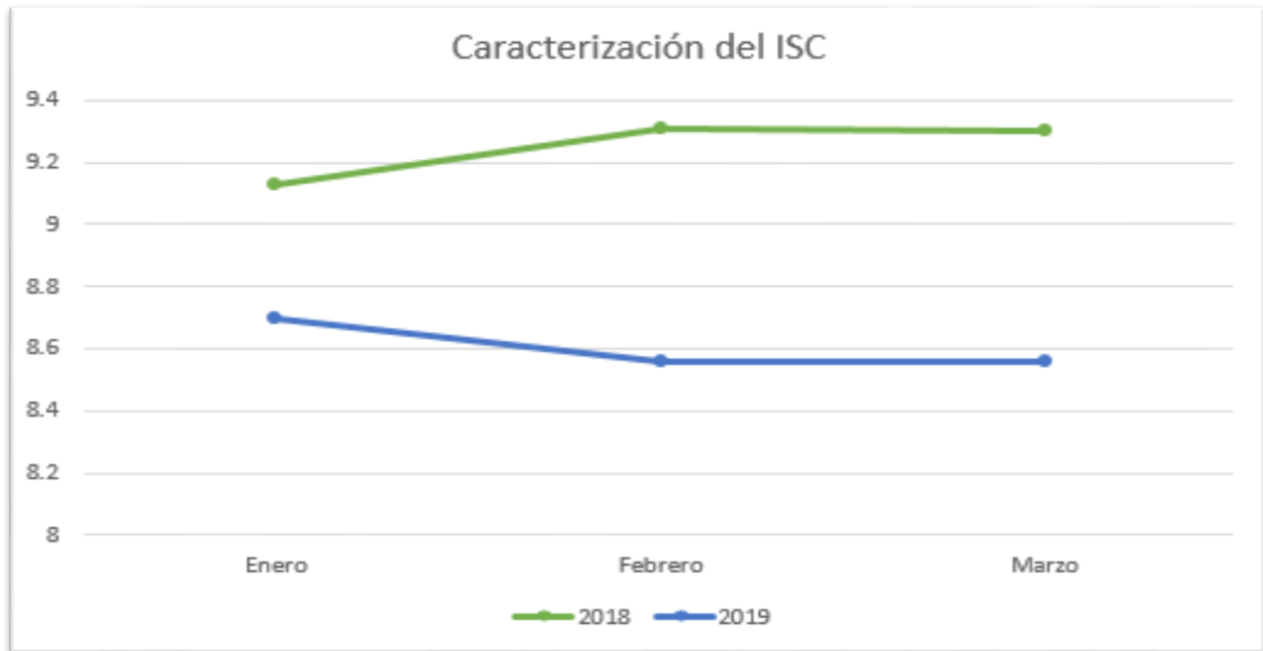


Figura 1.3 Comportamiento del Índice de Satisfacción del Cliente

No obstante a lo anterior se puede afirmar que se han manifestado deficiencias porque en algunos departamentos no se alcanza el nivel deseado. En febrero del 2018 y 2019 existen incumplimientos en el área de Mantenimiento y en el segundo año se manifiestan en la cocina (Internacional). En marzo del 2019, también se manifiestan problemas en la cocina (Turquesa). Además cuando se efectúa la representación gráfica del nivel alcanzado por categoría se obtuvo que en enero y marzo de ambos años, existen clientes insatisfechos. Otro aspecto que se refleja en que en todos los meses del 2019 se obtuvo que hay clientes que manifiestan que no desean volver. Como resultado de la consulta del documento de “Quejas y Reclamaciones”, se identificaron otras áreas con deficiencias. Estas fueron: Habitaciones, Bares y Animación. Dentro de las inconformidades y afectaciones a la satisfacción de los clientes durante el periodo se encuentran:



1. Elevado grado de deterioro en el mobiliario y otros elementos de las habitaciones (exceso de humedad, filtraciones, etc).
2. Carencia de medios para realizar actividades diurnas (raquetas de ping pong y raquetas de tenis).
3. Falta de rapidez en la solución de averías.
4. Prolongados tiempos de espera a la entrada del restaurante buffet “La Turquesa” por restricciones en la remonta de las mesas (dificultades con las vajillas y utensilios).
5. Déficit de recursos para coctelería nacional (hierba buena).
6. Poca variedad y reposición de los alimentos (variedades de frutas, viandas, vegetales frescos y perro caliente.)

Estos síntomas evidencian la necesidad del desarrollo de esta investigación.



2

MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA



CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

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 (2004).

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, Δ_i , Δ_i^2 , ΣA_{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			ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_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 Δ_i y Δ_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_{ij} : 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_i)

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 2.1, 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.

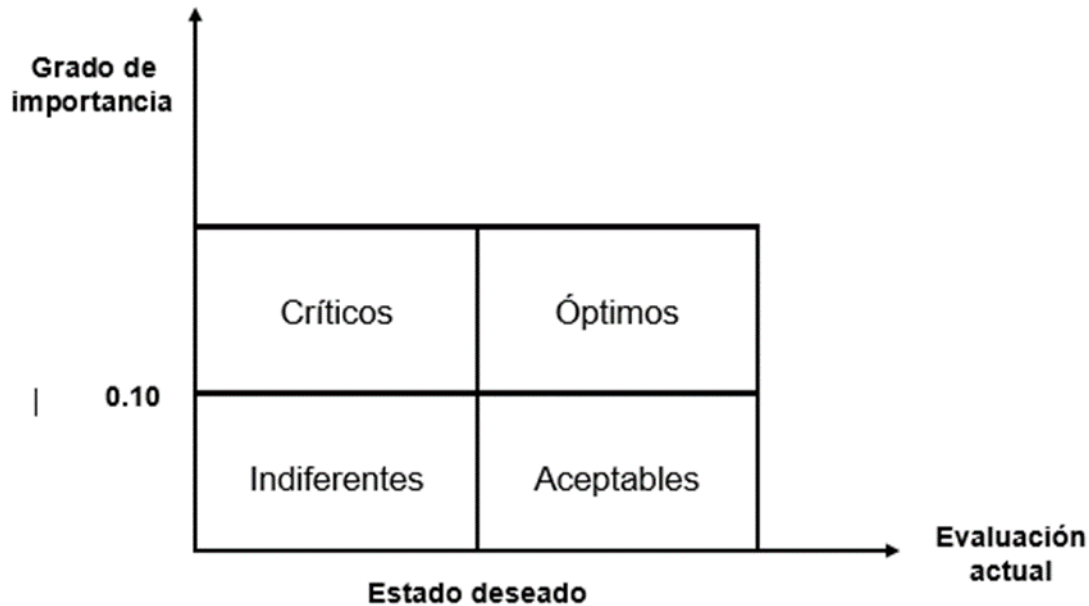


Figura 2.1. Matriz de atributos

Fuente: Noda Hernández (2004)

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 (V_{ae}): sustituyendo en la expresión (5) se determina el estado actual (E_a) del indicador SC, el cual debe compararse con el estado deseado (E_d) del mismo, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si $E_a = E_d$, 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 $E_a > E_d$, 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 $E_a < E_d$, 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 había que enfatizar en el cliente interno que está en contacto directo con los clientes externos.

