

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

**Análisis del sistema para calificar la satisfacción de los clientes de un  
hotel de cinco estrellas en el área metropolitana y propuesta  
para su mejoramiento**

Trabajo final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Nancy Solórzano García

Carné 993945

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2005

## **DEDICATORIA**

A mi madre, mi amiga siempre fiel que comparte mis penas y mis alegrías, que ha sido un apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios mi Señor que me ha dado la vida, la salud y la capacidad de enfrentar diversos retos en el trayecto de la vida. Por darme su bendición cada nuevo día.

A mi madre que me ha dado todo el soporte necesario para afrontar con éxito las responsabilidades y me ha enseñado con su ejemplo a convertir los obstáculos en fortalezas.

A todos los miembros de mi familia y amigos que me impulsaron y me brindaron ayuda para terminar este proyecto.

A mi novio por apoyarme en este reto de superación personal.

## **HOJA DE APROBACION**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Mercadeo y Ventas.

---

MBA Marco Antonio Morales Zamora  
Director Programa de Maestría

---

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

MBA Humberto Martínez Salas  
Profesor Guía

---

Bach. Judith Rodríguez Castillo  
Supervisor Laboral

---

Bach. Nancy Solórzano García  
Estudiante

**CONTENIDO****Análisis del sistema para calificar la satisfacción de los clientes de un hotel de cinco estrellas en el área metropolitana y propuesta para su mejoramiento**

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Hoja de Aprobación.....</b>	<b>iv</b>
<b>Contenido.....</b>	<b>v</b>
<b>Indice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Indice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Indice de anexos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Indice de siglas y abreviaturas.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>17</b>

**Capítulo I. La importancia de la medición de la satisfacción de los clientes y el manejo adecuado de quejas para el éxito de las empresas de servicios.....25**

1.1 Diferencias entre empresas productoras y de servicios.....	26
1.1.1 Estrategias de mercadeo aplicadas.....	29
1.2 Definición y modelos de satisfacción de los clientes.....	35
1.2.1 Definición de clientes y de satisfacción.....	36
1.2.2 Ventajas de realizar mediciones de satisfacción.....	38
1.2.3 Modelos de medición de la satisfacción.....	43
1.2.3.1 Modelo de gestión de satisfacción del cliente.....	44
1.2.3.2 Índice TRI*M.....	45
1.2.3.3 Sistema de inteligencia del cliente (SIC).....	46
1.2.3.4 Camino a la eficacia.....	48
1.2.3.5 <i>Customer Minding</i> .....	49
1.2.3.6 <i>Open Met</i> .....	51
1.2.3.7 <i>Metrix</i> .....	52
1.2.3.8 <i>QService</i> .....	52

**Capítulo II. Ubicación del Hotel *Carter's* Costa Rica dentro de la industria de servicios de hospedaje a nivel nacional.....54**

2.1 Descripción de la industria hotelera en el gran área metropolitana.....	59
2.2.1 Calificación del ICT y posición dentro de los hoteles de la zona....	62
2.2 Sobre el Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica .....	63
2.2.1 Historial de la corporación.....	64
2.2.2 Misión, visión y valores.....	64
2.2.3 Evolución del crecimiento.....	67
2.3 Descripción de servicios del hotel.....	69
2.3.1 Otros servicios.....	70
2.3.2 Restaurantes y bares.....	71
2.3.3 Eventos especiales.....	71

### **Capítulo III. Metodología utilizada para medir la satisfacción de los clientes en los principales hoteles del área metropolitana y el sistema de resolución de quejas.....73**

3.1 Proceso de <i>benchmarking</i> .....	74
3.1.1 Etapa 1 Determinar a qué se le va a hacer el <i>benchmarking</i> .....	78
3.1.2 Etapa 3 Identificar los socios del <i>benchmarking</i> .....	81
3.1.3 Etapa 4 Recopilar y analizar la información.....	82
3.1.3.1 Departamento de operaciones.....	83
3.1.3.1.1 Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	83
3.1.3.1.2 Hotel Real Intercontinental Costa Rica.....	85
3.1.3.1.3 Hotel Barceló San José Palacio.....	87
3.1.3.1.4 Hotel Meliá Tryp Corobicí.....	88
3.1.3.1.5 Hotel Radisson Europa.....	89
3.1.3.1.6 Hotel <i>Best Western</i> Irazú.....	91
3.1.3.2 Departamento de eventos especiales.....	92
3.1.3.2.1 Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	92
3.1.3.2.2 Hotel Real Intercontinental Costa Rica.....	94
3.1.3.2.3 Hotel Barceló San José Palacio.....	96
3.1.3.2.4 Hotel Meliá Tryp Corobicí.....	97
3.1.3.2.5 Hotel Radisson Europa.....	98

