



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA  
FACULTAD  
DE TURISMO

## **GRADUADO EN TURISMO TRABAJO FIN DE GRADO**

***Estudio de las variables que afectan a la satisfacción del cliente. Caso del hotel Vincci Posada del Patio 5\* Málaga.***

Realizado por:

***Noelia Torres Jiménez***

Fdo.: Noelia Torres Jiménez

***Dirigido por:***

***María Jesús Carrasco Santos***

Vº Bueno del tutor

Fdo.: María Jesús Carrasco Santos

**MÁLAGA, (Junio de 2014)**



**TÍTULO:** Estudio de las variables que afectan a la satisfacción del cliente. Caso del hotel Vincci Posada del Patio 5\* Málaga

**PALABRAS CLAVE:** *Deseos o expectativas, satisfacción, fidelidad, calidad, cliente, juicio posterior.*

**RESUMEN:** En este trabajo, pretendemos determinar qué significa la satisfacción del cliente en una empresa, cuál es la mejor forma de medirla, llevando a cabo una investigación de un caso real, para comprobar si se le presta atención a este factor, que puede resultar determinante en el éxito de una empresa.

Para llevar a cabo este proyecto, hemos revisado la teoría existente acerca de la satisfacción, además, hemos realizado entrevistas en profundidad para conocer las opiniones de los empleados del propio hotel y hemos realizado encuestas a los clientes, ya que ellos son sin duda alguna la parte más importante.

Por último trataremos de analizar los resultados obtenidos una vez realizada la medición de la satisfacción desde los puntos de vista de los trabajadores y clientes del hotel, para así realizar una serie de recomendaciones sobre la satisfacción del cliente que se podrán trabajar como futuras líneas estratégicas en la empresa, con el objetivo de ayudar a mejorar los aspectos más debilitados que hayan resultado como objeto de nuestra investigación.

## ÍNDICE

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Capítulo 1 | Introducción.....  | 1  |
| 1.1.       | Satisfacción del cliente.....  | 1  |
| 1.2.       | Importancia de satisfacer al cliente.....  | 3  |
| 1.3.       | Factores fundamentales de la satisfacción.....   | 6  |
| 1.4.       | Medición de la satisfacción del cliente.....   | 8  |
| 1.5.       | Formas de medición de la satisfacción del cliente.....                                   | 9  |
| 1.6.       | Defensores de las teorías de mejora continua.....  | 12 |
| Capítulo 2 | Objetivos del estudio.....   | 13 |
| 2.1.       | Objetivo general.....  | 13 |
| 2.2.       | Objetivos específicos.....   | 13 |
| Capítulo 3 | Marco situacional.....   | 14 |
| 3.1.       | Valores de la empresa.....   | 16 |
| Capítulo 4 | Análisis desde las distintas perspectivas.....   | 18 |
| 4.1.       | Perspectiva teórica.....   | 18 |
| 4.2.       | Perspectiva de los empleados.....  | 23 |
| 4.3.       | Perspectiva de los clientes.....   | 28 |
| 4.4.       | Conclusiones.....  | 29 |
| Capítulo 5 | Metodología.....   | 30 |
| 5.1.       | El modelo Servqual.....  | 30 |
| 5.2.       | Metodología elegida por la empresa (modelo de encuesta de satisfacción del cliente)..... | 33 |
| 5.2.1.     | Análisis de la encuesta.....   | 33 |
| 5.2.2.     | Análisis de las páginas web.....   | 36 |
| Capítulo 6 | Normativa que fomenta la satisfacción.....   | 39 |
| 6.1.       | ISO 9001.....  | 40 |
| 6.2.       | ISO 14001.....   | 41 |
| Capítulo 7 | Recomendaciones a la empresa.....  | 42 |
| Capítulo 8 | Conclusiones.....  | 43 |
| Capítulo 9 | Bibliografía.....  | 44 |



## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Hoy en día sobrevivir en un mercado como es el hotelero, es decir, un mercado muy competitivo, depende en gran porcentaje de lo satisfechos que estén nuestros clientes con el servicio que les ofrecemos, de ahí la importancia de atender a sus necesidades y no solo de atenderlas sino de superarlas para conseguir clientes fieles, que valoren positivamente nuestra empresa, y además cumplan con la afamada misión boca-oído, que nos haga conseguir más clientes.

Pero obtener información acerca del grado de satisfacción del cliente no sólo nos va a permitir conocer lo agradado que está nuestro cliente con el producto o en este caso el servicio recibido, sino que además, nos ayuda a identificar problemas existentes o potenciales que se pueden plantear evitando así que se conviertan en amenazas, sobre todo si se trata de servicios con un gran componente intangible.

Por esta razón, los hoteles deben estar constantemente actualizados en el ámbito de la satisfacción, y conocer las nuevas necesidades de sus clientes en todo momento, para conseguir unos mejores índices de satisfacción y que esto repercuta a su vez en mejores índices de ocupación.

Un aspecto fundamental que debemos considerar para comenzar el estudio es que los hoteles prestan servicios muy variados, pero el que acapara más peso en el total es el alojamiento y por ello debe ser el que reciba más atenciones y cuidados, ya que se trata de hacer sentir al cliente como en casa, un logro sin lugar a dudas muy difícil de conseguir.

Por todo lo expuesto anteriormente, podemos determinar que el objeto del estudio es medir el nivel de satisfacción del cliente en el hotel Vincci Posada del Patio 5\*, para poder hacer recomendaciones a la dirección del mismo y así ayudarlos a mejorar en este aspecto de cara al futuro.

La satisfacción es un concepto que no cuenta con una definición exacta y cerrada, por lo que debemos analizar las múltiples definiciones publicadas por diversos autores y hacer una puesta en común de las principales características coincidentes entre todas ellas. También debemos tener en cuenta que esta diversidad de connotaciones acerca de esta definición, surge de la diversidad de clientes que existe, ya que la satisfacción implica una parte emocional que es difícil de identificar individualmente, y que se intentan unificar según las necesidades de clientes con una serie de características en común.

Para poder abarcar el mayor número de matices posibles para este estudio de un caso en concreto, además de comparar las definiciones teóricas, abarcaremos el tema desde la perspectiva de los trabajadores que a diario conocen de primera mano los problemas que pueden surgir, y, por supuesto desde la perspectiva del propio cliente, que es al que pretendemos investigar para sacar conclusiones objetivas.

Esta preocupación por la unificación y la identificación de lo que supone un término claro de satisfacción del cliente, no es algo reciente sino que se inicia en los años setenta del siglo pasado, y el interés no parece decaer sino que, por el contrario, va en aumento, resultando cada vez algo más atractivo.

Prueba de este desmesurado interés en el conocimiento de la satisfacción, son los más de 15.000 artículos académicos escritos sobre la satisfacción e insatisfacción del cliente que según Peterson y Wilson (1992).

A pesar de que hoy en día, conocemos, y hemos comprobado la importancia que supone la tenencia de clientes satisfechos, muchas empresas, en su mayoría pequeñas todavía, no se decantan por este modelo de negocio y siguen centrados en las ventas.

Tener clientes satisfechos, supone conceder poder y capacidad de darles un abanico de elecciones, para que encuentren lo que concretamente buscan, pero no sólo es bueno para los clientes, sino que es aún mejor para nuestra empresa ya que otorgar ese poder a nuestros clientes, hace que nosotros contemos con clientes fieles, que repetirán nuestro producto una y otra vez, y además serán ellos mismos los encargados, de divulgar mediante el boca-oreja, la mejor campaña de publicidad que podamos imaginar.

Aunque el objetivo final de cualquier empresa no es la satisfacción, sino la obtención de beneficios, tener clientes satisfechos es uno de los mejores caminos para llegar a tal fin. Numerosos estudios relacionan la fidelidad o repetición de compra del cliente, con unos mayores beneficios que es el objetivo final que toda empresa privada persigue.

Por ello la empresa debe estar en constante actualización de los requerimientos del cliente, y hacer mediciones periódicas acerca de estos.

Estos son el insumo más importante para prestar un servicio, ya que esta información es la que genera el inicio del ciclo de la prestación del servicio por parte de la organización quien debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para poder evaluarlos con el fin de disminuir el espacio existente entre la calidad esperada, que según las teorías de calidad son las necesidades y las expectativas que el cliente tiene antes de adquirir el producto o servicio, y la calidad real, que es lo que la empresa le entrega al cliente de acuerdo a unos estándares y especificaciones previamente establecidas. Así se podrá conocer realmente la calidad percibida, que se conoce como la diferencia entre la calidad esperada y la calidad real. En este punto se mide el grado de satisfacción del usuario del servicio o producto. Es en este momento cuando, cumpliendo estos requisitos, la empresa puede

llegar a obtener ventaja competitiva con respecto a su competencia. (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991)

## 1.2. IMPORTANCIA DE SATISFACER AL CLIENTE.

En este apartado procederemos a explicar por qué el grado de satisfacción es tan importante para una empresa.

Los aspectos fundamentales a analizar en este apartado serán: flujo de clientes, la entrada de efectivo, la fidelidad y la marca.

Para comenzar utilizaremos los datos de la American Marketing Association (AMA) (1998), que tras diversas investigaciones llegó a las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya ha ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como media su buena experiencia a otras 3 personas, por el contrario uno insatisfecho lo hace con 9. Si se trata de servicios un cliente satisfecho se lo comunica a tres clientes, por el contrario un cliente insatisfecho se lo comunica a 11 clientes, lo que significa que un 1% de clientes insatisfechos pueden producir un 12% de clientes perdidos.

Una vez vistos los resultados de la AMA que exponen con gran claridad cómo influye la satisfacción en nuestro flujo de clientes, es decir, la relación que existe entre la satisfacción y el número de usuarios que consumen nuestro servicio, seguiremos analizando otros aspectos de fundamental relevancia para nuestra empresa como por ejemplo la entrada de efectivo o la fidelidad a la marca, que están directamente relacionados con que esta consiga clientes satisfechos. (Lefcovich, 2009)

Para analizar la importancia de la entrada de dinero en la empresa a través de clientes satisfechos, debemos tener en cuenta que lo principal es que la empresa sea rentable ya que no podemos incrementar indefinidamente, el valor añadido de nuestro servicio, puesto que llegará el momento en el que tendremos muchos clientes satisfechos pero ninguna rentabilidad, y por supuesto la rentabilidad, es nuestra razón de ser como empresa, por ello debemos encontrar un equilibrio entre estas dos cuestiones.

Lo primero que nos planteamos es que estos dos conceptos son opuestos, es decir, que no se puede dar más al cliente y al mismo tiempo

obtener más rentabilidad. Pero si analizamos el mercado actual, podemos comprobar que numerosas empresas de éxito, si han conseguido lograr este reto. La pregunta que debemos plantearnos es ¿cómo hacerlo?