2.2 Resultados de la medición de la satisfacción del cliente de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca

La aplicación de este procedimiento en el objeto práctico de la investigación abarcó el horizonte de tiempo comprendido de los primeros trimestres correspondientes a enero - marzo del 2018 y 2019. 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

Durante el desarrollo de esta etapa se realizaron las acciones siguientes: reunión con la directora general del hotel para explicar el objetivo de la investigación. Posteriormente se presentó a los miembros del consejo de dirección en qué consistía el estudio. Se efectuaron visitas a las áreas de trabajo y se impartieron conferencias a los trabajadores. Como resultado se logró el compromiso de la alta dirección (Directora general, Subdirector comercial, Subdirector de RRHH, Subdirector de Economía y



Subdirector general) y de todo el personal implicado en la medición de la satisfacción del cliente para facilitar el desarrollo de esta investigación.

2.2.2 Caracterización de la situación actual de la organización

I. Descripción del perfil general de la organización

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el Hotel Brisas Guardalavaca, perteneciente al grupo de turismo CUBANACÁN. Está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. El hotel cuenta con 231 habitaciones, provistas de condiciones favorables. También forma parte del complejo, nueve bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación.

El hotel posee categoría cuatro estrellas y ofrece servicio “Todo Incluido”. Su servicio está dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.

El objeto social está definido de la forma siguiente: prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para garantizar el logro de su objeto social, establece relaciones con diferentes proveedores entre los que se pueden relacionar: Comercializadora International Trading House (ITH) S.A (alimentos, bebidas, equipos, lencería); Lácteo Holguín (quesos, helados, leche en polvo, yogurt), Suchel (productos químicos para limpieza y aseo); Pesca Caribe (productos del mar); Empresa Cárnica de Holguín (carnes); Tecno Azúcar (Licores, Edulcorantes), Cítricos Ciego de Ávila (frutas, vegetales).

La estructura organizativa actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, (Anexo 1) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: Economía, Comercial, Recursos Humanos, Calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: Servicios técnicos, Cocina, Higiene, Logística, Animación, Seguridad y Protección, Maitre, Recepción y Ama De Llaves. Esto permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización. Además se puede plantear que la entidad tiene identificados sus procesos. Estos son los que a continuación se relacionan:



1. Estratégicos (encaminados a la mejora continua): Dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; Calidad y Medio Ambiente; Gestión de diseño y Desarrollo de la I+D; Gestión de los Recursos Humanos y Gestión Comercial).

2. Operativos o Clave: Alojamiento, Restauración y Animación.

3. De apoyo: Gestión Económico- Financiera, Aseguramiento (Logística), Servicios Técnicos y Seguridad y Protección.

Dentro de países emisores se encuentran: Canadá, Inglaterra, Alemania, Cuba y Holanda. Además se reciben turistas de otros países, aunque en menor proporción, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. De ellos los más representativos son Canadá e Inglaterra.

Los principales turoperadores (TT.OO) que comercializan el hotel son:

➤ Canadá: *NOLITOURS, SUNWING VACATIONS, AIR CANADA VACATIONS, HOLASUN CARIBESOL, TMR, Signature, VARAPLAYA.*

➤ Reino Unido: *TOMHAS COOK, First Choice, the Holiday Place, Havanatur UK.*

➤ Alemania: *Neckermann, TUI, CA FERM TOURISTIK (FTI), Oger Tours SCHAUISLAND REISEN.*

➤ Holanda: *TUI HOLANDA, TRANSNICO.*

➤ Italia: *CONDOR VIAGGI, BRIXIA VIAGGI, PRESS TOURS.* Suiza: *CUBA REAL TOURS, Kuoni.*

Los competidores principales para el hotel Brisas Guardalavaca en el destino Holguín son: los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Memories Holguín, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares.

II. Caracterizar los clientes internos

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 435 trabajadores cubierta al 99,04 %. En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina (59,03%), la categoría ocupacional se encuentra estructurada como se muestra en el anexo 2, donde se refleja un predominio de los operarios con un 58,82%. Esta composición se corresponde con el objeto social de la organización.

Respecto al nivel escolar (Anexo 2), se observa que la mayoría posee un nivel cultural rebasado hasta el 12 grado con un 32,94 %.

La distribución de la edad por grupo (Anexo 2) refleja una superioridad en el intervalo de 37-45 años con 34 trabajadores enmarcados en dicho intervalo. Existe predominio de la fuerza laboral joven (58.88%), la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas.

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

En el desarrollo de esta tarea tiene un papel importante la alta dirección del hotel, como resultado del proceso de planeación estratégica. Se pudo comprobar que a través de la revisión documental y el acceso a la intranet corporativa que el hotel tiene formuladas su misión y visión, siendo estas las que a continuación se enuncian.

➤ Misión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

➤ Visión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Se considera que estos dos indicadores se encuentran correctamente formulados. La misión muestra credibilidad, posee un carácter diferenciador ante el mercado, muestra los valores que comparte, transmite cubanía y un ambiente familiar único de disfrute hacia el mercado. La visión en su estructura es breve, fácil de recordar, retadora pues muestra el posicionamiento futuro del hotel en el caribe y está orientada a la misión.

Para caracterizar el medio interior 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). Además se tuvo en cuenta los resultados desde el punto de vista externo (*Thomas Cook, Trip Advisor, etc*). Como resultado se definieron las debilidades y fortalezas que están influyendo en el desarrollo del desempeño de la organización.



Factores internos

Fortalezas

1. Estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo, aportando un ambiente de hospitalidad y creatividad.
2. Oferta de servicios diversos.
3. Vinculación de la cultura cubana con el diseño y los servicios del complejo.
4. Prestigio ganado por el hotel en el mercado por más de 20 años de operación.
5. Formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba “Brisas”.

Debilidades

1. Envejecimiento de la planta hotelera fundamentalmente de las habitaciones .
2. No respuesta rápida a reportes de los clientes.
3. Limitaciones del servicio internet (Wiffi).
4. Insuficientes actividades de animación.
5. Deficiencias en los servicios de restauración (variedad de la oferta)

En el anexo 3 se muestran los resultados de la construcción de la matriz de los factores internos (MEFI). Se aprecia que desde el punto vista interno el hotel se encuentra en una posición desventajosa.

2.2.3 Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente

El procedimiento establece modelar el indicador del ISC, pero en esta investigación no es necesario desarrollar este proceso debido a que se tiene establecido un método para evaluar la calidad de todos los servicios a partir de las expectativas de los clientes. Este método está basado en el análisis de la encuesta interna diseñada por el especialista de calidad del hotel (ver anexo 4) y que evalúa los 90 atributos inherentes a las principales áreas y servicios de la instalación. En este instrumento se establece una escala que responde a las categorías: superó, alcanzó y no alcanzó sus expectativas. La explicación correspondiente a cómo se aplica el método, se realizó en el epígrafe 1.4.