### **Capítulo IV. Análisis del método utilizado en el Hotel *Carter's* Costa Rica para medir la satisfacción de los clientes y sistema de resolución de quejas.....100**

4.1 Departamento de operaciones.....	101
4.1.1 Servicio de hospedaje.....	101
4.1.2 Sistema de resolución de quejas.....	105
4.2 Departamento de eventos especiales.....	108

**Capítulo V. Propuesta de metodología para medir la satisfacción de los clientes de los servicios de hospedaje y de eventos especiales**.....116

5.1 Método para medir la satisfacción de los clientes del servicio de hospedaje...	116
5.1.1 Proceso para la gestión de la satisfacción del cliente.....	117
5.1.1.1 Objetivos.....	118
5.1.1.2 Análisis.....	118
5.1.1.3 Valoración de las necesidades críticas.....	120
5.1.1.4 Planificación de acciones.....	122
5.1.1.5 Mejora de servicio y organización.....	123
5.1.1.6 Medición posterior.....	125
5.1.2 Implementación de base de datos CRM .....	125
5.2 Método para medir la satisfacción de los clientes del servicio de eventos especiales- Sistema Integral de Medición (SIM).....	131
5.2.1 Sondeos transaccionales.....	133
5.2.2 <i>Mystery shopping</i> .....	133
5.2.3 Sondeos entre diferente tipo de clientes.....	134
5.2.4 Sesiones de grupo o <i>focus group</i> .....	135
5.2.5 Investigaciones integrales del mercado.....	135
5.2.6 Sondeos entre empleados.....	136
5.2.7 Sistema de medidas operativas.....	136
5.3 Implementación de un sistema efectivo para la resolución de quejas.....	140
5.4 Conclusiones.....	142
<b>Bibliografía</b> .....	144
<b>Anexos Complementarios</b> .....	149



## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1:	
Ingreso de divisas por concepto de turismo 1994-2004.....	54
 Gráfico 2.2	
Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo 1999-2004.....	58
 Gráfico 2.3:	
Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica por vía aérea 1994-2004.....	61
 Gráfico 2.4:	
Distribución porcentual de las llegadas de turistas a Costa Rica según vías 2004.....	62
 Gráfico 2.5:	
Distribución porcentual del número de habitaciones con declaratoria turística según categoría en estrellas 2003. ....	62
 Gráfico 4.1:	
Efectividad de la encuesta de satisfacción para conocer la opinión de los clientes.....	102
 Gráfico 4.2:	
Realización de cambios en el hotel según comentarios de la encuesta de satisfacción.....	97
 Gráfico 4.3:	
Opinión sobre efectividad de la forma actual de solucionar quejas de los huéspedes.....	107
 Gráfico 4.4:	
Razones de importancia para aplicar encuesta de satisfacción a los clientes.....	109
 Gráfico 4.5:	
Efectividad del método para medir la satisfacción de los organizadores de eventos.....	110

Gráfico 4.6:

Temas por los que más se quejan los clientes. ....112

Gráfico 4.7:

Aplicación de los resultados de la encuesta de satisfacción a los servicios del hotel.....113

Gráfico 4.8:

Sugerencias para actual método para medir la satisfacción de los clientes.....114

## INDICE DE TABLAS

Cuadro 1.1	
Características de los servicios.....	27
Cuadro 1.2	
Mezcla de mercadeo para servicios.....	30
Cuadro 1.3	
Modelo de calidad del servicio.....	33
Cuadro 2.1:	
Turismo y otras fuentes generadoras de divisas para Costa Rica 1998-2004.....	55
Cuadro 2.2:	
Ingreso de divisas por concepto de turismo y relación turismo/exportaciones 1999-2004.....	56
Cuadro 2.3:	
Ingresos por turismo versus otras fuentes de ingreso de divisas para Costa Rica 2001-2004.....	57
Cuadro 2.4:	
Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo 1995-2004.....	58
Cuadro 2.5:	
Oferta de hospedaje con declaratoria según cantones 2004.....	60
Cuadro 3.1:	
Las cinco etapas del proceso de <i>benchmarking</i> .....	77
Cuadro 3.2:	
Factores críticos de éxito para el proceso de <i>benchmarking</i> .....	80

