

ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL COMPLEJO HOTELERO BARCELÓ SOLYMAR ARENAS BLANCAS.

MSc. Yenisey León Reyes¹, MSc. Yadney O. Miranda Lorenzo² Dr.C. Maylín Marqués León³

1. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Dirección de Organización, Planificación y Archivo. Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. yenisey.leon@umcc.cu*
2. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Departamento de Preparación y superación de cuadros. Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. yadney.osmaida@umcc.cu*
3. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Departamento de Ingeniería Industrial, FCE, Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. maylin.marques@umcc.cu*

Resumen

La presente investigación se desarrolla en el Complejo Hotelero Barceló Solymar - Arenas Blancas, el cual se encuentra ubicado en el polo turístico de Varadero, que presta servicio para el Turismo Internacional. Para el cumplimiento de la Misión del Hotel, es necesario la solución de algunos problemas que se presentan con la Calidad Percibida y el conocimiento de las expectativas del cliente por parte de directivos y trabajadores, es de interés de la cadena conocer el estado de las mismas en la actualidad, en este sentido surge la necesidad de realizar una investigación en aras de elevar su competitividad, teniendo en cuenta que cada vez crece más la planta hotelera en el polo turístico de Varadero. El Objetivo General de la Investigación es: Elaborar una estrategia para el mejoramiento de la calidad de los servicios del complejo hotelero Solymar- Arenas Blancas

Los principales resultados que se obtienen están relacionados con la aplicación del diagnóstico, la identificación de las principales debilidades en materia de calidad para el hotel y la propuesta de un plan de medidas para el mejoramiento de la calidad. Durante el desarrollo del trabajo, se utilizaron técnicas tales como entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación, diagrama causa-efecto. Se hizo uso del procesador de datos estadístico SPSS, se realiza la validación de las causas que originan las debilidades detectadas mediante el criterio de expertos.

Palabras claves: *calidad, servicios hoteleros, estrategia, mejora continua.*

La sociedad moderna experimenta profundos cambios, y es el sector del turismo uno de esos fenómenos, que durante los años sesenta y principios de los setenta creció a nivel mundial de manera espectacular. Sin duda, la tentación por conocer las causas de tal proceso se hace más intensa, y todos desean saber cuáles pudieron ser los factores que originaron su enorme crecimiento.

En la actualidad se escribe con frecuencia sobre turismo, pero hay que establecer que su conocimiento es reducido y se necesitan todavía verdaderos principios teóricos que estructuren los elementos y circunstancias que dan forma a las distintas proyecciones de esta actividad de ocio, recreativa y cultural. En el siglo XXI el turismo constituye un fenómeno de amplia extensión espacial, con significativas repercusiones económicas, sociales y ambientales para el mundo.

La industria del turismo es en la actualidad altamente competitiva. Los fenómenos de la globalización y el salto tecnológico han impactado en el turismo con particular fuerza y ha dado lugar a una intensificación de la competencia en este sector, elevando el interés por analizar los enfoques y factores que determinan la competitividad.

El mercado mundial ha sufrido un proceso de globalización. En estos momentos se está viendo un aumento masivo de la competencia entre infinidad de proveedores, tanto a nivel nacional como internacional como consecuencia de una mayor liberalización del mercado ya que los acuerdos internacionales para la liberalización del mercado internacional, aunque de forma lenta, no se detienen y los aranceles cada vez son menores. Cuando referimos a internacional ya no podemos entender como un grupo reducido de empresas que dominan todo el mercado, sino que un gran número de países, recientemente industrializados, con ventajas competitivas respecto a los demás. Todo esto ha elevado la competencia en el ámbito de los mercados globales, por lo que, según Kaplan (1984, pp. 390–418) y Cooper y Kaplan (1988, pp. 96– 103) la competencia global es más vigorosa que hace unos años, debido al rápido movimiento mundial del capital y a un cambio tecnológico mayor, dejando un mercado abierto a la competencia internacional en donde sus empresas compiten de forma agresiva por una porción de un mercado que cada vez es mayor.

Como hemos visto, la calidad proporciona las bases para ser un arma competitiva en el negocio. En este sentido, la calidad del servicio puede ser una ventaja competitiva siempre que distinga a la organización, a los ojos de los clientes, de sus competidores. Mientras, el enfoque de la dirección de la calidad puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que persigue, con la mejora de la calidad, elaborar bienes o servicios que los clientes consideren superiores a los competidores.

En este sentido, las ventajas competitivas originadas por la dirección de la calidad no se deben tanto a la utilización de técnicas y herramientas concretas como a la existencia de ciertas características tácitas e imperfectamente imitables que se constituyen como requisitos para poder implantarla: cultura de calidad receptiva al cambio, participación y formación de los trabajadores, motivación para mejorar, compromiso de la dirección, relaciones de confianza entre trabajadores y directivos. Sin estos recursos tácitos, intangibles, ambiguos casualmente, complementarios y difíciles de imitar, la dirección de la calidad no tiene fundamento para el éxito (Powell, 1995; 21-22).

En términos generales, Porter (1987; 29-38) identifica dos tipos básicos de ventajas competitivas, independientemente de los puntos fuertes y débiles que pueda tener la empresa en comparación con sus competidores: costes bajos y diferenciación. Estos dos tipos de ventajas pueden generar tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

En un principio podemos pensar que la estrategia de diferenciación guarda una mayor relación con la filosofía de la dirección de la calidad que una de liderazgo en coste. Sin embargo, el enfoque de calidad ha superado este dilema entre coste-diferenciación, como veremos posteriormente. De todos modos, una empresa que mantiene una estrategia de bajo coste puede implantar un sistema de calidad, siempre que respete todos sus principios, aunque, según vaya asumiendo la empresa todo lo que implica esta nueva filosofía, es normal que se acerque a la diferenciación. Así, una empresa que selecciona una estrategia de calidad puede competir en las distintas dimensiones de la misma. En este sentido, éstas pueden ser fuente de ventaja competitiva. Garvin (1987; 104-109) identifica ocho dimensiones de la calidad en las que puede competir la empresa: Prestaciones, peculiaridades, fiabilidad, conformidad, durabilidad, servicio, estética. Calidad percibida. Corresponde con la percepción que tiene un cliente de la calidad de ese producto, teniendo en cuenta que normalmente, los clientes no siempre poseen información completa sobre las características de dicho producto. Así, por ejemplo, raras veces el cliente conoce exactamente y de forma previa la durabilidad de un producto, lo que puede influir en su percepción. En estas situaciones, la imagen de la empresa o los anuncios publicitarios, entre otros, pueden afectar las percepciones de los usuarios, creando incluso una falsa expectativa. Es de destacar que para el cliente, la reputación de la empresa o de la marca son algunos de los caracteres más valorados, sino los que más, de la calidad percibida.