A modo de ejemplo en los anexos 5 y 6, se muestran los resultados correspondientes a evaluaciones realizadas durante una semana en el primer trimestre de los años 2018 y 2019. Este análisis se realizó para las restantes semanas del periodo analizado, se

manifestaron dificultades en diferentes departamentos. En los anexos 7 y 8 se muestra el resumen por departamento y semana.

Se puede plantear que las afectaciones más significativas están asociadas a: los meses de febrero y marzo. Fundamentalmente en relación a alojamiento, animación, restaurantes, bares y mantenimiento.

Posteriormente, fue necesario realizar la consideración siguiente: agrupar los 90 atributos en 11. En este proceso de reducción participaron los jefes de áreas y se tuvo en cuenta que algunos de los definidos en la encuesta que se utiliza por el hotel se repiten por departamento. Quedaron definidos los que a continuación se relacionan: limpieza, calidad de la comida, selección del menú, confort de la habitación, personal amistoso, rapidez del servicio, variedad de la oferta, apariencia del personal, rapidez en las reparaciones, variedad de las actividades de recreación y animación y otros servicios.

Para confeccionar la matriz de atributos, como el ISC fue obtenido según el procesamiento de la propia instalación, no se determinó el peso o grado de importancia de los atributos esenciales (We), ni la valoración actual del atributo (Vae). Lo anterior conllevó que para establecer cuál (es) son los atributos críticos e indiferentes, se desarrolló una sesión de trabajo en grupo, donde participaron los mismos especialistas que intervinieron en la reducción de los atributos. Para esto se aplicó la técnica del voto ponderado cuyos resultados se reflejan en la tabla 2.3. En este proceso se procedió como sigue:

- las opciones fueron los diferentes atributos y se denominan por letras: limpieza (L), calidad de la comida (CC), selección del menú (SM), confort de la habitación (CH), personal amistoso (PA), rapidez del servicio (RS), variedad de la oferta (VO), apariencia del personal (AP), rapidez en las reparaciones (RR), variedad de las actividades de recreación y animación (VA) y otros servicios (OS).
- se decidió distribuir 100 puntos por cada atributo.

De la aplicación de la técnica se obtuvo que entre los expertos existe consenso que los atributos que peor comportamiento tuvieron en el trimestre fueron: confort de la habitación (92), rapidez del servicio (91), variedad de la oferta (90), rapidez en las reparaciones (90) y variedad de las actividades de recreación y animación (80). Para



dar cumplimiento a lo establecido en este paso, los participantes en este análisis decidieron agrupar en críticos los cuatro primeros, atendiendo a que le concede gran importancia y sin embargo su situación es desfavorable; pues constituyen señales de alerta y se propone que los procesos de mejora vayan dirigidos a su mejoramiento. La variedad de las actividades de recreación y animación, se identificó como atributo indiferente a pesar de que los expertos no le conceden gran importancia, se propone que se siga de cerca pues puede aumentar su importancia en cualquier momento.

Tabla 2.3. Resultados de la votación ponderada

Opciones											
Miembros	I	CC	SM	CH	PA	RS	VO	AP	RR	VA	OS
Experto 1	7	7	7	10	7	11	13	8	15	10	5
Experto 2	6	6	6	15	6	12	13	7	13	11	5
Experto 3	6	6	4	12	6	12	10	8	15	12	9
Experto 4	7	6	5	15	7	13	15	5	10	12	5
Experto 5	7	7	7	13	7	14	12	6	9	12	6
Experto 6	6	6	6	12	5	12	15	9	12	12	5
Experto 7	6	4	5	15	4	17	12	5	16	11	5
TOTAL	45	42	40	92	42	91	90	48	90	80	40

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

A partir de la identificación de los atributos críticos e indiferentes se procede a la determinación de los factores inhibidores que afectan el comportamiento del índice de satisfacción. Se inicia con el análisis de los atributos críticos. Posteriormente se realizó una valoración de los indiferentes.

Atributos críticos

- Confort de la habitación: este es el atributo al que mayor importancia se le concede. Entre los principales elementos que conllevaron a su afectación se encuentran: exceso de humedad y filtraciones (mal estado de las tuberías); deterioro de la pintura de las



paredes y techo de las habitaciones; inestabilidad de la señal televisiva; TV y teléfonos sin funcionar, cierres de las puertas defectuosas. 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 accesorio. En este comportamiento influyó el déficit de estos recursos por parte de ITH que es el proveedor fundamental, impidiendo que en el área de mantenimiento se realicen las tareas como está establecido. También incidió el de dirección (F5), pues no se controló se cumplieran los convenios con la inmobiliaria para el mantenimiento y no se realizó la distribución del presupuesto atendiendo a las temporadas (alta y baja)

- Rapidez del servicio: de la observación directa y de conversaciones informales con los capitanes de salón, se obtuvo como resultado que existe déficit de vajillas y utensilios en algunos restaurantes, siendo más acentuado en la La Turquesa. En este comportamiento incide el factor suministro (F4). Esta situación responde a dificultades con el suministro por parte de ITH. Además, influye la profesionalidad de los trabajadores, esto está asociado a la capacitación (F2)
- Variedad de la oferta: este atributo afecta directamente el nivel de satisfacción del cliente. Los factores inhibidores están asociados a la poca disponibilidad de algunos productos (F4), fundamentalmente variedades de frutas, viandas, vegetales frescos y embutidos. También se detectó ausencia de algunos recursos complementarios para la elaboración de cócteles como la hierba buena. A partir de la revisión documental y de la realización de una entrevista al jefe de equipo de abastecimiento (ver anexo 9), se puede plantear que hubo dificultad en el suministro de estos recursos y tampoco se fue oportuno. En este comportamiento también influyó el déficit de estos recursos por parte de ITH
- Rapidez en las reparaciones: se manifestaron quejas por la lentitud en los arreglos 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). De la propia entrevista antes referida (anexo 5), se determinó que la carencia de las piezas y componentes fue la causa que originó que las reparaciones no se ejecutaran con prontitud.



Atributo indiferente

➤ Variedad de las actividades de recreación y animación: en este atributo afecta la carencia de medios para realizar actividades diurnas (raquetas de ping pong y raquetas de tenis). Esto está determinado por el factor dirección (F5), pues se evidencia que se han realizado pocas acciones para gestionar estos recursos.

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

- Confort de las habitaciones: Suministros (F4) y Dirección (F5)
- Rapidez del servicio: Capacitación (F2) y Suministros (F4)
- Variedad de la oferta : Suministros (F4)
- Rapidez de las reparaciones : Suministros (F4)

Atributo indiferente

- Variedad de las actividades de recreación y animación : Dirección (F5)

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

➤ CAPACITACIÓN (F2)

1. Confección de los Planes de Formación y Desarrollo a partir de los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje (DNA) para los trabajadores de servicios gastronómicos. Para esto se debe tener en cuenta el modelo siguiente.