Cuadro 4.1:	
Proceso de análisis de la metodología de medición .....	100
Cuadro 5.1:	
Metodología propuesta para medir la satisfacción de los clientes.....	116
Cuadro 5.2:	
Modelo conceptual del proceso para la gestión de la calidad.....	117
Cuadro 5.3:	
Relación entre integración, análisis y acción con los clientes.....	126
Cuadro 5.4:	
Metodología para la implantación de CRM.....	127
Cuadro 5.5:	
Metodología de Sistema de inteligencia del cliente (SIC) .....	132

**INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

Anexo 1:	
Listado de hoteles con declaratoria turística en el área metropolitana.....	150
Anexo 2:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	154
Anexo 3:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel Real Intercontinental Costa Rica.....	157
Anexo 4:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel Barceló San José Palacio.....	159
Anexo 5:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel Meliá Tryp Corobicí.....	162
Anexo 6:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel Radisson Europa.....	165
Anexo 7:	
Encuesta para los huéspedes del Hotel <i>Best Western</i> Irazú.....	168
Anexo 8:	
Encuesta para los organizadores de eventos del Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	172
Anexo 9:	
Encuesta para los organizadores de eventos del Hotel Real Intercontinental Costa Rica.....	179

## Anexo 10:

Encuesta para los organizadores de eventos del Hotel Barceló San José Palacio.....	181
---------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 11:

Encuesta para los organizadores de eventos del Hotel Meliá Tryp Corobicí.....	184
-------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 12:

Encuesta para los organizadores de eventos del Hotel Radisson Europa.....	186
---------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 13:

Cuadro <i>benchmark</i> de servicios de hospedaje-Forma de evaluar los factores críticos de éxito.....	189
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 14:

Cuadro <i>benchmark</i> de servicios de eventos especiales-Forma de evaluar los factores críticos de éxito.....	191
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 15:

Encuesta realizada a los recepcionistas y operadores telefónicos sobre el método para medir la satisfacción de los huéspedes del hotel.....	193
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 16:

Encuesta realizada a los gerentes de ventas y eventos sobre el método para medir la satisfacción de los organizadores de eventos especiales en el hotel.....	197
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 17:

Encuesta recomendada para evaluar la satisfacción de los clientes frecuentes de los servicios de hospedaje del Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	200
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Anexo 18:

Encuesta recomendada para evaluar la satisfacción de los clientes de los servicios de eventos especiales del Hotel <i>Carter's</i> Costa Rica.....	203
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

**INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Sistema de inteligencia del cliente	SIC
Instituto Costarricense de Turismo	ICT
Secretaría Técnica Nacional	SETENA
Ministerio del Ambiente y Energía	MINAE
Gran Área Metropolitana	GAM

## RESUMEN

Solórzano García, Nancy.

Análisis del sistema para calificar la satisfacción de los clientes de un hotel de cinco estrellas en el área metropolitana y propuesta para su mejoramiento.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

N. Solórzano G., 2005.

Se propone implementar en el hotel toda una metodología para medir la satisfacción de los clientes tanto del servicio de hospedaje, como de los servicios de eventos, incluyendo mejoras en los instrumentos utilizados actualmente para recopilar la información y el uso de otras herramientas adicionales, así como integrando un sistema para la resolución de quejas que permita mejorar sus estrategias de mercadeo.

La organización investigada pertenece a la industria del turismo, en específico a la rama de hotelería y restaurantes. Ofrece dentro de sus servicios, aparte del hospedaje y alimentación, facilidades para llevar a cabo eventos especiales. Para este servicio se brinda toda la organización del mismo por parte de profesionales expertos.