Hasta el momento, la única opción válida era hacer descuentos, o regalar algo al cliente, es decir necesitábamos hacer una inversión para lograr esa satisfacción extra; pero si tenemos en cuenta que el cliente actual es cada vez más exigente, esta técnica ya no beneficia a ninguna de las dos partes, ya que el cliente ya no se sorprende, y por lo tanto no siente que haya ganado ninguna recompensa, y la empresa sigue haciendo un gasto que le resta beneficios. Por lo tanto debemos plantear una nueva solución, que no requiera coste a la empresa y que logre sorprender y dar valor añadido al cliente. El cliente actual, busca un punto de apoyo y de confianza en la empresa, y no un regalo que apenas le aporta beneficios por lo que podemos utilizar esta información para seguir hacia nuestro objetivo tener clientes satisfechos y alcanzar la rentabilidad de la empresa que al fin y al cabo es la razón de ser de toda empresa.

Pero realmente la importancia de la satisfacción llega más allá de conseguir una compra, o de la repetición de ésta, un cliente que esté satisfecho no sólo consume en nuestra empresa, sino que además confía en nosotros y se abre para expresar libremente lo que piensa tanto del producto, como del trato recibido o de la propia empresa, este hecho nos aportará información inmediata sin tener que realizar ningún estudio de mercado, que a la empresa le costaría tiempo y dinero.

Es imprescindible que el cliente sienta que es escuchado, que sus necesidades son atendidas, y que sienta que en cierto modo forma parte de nuestra empresa y no solo se limita a gastar su dinero en ella, ya que de esta forma conseguiremos un cliente fiel y que además atraerá a nuevos clientes con sus mismas inquietudes ya que siente que está a gusto. (Rojas, 2013)

Para poner de manifiesto la importancia de escuchar al cliente, o en este caso de escuchar sus quejas tomaremos como referencia, una investigación de asistencia técnica que se realizó para la Oficina de Consumidores de la Casa Blanca sobre el comportamiento de de las quejas de los consumidores, y una de las conclusiones más importantes surgida en este fue:

- De los clientes que presentan una queja, entre el 54 y el 70% volverá a negociar con la organización, si el problema se resuelve. Pero esta cifra llega al 95% si el cliente considera que el problema se resolvió rápidamente. (Karl, 1987)

Por último, pondremos de manifiesto la importancia que genera nuestra marca, una marca no es tan solo un logotipo, ni un conjunto de colores sucediéndose y alternándose en las letras de un nombre, de hecho no es ni tan siquiera un nombre, una marca es una promesa de un beneficio para el cliente,

es decir es algo que el cliente asocia a un beneficio concreto o a una cualidad, que le reporta indirectamente un beneficio, toda empresa por pequeña que sea debería tener una marca. (Belmonte, 2009)

La marca como bien inmaterial sirve para distinguir productos o servicios, puede ser uno de los activos más importantes del empresario, pues, puede representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto o servicio jugando un papel primordial en la competencia empresarial.

La marca sirve para: distinguirse frente a la competencia, indicar la procedencia empresarial, señalar calidad y características constantes y realizar y reforzar la función de publicidad.

Las marcas facilitan que los consumidores identifiquen los productos o servicios, ayudan a controlar la participación en el mercado, y sobre todo reducen la comparación de precios debido a que es difícil comparar artículos de diferentes marcas, por lo tanto si logramos posicionar nuestra marca en un lugar privilegiado de la mente del consumidor lograremos incrementar la satisfacción también. (Zapata Medina, 2011)

De ahí la importancia de la medición de la satisfacción del cliente en una industria tan vulnerable ante cualquier acontecimiento como lo es la industria del turismo.

Los expuestos anteriormente son los motivos principales por los que se le otorga tanta importancia a la satisfacción del cliente dentro de cualquier empresa, ya que podemos concluir diciendo que un cliente satisfecho es el bien máspreciado para cualquier empresa que quiera mantenerse viva o seguir creciendo.

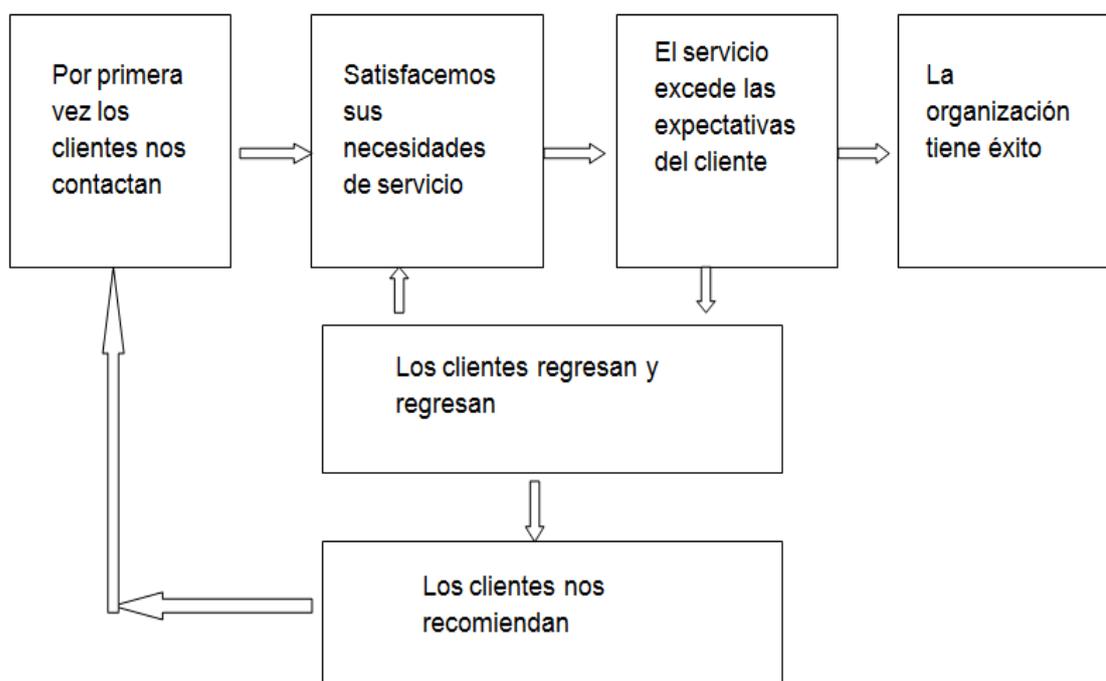


Imagen 1: (Zapata Medina, 2011)

### 1.3. FACTORES FUNDAMENTALES DE LA SATISFACCIÓN.

De las investigaciones realizadas por Millind Lele y Jagdich Sheth (1997) identificamos cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente:

1. Las variables relacionadas con el producto
2. Las variables relacionadas con las actividades de venta,
3. Las variables relacionadas con los servicios post-venta
4. Las variables vinculadas a la cultura de la empresa.

Los factores relacionados con el producto incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad. En el área de las actividades de venta se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores. Los servicios post-venta incluyen factores como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes.

La cultura empresarial cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa

utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

**Producto: (diseño)**

- Efectividad de venta y de servicio de apoyo
- Retroalimentación/ proveedores y servicios de apoyo
- Contacto con los clientes
- Calidad
- Costes

**Actividades de venta (mensajes)**

- Explícitos
- Implícitos
- Actitudes
- Entrenamiento de la fuerza de ventas
- Sistemas de recompensa a la fuerza de las ventas
- Intermediarios
- Incentivos
- Selección
- Entrenamiento
- Controles

**Apoyo post-venta**

- Asistencia
- Calidad y rendimiento
- Retroalimentación y devoluciones
- Asistencia
- Responsabilidades

**Cultura**

- Símbolos y sistemas formales
- Declaración de misión
- Objetivos de rendimiento
- Sistemas de compensación
- Símbolos y sistemas informales
- Valores

(Lefcovich, monografias.com, 2003)

#### 1.4. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Existen ciertas razones básicas para realizar una medición y así determinar la satisfacción al cliente:

-Conocimiento de las percepciones de los clientes:

Esto permite saber que buscan los clientes por qué están en la empresa, por qué han cambiado de proveedor del servicio/producto, como se satisfacen mínimamente, como se superan expectativas y que los retiene en una empresa.

-Determinar qué es lo que los clientes desean:

Es el resultado del conocimiento de las percepciones de los clientes porque al conocer como se sienten con el servicio entonces se identifica que es lo que realmente quieren.

-Cerrar brechas:

Que es la diferencia entre lo que la empresa cree que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido.

-Permite revisar lo que la empresa espera:

Obtener por medio de indicadores de desempeño basados en las expectativas y requerimientos de los clientes con el fin de mejorar la calidad y el servicio.

-Conocer el grado de satisfacción de los clientes:

Permite el mejoramiento del desempeño que trae como consecuencia un incremento de las utilidades.

-La medición da a conocer el estado actual de la organización:

Es decir, saber cómo se están haciendo las cosas y para donde va con sus servicios.

-La medición es una herramienta indispensable para la mejora continua.

La medición de la satisfacción del cliente debe ir acompañada de las siguientes preguntas esenciales: ¿Qué se va a medir?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cuándo se va a medir?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Por qué se va a medir? (Lefcovich, 2003)

## 1.5. FORMAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Como ya hemos explicado anteriormente, la medición de la satisfacción resulta fundamental, para ver la evolución y los resultados de la empresa, por eso es de vital importancia explicar, o exponer los distintos métodos que puede elegir una empresa para tal fin.

Existen numerosas fuentes que nos explican cómo hacerlo, e incluso normas como la ISO 9001 que están diseñadas para tal fin. A continuación expondremos las herramientas más usadas y más efectivas.

### **Quejas y sistemas de sugerencias:**

Cualquier empresa centrada en el consumidor, deberá facilitar a los consumidores, el hecho de poner una queja o de aportar cualquier sugerencia, la fórmula más usada es la entrega al cliente en cuestión de un cuestionario para que estos expresen sus reclamaciones o por el contrario sus felicitaciones. Actualmente las empresas más centradas en los consumidores optan por establecer una “hot line” con un número 800 que resulta gratuito para el cliente, para dar aún más facilidad a la hora de expresarse. Esta información obtenida directamente de los clientes proporciona a la empresa ideas y capacidad para poner rápida solución a los problemas que se puedan plantear, sin que lleguen a convertirse en problemas de difícil resolución.

### **Encuesta de satisfacción al consumidor:**

A pesar de que el método anterior es muy utilizado, simplemente ejecutando un sistema de quejas y sugerencias no podemos saber la satisfacción de nuestros clientes, por ello las empresas que tienen capacidad de respuesta de sus clientes utilizan estudios periódicos para averiguar la satisfacción de sus clientes.

Los estudios periódicos consiste en enviar encuestas, hacer llamadas telefónicas o entregar en mano al cliente durante su estancia para una muestra aleatoria de sus consumidores recientes, en estas encuestas se suele preguntar por aspectos concretos de la compañía, e incluso por los mismos aspectos de la competencia. Estas encuestas se pueden hacer de diversas formas. Preguntando directamente: “indique como de satisfecho se encuentra con el producto o servicio X”, otra forma sería preguntar acerca de los problemas que hayan tenido, o pidiéndoles que indiquen algunas mejoras que consideren pertinentes. Por otro lado, se puede preguntar, el porcentaje de importancia que se le asigna a algún elemento de la oferta y si la empresa se ha desenvuelto con soltura en ese aspecto. También podría ser útil preguntar acerca de la intención de recompra, que normalmente será alta si la satisfacción también lo es, y por último otra pregunta que puede servir de gran ayuda para conocer la satisfacción sería la intención por parte del consumidor para recomendar la empresa, o la marca a otros clientes. Si a estas últimas preguntas obtenemos una calificación verbal por parte del consumidor altamente positiva, podremos deducir, que la empresa está generando un alto nivel de satisfacción.

