Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

Análisis de la calidad de la gestión en el Hotel Brisas del Caribe

Analysis of quality management at the Brisas del Caribe hotel

Sonia González Silva[1], Letney Cruz Hernández[2], Yuscely Bisset Domínguez[3], Johana Márquez Bravo[4]

[1-2-3] Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

[4] Escuela Superior Politécnica de Manabí

correo electrónico: letney.cruz@umcc.cu

Resumen

La presente investigación titulada "Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Brisas del Caribe" tiene como objetivo general analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo. Para el desarrollo de la investigación se adecuó el procedimiento de "Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión" elaborado por Ramírez Betancourt (2011). Se utilizan diversas herramientas como son la revisión de documentos, la entrevista, la tormenta de ideas, el Diagrama Causa – Efecto, el software estadístico SPSS, Microsoft Excel y Microsoft Visio, y como métodos teóricos el Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico y la Inducción–Deducción. Como resultado se obtuvo una evaluación promedio cuantitativa y cualitativa de la calidad de la gestión, además existe un 11,3 % de clientes insatisfechos, siendo el mercado canadiense el de mayor insatisfacción y el ruso el más satisfecho. Las insatisfacciones se encuentran fundamentalmente en las áreas de recepción, habitaciones, buffet, restaurante a la carta y bares estando dadas por la falta de capacitación, supervisión, control, suministros y profesionalidad.

Palabras claves: calidad; clientes; eficacia; gestión de la calidad; satisfacción.

Abstract

This investigation entitled "Analysis of the effectiveness of the management quality with external focus on the Hotel Brisas del Caribe" general objective is to analyze the causes that affect the effectiveness of the management quality in the external approach. This investigation is based on the procedure for the "Evaluation of the effectiveness of the management quality" developed by (Ramírez Betancourt 2011). Diverse tools and working methods were used: as empiric methods the documents review, the interviews, the brainstorming, the Cause–Effect Diagram, the SPSS statistical software, Microsoft Excel and Microsoft Visio; and as theoretical methods the Analysis and Synthesis, Historical–Logical and the Induction–Deduction. This investigation resulted in a quantitative and qualitative evaluation, and a

percentage of 11, 3 dissatisfied customers, been Canadian client the most dissatisfied and Russian market the most satisfied. The customer dissatisfactions are caused by insufficiency in front desk, discomfort in rooms, buffet, specialized restaurants and bars because is necessary to increase the training, supervision, control, provisions and professionalism.

Key words: *quality; client; efficiency; Quality management; satisfaction.*

Introducción

El mundo entero está en constante cambio y desarrollo, por lo que el sector turístico debe ir a la par de los mismos y responder a los retos impuestos por su tiempo. La velocidad a la que ocurren estos cambios es cada vez mayor. La competencia mantiene en jaque a los empresarios y los obliga a crear, innovar y buscar soluciones a problemas que van surgiendo. Todo está encaminado a lograr satisfacer las necesidades y requerimientos demandados por los clientes que son la razón de ser de cualquier negocio y más cuando hablamos de los relacionados a un servicio.

La calidad en el servicio es una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, independientemente de la actividad comercial o de los servicios que ofrezcan (OCDE, 2018)

La prestación de servicios de alta calidad es una de las tareas más importantes y difíciles que afronta cualquier organización de servicios (Pride & Ferrell, 2018)

Al incrementar el nivel de la calidad en el servicio aumentará el indicador de satisfacción del cliente (El-Adly & I., 2019)

Solo será competitiva la empresa que adopte los mejores criterios de calidad y ofrezca la mayor gama de servicio al cliente de acuerdo con sus necesidades (Jiménez, Mojica, Hernández, & Cardona, 2018)

Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones. Las necesidades de los clientes (en particular, las diferencias entre los grupos clave de clientes) se deben vincular de manera estrecha con la planificación estratégica de una organización, el diseño de productos, el mejoramiento de los procesos y las actividades de capacitación de la fuerza laboral. La información acerca de la satisfacción y la falta de ésta es importante porque su comprensión da lugar a las mejoras adecuadas que, a su vez, crean clientes satisfechos que recompensan a la empresa con lealtad (Evans, 2008).