El proyecto desarrolla una investigación de tipo exploratoria, ya que primero se procede a investigar los métodos existentes para medir la satisfacción de los clientes y cuáles de estos son aplicados en los principales hoteles del país. Se obtienen las percepciones del personal del hotel con respecto al método utilizado en la actualidad y finalmente se realiza una propuesta de la mejor metodología a implementar tomando en cuenta todos los aspectos anteriores.

Se evidencia entonces, que existen muchas fallas en el método de medición que se utiliza en el hotel, así como en los hoteles de la competencia. Empezando por el hecho de que no se cuenta con una metodología como tal, sino que se emplea solamente un instrumento para obtener las opiniones y calificaciones de los clientes, cuyos resultados son enviados periódicamente al hotel sin causar mayores cambios en los procedimientos. Esto provoca que en algunos casos se perjudique el servicio ofrecido ya que se causan inconvenientes a los clientes o no se solucionan problemas previamente reportados.



Con base en lo anterior, se recomienda implementar dos metodologías diferentes dentro del hotel, una para el departamento de operaciones y otra para el departamento de eventos con el fin de que se adapte cada una al tipo de servicio que se brinda. También para ambos se propone hacer uso de un sistema ordenado para la recepción y resolución de quejas de los clientes con el objetivo de darle seguimiento y realizar mejoras en las áreas con deficiencias. El propósito de aplicar estas metodologías es conocer más a los clientes y obtener una medición real de los niveles de satisfacción que estos expresan con respecto al hotel.

Palabras clave:

SATISFACCION DE LOS CLIENTES; METODOLOGIAS PARA MEDIR SATISFACCION; BENCHMARKING HOTELES

Director de la investigación:

MBA Humberto Martínez Salas

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado, UCR.

## INTRODUCCIÓN

Los clientes son la razón de ser de las empresas, son los que permiten que éstas se encuentren en constante actividad y son los que generan ingresos a las mismas. En general, tanto para empresas productoras de bienes tangibles como para empresas de servicios, son los clientes los que permiten que se lleven a cabo diversas actividades económicas, ya que generan intercambios comerciales constantes.

Debido a esta situación las empresas en la actualidad se preocupan mucho más por la debida atención de las necesidades de los clientes, así como de la correcta canalización de las quejas y las sugerencias con respecto a los servicios recibidos; lo cual ha generado a su vez una explosión en cada compañía o inclusive en cada proceso o actividad que se realice, de departamentos con este propósito y con diferentes nombres como servicio al cliente, resolución de quejas, de sugerencias, entre otros.

La corporación en estudio se dedica a brindar servicios de hotelería entre los cuales se pueden mencionar aparte del hospedaje, de centros de negocios para clientes corporativos, de ventas corporativas, de eventos especiales y de alimentación y bebidas. Esta se inicia en Estados Unidos en el año 1927 cuando su fundador abre al público una venta de una nueva bebida llamada cerveza de raíz, la cual llega a ser muy popular en dicho país. Un año después él decide abrir su primer hotel y es el comienzo de una gran corporación que hoy en día cuenta con más de 2.800 propiedades en 69 países y territorios del mundo.

El primer hotel de la cadena que se establece en el país en la provincia de Heredia, inicia operaciones en el año de 1994, cuenta con más de 100 habitaciones y es considerado según los estándares de evaluación del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) con una calificación de cinco estrellas. Además de las habitaciones, tiene piscina, cancha de tenis, cancha de golf, gimnasio, dos restaurantes, bar y varios salones para eventos especiales.

En este momento la cadena tiene dos hoteles más en operación dentro del territorio nacional uno enfocado en el turismo de placer y el otro con especialización en un mercado corporativo.

Bajo la perspectiva de ser ésta una Corporación tan grande, con clientes de muchos diferentes países y con el gran compromiso de cumplir con estándares de clase mundial; es de suma importancia el cumplir adecuadamente las necesidades de sus clientes, así como de dar seguimiento y resolución a las posibles quejas o sugerencias de los mismos con los servicios recibidos.

Las tendencias y prácticas en la actualidad siguen un camino en el que se trata que la empresa conozca con cierto grado de seguridad, el verdadero nivel de satisfacción de sus clientes. Esto es vital para ella y se juega el futuro en un mercado cada día más competitivo, en el que siempre aparece otra opción mejor, o que al menos aparenta vender más y mejor.