De esta manera, bajo la filosofía de la dirección de la calidad, que va mucho más allá de la simple calidad del producto, estas dimensiones son soportadas por una cultura organizativa que envuelve toda la empresa y permite utilizar eficientemente sus recursos actuales y potenciales, descubriendo así las oportunidades que presenta la calidad para acercarse a las necesidades y expectativas de los clientes.

Una vez creada la ventaja competitiva, el siguiente paso es mantenerla. En este sentido, la empresa debe ofertar un bien o servicio que corresponda a los criterios clave de compra de la mayoría de los clientes de su mercado (Hall, 1992; 135), objetivo que persigue la dirección de la calidad. No obstante, con el tiempo las ventajas se erosionan, por lo que el conseguirlas y mantenerlas dependerá de las características de los recursos y capacidades. Barney (1991; 105-106) y Grant (1996; 176-177) identifican las características que deben poseer los recursos y capacidades para que puedan crear y sostener una ventaja competitiva. El turismo ha alcanzado cifras sin precedentes a nivel mundial, el 2016 arrancó con fuerza en lo que se refiere al turismo internacional. Las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 5% entre enero y abril de 2016 según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. Los resultados fueron claramente buenos en casi todas las subregiones y muchos destinos registraron tasas de crecimiento de dos dígitos. Las perspectivas para culminar el año 2016 son también positivas, previéndose que en este periodo vacacional

que representa la temporada alta para el hemisferio Norte, alrededor de 500 millones de turistas viajarán al extranjero.

Los destinos de todo el mundo recibieron 348 millones de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) entre enero y abril de 2016, es decir, unos 18 millones más que en el mismo periodo del pasado año (5,3%). Este crecimiento se suma a un aumento del 4,6% en 2015, y podría hacer de 2016 el séptimo año consecutivo de crecimiento superior a la media, dándose así la circunstancia de que desde 2009, el año de la crisis, las llegadas de turistas internacionales han aumentado un 4% o más cada año.

Los resultados muestran un firme deseo de viajar y ese deseo sigue impulsando el crecimiento del turismo. La demanda en todas las regiones del mundo sigue siendo sólida, a pesar de los desafíos presentes, lo que demuestra que el turismo es un sector económico dinámico y resistente.

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales aumentarán entre un 3,5% y un 4,5% a lo largo del año 2016, confirmándose la previsión a largo plazo realizada por la OMT y que apuntaba a un crecimiento del 3,8% anual entre 2010 y 2020.

En las Américas (+6%), las cuatro subregiones siguieron disfrutando de un crecimiento notable en los cuatro primeros meses de 2016, lideradas por América Central y América del Sur (ambas con un +7%). Las llegadas al Caribe (+6%) y a Norteamérica (+5%) se vieron espoleadas por una continuada y fuerte demanda de turismo emisor en los Estados Unidos, donde el gasto turístico aumentó un 9% en mayo, lo que demuestra que los países en desarrollo apuestan cada vez más por el turismo como vía para el desarrollo y por tanto hacen más intensa la carrera por la competitividad. La brecha entre las economías desarrolladas y las economías en desarrollo en materia de llegada de turistas se reduce cada vez más.

En el mundo contemporáneo de hoy, la palabra calidad aparece en cada uno de las esferas de la vida. Ninguna tarea se ha impuesto de forma más feroz que la búsqueda de la calidad. La empresa, o entidad que no haya adoptado la calidad como principio orientador, pronto dejará de existir.

La calidad no es únicamente algo que ponemos en nuestros productos y servicios; lo que es importante, es lo que nuestros clientes obtienen de nosotros. Las empresas de servicio necesitan previsión, un espíritu incansable y un trabajo duro para mantenerse a la altura de las necesidades de los clientes, que evolucionan con la misma rapidez y frecuencia que el ambiente en que ellos operan. Asimismo los niveles de satisfacción de los clientes cambian a lo largo del tiempo, por lo que hay que mantener una atención constante de forma activa y directa sobre nuestros consumidores.

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencia de la humanidad, con clientes más exigentes y ante un mundo de mucha competencia se hace necesario tratar de ser lo mejor dentro de lo mejor para poder sobrevivir, y esto no se logra si no es con el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas.

En Cuba, este sector se ha denominado la locomotora de la economía, de ahí que dentro de los capítulos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se encuentre el IX, Política para el turismo, con 14 Lineamientos, y

precisamente el 257, “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en relación a calidad/ precio”.

El 2015 rompió récords en las llegadas de visitantes foráneos a Cuba cuando tres millones 524 mil 779 visitantes arribaron a la Mayor de las Antillas. El crecimiento de un 17,4% lo convierte entre otras razones en el sector más dinámico de la economía cubana a partir del arribo al país de 3.524,779 visitantes, lo que significó un crecimiento de 17,4 y un sobrecumplimiento del plan de 11%, 500 mil visitantes más que el año anterior.

Los mercados que más aportaron al crecimiento fueron Canadá, 125 000; Alemania, 36000; Francia, 35000; Reino Unido, 32000; España, 30000; Italia, 26000, y Estados Unidos, que creció a partir de la flexibilización de los viajes al convertir las doce licencias de autorizos en generales.

El MINTUR a la par del aumento de visitas a la mayor Isla del Caribe se impone el reto de continuar perfeccionando los sistemas de calidad con el objetivo de satisfacer las demandas del boom turístico y entre sus principales acciones encaminadas en este sentido se encuentra dar seguimiento a los Programas de Mejora, en materia de Alimentos y Bebidas, Animación y Tienda.

En este año en las instalaciones hoteleras serán atendidos más de 24 millones 749 mil turistas/día extranjeros, lo que significará crecer un 12,3 % con relación al año anterior. En cuanto al mercado interno, que ha tenido una dinámica de crecimiento positiva hasta el momento, se espera sean atendidos más de 6 millones 859 mil turistas/días nacionales, un 13,8 % más que en el 2015.

Todos estos crecimientos deberán tener el acompañamiento de la calidad del producto turístico cubano, para lo que se trabaja en el mejoramiento de la planta hotelera, aseguramiento de los recursos y la fuerza de trabajo necesaria.

De ahí la pertinencia del presente trabajo que se realizó en el complejo hotelero Barceló Solymar - Arenas Blancas, perteneciente al grupo Gran Caribe, para el cual representa el 26 % de sus ingresos y el 8 % de sus utilidades, gestionando el 16% de su planta hotelera. Es por ello que por su representatividad es objeto de estudio.