**Comprador fantasma/comprador secreto:**

Este sistema consiste en contratar personas para plantearlas como compradores potenciales, y que así comuniquen los puntos fuertes y débiles que han encontrado al comprar los productos de la compañía y sus competidores. No sólo las empresas pueden contratar a este tipo de compradores, los propios directivos deben salir de vez en cuando de las oficinas, e intervenir en las actividades de compra y venta de su propia empresa, aprovechando que los empleados no los conocen, y experimentar de primera mano el trato que el cliente real recibe de mano de sus trabajadores, otra opción es vía telefónica, es decir el directivo realiza una llamada a su propia empresa para plantear distintas dudas y hacer quejas acerca de algún servicio, o producto y así poder comprobar en primera persona como es atendida su llamada y la capacidad de resolución.

**Seguimiento de clientes perdidos:**

La empresa también debe interesarse, por los clientes que han dejado de consumir sus productos, o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre. En caso de que el número de clientes perdidos vaya en aumento, es un síntoma claro de que la empresa no aporta satisfacción a los clientes.

**Estudio de incidentes críticos:**

Consiste en analizar las fases de la prestación del servicio que resultan fundamentales y tratar de identificar cualquier problema que haya surgido para tratar de solucionarlo a tiempo, ya que gracias a un control continuado los problemas que surjan podrán ser solucionados a tiempo y no daremos lugar a que se conviertan en un identificativo de nuestro servicio.

**Investigación de las exigencias de los consumidores:**

Este sistema consiste en averiguar al más mínimo detalle, que desean los consumidores para poder ofrecerles el servicio tal y como lo imaginan y tener la posibilidad de superar sus expectativas, para así conseguir sorprender gratamente al cliente y lograr su fidelidad.

**Investigación de expectativas futuras:**

Intentar anticiparse a futuras exigencias por parte de los consumidores. La detección rápida de tendencias que están surgiendo nos puede dar una cierta ventaja competitiva, ya que si las detectamos con antelación conseguiremos nuestro propósito, sorprender al cliente ofreciéndole antes que nadie las tendencias del mercado logrando así que relacione nuestra marca con innovación.

Podemos encontrar otras clasificaciones para la medición de la satisfacción, pero si tenemos en cuenta que se trata de un servicio y no de un producto, esta clasificación es muy aplicable y fácil de interpretar. (Leal, 2003)

Además debemos tener en cuenta las distintas técnicas que existen para la implementación de la mejora continua dentro de una organización, así, podemos mencionar las siguientes:

- **BENCHMARKING:**

Consiste en la comparación que hace una empresa con su(s) similar(es) de sus procesos y técnicas para mejorar. Con esto la empresa aprende y adopta mejores procesos. Se establecen metas de desempeño con respecto a prácticas modernas.

- **AMEF:**

Análisis de método. Este método reconoce y evalúa los fallos potenciales de un producto o proceso y sus efectos e identifica las acciones que puedan eliminar o reducir la posibilidad de que ocurra un error potencial. Procura en lo posible que sea una acción antes del evento y no un ejercicio después de los hechos.

- **KAIZEN:**

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad de éste. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. Palabra japonesa que significa mejora gradual y continua. Es cambiar para mejorar. El Kaizen se aplica a los procesos, al tiempo, al hombre y a la tecnología. El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún proceso de la organización. Mejorar y superar los estándares es el gran objetivo de Kaizen.

- **REINGENIERIA:**

Consiste en reconsiderar y rediseñar los procesos de negocio para obtener mejoras significativas, en los factores que actualmente se consideran críticos. (Evans & Lindsay, 2005)

## 1.6. DEFENSORES DE LAS TEORÍAS DE MEJORA CONTINUA.

Escritores y defensores de las teorías de mejora continua, calidad total, servicio y satisfacción al cliente, hacen énfasis en la importancia de cumplir con los requerimientos de los clientes para satisfacerlo, y ¿qué es satisfacer al cliente? Simplemente es ir más allá de lo que él espera del producto o servicio por el cual paga y esto crea satisfacción, que en última instancia debe ser la meta final de todo negocio.

En la actualidad existen numerosas teorías sobre la mejora continua, y entre ellas podemos encontrar la de Karl Albretch (1992), Teoría de la gerencia del valor al cliente quien centra su teoría en “vender al cliente lo que el realmente desea comprar”. Para él calidad es: “La capacidad de ofrecer un servicio son un sentido definido”. Además plantea que para medir la calidad del servicio se deben desarrollar los siguientes 7 puntos:

1. Capacidad de respuesta.
2. Atención.
3. Comunicación fluida.
4. Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
5. Amabilidad en la atención y en el trato.
6. Credibilidad expresada en hechos.
7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

Otra teoría es la planteada por Jacques Horovitz (1994), Teoría de la diferencia a través del servicio al cliente, para él “La excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Su teoría centra la atención en como competir a través del servicio y como mejorará la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura del servicio. Como mecanismo de gestión en el servicio, desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control.

La organización debe estar diseñada para trabajar hacia la mejora continua y no debe esperar que esta llegue por accidente, por ello es importante la medición de la satisfacción del cliente ya que lo que no se mide no se conoce y lo que no se conoce no se controla y lo que no se controla, no se mejora.

Es fundamental la medición de la satisfacción ya que así podremos conocer en qué nivel nos encontramos y podremos mejorar todos los aspectos que muestren algún fallo, es decir podremos controlar. Teniendo en cuenta que un factor de calidad es lo que el cliente diga que es, el objeto de la medición es conocer lo que el cliente cree que es calidad para la organización. (Vargas & Aldana de Vega, 2007)

## **CAPÍTULO 2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

Después de ver qué es la satisfacción y entender por qué es un factor tan importante en cualquier empresa, procederemos a ahondar un poco más en el caso que nos ocupa, por lo tanto empezaremos definiendo cuales son los objetivos del hotel Vincci Posada del Patio 5\* de Málaga, para a raíz de estos poder medir la satisfacción de sus clientes, comprobar si existen errores, e intentar solucionar los posibles problemas existentes.

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la satisfacción del cliente en el hotel Vincci Posada del Patio 5 estrellas de Málaga, a través de encuestas de satisfacción del cliente, y encuestas a los clientes internos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Conocer la satisfacción acerca de la limpieza de la habitación y los baños.
- Conocer la satisfacción acerca de la comodidad de la cama y la sensación de nuevo en la habitación.
- Conocer la satisfacción acerca del ruido en las habitaciones.
- Conocer la satisfacción acerca de “sentirse como en casa”.
- Conocer la satisfacción acerca del servicio de desayuno.
- Conocer la satisfacción acerca de los demás servicios de restauración.
- Conocer la satisfacción acerca de la rapidez del check-in y check-out.
- Conocer la satisfacción acerca del trato del personal.

## CAPÍTULO 3 MARCO SITUACIONAL.

El hotel Vincci Posada del Patio está ubicado en calle, Pasillo de Santa Isabel nº7.

Es un hotel de nueva construcción con la calidad y el estilo vanguardista característico de Vincci Hoteles. Situado en el centro histórico. Fácil y de rápido acceso a todos los puntos de interés de la capital malagueña.

Está construido en la ubicación que correspondía a dos antiguos edificios, uno de los cuales era una de las últimas posadas que existían en Málaga y el otro, era un edificio de viviendas en el que se ha respetado la fachada de principios del siglo XX. Ha sido reconstruido en su totalidad, respetando el patio que le daba nombre y un antiguo zaguán que correspondía a la entrada desde la calle Camas.

Bajo ambos edificios, han sido encontrados los restos de la muralla árabe de Málaga, junto con los restos de la antigua puerta del río.

Es el tramo mejor conservado de la muralla árabe y el único que se puede visitar por las dos caras y por donde se puede pasear utilizando el antiguo camino de ronda de la ciudad.

Junto con los restos de la muralla, también se han encontrado restos de la antigua tenería y varios utensilios que están expuestos en el hotel. Cruzando la muralla árabe, también se ha descubierto la antigua muralla romana de la ciudad y junto a ella se ha localizado la antigua escollera del puerto romano, lo que da una idea de la situación de la costa en esa época. Este tramo de muralla se puede visitar desde el hotel.

Además como actividades de ocio y cultura el hotel también pone a disposición del cliente, la posibilidad de contratar actividades tan diversas como: una visita guiada por la ciudad, o tener el museo Picasso cerrado solo para aquellos que lo soliciten, también puedes llevar a cabo actividades deportivas, alquilar un barco, realizar una ruta gastronómica, pasear en coche de caballos o visitar una bodega. Y si deseas salir de la ciudad, el hotel facilita la visita a localidades cercanas como: Antequera, Ronda o Marbella.

En cuanto a la restauración el hotel cuenta con dos restaurantes, el restaurante le “Le Diner”, Vincci Hoteles, de la mano de Moët & Chandon, presenta un espacio único y exclusivo en Málaga. Situado en el centro histórico, Le Diner nace con el objetivo de ofrecer una oferta diferente y exclusiva que sorprende por su innovador concepto. El lugar donde celebrar una ocasión especial o saborear una experiencia diferente. Este gastrobar es el lugar perfecto donde disfrutar de esta nueva propuesta gastronómica.

Por otra parte encontramos el restaurante “Baraka” restaurante a la carta de cocina internacional original y sugerente y una amplia variedad de vinos cuidadosamente seleccionados. Fundamentado en una cocina internacional bañada por el mediterráneo. Este estilo se mantiene hasta los postres.

En cuanto a los salones para la realización de eventos el hotel cuenta con 4 amplios salones, de los cuales se pueden unir el salón 3 y 4 y crear un quinto salón con más capacidad, dos de ellos cuentan con luz natural, y dependiendo de la disposición del evento variable la capacidad del salón.

Y como descripción de su actividad principal, que es el alojamiento cabe destacar, que el hotel cuenta con 106 habitaciones, de las cuales 81 son dobles, 8 habitaciones individuales, 11 dobles con salón independiente y 6 suites. Todas las habitaciones disponen de tv satélite con pantalla plana LCD, conexión ADSL, mini bar, caja de seguridad, sistema de climatización independiente, baño completo equipado con espejo de aumento, secador de pelo y teléfono en el baño.

Los amenities del hotel, son complementados con otros de gama superior de la marca Loewe, que el cliente que los necesite podrá solicitar.

Igualmente ponemos al alcance de los clientes una serie de servicio para hacer la permanencia en el hotel más cómoda: servicio de lavandería y planchado, así como de limpieza de calzado y zona de desayuno.

El hotel también dispone de una piscina a disposición de sus clientes en la parte más alta donde además de tomar el sol y darse un baño podrán tomar alguna bebida o aperitivo.

El hotel tiene como principal segmento de mercado a los denominados clientes de negocios, ejecutivos que realizan actividades de negocio en la ciudad. La mayoría de los clientes son habituales, es decir, visitan el hotel 3 o 4 veces al año; también en menor porcentaje son familias pequeñas que visitan la ciudad por motivo de sus vacaciones.