Por su parte, la satisfacción se puede medir por sí misma, o por los elementos que llevan a que ésta se presente. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que se llama satisfacción y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretejen la relación entre cliente y proveedor; o se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellos factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

Al realizar un estudio del manejo de la atención del cliente en el hotel, se evidencia en este momento se lleva a cabo una medición directa de la satisfacción de sus clientes, donde solamente se evalúa el concepto como un todo, sin tomar en consideración el resto de elementos que lo influyen. Por lo tanto, se evidencia una importante área de mejora, ya que falta implementar un modelo para medir la satisfacción de sus clientes en sus servicios de hospedaje y de eventos.

Actualmente en la empresa, se aplica un cuestionario a los usuarios de los servicios, tanto de hospedaje como de eventos especiales, inmediatamente después de haber recibido el servicio la cual es dirigida a las oficinas corporativas y los resultados son enviados a los gerentes de cada área involucrada, quienes son los encargados de informar al resto del personal. En este punto se concluye la medición de la satisfacción.

La gravedad del problema al que se enfrenta la empresa, reside en que esta encuesta no forma parte de una metodología completa para evaluar los elementos que ayudan a determinar la satisfacción de los clientes, ya que como se señala en el capítulo 1 de este proyecto, existen metodologías integrales que incluyen cuatro objetivos principales para llevar a cabo una verdadera investigación de la satisfacción, los cuales no están siendo cumplidos en la actualidad.

Por su parte, después de obtener los resultados de la investigación, tampoco se cuenta con un procedimiento de mejora de los aspectos que afectaron de forma negativa la experiencia de los clientes, lo que ocasiona que las quejas y los factores que afectan el servicio sean los mismos en repetidas las ocasiones.

Por esta razón es de suma importancia que la empresa, (principalmente por el hecho de desempeñarse en el área de servicios) y sobre todo ante el deseo de mantener una importante cartera de clientes, que se cuente con un proceso ordenado y definido para la recepción, análisis y resolución de quejas o de sugerencias, así como brindar el necesario seguimiento de los clientes con algún tipo de situación o experiencia negativa.

Las consecuencias de recibir retroalimentación de parte de los clientes con respecto a su satisfacción y no aplicarla a los procedimientos y estrategias de la empresa, pueden llegar a ser altamente perjudiciales para la empresa y su imagen de excelente calidad. Toda queja (siempre y cuando sea productiva) debe ser utilizada con propósitos de mejoramiento para que la siguiente ocasión en que se brinda algún servicio al mismo cliente se hayan incorporado dichos cambios lo cual incida en el aumento de la satisfacción de los usuarios.

Entre algunas de estas consecuencias se pueden mencionar:

- Al no conocer con exactitud los factores que determinan satisfacción para los clientes, la empresa puede invertir tiempo y presupuesto en materias o procesos que no son los que realmente influyen en la satisfacción.

- Si no se puede determinar los niveles de satisfacción que los clientes tienen en la actualidad en relación con los diferentes factores críticos, entonces no es posible ajustar las estrategias de mercadeo, incluyendo las de promoción, a los verdaderos motivadores de los usuarios.
- A pesar que en este momento se brindan recomendaciones a la gerencia local de la empresa después de realizar la evaluación de los clientes, al no contar con un medio para brindar seguimiento, los clientes podrían regresar al hotel y encontrar los mismos problemas reportados anteriormente.
- Ante la falta de control de las sugerencias a implementar y el conocimiento poco profundo de los clientes, la empresa corre el riesgo de perder a sus clientes frecuentes que podrían considerar que sus solicitudes no son tomadas en consideración.

Los cambios generados con un proceso estandarizado para este propósito se espera que conlleven al aumento de la satisfacción de los consumidores. Mientras que si las empresas no cuentan con este sistema estandarizado se puede ver afectada la imagen de las mismas, así como disminución de la satisfacción de los clientes además de pérdida y difícil recuperación de los mismos.

Con respecto al tema de la satisfacción se debe analizar la importancia de que la empresa cuente con un sistema para su medición, ya que solamente se podrá saber si incide en las actividades de los clientes, aplicando algún tipo de instrumento al momento de la situación inicial, sea con la presencia de situaciones negativas o no y luego, cuando se lleve a cabo el mejoramiento, para poder determinar la diferencia (lo que se espera en realidad) en el aumento de la satisfacción de los usuarios.