El complejo hotelero presenta algunos problemas que se presentan con la calidad percibida y el conocimiento de las expectativas del cliente por parte de directivos y trabajadores, es de interés de la cadena conocer el estado de las mismas en la actualidad y así conocer a los clientes que hoy día visitan sus instalaciones, en este sentido surge la necesidad de realizar la presente investigación en aras de elevar su competitividad, teniendo en cuenta que cada vez crece más la planta hotelera en el polo turístico de Varadero, y los hoteles de los años noventa por su diseño y tipología son menos frecuentados. Lo anterior tiene relación con las reservas significativas que existen en cuanto al aumento de los niveles de ocupación del hotel, constituyendo esto la situación problemática a resolver.

El objetivo general de la investigación es: elaborar una estrategia para el mejoramiento de la calidad de los servicios del complejo, que contribuya a elevar los niveles de ocupación en cuanto a turistas días.

Para lograr el desarrollo del objetivo general de la investigación, se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico para evaluar las dificultades generales de la organización que resultan básicas para emprender la gestión de la calidad de los servicios del Complejo Hotelero Solymar -Arenas Blancas.

2. Diseñar un Plan de Medidas para la mejora de la calidad de los servicios del complejo hotelero y su impacto en los niveles de ocupación.

Diagnóstico del Complejo Hotelero Solymar -Arenas Blancas

El resort compuesto por ambos hoteles Solymar y Arenas Blancas; se encuentra en la primera línea de playa, muy cerca del centro de la ciudad. Se comercializa bajo el Slogan: Con Barceló Solymar Arenas Blancas Resort: “Compre uno, disfrute dos”. Es un hotel perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe S.A. y administrado por la cadena Española Barceló Hoteles & Resorts. El Hotel se integra plenamente a su entorno natural, teniendo una excelente jardinería tanto interior como exterior que lo distingue del resto, contando con 9.2 ha de extensión y más de 100 m de una excelente franja de arenas blancas y aguas cristalinas.

Posee un total de 883 habitaciones, de ellas 328 son Standard Hotel, 8 son Suite Hotel, 120 son Standard Bungalow, y 73 son Suite Bungalow; el resto estándar, las cuales cuentan con vista al mar, vista piscina o vista al jardín, teléfono, TV vía satélite, cafetera, baño privado, secador de pelo, agua caliente y fría, caja de seguridad, minibar, aire acondicionado, refrigerador, corriente 220 volt, balcón o terraza, plancha con su tabla, facilidades para minusválidos en el edificio principal, Jacuzzi disponibles en las suites del Hotel, cunas para bebés (3 años máx.) y camas para niños (12 años máx.).

Los servicios incluidos son: Piscinas, Canchas de tenis, Animación diurna y nocturna, Voleibol, Tiro con arco, Iniciación de buceo, Beach tennis, Deportes náuticos no motorizados (Banana Boat, con horario limitado), Sala de juegos, Gimnasio, Mini Club (4-12 años), Estacionamiento, Parque infantil, Jacuzzi (2 en piscina), Mini Bar, RoomSafe, Bicicletas, Bebidas nacionales y una selección de internacionales.

Cuenta además con otros servicios no incluidos: Renta de autos, Servicios médicos, Servicios de teléfono y fax, Cambio de moneda, Fotógrafo, Tiendas, Buró de turismo, Oficina de correo, Boutique, Sauna y masaje, Servicio de Babysitter, Salón de Belleza, Lavandería, Salón para Reuniones, Deportes náuticos motorizados, Bebidas Premium.

El Hotel Barceló Solymar fue el primer hotel 5 estrellas, todo incluido, en Cuba, que tiene como objetivo que sus clientes disfruten, además de las bondades de la linda playa azul de Varadero, de las comidas, bebidas de marca, actividades, servicios y otras facilidades.

El hotel Arenas Blancas, es de los primeros, existentes en Varadero, se dedicó durante muchos años a la atención de clientes nacionales, pues trabajaba los planes de estimulación de los vanguardias, de ahí la aceptación del mercado interno, por haber trabajado este segmento por varios años.

Para la realización del diagnóstico se examinaron los estados financieros del 2016 hasta agosto del 2017, donde se evidencia que el complejo ha dejado de ingresar 689 MP con relación al presupuesto planificado, sin embargo, presenta 505 MP ingresados más que en igual periodo del año anterior. Este incumplimiento del presupuesto está originado por la disminución de los turistas días planificados al tener 15348 menos de lo planificado, de estos 6129 pertenecientes al mercado nacional. Con relación al año 2016 estos ingresos son

mayores en medio millón de pesos debido al incremento del ingreso medio por turistas días que supera a ese periodo en 4.20 pesos, es decir con menos turistas se ingresa más y supera además en 80 centavos a lo presupuestado. Este mismo crecimiento se aprecia en las ventas netas, donde se demuestra que se incrementó el precio paquete y no así las ventas opcionales donde disminuyen contra lo presupuestado y contra el periodo anterior pero debido fundamentalmente a la disminución de turistas días ya que en el periodo se ha ingresado 1.51 pesos por turistas días y en el 2016- 1.48.

Referente a los Costos y Gastos, se generan 767 MP menos que lo presupuestado, pero se incrementa en 264 MP más que en igual periodo del 2015, debido fundamentalmente al incremento de dos servicios en el complejo, es decir una nueva cafetería-Pizzería y un Restaurante Oriental, que elevan la calidad del producto y de los servicios percibidos por el cliente. Las utilidades se sobre cumplen contra el presupuesto y periodo anterior, lográndose un incremento en 2.2 pesos por Habitaciones días ocupadas en igual periodo del año anterior y 1.8 contra lo planificado lográndose mayor eficiencia en el complejo al reducirse el costo por peso 0.007 contra el periodo anterior y 0.009 contra el presupuesto.

La solvencia a corto plazo al cierre de agosto 2016 resultó de 2.74 pesos, lo que significa que por cada peso de deuda disponemos de 1.74 centavos por encima para enfrentarla. Relacionado con la prueba ácida, que significa con qué contamos para pagar cada peso de deuda inmediata, resulta que tenemos 1,45 centavos por cada peso de deuda y la liquidez inmediata resulta de 0.42 centavos, indicador que mide la salud financiera de nuestras finanzas para pagar las deudas que vencen hoy.

Aunque se logra un ingreso superior y una mayor eficiencia en el 2017 con relación al 2016, todavía no se logran las potencialidades necesarias para lograr metas superiores, por lo que se infiere que quedan muchas reservas por explotar.

Como se puede apreciar en el análisis de sus indicadores, que son los más usuales, la mayoría son de eficiencia, 1 de eficacia (% de satisfacción), y dos de efectividad, posicionamiento y cuota de mercado. Por lo que se deduce que la gestión de la instalación está enfocada a la eficiencia. La empresa es reactiva y no proactiva, de ahí la necesidad de elevar los indicadores de eficacia que se revierten en eficiencia y para lo cual es imprescindible elevar la competitividad que se traduce en gestionar de manera diferente el actuar con los clientes y se logra elevando la calidad del servicio.