La siguiente es la planificación estratégica definida por Vincci Hoteles:

**MISIÓN:** Somos una empresa familiar comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, ofreciéndoles una experiencia única y siendo la excelencia nuestra carta de presentación. Desarrollamos nuestra actividad en un marco de compromiso con la sociedad y respeto al Medio Ambiente.

**VISIÓN:** Trabajamos para posicionarnos como una organización líder en el negocio de la hotelería, siendo reconocidos por la calidad de nuestro servicio y la orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes, siempre bajo estrictos criterios de rentabilidad, transparencia, protección del medio ambiente y compromiso social. (Hoteles, Vincci Selección Posada del Patio)

### 3.1. VALORES DE LA EMPRESA.

#### **CALIDAD:**

Vincci Hoteles tiene un compromiso con la calidad de su servicio. Lograrlo supone un reto permanente y una dedicación por parte de todos ya que engloba a todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización.

Tiene que ser parte del compromiso individual el orientar los esfuerzos a este objetivo. Siendo imprescindible para el progreso crea un valor añadido fundamental para el producto. En un mercado tan dinámico, competitivo y complejo como el actual, la competencia hace que los precios se igualen y que sea la calidad quien marque la diferencia para el cliente, a la hora de tomar la decisión final en su proceso de compra, y para el tour operador, al pensar en la contratación de la cadena. Por lo que, la calidad se convierte en una herramienta poderosa para crear valor y hacer atractivo el producto. Supone una mejora continua, “en marcha”, proponiendo retos y logrando avances para que el servicio sea cada vez mejor y adaptado a las necesidades del cliente.

#### **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:**

Un servicio de calidad es un servicio orientado al cliente, haciendo el esfuerzo de conocer y comprender sus necesidades, ofreciendo un trato personalizado. Con el auge de Internet, las redes sociales y la enorme difusión de opiniones, se cuenta con más información de cada producto y mayores opciones de compra. Vincci Hoteles, toma como referencia las palabras de Philip Kotler, de que “la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”.

Ello conlleva colaboración, eficacia y profesionalidad en cada una de las facetas generando valor para el cliente. La cadena tiene que sorprender a sus huéspedes dentro de su “experiencia Vincci”, ellos son los expertos y tienen que dar razones para que un cliente lo siga siendo, superar sus expectativas y fidelizarlo.

Para conseguir esta meta para con el cliente externo es imprescindible el rol del cliente interno. La empatía, su identificación con los valores de la empresa, un clima laboral agradable, solidaridad entre los diferentes departamentos son algunos de los factores clave para que la experiencia del cliente interno sea óptima y ello se traduzca (casi en una relación causa – efecto) en una percepción positiva por parte del cliente externo. La clave del éxito es el capital humano.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL:**

Parte del éxito de la empresa debe integrar aspectos tanto sociales como medioambientales e implica su integración en la definición de las operaciones, generar riqueza tanto material como inmaterial logrando un crecimiento sostenible.

La empresa debe adquirir hábitos orientados hacia la sostenibilidad, buscando el bien común y con un marcado sentido del deber.

La empresa debe ser consciente de las consecuencias de la actividad y su resonancia en los grupos de interés. La sociedad está cada vez más concienciada de los problemas sociales/medioambientales y se demanda con más fuerza que las empresas no queden al margen de esos retos a los que se enfrenta nuestro entorno.

### **INTEGRIDAD:**

La integridad es la clave para que los compromisos se materialicen y cobren la importancia que deben tener. Si no se fuera íntegro, la solidez y coherencia de los valores y principios expuestos aquí perderían todo su valor. Difícilmente se puede, en efecto, hablar de valores y rigor sin hacerlo de la integridad y actuando consecuentemente.

Trabajar por la legalidad, impedir cualquier forma de soborno y ser transparente en las informaciones son solo algunas de las medidas acordes con una conducta empresarial ética. No desarrollar una conducta con estas características puede afectar gravemente a la legitimidad social y la reputación (costosa de conseguir y fácil de perder), minando la confianza y limitando el “largo plazo” de nuestra entidad.

### **TRANSPARENCIA:**

La gran cantidad de canales de comunicación y el avance de la tecnología en la actualidad exigen, cada vez más, transparencia a las empresas en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas. Ello implica ofrecer información relevante, suficiente, fidedigna y oportuna. Toda información que se comunique a los grupos de interés, a los organismos reguladores y a las Administraciones Públicas será fidedigna, adecuada y reflejará apropiadamente la situación de la empresa. Tanto la publicidad como el material promocional en web o folletos serán claros y fiel reflejo de la realidad de nuestras actividades.

Vincci Hoteles cree firmemente en promover la integridad y la transparencia en los negocios, consolidando el rigor y credibilidad en nuestros grupos de interés. Estas buenas prácticas empresariales ofrecen confianza al mercado, seguridad al cliente y consolida, desde un punto de vista más amplio, los derechos de los trabajadores y la sociedad en general. En definitiva, el punto de partida hacia una cultura empresarial responsable y sostenible. (Hoteles, Sostenibles y Responsables, 2013)

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DESDE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS.

### 4.1. PERSPECTIVA TEÓRICA.

#### DEFINICIONES:

**Howard y Sheth (1969):** “Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio”.

**Hunt (1977):** “Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas”.

**Oliver (1980-1981):** “Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo”.

**Swan, Frederick, y Carroll (1981):** “Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible”.

**Churchill y Surprenant (1982):** respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.

**Westbrook y Reilly (1983):** “Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo”.

**Day (1984):** “Juicio evaluativo posterior a la compra con relación a un acto de compra específico”.

**Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):** “Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso.”.

**Tse, Nicosia y Wilton (1990):** “Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico”.

**Westbrook y Oliver (1991):** “Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica”.

**Bachelet (1992):** “Reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la

satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales”.

**Mano y Oliver (1993):** “Respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido”.

**Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993):** “Función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.”.

**Halstead, Hartman y Schmidt (1994):** “Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra”.

**Oliva, Oliver y Bearden (1995):** sugirieron que la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor.

**Jones y Sasser (1995):** “Definieron la satisfacción del cliente identificando cuatro factores que afectaban a ésta. Dichos factores que sacian las preferencias, necesidades o valores personales son: (1) aspectos esenciales del producto o servicio que los clientes esperan de todos los competidores de dicho producto o servicio, (2) servicios básicos de apoyo como la asistencia al consumidor, (3) un proceso de reparación en el caso de que se produzca una mala experiencia y (4) la personalización del producto o servicio”.

**Ostrom y Iacobucci (1995):** Realizaron un análisis de un número elevado de definiciones de otros investigadores y distinguieron entre el concepto de valor para el cliente y la satisfacción del cliente. Afirmaron que “la satisfacción del cliente se juzgaba mejor tras una compra, estaba basada en la experiencia y tenía en cuenta las cualidades y beneficios así como los costos y esfuerzos requeridos para realizar la compra”.

**Hill (1996):** define la satisfacción del cliente como las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas.

**Gerson (1996):** Sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente “La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es”.

**Oliver (1997):** “Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo”.

**Zineldin (2000):** “Es una reacción emocional a la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben, en cuanto al cumplimiento de alguna necesidad o deseo”.

**ISO 9001(2008):** “Es el resultado comparar las expectativas previas del cliente, con el valor percibido al finalizar la relación comercial” (A. & Zeithaml, 1991)

Una vez expuestas algunas de las más destacadas definiciones del concepto de satisfacción debemos hacer una reagrupación de estas, para poder sacar algo en claro y tener un concepto algo más claro, aunque cabe decir que no es un concepto estático, sino todo lo contrario, está en continuo desarrollo.

Para poner, en común estas definiciones, elaboraremos un cuadro con los aspectos y términos que más se repiten y posteriormente, también analizaremos estos términos.

Tabla 1: Elaboración propia, basada en definiciones anteriores.

|                                     | Necesidades/<br>Deseos | Expectativas | Cualidades<br>/<br>Beneficios | Coste/<br>Esfuerzo | Experiencia | Estado<br>emocional | Juicio<br>posterior | Sustituibilidad |
|-------------------------------------|------------------------|--------------|-------------------------------|--------------------|-------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| Howard y<br>sheth                   |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Hunt                                |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Oliver                              |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Swan,<br>Frederick, y<br>Carroll    |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Churchill y<br>Surprenant           |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Westbrook<br>y Reilly               |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Cadotte,<br>Woodruff y<br>Jenkins   |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Tse,Nicosia<br>y Wilton             |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Westbrook<br>y Oliver               |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Bachelet                            |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Mano y<br>Oliver                    |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Zeithaml,<br>Berry y<br>Parasuraman |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Halstead,<br>Hartman y<br>Schmidt   |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Oliva, Oliver<br>y Bearden          |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Jones y<br>Sasser                   |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Ostrom y<br>Iacobucci               |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Hill                                |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Gerson                              |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |
| Day                                 |                        |              |                               |                    |             |                     |                     |                 |

Tras analizar el cuadro en el que vemos cuales son los términos que más se repiten en las definiciones realizadas por los expertos en materia de satisfacción, podemos afirmar que la satisfacción es la diferencia entre lo esperado y lo recibido, pero entre estos dos extremos hay una serie de conceptos, que son los que nos llevan desde el inicio (lo esperado) hasta el fin (lo recibido). Entre estos conceptos los más relevantes son:

**Beneficios:** Es decir, que nos aporta el servicio, ya que cuando buscamos un producto es porque hemos detectado una necesidad, y el producto que buscamos debe tener los beneficios que nosotros esperamos para cubrir esa necesidad.

**Coste:** El coste es uno de los factores más importantes ya que el coste que conlleva elegir este, y no otro producto supone además un coste de oportunidad, ya que con lo invertido en este no podremos hacer nada más. Hoy en día este factor cobra especial relevancia ya que estamos sumergidos en una crisis económica de gran importancia y los clientes piensan más en qué invierten sus recursos.

**Experiencia:** El mercado está lleno de servicios similares y, los clientes cada vez son más exigentes, por ello a la hora de elegir un producto tienen en cuenta su experiencia personal y por supuesto la experiencia de familiares y amigos.

**Estado emocional:** Los clientes no son un todo homogéneo, ya que cada uno de ellos cuenta con unas vivencias y unos valores personales, por eso hay que tener muy en cuenta el estado emocional del cliente en el momento de la compra.

Las principales encuestas relacionan las necesidades (pueden ser ocultas) y expectativas con el juicio posterior. Por lo tanto según los autores que tratan de encajar la satisfacción en un marco teórico, consideran que lo más importante, es la comparación entre lo que el cliente espera, y lo que tras su experiencia ha recibido realmente.

En el caso que nos ocupa (Hotel Vincci Posada del Patio 5 estrellas), la primera parte está bastante definida, es decir el cliente tiene muy claro lo que espera contratando los servicios del hotel.

Al tratarse del único establecimiento de esta categoría en la ciudad, el cliente espera calidad tanto técnica como funcional, además de exclusividad, a continuación procederemos a explicar en qué consisten tanto la calidad técnica como la funcional para que nos quede claro que espera nuestro cliente realmente.

**Calidad técnica:** es aquello que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido. Frecuentemente pero no siempre, los clientes pueden medir esta dimensión con bastante objetividad por su carácter de solución técnica con respecto a un problema.