Se debe considerar que los clientes, al basar su lealtad en función de precio, calidad y servicio comprometido, requieren de una oferta de valor atractiva para mantener una preferencia hacia la marca ("Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva," 2020)

La lealtad del consumidor crece con la satisfacción del cliente. Esto se debe a que los clientes forman parte de los procesos de comercialización y producción (Bertan, 2020). Significa que el consumo y la producción son, en parte, simultáneos en el proceso de servicio (Lehtinen, 2017)

Al final el cliente evalúa sus percepciones de calidad (calidad percibida, de los servicios, entendida como la valoración global que realiza el cliente acerca de la excelencia o superioridad que la empresa debe ofrecer en sus productos, en relación a sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido(Ganga , Alarcón, & Pedraja, 2019)) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real).

Una correcta evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión permite conocer como realmente se están llevando a cabo acciones con el objetivo de eliminar o minimizar aquellos problemas que están incidiendo en la satisfacción de los clientes. Conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; posibilita saber cuán preparada está la empresa para satisfacer un segmento de mercado determinado.

En la actualidad, se hace imprescindible optimizar el sistema de procesos graduales, vinculados a satisfacer al cliente o consumidor interesados en los productos comercializados, logrando el reconocimiento organizacional y el posicionamiento de la imagen corporativa en el mercado (Fontalvo & De La Hoz, 2018)

La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas (Espinosa Espinel & Parra Ferie, 2020)

Para sobrevivir en una industria de servicios, una empresa debe desarrollar una nueva estrategia para satisfacer a sus clientes (Jamaluddin & Ruswanti, 2017)

Según Silva, Content, Associate, and LATAM (2021) un enfoque centrado en el cliente encamina cualquier negocio hacia el éxito. A partir de Aydil (2009) el e**nfoque al cliente** plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Un cliente se define como: “Persona que a través de un producto de intercambio espera recibir un producto o servicio para satisfacer integralmente sus necesidades y deseos”.

Dentro del sector de los servicios ocupa un lugar especial el turismo, que, según la Organización Mundial del Turismo, comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares

distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo superior a un día e inferior a un año, con fines de ocio, negocio u otros motivos.

Las empresas turísticas cubanas están inmersas en lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos, muestra de ello lo constituyen los esfuerzos realizados por el Ministerio del Turismo (MINTUR) en lo referente al Perfeccionamiento Empresarial, el Proceso de Categorización de las instalaciones turísticas, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, la gestión ambiental y en la implementación de los Lineamientos económicos y políticos.

Para ello se debe desarrollar una perspectiva estratégica por parte de los empresarios, equilibrar la orientación a las ventas, a la calidad del servicio y a la reducción de costos, autonomía en la toma de decisiones y lograr elevados desempeños; en ocasiones obstaculizados por falta de enfoque sistémico e inadecuados métodos de evaluación, análisis y diagnosis.

Tras un aumento del 56 % del número de visitantes en Cuba en diciembre de 2021, 2022 promete ser un año que remonte las cifras pasadas (ONEI, 2022)

El Ministerio de Turismo tiene como Política de Calidad que todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que nos distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la sistematicidad y el rigor en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, indispensables para potenciar a Cuba como destino turístico seguro preferido en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país (https://www.mintur.gob.cu/calidad/)

La Organización Mundial del Turismo está a favor de una industria cada vez más segura, inclusiva y llena de posibilidades; y en consonancia, Cuba se suma a los afanes internacionales que presentan a este como el sector capaz de reiniciar, liderar y ser pilar central del desarrollo sostenible (http://www.acn.cu/especiales-acn/90149-2022-por-los-caminos-del-turismo-en-cuba, 2022)

Varadero es hoy un sitio ineludible en las ofertas de los promotores del turismo cubano, que visto más allá de sus atractivos básicos de arena, sol y playa se distingue por sus servicios hoteleros y se esfuerza en lograr la máxima satisfacción de todos los clientes con el empleo de un nivel adecuado de recursos y medios.