El Hotel Barceló Solymar presenta resultados económicos en ascenso, no así en los resultados comerciales donde se aprecia hasta agosto del 2017 un decrecimiento en los turistas días de 16007 con relación al 2016 y de 7378 turistas físicos menos. Lo anterior se fundamenta en que similares productos con menos servicios de restauración, de recreación, así como de tiendas, cercanía a la zona histórica y mejor franja de playa, entre otros, presentan una mejor ocupación lineal, la cual rebasa el 90 %, lo que no se logra en el complejo estudiado. Las razones que empeoran estos indicadores en el complejo Barceló Solymar Arenas Blancas son los problemas de calidad fundamentalmente, que se manifiestan en esta disminución.

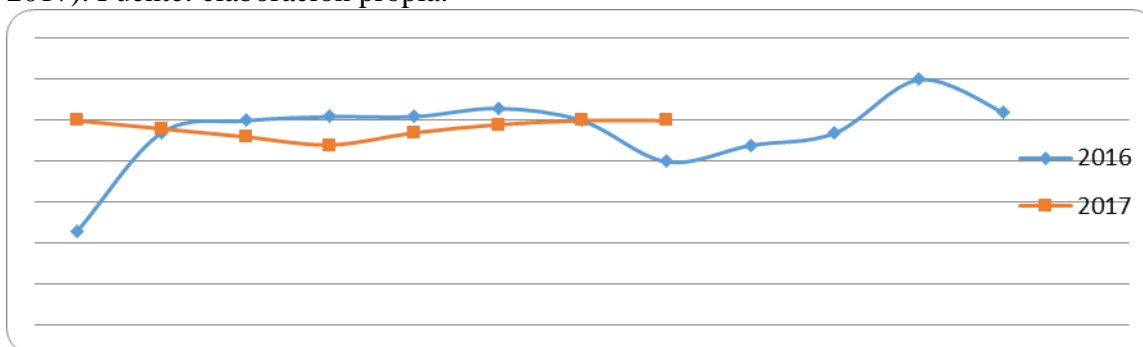
Identificación de las debilidades relacionadas con la calidad

La calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto convierte a la

calidad en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

Para identificar las principales problemáticas que afectan la calidad del complejo comenzamos con el análisis de las encuestas internas aplicadas a los clientes durante el 2016 y hasta agosto del 2017 donde expone un resumen del índice de satisfacción durante este período.

Gráfico 1. Resultados por meses de las encuestas internas a clientes (Período 2016/agosto 2017). Fuente: elaboración propia.



Como muestra se apreciamos que durante el 2016 el índice de satisfacción de los clientes encuestados se comportó de forma muy irregular con resultados del 90 al 94%, no así durante los primeros 8 meses del 2017 donde sus resultados estuvieron estables del 92 al 93%. Cabe significar que el valor propuesto en el objetivo de trabajo de la entidad es alcanzar un 93% de índice de satisfacción el que hasta el momento en los resultados globales se comporta en un 92.7%.

Posteriormente se evalúan las áreas donde más incidencias existe en cuanto a la satisfacción de clientes encuestados durante el 2017.

Tabla 1: Resultados encuestas internas por áreas durante 2017. Fuente: elaboración propia.

Áreas	E	F	M	A	M	J	J	A	ISG
Recepción	79	90	91	92	92	91	93	91	90
Habitación	92	92	90	90	90	90	92	92	91
Buffet	97	93	92	92	93	92	93	93	93
Restaurantes Especiales	87	93	92	92	93	92	92	94	91.4
Snack Bar	91	91	95	94	92	92	92	91	93
Bares	91	94	93	93	93	92	95	94	93
Animación	96	95	94	93	93	92	92	95	94.2
Mantenimiento	84	87	85	87	89	85	87	82	86.4
Jardines y Áreas Exteriores	95	95	95	97	94	92	96	95	95
Piscina	96	95	93	94	92	89	92	95	93.2
Área de Playa	94	94	95	97	95	95	96	94	95
Seguridad	94	94	95	96	96	95	96	94	95
ISG	93	92.8	92.7	92.6	92.8	92	93	93	93

Las áreas con mayores incidencias de insatisfacción por su orden corresponden a mantenimiento con un 86.4% y en ninguno de los meses del año es evaluado por encima del por ciento aprobado por Gran Caribe y por el objetivo de trabajo anual de la instalación. Le continua Recepción con un 90% de satisfacción y habiendo logrado solo en el mes de julio el nivel de satisfacción de los clientes, las habitaciones presentan solo un 91% no logrando el nivel en ninguno de los meses del año y el servicio de los restaurantes especiales donde alcanzan solo un 91.4% y solo en febrero, mayo y agosto obtienen niveles de satisfacción de 93%. Las demás áreas cumplen las metas trazadas.

De estas encuestas se realiza un análisis de los principales planteamientos y quejas de los clientes por áreas y por problemática que se repiten como muestra la siguiente tabla 2.

Tabla 2: Principales comentarios negativos de las encuestas internas por Departamentos.

Fuente: elaboración propia.

Áreas	Deficiencias	Cantidad
Recepción	Mejorar INTERNET, Wifi y comunicaciones en general, es lenta, debe ser gratuita.	226
	Servicio lento por falta de personal, más amabilidad e información.	70
Animación	Más y mejor animación. Música variada, fundamentalmente cubana y volumen adecuado.	110
Ama de Llaves	Problemas de lencería, es poca, poca para hacer el cambio.	155
	Limpieza y servicio en general.	114
Cocina	Más variedad, mejores productos y fundamentalmente naturales.	136
Mantenimiento	Problemas de Aire Acondicionado.	328
	Necesidad de Mantenimiento y renovación general.	241
Gastronomía	Mejorar las bebidas y más insumos.	107
	Problemas de servicio: Personal poco atento.	102
Áreas Exteriores	Insectos en las diferentes áreas (cucarachas, hormigas, moscas y mosquitos).	72
	Tumbonas de la playa en mal estado y limpieza de la arena y más cestos para basura.	82
Seguridad	Ruidos y molestias por Clientes jóvenes y borrachos (Es según los segmentos o meses del año).	64

Los problemas más mencionados en las encuestas y que son motivos de quejas son:

Problemas con el aire acondicionado (328),

Necesidad de mantenimiento y renovación general (241),

Mejorar INTERNET, Wifi y comunicaciones en general alegando sobre su lentitud y que debe ser gratuita (226),