Calidad funcional: es la forma de recibir el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo, la calidad funcional tiene mucho que ver con la manera en la que se gestionan los momentos de la verdad en la interacción entre comprador y vendedor y en cómo funciona el proveedor de los servicios.

Una vez vistas las dos definiciones podemos decir que la calidad total se compone de dos dimensiones básicas, por una parte lo que el cliente recibe y por otra el cómo lo recibe. La calidad técnica puede ser evaluada de una forma mucho más objetiva que la calidad funcional que a menudo suele ser percibida de una forma mucho más subjetiva. Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la calidad total, que abarca las dos dimensiones explicadas anteriormente es la imagen de marca o corporativa, ya que cuando ofrecemos un servicio el cliente puede observar la empresa al completo, es decir no solo verá una marca, pero sin embargo esta puede ser bastante relevante ya que si la marca es buena a ojos de los clientes, los posibles fallos que se pudieran cometer en algún proceso, podrán ser perdonados e incluso olvidados siempre y cuando no sean muy graves, por el contrario si la marca cuenta con una imagen negativa, el efecto de cualquier error será considerablemente mayor de lo que lo sería de otra manera. La marca puede ser considerada un filtro a la hora de hablar de la calidad de una empresa.

Fuente: (Grönroos, 1990)

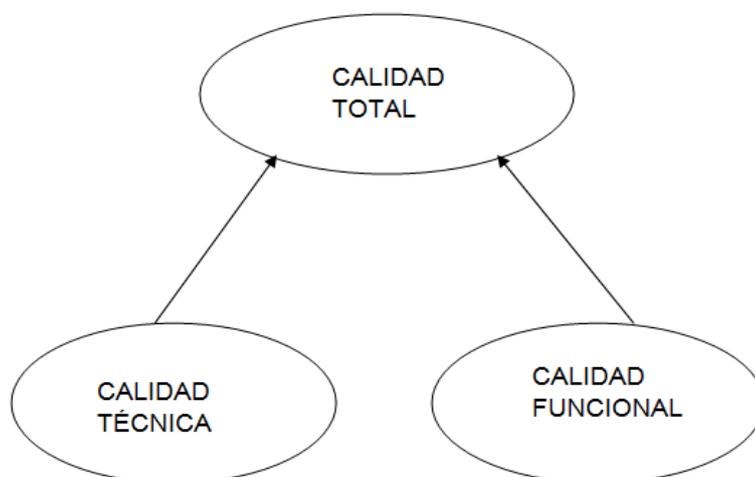


Imagen 2: (Grönroos, 1990)

Ahora que ya tenemos claras cuales son las expectativas, a través de los empleados del hotel y de los propios clientes, analizaremos cuales son las variables que afectan para que el juicio posterior corresponda con las expectativas iniciales, y consigamos averiguar cuáles son las que realmente afectan a la satisfacción del cliente.

## 4.2. PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS.

Tras analizar todas las definiciones teóricas, expuestas por los principales autores que hablan de la satisfacción preguntamos, a los empleados del hotel cuales son las variables, o aspectos que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel, para comprobar si son los mismos que consideran importantes los autores. Para ello preguntaremos, en distintos departamentos, para poder manejar distintas perspectivas y abarcar todo lo necesario, a fin de alcanzar la satisfacción total.

Pero antes de preguntar a los empleados por los clientes, debemos tener en cuenta otro factor muy importante, y es que los empleados son también clientes de la empresa, ellos son los denominados clientes internos, y por ello también explicaremos la importancia de la satisfacción de estos para la propia empresa.

El cliente interno es todo aquel personal que de forma directa o indirecta es parte de las labores de producción y/o prestación de nuestros productos o servicios.

Existe una vinculación directa entre la relaciones con el personal y con los clientes externos, que se observa en una serie de aspectos (Trato, Proximidad, Consideración, Respeto, Capacitación y Entrenamiento, Ayuda, Decisiones y Performance) cuyo tratamiento desde la Empresa evidencian un comportamiento hacia los clientes externos igual al recibido por los clientes internos, a este concepto se lo llama relación espejo o rebote.

A continuación enumeraremos los factores más importantes a tener en cuenta, para que la satisfacción de nuestros empleados (clientes internos), se vea reflejada en nuestros consumidores, (clientes externos).

**El sentido de pertenencia:** que desarrolla nuestro cliente interno es fundamental. Si desde la integración de nuestro colaborador al equipo de trabajo éste comparte los valores de la empresa, se compromete con la visión y la misión, nuestro cliente interno asimilará la importancia de su rol dentro de la empresa en el logro final de objetivos.

**Establecimiento de compromiso:** debe estar ligado a una formación adecuada, a políticas de empoderamiento, a la retroalimentación, y a la revisión de los principios de nuestra organización y el plan estratégico de nuestra empresa siempre presente y visible para nuestro colaborador.

**La recompensa:** El que dentro de nuestra organización existan planes de carrera para nuestros colaboradores; es decir, que ellos perciban la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de nuestra empresa así como los esquemas de recompensa (asensos, empleado del mes, bonos de productividad, premio a la constancia o buen servicio) influyen de manera significativa en el comportamiento de nuestros clientes internos. Nuestro talento humano es precisamente “humano” y necesita de estímulos que generen una motivación interna.

**Ergonomía y tecnología:** en nuestra organización son fundamentales para nuestro cliente interno. Así como para un cliente externo nuestras instalaciones limpias, un ambiente agradable, equipos de vanguardia son importantes; para nuestros colaboradores lo son aun más. El hecho de que puedan tener acceso a plataformas de información sobre su trabajo y políticas de nuestra empresa; que su uniforme o vestimenta sea cómoda, que su lugar de trabajo este en óptimas condiciones físicas se visualiza por parte de nuestro cliente interno como un beneficio que su organización le esta otorgando.

**El reclutamiento:** es la pieza fundamental, ya que atraer a nuestra empresa a las personas idóneas, de acuerdo a un perfil elaborado concienzudamente, es transcendente para conseguir a los clientes internos idóneos.

Si nuestros Clientes internos fueron seleccionados como el talento ideal para formar parte de nuestra empresa, se les ha capacitado, se les da la libertad de tomar decisiones y les ofrecemos nuestro respaldo, se les recompensa cuando destacan en su trabajo entonces crearemos en él una satisfacción que lo llevara a desarrollar lealtad hacia su empresa y ofrecerá a nuestros clientes externos calidad en todos sus servicios.

Siempre debemos recordar que nuestros clientes internos deben estar satisfechos, para poder ofrecer satisfacción.

Tras ver la importancia que tiene tener clientes internos satisfechos, vamos a analizar desde su punto de vista cuales son los aciertos y errores, que el hotel Vincci Posada del Patio, tiene con respecto a los clientes externos. (Diaz, 2012)

Después de conocer, a los clientes internos y saber que son tan importantes, como los clientes externos, procederemos a realizarles una pregunta abierta, acerca de la satisfacción.

El motivo de escoger esta pregunta, versa en que los empleados puedan manifestar todo aquello que consideren necesario, ya que si los limitamos a un cuestionario de preguntas cerradas no daremos opción a que expresen, lo que viven con el cliente día a día.

**Encuesta.****ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**DIRECCIÓN:**

“Por la información que nosotros recibimos a través de los foros de internet y de nuestra propia empresa a través de la encuesta, ya que no contamos habitualmente con un trato directo del cliente, lo que más se comenta es: calidad del producto, calidad del personal, ubicación, variedad de servicios. Realmente las quejas son muy escasas”

**ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**COMERCIAL:**

“Los factores imprescindibles para que el cliente se vaya satisfecho son, el servicio y la atención por parte del personal principalmente, la ubicación del hotel, la calidad en alimentación y bebida, en los servicios, variedad de actividades que ofrecen como por ejemplo el bar o los conciertos, son cosas que nos diferencian y que hacen que el cliente se vaya contento. En la información que a nosotros nos llega el cliente se va bastante satisfecho.”

**ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**RECEPCIÓN:**

“Los comentarios que más escuchamos por parte de los clientes, son felicitaciones a la decoración, pero sobre todo el trato que reciben por parte del personal, esta información nos llega directamente del cliente , además de esto tenemos un cuestionario y cuando hacemos la recogida, también podemos informarnos de las quejas que tiene el cliente, en este cuestionario suele escribir más el cliente que está descontento, que el que está contento, las quejas suelen ser puntuales por algún desperfecto, o por el ruido de la habitación, pero estas quejas nos las dan personalmente y no llegan a reflejarlas totalmente en las encuestas o comentarios por internet, salvo alguna excepción”.

**ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**MOZO:**

“Realmente la comunicación que el cliente tiene conmigo es muy escasa ya que la gran mayoría de las veces no son ni siquiera ellos mismos los que me dan su equipaje, sino que me lo da alguno de mis compañeros, pero los comentarios que me suelen hacer son felicitaciones por la cercanía y la disponibilidad total del personal hacia el cliente.”

**ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**CAMARERO BAR:**

“El cliente agradece mucho el trato que el persona, que sea bueno que seamos amables y que podamos satisfacerlo, quieren que seamos cercanos pero siempre desde el respeto, en cuanto a las quejas por lo que más protestan es por el horario de cocina que cierra a las 11, y a partir de esa hora ya tienen que llamar desde la habitación, pero se intentan hacer todas las excepciones posibles para satisfacerlos, el cliente piensa que por ser un 5\* te pueden reprochar esas cosas. En cuanto a la encuesta darla en el bar sería un error porque el cliente se siente agobiado, ya que en el bar recibe mucha información sobre la variedad que puede elegir, así que yo creo que es más útil que los empleados anotemos las quejas nosotros mismos, ya que el cliente se siente más a gusto y más cercano a nosotros.”

**ENTREVISTADOR:**

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

**CAMARERA RESTAURANTE:**

“El cliente siempre realiza el trato por parte del personal, agradecen mucho la amabilidad, otro aspecto que realizan es la decoración y la variedad en los productos, algunas de las quejas son el ruido de la calle, y algunas faltas en los baños como por ejemplo que se sale el agua de la bañera. Se quejan también porque en la habitación encuentran la carta del restaurante en la que no aparece ningún horario, y si les apetece algún producto lo piden, y si es más de

las once no se les puede servir, además los precios del champán que aparecen en estas cartas corresponden al restaurante pero varían con los del servicio de room service y da lugar a confusiones, creo que este es un fallo que se podría corregir”.

#### ENTREVISTADOR:

¿Cuáles son los aspectos, o factores que influyen en que el cliente se vaya satisfecho del hotel?

#### CAMARERA DE PISO:

“Yo creo que lo que más valora el cliente, es la rápida resolución de los problemas, por eso tanto mis compañeros de mantenimiento como yo tenemos órdenes explícitas de atender las necesidades que surjan a los clientes que están alojados, antes de realizar cualquier otra tarea en habitaciones vacías. También creo que los clientes aprecian que hablemos con ellos y que puedan preguntarnos por cualquier cosa de la ciudad, como sitios para divertirse o para encontrar algo.”