Datos generales	
Territorio: _____	Instalación: _____
Nombre y Apellidos: _____	
CI: _____	
Ocupación o Cargo: _____	Graduado de: _____
Nivel Escolar: 6to _____ 9no. _____ 12mo _____ O: _____ T.M: _____ Superior _____	
Graduado Formatur: Si _____ No _____	

2. Planificar acciones de capacitación sobre actualización en servicios gastronómicos

➤ **SUMINISTROS (F4)**

1. Elaborar mensualmente un informe 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 10.
2. Confeccionar el plan de actividades de servicios técnicos relacionadas con el mejoramiento del confort de las habitaciones.
3. Establecer convenios con la inmobiliaria que garanticen el mantenimiento a las instalaciones y al equipamiento

➤ **DIRECCIÓN (F5)**

1. Controlar que se cumplan los convenios con la inmobiliaria para poder garantizar el mantenimiento a las instalaciones y al equipamiento

En el anexo 11 se muestra el plan de acción.



VALORACIÓN DEL IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

Con la realización de este trabajo se alcanzó impactos desde diferentes aristas:

Económico: relacionado con el ahorro por concepto de estimar correctamente los insumos y materiales, que se requieren para la oferta de los productos gastronómicos y la ejecución de la reparación.

Social

- Incrementar el índice de satisfacción de los clientes y como consecuencia mejorar la imagen del hotel en el territorio
- Provee a los directivos de un instrumento útil y fácil de aplicar que proporciona los elementos principales para la toma de decisiones.



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 (2004), 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 el Hotel Brisas Guardalavaca, arrojó como resultado que los atributos críticos son: confort de las habitaciones, rapidez del servicio, variedad de la oferta y rapidez de las reparaciones. Se identificó un solo atributo indiferente: variedad de las actividades de recreación y animación. Los factores inhibidores fundamentales que han incidido son: capacitación (F2); suministros (F4) y dirección (F5).
4. Se propuso el plan de acciones para erradicar y (o) atenuar las deficiencias detectadas.



RECOMENDACIONES

Luego de haber señalado las conclusiones anteriores es oportuno proponer las siguientes recomendaciones:

1. Presentar los resultados del estudio a la dirección del hotel.
2. Generalizar la aplicación de este instrumento a otras entidades de CUBANACAM.
3. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento a través de publicaciones y eventos científicos.



BIBLIOGRAFÍA

1. Ahumada Acevedo, P. (1983). Principios y procedimientos de evaluación educacional. Chile. Tutor:
2. Akama, J. S. y Kieti, D. M. . (2003). Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park. *Tourism Management*, nº 24 (1), pp. 73-81,
3. Atilgan, E., Akinci, S. y Aksoy, S. . (2003). Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, nº 13 (5), pp. 412-422,
4. Centro de Información y Documentación para el Turismo Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín. (2001). *Calidad en los servicios turísticos*.
5. Cristóbal Bonnefoy, Juan. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. República Dominicana.
6. Cronin, J.J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF y SERVQUAL: Reconciling performance- based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. *Journal of Marketing*,. Vol. 58 (January). USA,
7. 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., Holguín, Cuba. Tutor:
8. Cruz Rodríguez, Elianet. (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
9. Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis*. Editorial Díaz Santos; S.A., Madrid, España,
10. Feigenbaum. (1971). *Control total de la calidad*. Ed. CECSA, México,
11. Folleto calidad en los sevicios.
12. González Camejo, Ivis Taide (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel playa pesquero*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:



13. González Escalona, R. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.), Universidad de Holguín, Univesidad de Holguín. Tutor:
14. Guzmán, Juan J. (2007). Algo de filosofía en torno al turismo. *Gestión Turística*, 1(1): 72- 87,
15. ISO 8402. (1994). Totalidad de características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”
16. NC ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos. Vocabulario. (2005).
17. NC ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad (2008).
18. NC ISO 8402: 1987. Calidad. Vocabulario (1987).
19. NC ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos. Vocabulario. (2000).
20. NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamntos y Vocabulario (2015).
21. NC 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos (2015).
22. Juran, J. M. (1993). Política y objetivos de calidad en Juran, J. M. Manual de control de la calidad. (Vol. Sección 5. Cuarta Edición.). La Habana. Cuba: Editorial MES.
23. Lage Dávila, C. (2002). Reunión Nacional de entidades turísticas. Comité ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana. Cuba.
24. López, C.; y Serrano, A. (2001). “Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras”. *Revista Colombiana de Marketing*,, 2(3), 1-13.,
25. López Fernández, María C y Serrano Bedia, Ana M. (2001). La calidad del servicio en el subsector de hostelería: un análisis por categoría. Actas del XV Congreso Nacional y XII Congreso Hispano- francés (AEDEM), pp. 489-494. Gran Canaria, España,
26. Lovelock, C; y Wrigt, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.,



27. 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, Holguín, Cuba. Tutor:
28. Mari Cámara, Lisbet Olga. (2016). La satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
29. Mastrapa Rodríguez, D. (2013). Una aproximación a la experiencia turística vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca desde la perspectiva del cliente. (Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
30. 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. Tutor:
31. 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, Holguín, Cuba. Tutor:
32. NC 126: 2001 Requisitos para los servicios de Restauración. (2001).
33. NC 127: 2014 Requisitos para los servicios de Alojamiento. (2014).
34. 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.) Tutor:
35. 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, Holguín, Cuba. Tutor:
36. Parasuraman, A. , Zeithaml, Valery y Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España,
 37. Parasuraman, A.; , Zeithaml, V.; y Berry, L. . (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". Journal of Marketing,, vol. 49, , pp. 41-50.,
 38. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular § Lineamiento 1, pag 23 (2016).
 39. 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, Holguín, Cuba. Tutor:
 40. Pérez Pérez, M T. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
 41. Pizam y Ellis. (1999).
 42. Ríos; y Santomá. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", Alta Dirección, 251-252, 47-54 p.,
 43. Riverón León, E. (2013). Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. (Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión turística), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
 44. 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., Holguín, Cuba. Tutor:



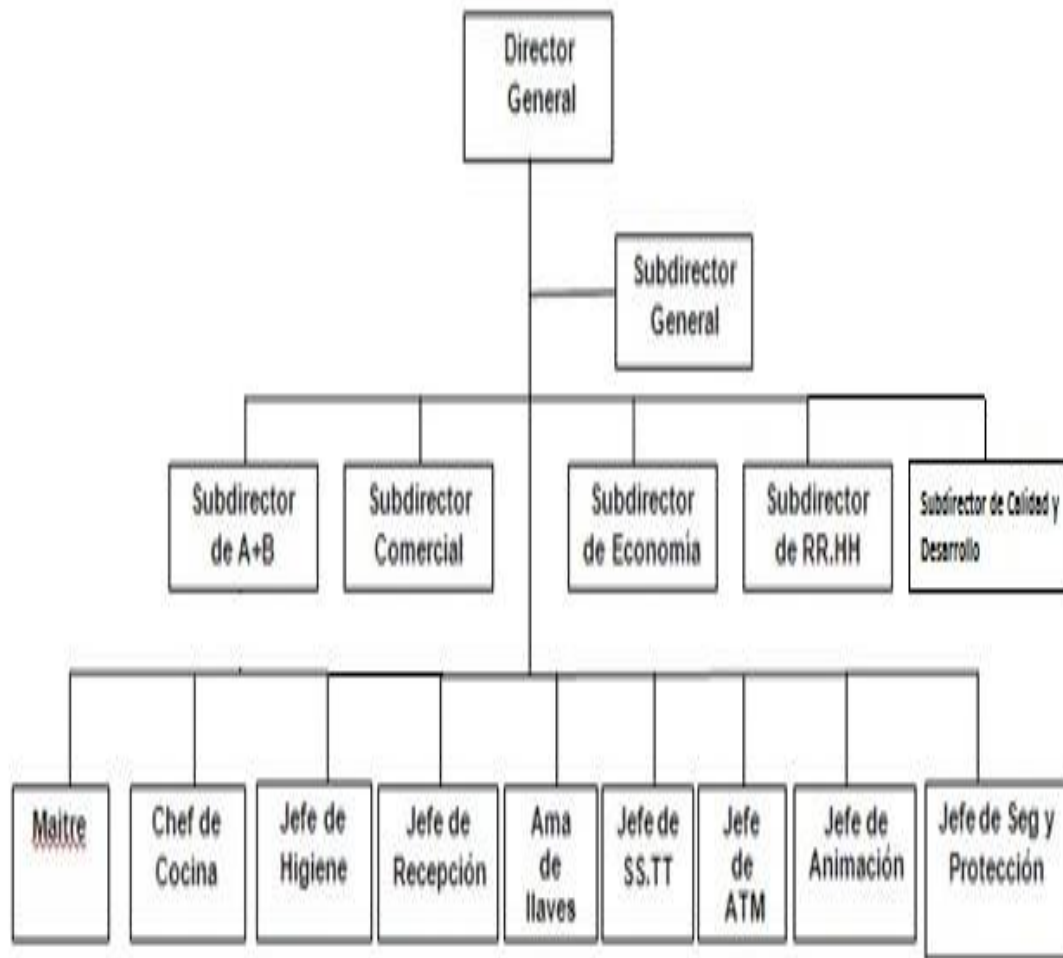
45. Santomá y Costa.: Calidad de servicios en la industria hotelera: revisión de la literatura, S.A. 5p.,
46. Sivila González, R.D. (2014). Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca. . (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.52p., Holguín, Cuba. Tutor:
47. Ulacia Oviedo. (2015). Sistema de Servicios y Hospitalidad. Editorial Universitaria Félix Varela. 207 p,
48. Ulacia Oviedo, S. (2008). La Experiencia Alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero. (Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana. Cuba La Habana, Cuba. Tutor:
49. Ulacia Oviedo., Z. (2014). “Resultados y Análisis del Diagnóstico de Calidad, Hoteles Habaguanex”
50. Valdez Leyva, S. (2009). Adaptación y aplicación de un procedimiento para el control y mejora de la satisfacción de los clientes en la empresa desmote y construcción Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industria Mención Calidad.). (62 p) Tutor:
51. Veloz Navarrete, C. y Vasco Vasco, J. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. Revista Ciencia UNEMI, Vol. 9 - Nº 18, junio 2016, pp. 19 – 25 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico,



ANEXOS

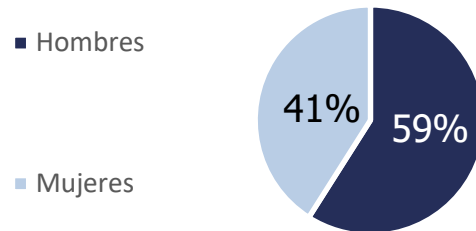


Anexo 1. Estructura organizativa

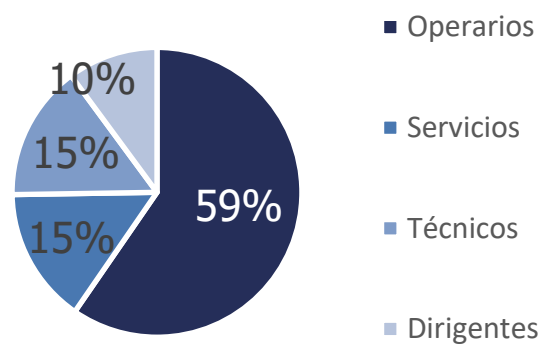


Anexo 2. Distribución de la fuerza laboral

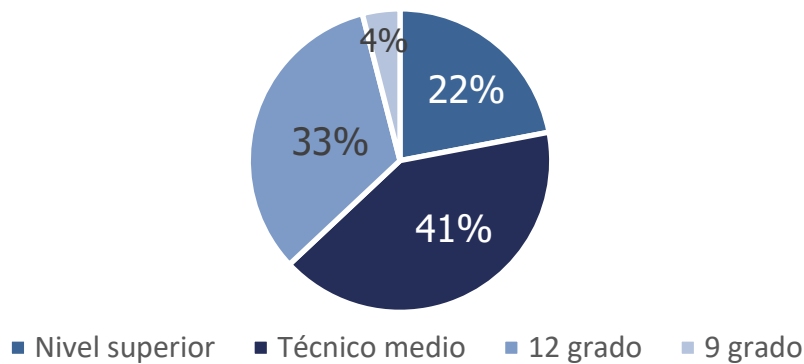
Sexo



Categoría ocupacional



Nivel escolar



Anexo 3. Matriz de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultados
Estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo, aportando un ambiente de hospitalidad y creatividad	0,08	3	0,24
Oferta de servicios diversos.	0,08	3	0,24
Prestigio ganado por el hotel en el mercado en los más de 20 años de operación	0,12	4	0,48
Formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba "Brisas".	0,11	4	0,44
Debilidades			
Envejecimiento de la planta hotelera fundamentalmente de las habitaciones	0,32	1	0,32
No respuesta rápida a reportes de los clientes	0,19	1	0,19
Limitaciones del servicio internet (Wi-Fi)	0,09	2	0,18
Insuficientes actividades de animación	0,12	1	0,12
Deficiencias en los servicios de restauración (variedad de la oferta)	0,28	1	0,28
Total	1		2,49



Anexo 4. Encuesta interna para medir el índice de satisfacción del cliente

Estimado huésped.

Es un gran placer tenerlo junto a nosotros en Las Brisas Club Resort y Villa y haremos todo lo posible porque su estancia sea placentera.

Quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los niveles de calidad en nuestros servicios.

Gracias

1. ¿Cómo califica sus vacaciones en general?