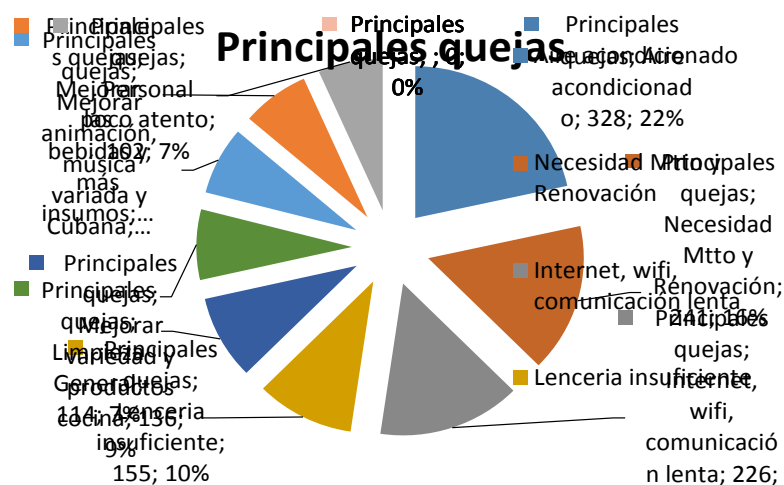
Problemas con la lencería (155), Más variedad en las comidas, mejores productos y fundamentalmente naturales (136),

Limpieza y servicio en general (114),

Más y mejor animación, Música variada, fundamentalmente cubana y volumen adecuado (110), Mejorar las bebidas y más insumos (107) y

Problemas de servicio en sentido general donde el personal es poco atento (102).

Gráfica 2. Principales quejas de los clientes en las encuestas Internas. Fuente: elaboración propia



Para conocer el estado de la satisfacción de los clientes en las encuestas realizadas por la oficina de información para el turismo INFOTUR en la frontera del polo turístico con los índices de satisfacción obtenidos durante el 2016 y hasta agosto del 2017 los cuales presentamos sus resultados en la gráfica 3, donde se demuestra que en todos los meses del 2017 la satisfacción de los clientes encuestados en frontera ha sido superior al 2016, lográndose incluso índices de satisfacción por encima de los 4 puntos exigidos por el MINTUR menos en el mes de junio que fue el mes con menor índice de satisfacción.

En total fueron encuestados 580 clientes. Estos manifestaron 322 problemas durante su estancia entre las que se destacan:

Falta de renovación y mantenimiento del hotel (124)

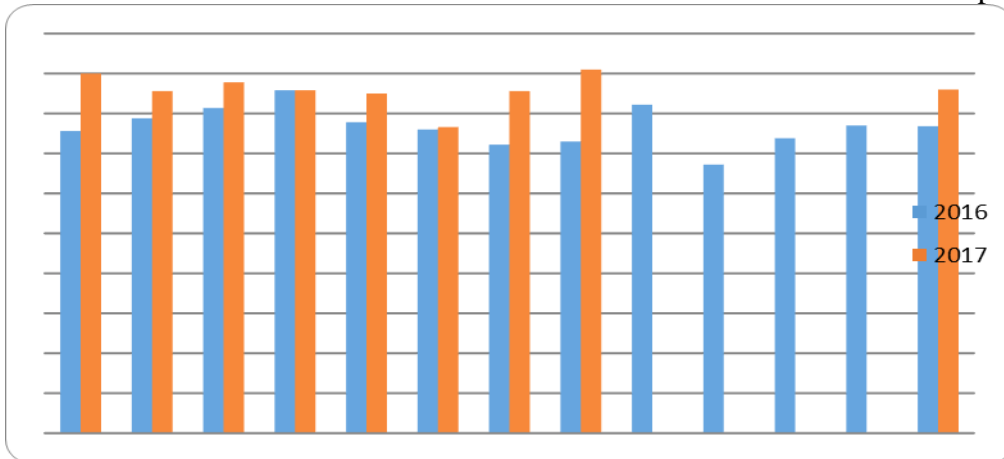
Mal funcionamiento de los Aires acondicionados de habitaciones y áreas de servicios (120).

Baños y habitaciones sucias (84)

Mejorar el trato a los clientes (64).

Problemas con el confort de las habitaciones (58).

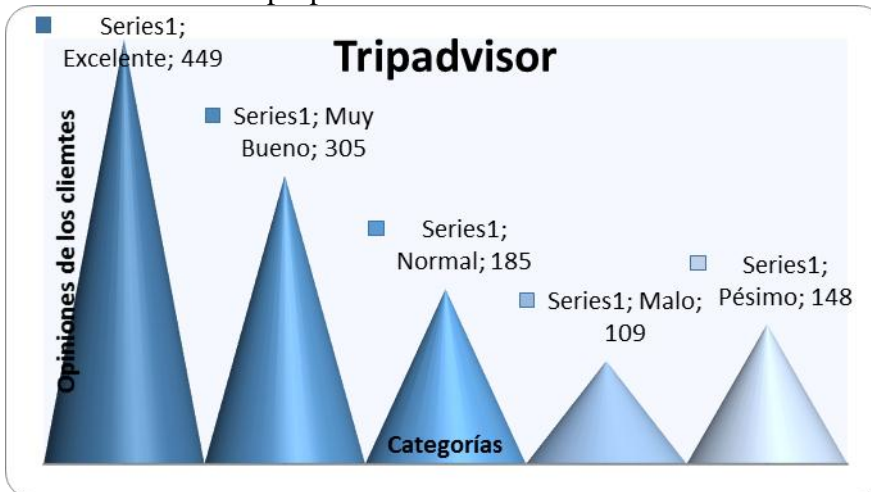
Gráfica 3. Resultado encuestas de frontera 2015/ 2016. Fuente: elaboración propia.



Por último se evalúa el índice de satisfacción de los clientes en la página web, Tripadvisor, sitio mayor utilizado por los clientes externos para la elección de hoteles para su estancia y donde se escriben los criterios de los ya alojados y expresan sus impresiones. Al comenzar el 2016 el complejo logra posicionarse entre el 26 y el 28 de los 63 hoteles inscritos en la página de Varadero lográndose posicionar en el 2017 en el lugar 23, con un índice de satisfacción superior al obtenido en el 2016.

En el Tripadvisor se han realizado 1196 opiniones, el 63% de las mismas valoran al complejo entre excelente y bueno, el 15% como normal y el 21% lo catalogan como malo o pésimo como se muestra en la grafica 4.

Gráfica 4 Opiniones en el Tripadvisor sobre el complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas. Fuente: elaboración propia.



En la página web las principales problemáticas que plantean son:

Limpieza en General (75)

El mantenimiento de las habitaciones y la falta de renovación (73)

Servicio y trato a los clientes (47)

Problemas con el aire acondicionado (45)

La variedad de las comidas (32)

Una vez obtenidas las variables o principales debilidades que más se plantean en los distintos tipos de encuestas, nos proponemos agruparlas en una tabla para definir las que más incidencias tiene de forma general en la afectación a la calidad de los servicios (Tabla 3).

Tabla 3: Cantidad de quejas realizadas por clientes en las encuestas analizadas. Fuente: Elaboración propia.