En el apartado anterior de acuerdo con el marco teórico estudiado en marketing, definíamos lo que el cliente espera o quiere, tras hablar con los empleados del hotel, podemos ver convertidas en realidades esas expectativas, es decir ahora sabemos concretamente que es lo que quiere y espera el cliente. Tras la puesta en común de todas las entrevistas con los trabajadores, deducimos que lo más importante que el cliente reclama es la calidad funcional, es decir lo más apreciado para él es un trato amable y cercano, encontrar a personas que se interesen por sus necesidades, que estén pendientes de lo que desean en cada momento, y que pongan a su disposición todo lo que pueda necesitar. Pero el cliente del hotel posada del patio, no solo busca esa calidad funcional sino que necesita que esta vaya acompañada de una calidad técnica, que se corresponda, aunque la satisfacción cuando termina su visita no depende de esta, ya que debido a la categoría del hotel el cliente no espera menos.

Es importante mencionar, que aquí se detectan algunos fallos que son conocidos por los trabajadores de más bajo rango y al parecer no están tan claros para los altos cargos, en esos pequeños detalles podemos encontrarlos, con fisuras que deterioran la calidad total, que espera el tipo de clientes que acude a este establecimiento, ya que como hemos dicho anteriormente, al ser un establecimiento de cinco estrellas el cliente, “contrata” una serie de atenciones, y prestaciones que no espera de un establecimiento de inferior categoría, por ello el hotel debe ser consciente y detectar la más mínima molestia que pueda surgir, e intentar eliminarla a fin de llegar al objetivo, de ofrecer calidad total.

Como solución al problema planteado, de la falta de conocimiento de las altas mandos de detalles, que afectan a la satisfacción, podemos plantear una fácil solución, ya que para solucionar el problema solo necesitaríamos crear una red de comunicación, en la que periódicamente se haga una puesta en común de fallos detectados por cualquier miembro de la empresa, y así estos estarían en conocimiento de todos, y se podrían hacer pequeños cambios, que favorecerían infinitamente, nuestro objetivo final, crea clientes satisfechos, o mejor aún, clientes deleitados.

### **4.3. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.**

Tras la lectura de numerosos artículos, y de numerosos estudios acerca de la satisfacción del cliente, podemos afirmar que, lo que el cliente entiende por satisfacción es: “encontrar un producto/servicio que se adapte a su necesidades y no a las de la empresa, que ese producto/servicio además de útil le resulte atractivo, que además sea entregado de una forma agradable y que el sitio donde se oferte también resulte de su agrado (este aspecto todavía se hace más notorio en los hoteles ya que el cliente quiere estar como en casa), y además que una vez que ese producto/servicio haya sido consumido el proveedor de este se interese por el grado de conformidad que hemos obtenido con él”.

En resumen el cliente cada día es más exigente, y además es conocedor de las innumerables posibilidades que ofrece el mercado para un mismo bien o servicio, así que es consciente, de que hay mucho donde elegir, y por consecuente no se conformará con cualquier cosa, sino que por el contrario indagará hasta encontrar lo que busca exactamente, y es ahí donde debe estar nuestra empresa, ofreciendo justo lo que el cliente quiere.

Si el producto/servicio es entregado con todos los requisitos mencionados el cliente se entenderá como satisfecho, por el contrario, si el cliente no encuentra todo lo que busca, tendrá dos opciones, buscar fuera de nuestra empresa otra de la numerosas posibilidades que se plantean, o consumir nuestro producto, sin quedar satisfecho, lo que supondría una pérdida para nuestra empresa aún mayor que si el cliente no consume directamente, ya que como hemos explicado anteriormente, un cliente insatisfecho puede transmitir su mensaje a muchos más clientes.

#### 4.4. CONCLUSIONES.

Tras analizar el punto de vista desde la perspectiva teórica, la de los empleados y la de los clientes, podemos apreciar que aunque con distinto enfoque todos coinciden en lo mismo.

El cliente tiene una necesidad y tras realizar la compra, se queda con unas sensaciones, si estas son buenas el cliente se presenta como satisfecho, entendiéndose además que la empresa a su vez obtiene mejores resultados, y si las sensaciones son malas, el cliente se queda insatisfecho y la empresa pierde en cuanto a beneficios y prestigio.

En las tres perspectivas hemos visto como lo primordial es cubrir una necesidad, para llegar a un cliente satisfecho, pero no solo consiste en entregar algo, sino que como hemos expuesto en los tres apartados anteriores el éxito reside en como se desarrolla el proceso de entrega, ya que además de buscar un servicio el cliente busca unas atenciones, y modales que aumenten la satisfacción que le producirá el bien o servicio en sí.

De hecho el cliente puede llegar a no dar importancia a algún aspecto del producto en sí, si la forma en la que ha sido entregado ha superado sus expectativas.

Ya que como decíamos anteriormente y como los propios empleados del hotel nos han indicado uno de los aspectos más valorados, es el trato que reciben durante su estancia.

Por lo tanto concluiremos diciendo que tras indagar un poco en la teoría acerca de la satisfacción, y luego ponerla en práctica los aspectos fundamentales son coincidentes en ambos casos.

## CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

A continuación explicaremos la metodología que se ha utilizado en este estudio, además se describirá el modelo SERVQUAL, que en el sector turístico es uno de los más utilizados, gracias a su precisión y exactitud en cuanto a medición de la satisfacción se refiere.

### 5.1. EL MODELO SERVQUAL.

Teniendo en cuenta lo anterior para la medición del servicio de habitaciones del Hotel lo ideal sería utilizar el modelo SERVQUAL, creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry quienes orientaron su estudio a partir de la siguiente pregunta: ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿Qué dimensiones integran la calidad?, ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad? Los resultados de su investigación dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. El modelo SERVQUAL (SERVICE QUALITY) considera que la calidad de los servicios es algo abstracto e intangible porque el concepto de calidad son las discrepancias entre las expectativas del cliente (calidad esperada) y la percepción final (calidad percibida) de este por el servicio y sin esta diferencia la calidad del servicio no se podría medir de manera apropiada (Camisón, Cruz, & González, 2007).

Para el estudio los autores hallaron 5 aspectos o dimensiones que afectan a la producción del servicio:

Elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta).

A continuación veremos detalladamente en qué consiste cada uno de estos cinco aspectos o dimensiones.

**ELEMENTOS TANGIBLES:** Apariencia física de las instalaciones y del personal.

-Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

-La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.

-Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.

-Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.

**FIABILIDAD:** Entrega del servicio prometido. Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

-Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.

-La empresa realiza bien el servicio la primera vez.

-La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.

-La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

**SEGURIDAD:**(Profesionalidad, cortesía, credibilidad) Garantía en la prestación del servicio por parte de los empleados.

-Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

-Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

-Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

**EMPATIA:**(accesibilidad, comunicación, comprensión con el cliente) Capacidad de entender las necesidades de los clientes.

-El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes

-Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.

-Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.

-Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

**CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Capacidad para dotar al cliente de un servicio oportuno.

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

La aplicación práctica del modelo demanda un cuestionario en el que se plasman las percepciones y expectativas de los usuarios respecto a ciertos ítems y al tipo de servicio a medir, con subescalas que miden las dimensiones de calidad anteriormente mencionadas y mediante una escala tipo Likert la cual le da la calificación de satisfacción a cada elemento.

Estos aspectos engloban los elementos de una organización que afectan a la producción del servicio y otros que se refieren a la relación con el cliente externo.

Actualmente es el método más utilizado en el sector servicios a nivel internacional. Sin embargo el hotel no se ha decantado por esta metodología y ha escogido el modelo de encuesta de satisfacción que hemos explicado antes, a continuación analizaremos este modelo. (camisón, cruz, & González, 2007)

## 5.2. METODOLOGÍA ELEGIDA POR LA EMPRESA (MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE).

Como hemos indicado en el apartado anterior el hotel se ha decantado por este modelo, el motivo podría deberse a la comodidad del propio cliente ya que como hemos podido comprobar, la elaboración de una encuesta SERVQUAL, es bastante compleja y además el resultado es una encuesta larga, que la mayoría de los clientes no accederá a rellenar o rellenará rápidamente sin poner atención a los resultados que marquen.

Como alternativa el hotel ha creado su propia encuesta, que abarca los factores que más preocupan a la empresa y que más problemas podrían plantear a la organización.

Esta encuesta está íntegramente realizada por el hotel teniendo en cuenta los servicios que ofrece, el público objetivo y la infraestructura con la que cuenta.

Aunque quizá habría que reformularla, ya que como hemos podido comprobar anteriormente, se detectan pequeños fallos a lo largo del proceso, que no son tenidos en cuenta a lo largo de la encuesta, fallos que los propios empleados combaten cada día, pero que no aparecen reflejados a la hora de medir la satisfacción en el hotel, y que si los tuviésemos en cuenta, obtendríamos mejores resultados.

### 5.2.1. Análisis de la encuesta

A continuación analizaremos en profundidad la encuesta que ofrece el hotel a sus clientes, para ver qué aspectos son los de mayor importancia y cómo son abordados.

Al iniciar la encuesta el cliente debe rellenar un apartado donde se le pregunta por una serie de datos personales, además de la fecha y la habitación donde ha sido alojado, estos datos ayudarán a la empresa a clasificar a los clientes en distintos grupos como por ejemplo nacionales/internacionales, o incluso según la habitación en la que se hayan alojado de mayor o menor nivel económico. Este apartado es corto, lo que el cliente agradecerá ya que no deberá perder mucho su tiempo.

En mi opinión sería bastante conveniente introducir algún dato más como por ejemplo: motivo del viaje y con quien ha viajado, ya que dependiendo de estos factores el cliente vendrá con unas necesidades u otras y sobre todo valorarán más unos aspectos que otros.

La encuesta cuenta con 12 preguntas, formuladas de forma clara y precisa, en las que el cliente sólo se limita a marcar la casilla que considere más oportuna. Cuenta con 6 casillas representadas por iconos, que pretenden describir desde el máximo agrado al total desagrado, además cuenta con una casilla que el cliente deberá marcar en caso de no haber utilizado el servicio.

El planteamiento de la encuesta es bastante sencillo, lo que propiciará que los clientes rellenen esta sin apenas esfuerzo este es un aspecto importantísimo a la hora de potenciar el máximo número de clientes que nos faciliten información, y además la información se ajustará bastante más a la realidad, ya que si ofrecemos una encuesta larga, con una redacción complicada o donde los clientes tengan que redactar mucho, la gran mayoría no la rellenaría y los que la rellenasen intentarían acabar rápido y no pondrían demasiada atención su respuesta.

En este estudio que realizamos mediante preguntas directas a los clientes, podemos encontrar cuestiones dirigidas al ámbito técnico y al ámbito funcional ya que como explicamos anteriormente ambos son de vital importancia. Primero nos centraremos en analizar las preguntas referidas al ámbito técnico es decir al producto como tal.

Las cuestiones que se han considerado relevantes en este aspecto han sido: “limpieza de habitación y baño”, “comodidad de la cama”, “sensación de nuevo con respecto al conjunto de la habitación”, “rapidez del check-in y check-out”, “comparativa del hotel con otros de similares características”. Estos aspectos sin duda alguna son de vital importancia para el hotel, aunque existen otros muchos que no se encuentran reflejados en la encuesta, como podrían ser por ejemplo la decoración, la limpieza de bares y restaurantes, los horarios de los servicios disponibles o la ubicación del hotel.