😊 → Superó las expectativas _____

😐 → Alcanzó las expectativas _____

☹️ → No alcanzó las expectativas _____

2. Recepción	😊	😐	☹️
Apariencia	_____	_____	_____
Servicio de Check-in	_____	_____	_____
Servicio de check-out	_____	_____	_____
Servicio de maletero	_____	_____	_____
Servicio de teléfono	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

3. Habitación			
Confort de la habitación	_____	_____	_____
Servicio diario de limpieza	_____	_____	_____
Relación precio-producto	_____	_____	_____

4. Mantenimiento			
Mantenimiento de la hab.	_____	_____	_____
Rapidez en las reparaciones	_____	_____	_____

5. Animación y recreación			
Personal amistoso	_____	_____	_____
Actividades diurnas	_____	_____	_____
Servicio del Club House	_____	_____	_____
Variedad de los show	_____	_____	_____
Club de Niños	_____	_____	_____

RESTAURANTES	🎯	😊	😐	☹️
6. Restaurante Buffet (La Turquesa)				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

7. Restaurante El Zaguán				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

8. Restaurante La Trattoria				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

9. Restaurante El Patio				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	
Desayuno y Almuerzo	_____	_____	_____	

10. Restaurante El Guayabero				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	
Desayuno y Almuerzo	_____	_____	_____	

11. Restaurante Internacional				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

12. Restaurante Bucanero				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

13. Grill Criollo				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Selección del menú	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Calidad de la comida	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

BAR S 

14. Bar El Tejado (Lobby Bar)				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Variedad de la oferta	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

15. Aqua bar				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Variedad de la oferta	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	

16. Bar Cappuccino				
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____	
Rapidez del servicio	_____	_____	_____	
Variedad de la oferta	_____	_____	_____	
Personal amistoso	_____	_____	_____	



Anexo 4. Continuación. Encuesta interna para medir el índice de satisfacción del cliente

	😊	😐	☹️
17. Bar (Disco La Dolce Vita)			
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
18. Bar La Tinaja			
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
19. Bar El Patio			
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
20. Bar Havana Club			
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
21. Otros servicios			
Lavandería	_____	_____	_____
Baños Públicos	_____	_____	_____
Jardines	_____	_____	_____
Piscina	_____	_____	_____
Ascensores	_____	_____	_____
Cuidado Medio Ambiente	_____	_____	_____
22. De nuestras ofertas cuál ha sido			
Su actividad favorita _____			
Su bebida favorita _____			
Su comida favorita _____			

23. Si hay algún empleado que usted quiera destacar por su especial servicio háganoslo saber para poder mostrarle nuestro agradecimiento:

Nombre: _____

Departamento: _____

24. ¿Ha estado usted antes en este hotel? Sí _____ No _____

25. a) ¿Regresaría? Sí _____ No _____

b) ¿Si contestó no, pudiera decir por qué?

26. Composición familiar

Solo

Pareja

Pareja con niños menores de 12 años

Pareja con niños mayores de 12 años

Edad

16-34 _____ 35-49 _____ 50-64 _____ Más de 65 _____

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU AYUDA
POR FAVOR, ENTREGAR ESTA ENCUESTA EN LA
RECEPCION ANTES DE SU PARTIDA

Agradecemos cualquier tipo de comentario o sugerencia.
Puede escribirlo en la parte siguiente



POR FAVOR, ESCOJA

Número de la Habitación _____

Nombre _____

Dirección _____

Ciudad _____

Provincia _____

País _____


Código Postal _____

Día de llegada _____

Día de partida _____



Anexo 5. Resultados de la encuesta interna en la primera semana del mes de febrero del año 2018

 RESUMEN DE ENCUESTA INTERNAS Año 2018		FEBR Semana			
Primera semana de FEBRERO		Plan ISC	ISC Brisar	Anterior	Año 2017
Departamento					
RECEPCION		7.8	8.21	8.14	8.93
HABITACIONES		7.85	7.95	8.44	8.83
Área Librer		8	8.42	8.62	9.64
ANIMACIÓN		8	8.98	9.08	9.34
<i>Restaurante</i>					
	Turquera	7.8	8.81	8.96	9.33
	Zaquén	7.8	9.69	9.25	9.67
	Trattaria	8	9.60	9.46	9.56
	ElPatio	8	9.11	9.48	9.88
	Guayabera	8	9.40	8.89	9.46
	Internacional	8	8.47	9.60	9.65
	Bucanera	8	9.24	9.60	9.76
RESTAURANTE		7.95	9.11	9.34	9.61
<i>Bar</i>					
	Lobby Bar	8.2	9.56	8.82	9.65
	Acua Bar	8.5	9.48	9.37	9.80
	El Capuccino	8	9.38	9.75	9.78
	Direc	8	9.61	9.22	9.89
	La Tinaja	8	10.00	9.38	9.88
	ElPatio	8.2	10.00	9.33	10.00
	Habana Club	8.5	9.55	9.03	9.89
BARES		8.2	9.66	9.28	9.84
<i>Cocina</i>					
	Coc. Turquera	6.9	7.15	7.23	8.69
	Coc. Zaquén	6.9	7.78	8.56	9.50
	Cocina Patio	7	7.61	8.35	9.76
	Coc. Trattaria	7	8.99	8.55	9.45
	Coc. Parrilla	7	9.82	8.63	9.82
	Coc Parrilla Patio	7	9.29	8.62	9.88
	Guayabera	7	8.21	7.97	9.13
	Internacional	7	6.40	8.80	9.71
	Bucanera	7	8.58	8.46	9.70
COCINA		6.95	8.26	8.34	9.52
MANTENIMIENTO		7.9	7.87	8.35	8.80
PROMEDIO		7.85	8.56	8.70	9.31

A Modo General	
Superar	46.7%
Alcanzar	53.3%
Satisfecho	100.0%
Insatisfecho	0.0%



Hotel	
Cora Cora	4
Primer Pira	6
Segunda Pira	8
Tercer Pira	6
Cuarta Pira	8
Total	32

Tilla	
Bloque 1	0
Bloque 2	4
Bloque 3	0
Bloque 4	2
Bloque 5	0
Bloque 6	6
Bloque 7	4
Bloque 8	0
Bloque 9	2
Total	18



Anexo 6. Resultados de la encuesta interna en la primera semana del mes de febrero del año 2019



RESUMEN DE ENCUESTA INTERNAS
Año 2019

FEBR

Primera semana de FEBRERO

Semana

Departamento	Plan ISC	ISC Brillar	Anteri	Año 2018
RECEPCION	7.8	8.21	8.14	8.93
HABITACIONES	7.85	7.95	8.48	8.83
Área Librería	8	8.42	8.63	9.64
ANIMACIÓN	8	8.98	9.08	9.34
Restaurante				
Turquera	7.8	8.81	8.96	9.33
Zaquén	7.8	9.69	9.27	9.67
Trattaria	8	9.60	9.46	9.56
EIPatia	8	9.11	9.48	9.88
Guayabera	8	9.40	8.89	9.46
Internacional	8	8.47	9.63	9.65
Bucanera	8	9.24	9.60	9.76
RESTAURANTE	7.95	9.11	9.34	9.61
Bar				
Lobby Bar	8.2	9.56	8.82	9.65
Acua Bar	8.5	9.48	9.40	9.80
EICapuccina	8	9.38	9.77	9.78
Disco	8	9.61	9.22	9.89
La Tinaja	8	10.00	9.38	9.88
EIPatia	8.2	10.00	9.33	10.00
Habana Club	8.5	9.55	9.03	9.89
BARES	8.2	9.66	9.28	9.84
Cocina				
Coc. Turquera	6.9	7.15	7.23	8.69
Coc. Zaquén	6.9	7.78	8.56	9.50
Cocina Patia	7	7.61	8.35	9.76
Coc. Trattaria	7	8.99	8.57	9.45
Coc. Parrilla	7	9.82	8.63	9.82
Coc Parrilla Patia	7	9.29	8.62	9.88
Guayabera	7	8.21	7.97	9.13
Internacional	7	6.40	8.84	9.71
Bucanera	7	8.58	8.48	9.70
COCINA	6.95	8.26	8.34	9.52
MANTEENIMIENTO	7.9	7.87	8.35	8.80
PROMEDIO	7.85	8.56	8.71	9.31