Problemáticas	Encuestas Internas	Encuestas Frontera	Tripadvisor	Totales
Aires acondicionados Defectuoso	328	120	45	493
Necesidad de mantenimiento y renovación general	241	124	73	438
Lento el Internet y comunicaciones en general	226	-	-	226
Lencería insuficiente	155	-	-	155
Variedad y productos naturales	136	-	32	168
Limpieza en sentido general	114	84	75	273
Mejorar animación, música más variada y Cubana	110	-	-	110
Mejorar las bebidas	107	-	-	107
Poca atención del personal	102	64	47	213
Insuficiente el confort de las habitaciones	-	58	-	58

Podemos concluir que las problemáticas que más inciden en la afectación de los servicios y la calidad en el complejo hotelero de Solymar - Arenas Blancas son:

1. Problemas con el sistema de clima de la instalación con 493 criterios y descritos en las tres muestras utilizadas.
2. El deterioro y la falta de mantenimiento de la planta hotelera con 438 criterios y descritos también en las tres muestras.
3. Falta de limpieza en sentido General con 273 criterios y mencionados en las tres muestras.
4. Poca atención del personal con 213 criterios y planteados en las tres muestras.
5. La lentitud del sistema de Wifi, internet y comunicación en general con 226 criterios y solo descritos en las encuestas internas.

Los problemas con la variedad y calidad de las comidas, con 168 criterios y mencionadas en las encuestas internas y en la página web Tripadvisor.

Al examinar estos distintos análisis de las deficiencias, no solo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como lo perciben los clientes, sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas claves, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que se realicen para mejorar la calidad. En tal sentido realizamos entrevistas a 12 miembros del consejo de dirección de la entidad, donde por sus experiencias exponen un nivel de prioridad a los problemas que plantean los clientes, los

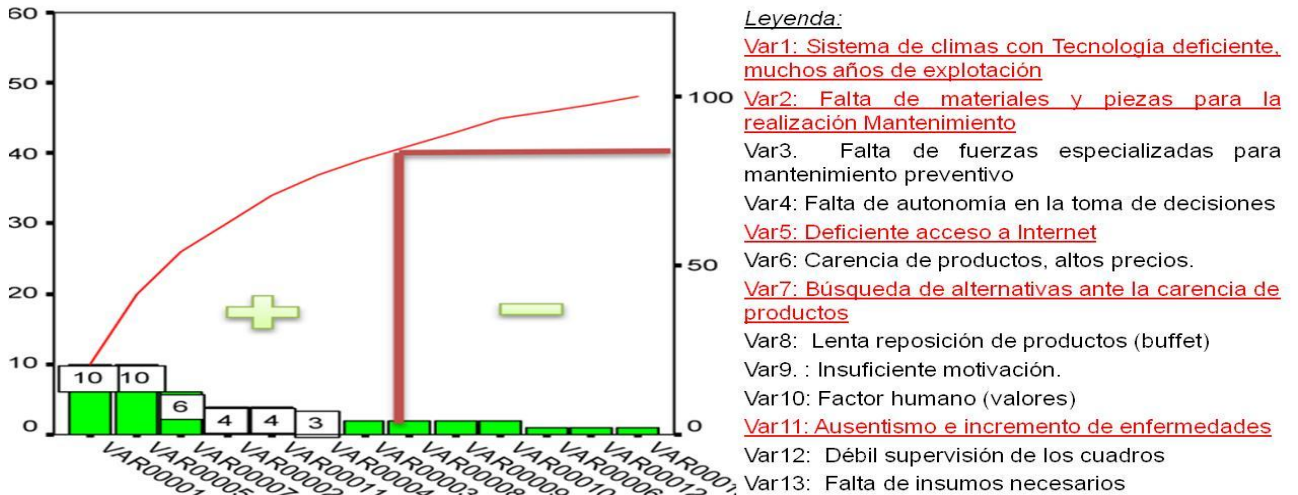
datos obtenidos pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis y las causas que originan estas problemáticas. Posteriormente se analizan los diferentes criterios mediante un tarjado, llegando a la conclusión de los elementos que más se repiten (Tabla 8).

Tabla 8. Distribución de frecuencias de los problemas que afectan la calidad del servicio.
Fuente: elaboración propia.

Problemas que afectan la calidad del servicio	Tarjado	ni	fi	Ni	Fi
Sistema de climas con Tecnología deficiente, muchos años de explotación	////////	10	0,21	10	0,21
Falta de materiales y piezas para la realización Mantenimiento	////	4	0,08	14	0,29
Falta de fuerzas especializadas para mantenimiento preventivo	//	2	0,04	16	0,33
Falta de autonomía en la toma de decisiones	///	3	0,06	19	0,40
Deficiente acceso a Internet	////////	10	0,21	29	0,60
Carencia de productos, altos precios	/	1	0,02	30	0,63
Búsqueda de alternativas ante la carencia de productos	/////	6	0,13	36	0,75
Lenta reposición de productos (buffet)	//	2	0,04	38	0,79
Insuficiente motivación	//	2	0,04	40	0,83
Factor humano (valores)	//	2	0,04	42	0,88
Ausentismo e incremento de enfermedades	////	4	0,08	46	0,96
Débil supervisión de los cuadros	/	1	0,02	47	0,98
Falta de insumos necesarios	/	1	0,02	48	1,00
Total		48	1		

Una vez obtenidos los atributos y su frecuencia, se procede a la aplicación de la técnica Gráfico de Pareto, para reducir el número de ítems, y trabajar con aquellos que reportan mayor importancia. Para ello se hizo imprescindible la utilización del programa estadístico SPSS V19.