Esta información adicional podría ser bastante útil a la hora de mejorar la satisfacción de nuestros clientes, la encuesta está demasiado centrada en la parte de alojamiento, pero no es el único servicio que ofrece el hotel, ya que cuenta con una variada oferta. Una vez vistas las preguntas centradas en la parte técnica nos centraremos en las que dan cabida al aspecto funcional es decir el cómo.

Las cuestiones que se han considerado relevantes en este aspecto han sido: “ausencia de ruido”, “todo funciona bien”, “me he sentido como en casa”, “satisfacción con los servicios de restauración”, “trato del personal” e “intención de recomendar el hotel”. En este aspecto creo que la encuesta es bastante acertada ya que aborda las principales cuestiones que tienen que ver con la elaboración del proceso del servicio. El cliente puede dar su opinión acerca de como se ha sentido en todo momento desde la estancia en su habitación, el trato el personal que sin duda alguna en la elaboración de servicios hoteleros se considera el aspecto más relevante, o la comodidad/tranquilidad que ha tenido en el periodo que ha utilizado el hotel. Quizá sería interesante plantear cuestiones más específicas, y sustituir cuestiones como “todo funciona bien” por “capacidad para resolver problemas” o “aspectos a mejorar en el servicio” aunque incluyendo preguntas tan específicas también corremos el riesgo de alargar la encuesta demasiado y no poder sacar conclusiones claras.

Además de todas estas preguntas la encuesta incluye una que hace referencia al servicio de desayuno “el servicio de desayuno ha sido excelente” en esta cuestión se aborda tanto la cuestión técnica como la funcional. Creo

que esta pregunta sería mucho más interesante si se planteara para todos los servicios de restauración ofrecidos y no solo centrada en el desayuno ya que proporcionaría mayor información y con ella podríamos detectar problemas que si son reconocidos rápido probablemente cuenten con una fácil solución, también es verdad que el desayuno es el único servicio de restauración que se ofrece a modo bufet y es el más contratado por los usuarios, pero aún así si la pregunta se plantease desde una perspectiva más generalizada como por ejemplo: “los servicios de restauración han sido excelentes” lograríamos obtener información de más departamentos del hotel.

Por último la encuesta incluye un espacio en blanco, con el título de “comentarios” que proporciona al cliente un espacio para poder expresar cualquier cuestión que considere importante y que no haya visto reflejada en la encuesta, este podrá expresar tanto los aspectos negativos, o que hayan fallado durante su estancia, como alabar las cosas que le hayan gustado o hayan superado sus expectativas, par que el hotel tenga constancia y siga trabajando en ellas.

Esta parte abierta debería estar incluida en cualquier encuesta, ya que por muy elaborada que esté, existe mucha variedad de clientes y no todos otorgan importancia a los mismos aspectos, por ello este espacio tratará de cubrir en la medida de lo posible todas las cuestiones que el cliente hay considerado oportunas y no estén dentro de la encuesta. Además como hemos visto en apartados anteriores los clientes molestos con algún aspecto no tendrán inconveniente en dejarlo escrito, y así podremos utilizar las quejas para mejorar, y tratar de acercarnos cada vez más a la satisfacción total.

Para terminar este análisis de la encuesta ofrecida por el hotel Vincci posada del patio 5\* Málaga, diremos que la encuesta está bastante bien elaborada en cuanto a la metodología se refiere ya que trata de obtener toda la información posible de la forma más cómoda para los clientes, pero también hemos de decir que la encuesta está centrada demasiado en el ámbito de alojamiento, y teniendo en cuenta que es un establecimiento de gran categoría y que en sus instalaciones además de alojamiento se ofrecen multitud de servicios, la encuesta debería abordar otras cuestiones que hagan referencia a los citados servicios complementarios. Una buena forma de mejorar esto sería unificar preguntas demasiado específicas para poder incluir otras como por ejemplo, incluir en la pregunta de la limpieza acerca de otras áreas del hotel y no únicamente de las habitaciones, integrar preguntas como la comodidad de la cama y el aspecto de nuevo en las habitaciones etc. Así podremos preguntar por más cosas y tocar aspectos que puede que planteen problemas y no consten como por ejemplo el horario de las comidas.

Además sería interesante que el cuestionario incluyese un par de preguntas que únicamente contestasen los clientes que utilizan determinados servicios como por ejemplo las salas de reuniones y congresos, ya que el turismo de negocios es una parte importante de nuestro público objetivo.

Todas estas reformas en la encuesta, no afectarían de modo alguno a la esencia de la encuesta que como hemos dicho anteriormente está bastante elaborada, y estudiada y pregunta por los aspectos que preocupan a la empresa en cuestión y no se limitan o ofrecen un cuestionario estándar como hacen la gran mayoría de los hoteles.

También sería interesante crear una “hot line” que facilitase aún más la comunicación entre los clientes y el hotel, ya que como hemos visto en la teoría es un complemento perfecto para el sistema de medición de la satisfacción mediante el sistema de encuestas directas a los clientes, así los problemas que pudiesen surgir y no fuesen complejos, podrían ser resueltos de la forma más rápida posible, sin tener que esperar a los resultados del estudio de mercado hecho por las encuestas que aunque suelen ser periódicos, son bastante más lentos a la hora de detectar un problema que una comunicación directa que podría ser revisada a diario en el propio hotel.

Tras haber analizado en detalle la encuesta realizada por el hotel, procederemos a analizar otros medios a través de los cuales el hotel, obtiene información de la satisfacción de sus clientes, en este caso analizaremos los medios on-line, que tan de moda están en la actualidad y que nos permiten expresar, nuestra opinión acerca de cualquier tema, ya sea buena o mala y además, desde ellos podemos hacer, recomendaciones a otros clientes.

Es sumamente importante que el hotel tenga controlado este canal, ya que es de rápida difusión, y si algún aspecto falla demasiado y no lo controlamos podría convertirse en un verdadero problema para nuestra empresa.

Por ello analizaremos, en profundidad una de las páginas web de comentarios, más afamada en el sector turístico, y así podremos comprobar, que el hotel Vincci Málaga Posada del Patio, también cuenta con una buena cobertura en este ámbito.

### *5.2.2. Análisis de las páginas web.*

Actualmente, cuando queremos hacer un viaje más de la mitad de los usuarios recurrimos a canales online, tanto para informarnos previamente como para contratarlo, ahora están de moda las páginas de comparadores de viajes o de descuentos, así que si una empresa quiere estar al día y captar al mayor número de clientes debe formar parte de toda esta nueva tecnología y permitir que sus clientes interactúen, opinen y compren a través de ellas. Como ya hemos mencionado una de las principales funciones de internet para una empresa hotelera además de su sistema de reservas, es sin duda la interacción de los clientes que ya nos han visitado, con los posibles clientes que nos visitarán, por ello se crean los comparadores de hoteles, que permiten que clientes que ya han utilizado un determinado servicio, lo califiquen y esta calificación se haga pública para que sirva de guía o de referencia a posibles

compradores que navegan por la red en busca de los mejores servicios. Por ello es tan sumamente importante que el hotel analice los resultados que obtiene en este tipo de páginas, ya que como se ha explicado anteriormente una buena recomendación puede ayudarnos y una mala hundirnos, este método podría ser una nueva versión del boca-oreja tradicional.

La página que vamos a analizar para ver en qué lugar se encuentra el hotel Vincci posada del patio 5\* Málaga es Tripadvisor, que es de las más populares en este sector.

En esta página la información aparece dividida por puntuación, tipo de cliente que visita el hotel, y por último un resumen de las puntuaciones de todos los aspectos que son valorados. Los resultados de este hotel son producto de 565 votaciones realizadas por los propios clientes del hotel.

Dentro de las puntuaciones la página cuenta con una escala que va desde: “excelente”, “muy bueno”, “normal”, “malo” y “pésimo” estos valores son otorgados a cada uno de los aspectos por los que se preguntan que en este caso son: “servicio”, “relación calidad-precio”, “calidad del sueño”, “limpieza”, “ubicación” y “habitaciones”, además esta misma escala de calificaciones se utiliza para valorar el hotel en su conjunto.

Otros dos campos que debes rellenar para dejar tu opinión son: fecha del viaje, y con quien viajas, dentro de este segundo apartado puedes elegir: “negocios”, “en pareja”, “en familia”, “amigos”, “en solitario”. Por último y a mi parecer la parte más importante, es un espacio en blanco que está destinado a que el cliente exponga su opinión acerca de lo que quiera, es decir a que cuente realmente a otros clientes, cómo ha sido su experiencia, sin seguir ninguna pauta, ni tener que calificar determinados aspectos que ya vengán marcados con una determinada escala, así el cliente podrá decir libremente si durante su estancia ha encontrado fallos, ahechado en falta algún producto o servicio, o si le han parecido mejor o peor los servicios que da el hotel. Es en esa parte donde realmente consultan los demás viajeros que tienen en mente el alojamiento en nuestro hotel, y donde la empresa debe estar muy atenta para que las opiniones sean lo más favorables posible, ya que de ello dependerá la adquisición de nuevos clientes o incluso la repetición de clientes ya captados. Este tipo de páginas pueden resultar muy útiles para el nombre o la marca como tal al mismo tiempo que pueden destruirla ya que internet es un método de propagación rápido y muy efectivo, al que todos tenemos acceso en segundos, pero por otra parte creo que los resultados obtenidos no son demasiado fiables para la propia empresa, ya que no existe una seguridad de que sean ciertos, o que sean verdaderamente de clientes nuestros, aunque sin duda alguna es un indicador primordial para ver en un ámbito global que opina la gran mayoría acerca de nuestras instalaciones y nuestros servicios.

Una vez explicado en qué consiste la página y que utilidad puede tener dentro de nuestra empresa, vamos a ver qué posición ocupa nuestro hotel dentro de esta.

Como ya hemos dicho el hotel cuenta con 565 valoraciones de las cuales el 86% son bastante favorables, el hotel está situado en la quinta posición de los 91 hoteles de Málaga que aparecen en esta página, el tipo de cliente más asiduo a visitar el hotel según esta página son los parejas, seguidas de familias y viajeros de negocios. La mayoría de los comentarios que dejan este tipo de clientes son bastante halagadores para el hotel, sin embargo ocasionalmente, también podemos encontrar opiniones que no son demasiado beneficiosas para la imagen del hotel, aunque como ya hemos explicado anteriormente, las quejas pueden convertirse en algo muy útil ya que son una oportunidad maravillosa para que la empresa ponga remedio a problemas que en su gran mayoría tienen una fácil solución, sobre este aspecto cabe destacar que el hotel se encarga de contestar a cada una de las opiniones, tanto si son positivas como si no, es decir mantiene un contacto directo con cada cliente que se preocupa por dejar un comentario acerca de su estancia. Esto es muy valorado por los clientes ya que se sienten escuchados y si el hotel resuelve el problema que se haya podido ocasionar con rapidez, probablemente el cliente que se fue descontento vuelva y además tenga una mejor impresión del establecimiento y de la marca.

Otras páginas que están muy de moda, y por la que los clientes consumen bastante a menudo son las páginas de descuentos, como por ejemplo Groupalia o Groupon, estas páginas se dedican a proporcionar al cliente llamativos descuentos, para productos que habitualmente tienen un precio bastante mayor. La marca Vincci también ha apostado por este tipo de promociones, ya que es una forma bastante útil de atraer clientes, en temporadas bajas, o a productos que se quieren dar a conocer.