17/02/2019 19:18

A Modo General	
Superador	46.7%
Alcanzador	53.3%
Satisfecho	100.0%
Insatisfecho	0.0%



Hotel

Cora Cora	4
Primer Pira	6
Segunda Pira	8
Tercer Pira	6
Cuarta Pira	8
Total	32

Villa

Bloque 1	0
Bloque 2	4
Bloque 3	0
Bloque 4	2
Bloque 5	0
Bloque 6	6
Bloque 7	4
Bloque 8	0
Bloque 9	2
Total	18



Anexo 7. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2018

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Recepción	7.39	9.40	7.45	7.58	7.45	8.54	7.45	9.58	7.45	8.93	7.45	8.93	7.45	7.92	7.39	9.40
Habitaciones	7.61	8.93	7.62	7.84	7.62	7.98	7.62	7.43	7.62	8.61	7.62	9.16	7.62	8.93	7.61	7.53
Áreas libres	7.50	7.51	7.50	8.06	7.50	8.39	7.50	8.35	7.50	7.76	7.50	7.67	7.50	8.06	7.50	7.58
Animación	7.25	7.45	7.30	7.72	7.30	8.65	7.30	7.12	7.30	8.86	7.30	7.13	7.30	8.93	7.25	7.17
Turquesa	7.34	8.85	7.35	7.19	7.35	8.59	7.35	8.49	7.35	7.23	7.35	8.92	7.35	9.58	7.34	8.85
Zaguán	7.34	9.60	7.35	7.61	7.35	9.33	7.35	9.53	7.35	8.98	7.35	8.47	7.35	8.96	7.34	9.60
Trattoria	7.75	9.80	7.73	8.56	7.73	9.16	7.73	9.69	7.73	9.16	7.73	8.30	7.73	9.35	7.75	9.80
El patio	7.75	9.78	7.73	9.43	7.73	9.60	7.73	10.00	7.73	8.83	7.73	7.83	7.73	10.00	7.75	9.78
Guayabero	7.75	10.00	7.73	8.58	7.73	9.14	7.73	8.30	7.73	8.21	7.73	7.64	7.73	9.08	7.75	10.00
Internacional	7.60	9.13	7.73	9.00	7.73	9.90	7.73	9.65	7.73	8.95	7.73	9.15	7.73	9.85	7.60	9.13
Bucanero	7.60	10.00	7.73	9.06	7.73	9.78	7.73	8.30	7.73	9.63	7.73	8.71	7.73	9.76	7.60	10.00



Anexo 7. Continuación. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2018

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Restaurantes	7.59	9.59	7.62	8.20	7.62	9.36	7.62	9.14	7.62	9.03	7.62	8.43	7.62	9.51	7.59	9.59
Lobby Bar	7.60	9.75	7.80	7.76	7.80	7.49	7.80	8.76	7.80	9.34	7.80	9.11	7.80	8.69	7.60	9.75
Aqua bar	7.05	9.21	7.25	7.67	7.25	8.15	7.25	9.15	7.25	9.43	7.25	9.76	7.25	9.52	7.05	9.21
El Cappuccino	7.80	8.58	7.80	8.82	7.80	8.58	7.80	10.00	7.80	9.37	7.80	9.82	7.80	8.90	7.80	8.58
Disco	6.80	8.02	7.15	6.44	7.15	7.49	7.15	7.17	7.15	7.91	7.15	9.15	7.15	6.10	6.80	8.02
La Tinaja	7.55	10.00	7.60	8.61	7.80	8.68	7.80	10.00	7.80	9.15	7.80	8.94	7.60	8.65	7.55	10.00
El Patio	7.80	10.00	7.80	8.83	7.80	9.37	7.80	10.00	7.80	9.23	7.80	9.82	7.80	9.20	7.80	10.00
Habana Club	7.20	9.76	7.80	7.50	7.80	9.13	7.80	10.00	7.80	9.40	7.80	8.91	7.80	8.75	7.20	9.76
Bares	7.40	9.33	7.60	7.95	7.60	8.41	7.60	9.30	7.60	9.12	7.60	9.36	7.60	8.55	7.40	9.33
Turquesa	6.00	7.38	6.00	6.43	6.00	4.83	6.00	2.23	6.00	7.49	6.00	6.62	6.00	7.57	6.00	7.38
Zaguán	6.00	9.02	6.00	6.01	6.00	7.13	6.00	6.60	6.00	6.86	6.00	6.19	6.00	4.85	6.00	9.02



Anexo 7. Continuación. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2018

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Patio	6.20	8.79	6.30	7.11	6.30	7.99	6.30	8.30	6.30	8.36	6.30	6.55	6.30	9.06	6.20	8.79
Trattoria	6.20	7.40	6.30	6.83	6.30	6.36	6.30	8.33	6.30	7.84	6.30	6.83	6.30	6.92	6.20	7.40
Parrilla	6.00	7.40	6.15	7.16	6.15	7.65	6.15	8.29	6.15	8.99	6.15	6.43	6.15	9.39	6.00	7.40
Parrilla Patio	6.00	10.00	6.15	9.00	6.15	9.02	6.15	10.00	6.15	8.69	6.15	6.58	6.15	9.50	6.00	10.00
Guayabero	6.30	10.00	6.30	6.50	6.30	7.28	6.30	7.24	6.30	6.82	6.30	6.99	6.30	7.10	6.30	10.00
Internacional	6.30	8.69	6.30	6.22	6.30	8.45	6.30	5.47	6.30	8.81	6.30	4.18	6.30	9.06	7.30	8.69
Bucanero	6.30	9.06	6.30	8.58	6.30	8.20	6.30	6.60	6.30	8.71	6.30	7.16	6.30	6.97	6.30	9.06
Cocina	6.14	8.89	6.20	6.57	6.30	7.43	6.20	7.45	6.20	8.06	6.20	6.72	6.20	7.82	6.14	8.89
Mantenimiento	7.50	8.08	7.50	7.69	7.50	7.60	7.50	7.16	7.50	7.44	7.50	7.64	7.50	8.68	7.50	7.08
Promedio	7.30	8.77	7.35	7.53	7.35	8.32	7.35	8.54	7.35	8.54	7.35	8.32	7.35	8.55	7.30	8.77