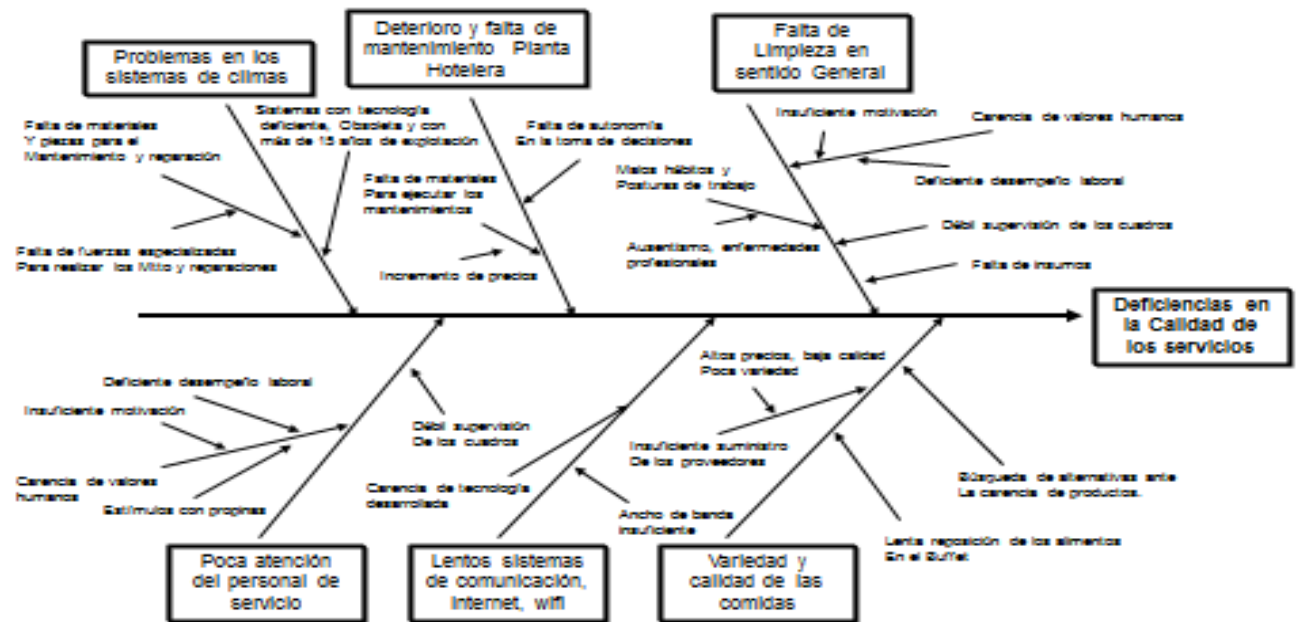
Gráfico 5. Principales deficiencias que inciden en la calidad del servicio ofertado. Fuente: elaboración propia.



Este resultado nos demuestra que hay una relación estrecha entre los problemas de calidad que los clientes externos identifican en las encuestas, las debilidades detectadas en las quejas y sugerencias y los análisis de los comités de calidad.

Finalmente los problemas son presentados en un Diagrama Causa-Efecto para reflejar de una forma más concentrada los problemas con las principales causas que conllevan al mismo según el criterio de los miembros del consejo de dirección (Figura 3).

Figura 3: Diagrama Causa – Efecto. Fuente: elaboración Propia



Análisis de los resultados y propuesta de soluciones

De acuerdo al diagnóstico realizado y a la aplicación de varios instrumentos de análisis, se detectaron las principales debilidades que afectan la calidad del servicio en el complejo hotelero y así proceder a la clasificación de las debilidades identificadas según el tipo de innovación a realizar. Para ello se desarrolló la técnica de Tormenta de Ideas en rueda libre con el consejo de dirección y como resultado de estas 6 debilidades analizadas se establecen las estrategias a seguir para solucionar los problemas de calidad. Estas líneas estratégicas se concretan en la tabla 9 evaluando el impacto (I) y factibilidad (F) e índice (IxF):

Tabla 9: Análisis del impacto de factibilidad de las propuestas de innovación para las debilidades detectadas. Fuente: elaboración propia.

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (IxF)
1 Mejora de la infraestructura hotelera.	9	5	45
2 Mejora de los sistemas tecnológicos.	9	5	45
3 Aplicar el enfoque de procesos como filosofía de gestión moderna	8	10	80

Como se puede observar las dos primeras innovaciones tienen un mayor impacto, pero son menos factibles de aplicar en toda su magnitud porque obedecen a la realización de grandes inversiones con niveles de financiamientos elevados que no se cuentan para de manera rápida poder acceder a ellos. Están condicionados a los planes de inversiones que son aprobados en el ministerio de turismo de manera centralizada y que no responden a todas las necesidades.

En el caso de la tercera si es factible su aplicación puesto que depende en gran medida de la disposición y empeño de la dirección del complejo, así como del accionar de sus trabajadores.

Después de evaluado el impacto de las estrategias propuestas se procede a la elaboración del plan de acción con el objetivo de eliminar o minimizar las debilidades que afectan la satisfacción de los clientes e inciden en la calidad de los servicios percibida por los clientes la cual se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10 Propuesta de acciones de mejora para elevar la calidad en el Complejo hotelero.

Debilidades	Causas	Acciones	Responsable	FC
Problemas con los sistemas de climas	- No cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y correctivo anual.	1) Agrupar los servicios de mantenimiento. 2) Realizar el mantenimiento preventivo por etapas.	Jefe SSTT.	Diario
	- Insuficiente personal especializado para la realización los mantenimientos	3) Contratar fuerza especializada para agrupar servicios.	Jefe SSTT.	Dic-2018

	- Falta de piezas y accesorios para los mantenimientos.	4) Realizar listados de las piezas y accesorios faltantes.	Jefe SSTT	Mensual
	- Tecnología obsoletas y sobreexplotadas	5) Solicitar inclusión en los planes de inversión según prioridades.	Dirección y Especialista inversiones.	Dic-2018
Deterioro y falta de mantenimiento de la planta hotelera	- Alto por ciento de ocupación. - Sobreexplotación	6) Agregar al plan de inversiones la mejora total de la planta hotelera.	Director e Inversionista.	1er semestre 2018
	- Falta de reparaciones y mantenimientos	7) Incluir estudio de factibilidad para la reparación capital.	Inversionista	Año 2018
	- Envejecimiento de las instalaciones.	8) Cumplir con los mantenimientos preventivos según cronogramas.	Jefe de SSTT.	Dic-18
	- Falta de materiales para ejecutar los mantenimientos - Altos precios de los materiales para los mantenimientos.	9) Priorizar las compras de materiales de mantenimiento deficitarios	Jefe de Compras	Mensual
Deficiente limpieza e higiene	- Aumentos de los certificados médicos.	10) Hacer Estudio organizacional de carga y capacidad de la fuerza de trabajo.	Sdtor de RRHH	Dic-2018
	- Mala distribución de la fuerza laboral		Sdtor RRHH y Director	Dic-2018
	- Débil control de los mandos intermedios	11) Evaluar el desempeño y cumplimiento de los mandos intermedios		Dic-2018
	- Incumplimientos de los planes de limpieza profunda y desinfección	12) Realizar un análisis de la idoneidad del personal según: ausencias, certificados médicos, etc.	Sdtor RRHH y Director	Mensual
	- Deficiente desempeño laboral	13) Organizar cronograma de supervisión de los planes de limpieza profunda y desinfección	Subdirector RRHH, Ama de Llaves y Dirección	Mensual