Hasta ahora Varadero se reafirma como el principal polo del país, con estancias diarias promedio de 13 mil turistas, el 77 por ciento foráneos y el resto nacionales, según la representante del Mintur en ese territorio, Ivis Fernández (Campos, 2022)

El Hotel Brisas del Caribe, tiene una insuficiente utilización de la mejora continua de los procesos y una limitada orientación a los diferentes mercados, por lo que se presentan dificultades que provocan que las expectativas de clientes no siempre sean satisfechas, lo que trae consigo quejas y reclamaciones. Por tal motivo, el desconocimiento de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo, limita la toma de acciones para la mejora.

Por lo que se declara como objetivo de la presente investigación: analizar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Brisas del Caribe, como base para la toma de acciones para la mejora.

Métodos

El diseño metodológico de la investigación toma como base el procedimiento para la "Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión" que aparece en el "Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos" elaborado por Ramírez Betancourt (2011), el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación tal como se expone a continuación con el desarrollo de sus 3 etapas:

1) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo
2) Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia
3) Análisis Causal de la satisfacción.

Resultados

El estudio estuvo centrado en el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el Hotel Brisas del Caribe. Para la aplicación del procedimiento se utilizó como instrumento la encuesta diseñada y aplicada en el hotel para así poder realizar el análisis.

Paso 1. En el caso de la investigación se seleccionó desde el 1 de enero hasta el 31 de octubre del 2018 (10 meses).

Paso 2. Se determinó la cantidad de turistas que fueron encuestados en el periodo, lo que arrojó una cifra de 2900 encuestados en el período.

Paso 3. Tomando como población las 2900 encuestas que fueron realizadas en el período objeto de estudio.

Paso 4. Se determinó el tamaño de muestra a partir de la fórmula propuesta en el diseño metodológico.

$$n = \frac{2900*2^2*0,5*0,5}{0,05^2(2900-1)+2^2*0,5*0,5} \qquad n = 352 \text{ encuestas}$$

Paso 5. Comprobación de la fiabilidad y validez de la encuesta mediante

El alfa de Crombrach y el coeficiente de correlación R cuadrado respectivamente, donde se obtuvo un Alfha de Cronbach de 0.720 y un R cuadrado de 0.763, por lo que las encuestas son fiables y válidas, lo

que implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos siendo sus resultados confiables. En las tablas que siguen se muestran los resultados obtenidos mediante el Software SPSS.

Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.

Evaluación cuantitativa

Las encuestas fueron tabuladas y se calcularon los estadígrafos del promedio general de satisfacción con el hotel, de cada área y ítem en particular, por mercado claves, así como el % de clientes insatisfechos utilizándose el software SPSS y EXCEL. Obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes (promedio general).

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,344	2,009	4,217	2,209	2,100	,334	33

Fuente: salida del software SPSS.

Como puede apreciarse la tabla 1 el cliente da una evaluación cuantitativa promedio de la calidad del servicio del hotel de 3,34 en la escala utilizada de 1 a 5, apreciándose que aún hay reservas de eficacia en las áreas de los diferentes procesos, además existen valores mínimos promedio de 2,00 y máximos de 4,21.

A continuación, se muestra en el gráfico 1 las diferentes áreas evaluadas y los valores promedios obtenidos, donde los servicios con valores por debajo de la media son: recepción con 3,17; habitaciones con 3,08; el buffet con 3,28; el bar con 3,18 y el restaurante con 2,15.