Anexo 8. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2019

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Recepción	7.65	7.88	7.45	7.58	7.45	8.54	7.45	9.55	7.45	8.87	7.45	8.87	7.45	7.91	7.39	8.85
Habitaciones	7.61	7.93	7.62	7.74	7.62	7.98	7.62	7.43	7.62	7.61	7.62	9.16	7.62	6.93	7.61	8.93
Áreas libres	7.50	7.58	7.50	7.86	7.50	8.23	7.50	8.33	7.50	7.76	7.50	7.67	7.50	8.02	7.50	7.48
Animación	7.25	8.47	7.30	7.72	7.30	8.65	7.30	7.12	7.30	6.86	7.30	8.63	7.30	8.93	7.25	8.47
Turquesa	7.34	8.85	7.35	7.19	7.35	6.59	7.35	6.49	7.35	8.43	7.35	6.92	7.35	9.58	7.34	6.85
Zaguán	7.34	9.55	7.35	7.61	7.35	9.30	7.35	9.51	7.35	8.91	7.35	8.45	7.35	8.72	7.34	9.23
Trattoria	7.75	9.53	7.73	8.52	7.73	9.16	7.73	9.43	7.73	9.16	7.73	8.30	7.73	9.35	7.75	9.56
El patio	7.75	9.78	7.73	9.43	7.73	9.60	7.73	10.00	7.73	8.83	7.73	7.83	7.73	10.00	7.75	9.78
Guayabero	7.75	10.00	7.73	8.58	7.73	9.14	7.73	8.30	7.73	8.21	7.73	7.64	7.73	9.08	7.75	10.00
80Internacional	7.60	9.13	7.73	9.00	7.73	9.88	7.73	9.65	7.73	8.93	7.73	9.15	7.73	9.75	7.60	9.13
Bucanero	7.60	10.00	7.73	9.06	7.73	9.78	7.73	8.30	7.73	9.63	7.73	8.71	7.73	9.76	7.60	10.00



Anexo 8. Continuación. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2019

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Restaurantes	7.59	9.59	7.62	8.20	7.62	9.36	7.62	9.14	7.62	9.03	7.62	8.43	7.62	9.51	7.59	9.59
Lobby Bar	7.60	9.71	7.73	7.76	7.80	7.49	7.80	8.76	7.73	9.34	7.80	9.11	7.80	8.65	7.60	9.73
Aqua bar	7.05	9.21	7.25	7.67	7.25	8.15	7.25	9.15	7.25	9.43	7.25	9.76	7.25	9.52	7.05	9.21
El Cappuccino	7.80	8.58	7.80	8.82	7.80	8.58	7.80	10.00	7.80	9.37	7.80	9.82	7.80	8.90	7.80	8.58
Disco	6.80	8.02	7.15	6.44	7.15	7.49	7.15	7.17	7.15	7.91	7.15	9.15	7.15	6.10	6.80	8.02
La Tinaja	7.55	10.00	7.60	8.61	7.80	8.68	7.80	10.00	7.80	9.15	7.80	8.94	7.60	8.65	7.55	10.00
El Patio	7.80	10.00	7.80	8.83	7.80	9.37	7.80	10.00	7.80	9.23	7.80	9.82	7.80	9.20	7.80	10.00
Habana Club	7.20	9.76	7.80	7.50	7.80	9.13	7.80	10.00	7.80	9.40	7.80	8.91	7.80	8.75	7.20	9.76
Bares	7.40	9.33	7.60	7.95	7.60	8.41	7.60	9.30	7.60	9.12	7.60	9.36	7.60	8.55	7.40	9.33
Turquesa	6.00	7.38	6.00	6.43	6.00	4.83	6.00	2.23	6.00	7.49	6.00	6.62	6.00	7.57	6.00	7.38
Zaguán	6.00	9.02	6.00	5.01	6.00	7.13	6.00	6.60	6.00	6.86	6.00	5.19	6.00	4.85	6.00	9.02



Anexo 8. Continuación. Resumen de las encuestas internas del primer trimestre del 2019

Departamento	Enero						Febrero						Marzo			
	Semanas						Semanas						Semanas			
	Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera		Cuarta		Segunda		Tercera	
	ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC		ISC	
	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Patio	6.20	8.79	6.30	7.11	6.30	7.99	6.30	8.30	6.30	8.36	6.30	5.55	6.30	9.06	6.20	8.79
Trattoria	6.20	7.40	6.30	2.83	6.30	6.36	6.30	8.33	6.30	7.84	6.30	5.83	6.30	6.92	6.20	7.40
Parrilla	6.00	7.40	6.15	7.16	6.15	7.65	6.15	8.29	6.15	8.99	6.15	6.43	6.15	9.39	6.00	7.40
Parrilla Patio	6.00	10.00	6.15	9.00	6.15	9.02	6.15	10.00	6.15	8.69	6.15	6.58	6.15	9.50	6.00	10.00
Guayabero	6.30	10.00	6.30	5.50	6.30	7.28	6.30	7.24	6.30	6.82	6.30	4.99	6.30	7.10	6.30	10.00
Internacional	6.30	8.69	6.30	7.52	6.30	8.45	6.30	5.47	6.30	8.81	6.30	4.18	6.30	9.06	6.30	8.69
Bucanero	6.30	9.06	6.30	8.58	6.30	8.20	6.30	6.60	6.30	8.71	6.30	6.16	6.30	6.97	6.30	9.06
Cocina	6.14	8.89	6.20	6.57	6.30	7.43	6.20	7.45	6.20	8.06	6.20	5.72	6.20	7.82	6.14	8.89
Mantenimiento	7.50	8.08	7.50	7.69	7.50	7.60	7.50	7.46	7.50	7.94	7.50	8.64	7.50	6.68	7.50	8.08
Promedio	7.30	8.77	7.35	7.53	7.35	8.32	7.35	8.54	7.35	8.54	7.35	8.32	7.35	8.55	7.30	8.77



Anexo 9. Entrevista

1. ¿Considera usted que el proceso de aprovisionamiento durante el periodo fue estable?
2. En caso de ser inestable cree usted que se deba a cantidad, surtido u oportunidad ó por las tres indicadores
3. ¿Cuáles fueron los renglones más afectados?
4. Pudiera relacionar causas que han influido en esta situación.



Anexo 10. Relación de insumos deficitarios

Brisas Guardalavaca

Relación de insumos deficitarios

Mes: _____

No.	Insumos deficitarios	Proveedor	Área afectada	Fecha de pedido	Fecha de entrega

Elaborado por:

Aprobado por:



Anexo 11. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Realizar reproducción del modelo para realizar el DNA	Subdirector de Recursos Humanos	2da quincena de Junio/2019	31 de Julio /2019	Materiales, tiempo y humanos
2	Coordinar curso de actualización en servicios gastronómicos	Subdirector de Recursos Humanos	Mayo / 2019	Julio / 2019	Materiales, y humanos
3	Identificar recursos deficitarios por servicios	Jefe de ATM	20 de cada mes	23 de cada mes	Materiales, financieros y humanos
4	Realizar defectado de las habitaciones y en correspondencia definir las tareas a desarrollar para su mantenimiento	Subdirector general	Mayo / 2019	Julio / 2019	Materiales, tiempo y humanos



Anexo 11. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
5	Coordinar con la inmobiliaria para que realicen las actividades de mantenimiento a las instalaciones y al equipamiento	Subdirector general	Mayo / 2019	1ra quincena de Julio / 2019	Tiempo y humanos
6	Incrementar por parte de la dirección del hotel un estricto control respecto al cumplimiento de los contrato por parte de la inmobiliaria	Directora general	Mayo / 2019	Junio / 2019	Tiempo y humanos