	- Carencia de insumos	14) Priorizar las compras de insumos necesarios para la realización de este proceso	Jefe de Compras	Mensual
Deficiente Atención del personal de servicio	- Deficiente desempeño laboral	15) Hacer estudio organizacional de carga y capacidad de la fuerza trabajo.	Subdtor de RRHH	1er semestre 2018
	- Mala distribución de la fuerza laboral	16) Evaluar el desempeño y cumplimiento de los mandos.	Sdtor RRHH y Director	Trimestral
	- Débil control de los mandos intermedios	17) Realizar un análisis del personal, ausencias, certificados médicos, para evaluar su idoneidad.	Sdtor RRHH, Maître y Director	Mensual
	- Carencia de insumos	18) Priorizar las compras de insumos necesarios para la realización de este proceso	Jefe de Compras	ene-17
Lentos sistemas de comunicación	- Poca velocidad de conexión a internet.	19) Contratar con ETECSA ampliar ancho de banda.	Asesor jurídico y Director	ene-17
	- Solo hay conexión en los lobby del complejo	20) Buscar locales alternativos para ampliar el servicio de conexión fuera del lobby.	Director y Sdtor SSTT	
Poca variedad y calidad de las comidas	- Déficit de productos comestibles	21) Incrementar la contratación de productos agrícolas a través de cooperativas agropecuarias. 22) Búsqueda de productos frescos y a mejores precios.	Director, Jurídico, jefe de compras	dic-16
	- Mala calidad de los productos que ofertan los proveedores, - Pocos productos naturales, - Mala presencia y altos precios de los productos.	23) Establecer cláusulas de reclamación a terceros que penalicen los incumplimientos.	Jefe de compras, jurídico y Director	1er semestre 2018

	- Lenta reposición de los alimentos en el buffet.	24) Evaluar el desempeño y cumplimiento de tareas de los trabajadores de cocina.	Jurídico y jefe de compras	Mensual
--	---	--	----------------------------	---------

Conclusiones

Los indicadores que más se gestionan, responden más a la eficiencia que a la eficacia, por lo que es considerado que asume un enfoque de gestión reactiva. Los instrumentos aplicados evidencian que los principales problemas que afectan la calidad del servicio están asociados a atributos de fiabilidad, tangibilidad y capacidad de respuesta. Se identificaron las principales debilidades que son: Deterioro y problemas de los sistemas de climas. Deterioro y falta de mantenimiento de la planta hotelera. Insuficiencias en la limpieza en sentido general. Insuficiencias en la capacidad de respuesta de la instalación. Insuficiencias en la atención del personal de servicio. Lentos sistemas de comunicación, INTERNET y Wifi y problemas con la variedad y calidad de las comidas. Las principales acciones de innovación a acometer tienen un gran impacto en cuanto a la solución de los problemas identificados, pero una baja factibilidad ya que dependen de aprobación de financiamientos que no están en decisiones de la organización. El programa de mejoras presentado tiene una relación directa con los atributos del servicio deteriorados, por lo que su cumplimiento contribuirá a un mejor desempeño organizacional.

Bibliografía

- AKBABA, A. Measuring service quality in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. USA, 2006. [fecha de consulta: 07-03-09] 25: 170-192. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/locate/ijhosman>.
- ALBRECH, K. R. *La Revolución de los Servicios*. Editorial Legis, Bogotá, 1992.
- ALBRECHT, K. R. *Gerencia de servicio*. Editorial Legis, Bogotá, 1991.
- ALÉN GONZÁLEZ, MARÍA E.; RODRÍGUEZ COMESAÑA, L. & FRAÍZ BREA, J. A. Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfactions. *Journal of Business Research*. USA, 2007. [fecha de consulta: 26-08-09] 60: 153-160. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com>.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. & LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* vol. 58: 53-66, 1994.
- ARTOLA PIMENTEL, MARIA DE L. & MACÍAS MESA, J. A. Empresas de clase y calidad percibida. *Ingeniería Industrial (Cuba)* 23 (2): 50-52, 2002.
- BABAKUS, E. & BOLLES, G. W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*. USA, 1992. 24: 253-268
- BENAVIDES, C. A. & QUINTANA, C. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos, Madrid, 2003.
- BERRY, L. L. *Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad*. Editorial Norma, Bogotá, 1993/a/.
- BLANCO GODÍNEZ, F.; MILERA RODRÍGUEZ, MILAGROS C. & MACHADO CASTRO, R. L. *Génesis y Evolución del Quehacer Científico*. EEPF “Indio Hatuey”, Matanzas, Cuba, 2007.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. & BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Mass. Existe edición en español: *Marketing Relacional: Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- CROSBY, P. B. *Quality is Free: the art of making quality certain*. Penguin, New York, 1979. Existe edición en español: *La Calidad no Cuesta*. CECSA, México, 1987
- CROSBY, P. B. *Calidad sin lágrimas*. Editorial Interamericana de México, México D.F., 1996.
- CUÉTARA SÁNCHEZ, L. *Modelo de Evaluación de Empresas de Transporte Turístico*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba, 2000.
- DE LA CUESTA ÁLVAREZ, G. *Efectividad Empresarial*. Editora Pablo de la TorrienteBrau, Ciudad de la Habana, Cuba, 1998.
- DÍAZ CERÓN, ANA M. *Una Aproximación a la Sorbición en Instituciones de Educación Superior*, 2002. [fecha de consulta: 8-05-2009]. Disponible en: www.uv.mx/ijesca/revista2002-1/servuccion.pdf.

FRÍAS JIMÉNEZ, R. A. & CUÉTARA SÁNCHEZ, L. Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Informe del Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA. Matanzas, Cuba, 1997.

FUNCH, V. Estrategias de Servicio. Editorial Trillas, México, 1968.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, 1999. [fecha de consulta: 27-10-2009] Disponible en: <http://www.fundibec.org>.

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. Introducción a la Excelencia EFQM. FEGC, Bruselas, 2003. 16 p.

ISO (2000/a). ISO 9004. Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el mejoramiento del desempeño. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra [fecha de consulta: 02-11-08]. Disponible en: <http://www.iso.ch>

ISO (2000/b). ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra. [fecha de consulta: 02-11-08]. Disponible en: <http://www.iso.ch>

ISO (2005). ISO 9000. De la “A” a la “Z” de los sistemas de gestión de calidad. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra. [fecha de consulta: 24-04-2008]. Disponible en: <http://www.calidadlatina.com/pub/091-oct-05-pdf>

MARTÍN MARTÍN, G. J.; MACHADO MARTÍNEZ, HILDA; BLANCO GODÍNEZ, F.; et al.. Evolución del modelo de gestión positivista de la ciencia a un modelo de gestión contexto céntrico, en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”. Conferencia en el Congreso Internacional “AGRODESARROLLO'2009”, 28-28 de Mayo. Centro de Convenciones “Plaza América”, Varadero, Cuba, 2009.

NODA HERNÁNDEZ, MARCIA E. Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Tesis de Maestría en Matemática Aplicada. Universidad de Holguín, Cuba, 1999.

MENDOZA CORREA, J. La Evolución de la Calidad. Tarea de la asignatura “Gestión de la Calidad”, Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas, Cuba, 2008. 23 p.