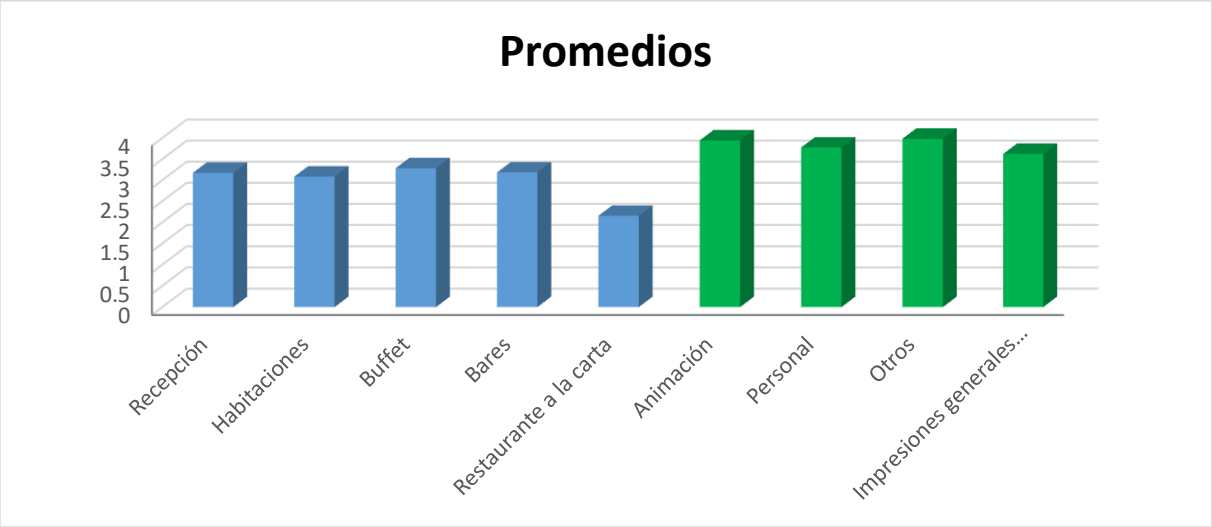

Gráfico 1. Áreas evaluadas y sus promedios.

Determinación del porcentaje de clientes insatisfechos.

En la tabla 2 se muestran los resultados del % de clientes insatisfechos a partir de la aplicación del software SPSS donde se puede observar que existe un 11,3% de clientes que no recomiendan el servicio y que por tanto pudieran no regresar al hotel, además de generar una imagen negativa del producto, lo que implicaría dejar de ingresar por concepto de cliente perdido.

Tabla 2. Si recomienda el servicio (% de satisfacción)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	312	88,7	88,7	88,7
	2,0	40	11,3	11,3	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

Fuente: salida del software SPSS.

Evaluación cualitativa

Paso 1. Para el cálculo de la evaluación cualitativa de la calidad de la gestión se tomó el valor cuantitativo promedio obtenido mediante el procesamiento de la encuesta, para aplicar la fórmula que sigue.

$$Qk = \frac{3.34 - 3,0}{0,66}$$

Qk = 0,51

Paso 2: Se obtiene el valor cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión mediante la **Tabla 2.1 Evaluación cualitativa Qk**, donde como puede apreciarse el valor está en el rango de **(0,00 a 0,75)** siendo por tanto evaluada de REGULAR.

Análisis causal de la satisfacción

Para llevar a cabo el análisis causal se seleccionaron las áreas afectadas para llevar a cabo la primera gran expansión mediante el diagrama causa – efecto. Se tomaron los ítems por debajo de la media en cada una de las áreas para realizar la primera pequeña expansión. Para la segunda pequeña expansión se determinaron las sub causas que inciden en cada uno de los ítems afectados, valorando las quejas, reclamaciones u otra información.

Resultados del análisis causal.

Paso 1 y 2: La figura 1 muestra las cinco áreas afectadas con sus ítems.

Indicador	Promedios
1.Recepción	. 3,17
Rapidez y amabilidad	2,92
Información brindada	3,19
2.Habitaciones	3,08
Limpieza	3,28
3. Buffet	3,28
Presentación de los platos	3,22
Variedad de los alimentos	3,29
Elaboración de los alimentos	3,31
Atención del personal	3,24
4. Bares	3,18
Variedad de las bebidas	3,15
Presentación de las bebidas	3,20
Atención del personal	3,20
5. Restaurante a la carta	2,15
Variedad de los alimentos	2,14
Elaboración de los alimentos	2,12
Ambientación	2,00
Atención del personal	2,26
Impresiones generales del hotel	3,62
Mantenimiento	3,21
Cumplimiento del horario de los servicios	3,07

Figura 1. Promedio de las puntuaciones en las áreas afectadas.

Paso 3: Las sub causas que inciden en cada uno de los ítems afectados fueron determinadas a partir del empleo de la tormenta de ideas, la comunicación boca a oído con algunos trabajadores, y un análisis de las opiniones de los clientes en las redes sociales.