En estos casos minimizamos la inversión que el cliente necesita hacer a cambio de poder alcanzar unas expectativas, así que sin duda alguna estamos intentando ofrecer satisfacción.

Sin embargo corremos otro tipo de riesgo, ya que si el cliente compra un determinado producto o servicio, a un precio bajo y a cambio recibe una calidad que corresponde a un precio mucho más alto, cuando la promoción acabe habrá clientes que no quieran pagar el precio real ya que les parecerá excesivo en comparación con lo que pagaron la primera vez, así que en mi opinión este tipo de promociones solo deben ser usados eventualmente y no habituarse mucho a ellos ya que el término de estas promociones puede suponer un disgusto a nuestro cliente.

En cualquiera de los dos casos de páginas web que hemos comentado es importantísimo, que las empresas estén metidas de lleno ya que las nuevas tecnologías suponen el futuro, y debemos adaptarnos si queremos avanzar.

Otro canal on-line que tenemos que vigilar muy de cerca, son los famosos foros web, ya que ha aparecido una nueva corriente de comportamiento en el comprador, que hace que poco a poco se valore más la información aportada por otros usuarios acerca del producto, que la que ofrece la propia empresa.

Uniendo los conceptos anteriores, y aprovechando el anonimato que facilita la red, aparecen los foros de quejas de clientes insatisfechos.

En estos foros se puede expresar fácilmente y sin coste alguno, todos los disgustos, y además se pueden aportar pruebas, lo más grave de estos foros es que en numerosas ocasiones, las empresas no son conscientes de que forman parte de ellos, y no pueden solucionar el problema, es por esto que resulta tan importante llevar el control más riguroso posible, en este sector y tener a un equipo en la empresa que se encargue de gestionar todo lo que se publica on-line acerca de la empresa.

Todos estos medios desencadenan una actitud, en los clientes potenciales, o en los actuales bastante negativa ya que la predisposición a comprar un producto en una empresa, que está mal valorada en internet es nula.

## **CAPÍTULO 6    NORMATIVA QUE FOMENTA LA SATISFACCIÓN**

Además de fomentar la satisfacción, con acciones propias podemos hacerlo a través de normativas específicas para ello. El hotel Vincci Posada del Patio también se ha preocupado de mantener la satisfacción a través de este método, es por ello que cuenta, con certificaciones tanto a la norma ISO 9001, como a la ISO 14001 ambas dirigidas a la calidad del establecimiento y como consecuencia a la satisfacción del cliente. Estas normas fueron creadas por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza con los gobiernos, la industria y representantes de los consumidores estas son normas internacionales y voluntarias.

La gran mayoría de normas ISO son específicas, pero la familia ISO 9000, e ISO 14000 se reconocen como normas genéricas. En concreto la ISO 9000 trata sobre la gestión de la calidad, que hace que la satisfacción del cliente aumente, y la ISO 14000 que trata sobre la gestión ambiental, que ayuda a minimizar los efectos negativos que produce la empresa y por lo tanto a que nuestros clientes nos vean mejor.

## 6.1. ISO 9001.

ISO 9001: persigue la excelencia en las organizaciones, mediante la implementación de un método o sistema de gestión de la calidad (SGC). Dicho sistema plantea el cumplimiento de estándares de calidad enfocados a acreditar la excelencia en sus procesos de frente a sus diferentes audiencias; particularmente, el cliente.

Los requisitos que se contemplan son:

- Identificar los procesos para conformar el SGC.
- Determinar el funcionamiento y control de tales procesos.
- Asegurar recursos para el funcionamiento de dichos procesos.
- Monitorear y medir esos procesos; mejora constante.

La certificación corre a cargo de una empresa certificadora que acompaña a las empresas en cuestión durante el periodo que dura el proceso de certificación. El sello obtenido tiene vigencia durante tres años.

Los beneficios que la empresa puede obtener con este certificado son los siguientes:

- Aumenta la satisfacción del cliente.
- Clara definición de procesos y responsabilidades en la organización.
- Mejora la imagen de la empresa en el mercado.
- Incrementa la conciencia de la calidad entre los empleados.
- Mejora la calidad del producto o servicio.
- Aumenta las posibilidades de ganar licitaciones o contratos.
- Promueve la mejora continua.
- Mejor comunicación interna y la calidad de la información.
- Prevención de problemas, no corrección.
- Medición, control y mejora a través de indicadores.

## 6.2. ISO 14001.

La norma ISO 14001, es la implantación de un sistema de gestión ambiental que ayuda a nuestra empresa a generar valor añadido.

Los sistemas de gestión ambiental no han contado con una acogida tan exitosa como los de gestión de la calidad la que las empresas, lo ven como un coste y no son conscientes de los beneficios que les pueden reportar.

Los beneficios más destacables que podemos obtener a través de esta certificación son:

- La eliminación de barreras en mercados internacionales (ISO 14001 es un referencial reconocido internacionalmente).
- El cumplimiento de requisitos de algún cliente.
- La posibilidad de captar clientes sensibles al tema ambiental.
- Reducción del gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas.
- Ahorro en el tratamiento de emisiones, vertidos o residuos mediante planes de reducción.
- La posibilidad de obtener méritos (puntos) en concursos públicos (en algunos casos la certificación es requisito obligatorio).
- Aseguramiento del control y cumplimiento del gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.
- Disminución de importes de determinados seguros.
- Determinadas exenciones legales.

(AENOR, 2010)

Una vez analizados los beneficios que reporta la adhesión a estas normas, podemos afirmar que sin duda alguna que ambas contribuyen a nuestro objetivo, que es el aumento de la satisfacción del cliente.

El uso de normas de este tipo es muy aconsejable para las empresas, ya que las puede orientar hacia el camino correcto, y pueden ayudar a detectar problemas, que a veces no detecta la propia organización por sí sola.

## CAPÍTULO 7 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA.

Una vez analizada la satisfacción, al mismo tiempo que analizamos como se aplican estos conceptos en un caso real, vamos a intentar hacer algunas recomendaciones, para intentar mejorar algunos aspectos en el proceso de satisfacer al cliente en el hotel Vincci Posada del Patio 5\* Málaga, ya que hemos encontrado pequeñas fisuras que con poco esfuerzo podrían ser implementadas y así poder estar más cerca de la satisfacción total, si bien cabe decir que esta empresa tiene un gran interés en este aspecto y que la gran mayoría de sus acciones están perfectamente encaminadas a la satisfacción del sus clientes, buena muestra de ello son los resultados que obtienen es sus encuestas donde el 89% de sus clientes están satisfechos, y además en los comentarios que podemos encontrar del hotel a través de la red, que hoy en día es el medio más utilizado para opinar y mostrar las posibles quejas a las empresas.

El hotel debe mantener en todo momento, un correcto mantenimiento de las instalaciones tangibles, ya que el menor de los desperfectos en estas, provocará quejas en los clientes (por ejemplo: algunos clientes se quejan de que el agua sale de la ducha).

El hotel debe mostrar la misma preocupación por sus clientes internos que por los externos, ya que de ellos depende la satisfacción de los clientes externos y los beneficios de la propia empresa. Es muy importante concienciar a los trabajadores del cumplimiento de los estándares para ofrecer el servicio.

El hotel debería seguir muy de cerca las acciones que emplea su competencia para satisfacer a los clientes, ya que de la observación de esta podrán surgir nuevas ideas o soluciones, y podremos ofrecer todo lo que el cliente pueda requerir.

El hotel debería establecer unas mejores líneas de comunicación entre los distintos niveles, ya que los problemas observados en cada uno de los niveles a veces no son comunicados a los demás y así difícilmente se les podrá poner solución.

El hotel debe tener en cuenta que es muy importante la resolución de quejas, ya que al fin y al cabo complacer a todos los clientes es una misión prácticamente imposible, pero si las quejas son resueltas de forma rápida y efectiva, estas se convertirán en una ventaja competitiva.

El hotel debería seguir el camino de aplicación de normas ISO que lleva a cabo ya que ha podido comprobar que son muy beneficiosas para la empresa, y podría adherirse a la ISO 10002 Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Con esta norma podrá perfeccionar aún más la gestión de las quejas que se le plantean y así acercarse más al objetivo final: la satisfacción total del cliente.

## CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES.

Como venimos diciendo desde el inicio de este trabajo, la satisfacción no es algo estático, y por lo tanto no es algo que se pueda dejar de lado, sino que por el contrario, la empresa deberá estar en constante evolución ya que ha quedado demostrado que el nivel de satisfacción que presenten nuestros clientes dependerá el éxito de nuestra empresa.

En este proyecto se ha abordado la satisfacción desde una perspectiva teórica al mismo tiempo que todos los conceptos que se estudiaban se llevaban a la práctica en un caso real, por esta razón hemos podido comprobar donde existen fallos y mediante los numerosos estudios teóricos, hemos tratado de ofrecer una solución.

Esta investigación ha sido llevada a cabo en el hotel Vincci Posada del Patio, y con ella se pretendía comprobar el nivel de satisfacción de los clientes, para ello nos hemos servido de la encuesta de satisfacción que elabora el hotel, de los comentarios on-line que son muy importantes hoy en día, y además hemos apoyado esta investigación con numerosos conceptos que podrían ser aplicados a este caso. Los resultados muestran que los clientes en su gran mayoría se encuentran satisfechos con el servicio proporcionado, pero sin embargo aún existen algunos aspectos que se deben mejorar.

## CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA.

AENOR. (2010). WWW.AENOR.ES. Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Belmonte, A. (5 de diciembre de 2009). *pyme coachin*. Obtenido de <http://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf>

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson educación S.A.

Díaz, M. (8 de agosto de 2012). *es:consult*. Obtenido de <http://esconsult.der-schneider.com/consultoria-y-asesoria-web/>

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Thompson.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington books y macmillan, inc.

Hoteles, V. (2013). *Sostenibles y Responsables*. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de <http://Vincihoteles.com:Vincihoteles.com/vincci-hoteles/mision-vision-valores/>

Hoteles, V. (s.f.). *Vincci Selección Posada del Patio*. Málaga.

Karl, A. (1987). *Gerencia del servicio*. Colombia: 3R editores.

Leal, J. A. (Abril de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/clienteinternomkt.htm>

Lefcovich, M. L. (20 de diciembre de 2003). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/satisf-consumidor/satisf-consumidor.shtml>

Lefcovich, M. L. (2009). *Satisfacción del consumidor*. En M. L. Lefcovich, *Satisfacción del consumidor* (pág. 6). Argentina: El cid editor.

Parasuraman A, Berry L, Zeithaml V (1991). „Understanding Measuring and Improving Service Quality Findings from a Multiple Research Program“, *Service Quality - Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books, NY.

Rojas, R. (23 de septiembre de 2013). *Satisfacción del cliente vs rentabilidad*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://www.web.overlap.net/blog/general/satisfaccion-del-cliente-vs-rentabilidad>

Vargas, M. E., & Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. ECOE ediciones.

Zapata Medina, J. M. (26 de enero de 2011). *mailxmail.com*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-conceptos-sobre-marca/marketing-importancia-marcas>.