1. Capacitación, supervisión y profesionalidad
2. Capacitación y profesionalidad
3. Falta de control
4. Capacitación
5. Suministros y comida repetida

6. Poca cantidad y variedad de frutas y postres
7. Problemas de suministro y supervisión y control
8. Capacitación
9. Profesionalidad y capacitación
10. Suministro
11. A veces la carne no sale completamente cocida.
12. Algunos productos de la mesa caliente se encuentran fríos
13. Inconformidad con el aire acondicionado
14. Capacitación y supervisión
15. Equipos obsoletos, carencia de recursos
16. Falta de supervisión y control

Paso 4: Se emplea el diagrama Causa – efecto (ver figura 2), donde se plasman las áreas más afectadas de los diferentes servicios, con los ítems que se encuentran por debajo de la media, así como las sub causas que inciden en cada uno de ellos.

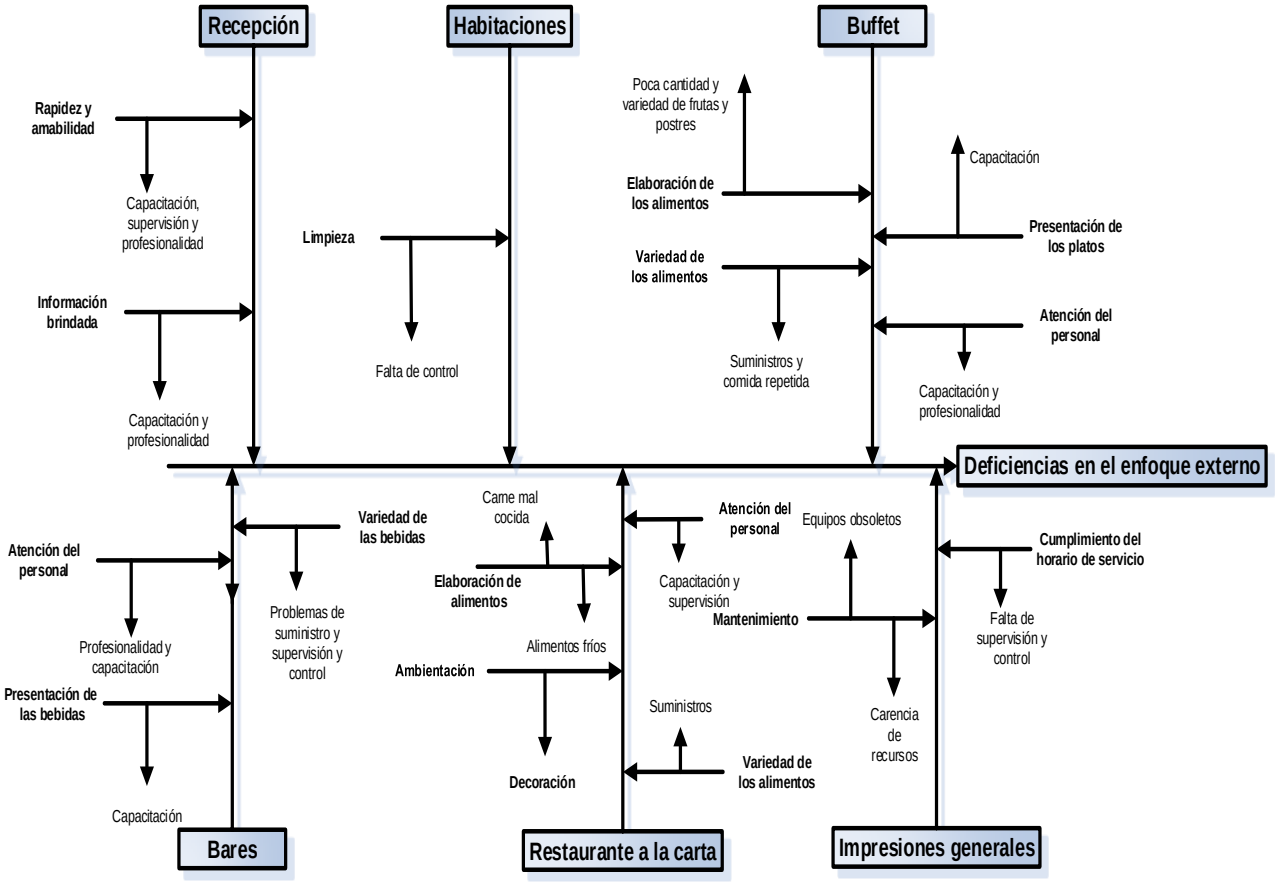

Figura 2. Subcausas que inciden en las áreas con puntaje inferior al promedio.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. El procedimiento desarrollado en esta investigación contribuye al análisis de la eficacia de la gestión en el sector turístico. Las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información de conjunto con las herramientas empleadas permiten interpretar los resultados y emitir juicios de carácter objetivo y subjetivo.
2. El cliente promedio se encuentra satisfecho con una evaluación cuantitativa de 3,34 y por tanto la eficacia de la calidad de la gestión fue evaluada cualitativamente de Regular.
3. De los segmentos de mercado estudiados el ruso representa el 71,03% y obtuvo una evaluación de 4,1, mientras que el segmento canadiense fue el más bajo con una evaluación de 3,1, existen reservas de eficacia en ambos casos; un 11,3% de clientes se encuentran insatisfechos al no recomendar el hotel.
4. Los problemas de mayor incidencia en la eficacia de la calidad de la gestión están dados por: falta de capacitación, supervisión y control; profesionalidad; dificultades con los suministros; problemas de mantenimiento y obsolescencia en los equipos y el mobiliario de las habitaciones.

Referencias bibliográficas

Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva. (2020).

Aydil, O. V. (2009). Cómo ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Fundamentación Teórica. . *Recuperado de https://www.gestiopolis.com/como-ofrecer-un-servicio-de-calidad-a-los-clientes-fundamentacion-teorica/*.

Bertan, S. (2020). Impact of restaurants in the development of gastronomic tourism. International Journal of Gastronomy and Food Science *21, 100232. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100232*

Campos, R. F. (2022). Cuba en pos de recuperar el turismo. *Prensa Latina*.

El-Adly, & I., M. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. . *Journal of Retailing and Consumer Services. 50: 322-332.* .

Espinosa Espinel, J. D., & Parra Ferie, C. (2020). Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa Chone Ltda. . *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(8), 42-65. http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es*.

Evans, J. R. (2008). *Administración y control de la calidad, 7ma edición. Thomson/South-Western.*

Fontalvo, T. J., & De La Hoz, E. J. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria, 11(1), 35-44. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062018000100035&script=sci_arttext*.

Ganga , F., Alarcón, N., & Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. Ingeniare. . *Revista chilena de ingeniería*.

http://www.acn.cu/especiales-acn/90149-2022-por-los-caminos-del-turismo-en-cuba. (2022). 2022: por los caminos del turismo en Cuba

https://www.mintur.gob.cu/calidad/.

Jamaluddin, J., & Ruswanti, E. (2017). Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty: A Case Study in a Private Hospital in Indonesia. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(5), 23-33. DOI: http://dx.doi.org/10.9790/487X-1905012333*.

Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la innovación y desarrollo tecnológico en el sector hotelero de la región caribe colombiana. *doi: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500157, Información Tecnológica, 29(5), 157-164 (2018)*

Lehtinen, U. (2017). Sustainable supply chain management in agri-food chains: a competitive factor for food exporters. . *En R. Bhat (ed.), Sustainability Challenges in the agrofood sector (pp. 150-174). John Wiley & Sons Ltd. https://doi.org/10.1002/9781119072737*

OCDE, O. p. l. C. y. D. E. (2018). Declaration on strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth, in OECD Ministerial Conference on SMEs. Mexico City. . *Disponible en: https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/SME-Ministerial-Declaration-ENG.pdf*

ONEI. (2022). Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (marzo).

Pride, W., & Ferrell, O. C. (2018). Foundations of marketing. 8th Edition. Cengage Learning.

Ramírez Betancourt , F. (2011). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión en Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos. *Universidad de Matanzas*.

Silva, D. d., Content, W., Associate, S., & LATAM. (2021). ¿Cómo satisfacer las necesidades de los clientes? .

Recibido: 12 de enero, 2022

Aceptado: 02 de febrero, 2022