El propósito de llevar a cabo esta investigación y resaltar estos conceptos tan importantes es brindar un panorama para la empresa sobre la importancia de mantener altos los niveles de satisfacción de sus clientes y también proponer para esta empresa y para otras sean de la misma industria o de otro sector, una sugerencia para aplicar modelos de medición de la satisfacción y de departamentos de quejas que resuelvan sus asuntos de manera efectiva con el fin de generar beneficios para las mismas.

Como metas del proyecto se pretende que dentro de la corporación se cuente con un sistema adecuado para la recepción de las quejas de los clientes, que se establezca un método para la medición de la satisfacción, todo esto con el fin de influenciar positivamente en la fidelidad de los mismos y por lo tanto las ventas en todas las diferentes áreas del hotel.

Es de sumo interés e importancia en todas regiones del país, que los niveles de servicio y la calidad ofrecida a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, sea evaluado, analizado y probablemente también elevado para lograr una mayor satisfacción de los usuarios, lo cual generaría más ventas para la industria y un mayor prestigio para el país con el propósito de mantener y en buena hora, de aumentar los ingresos de turistas y de divisas al país, siendo en la actualidad el turismo la principal actividad generadora.

Para la investigadora como profesional de la industria turística, resulta relevante que se considere como meta nacional el ofrecer dentro del país estándares de clase mundial en los servicios para poder resaltar lo valioso del aporte de esta industria a la economía, y para la corporación resulta importante aplicar un modelo de medición de la satisfacción de los clientes para poder mantener el mismo enfoque de excelencia.

Siendo este un tema de vanguardia y ante las cada vez mayores exigencias de los clientes en los aspectos de servicios, resulta interesante así como necesario implementar un método en una de las empresas líderes del mercado nacional en turismo, más específicamente en hotelería, para la medición de la satisfacción de los clientes y la resolución e implementación de sus comentarios en los procesos de brindar el servicio, que pueda funcionar como ejemplo para otros interesados.

Por lo tanto, se ha seleccionado el hotel por su importancia y trayectoria a nivel nacional, así como por la experiencia de la investigadora en las operaciones de ventas y servicios de post venta del establecimiento. Así como por el interés de realizar un aporte a la institución que pueda conducir a mejorías.

Entre los alcances de esta investigación se propone la aplicación de un método para calificar la satisfacción de los usuarios de servicios de hospedaje y de eventos del hotel así como la implementación de una metodología para la resolución de quejas.

Se presentan como limitaciones para la realización de este proyecto:

- El alto nivel de confidencialidad que requieren los clientes de la corporación, lo cual podría dificultar la ejemplificación.
- Por su parte, se debe garantizar el anonimato de la empresa por lo que se deben omitir algunos detalles dentro de la información del hotel que podría resultar ilustrativa para el lector, así como el uso de un nombre ficticio.
- También la poca disponibilidad de información dentro de la empresa, precisamente ante la falta de un método preciso para la recepción y resolución de quejas y sugerencias.
- Para aplicar la herramienta del *benchmarking* es necesario contar con los recursos económicos para la recopilación de información, que incluyen traslados y visitas a los diferentes hoteles.

Este trabajo podrá ser utilizado como marco de referencia para otras empresas de servicios, sean de la industria del turismo o de cualquier otra actividad económica, para el establecimiento (ante la carencia) o para el mejoramiento de centros de atención al cliente y de aplicación de los comentarios de sus clientes dentro de sus respectivas organizaciones.

El objetivo general del proyecto es desarrollar una propuesta de un método para calificar la satisfacción de los clientes de los servicios de hospedaje y de eventos del Hotel *Carter's* Costa Rica, integrando un sistema de recepción y resolución de quejas, buscando aumentar la lealtad de los mismos y consecuentemente los niveles de ventas.

Los objetivos específicos son:

1. Explicar la importancia y las tendencias actuales en relación con la medición de la satisfacción de los clientes y de los departamentos de quejas y de servicio al cliente.
2. Describir la industria hotelera a nivel del área metropolitana y los servicios ofrecidos por el Hotel *Carter's* Costa Rica.
3. Analizar las metodologías utilizadas en la actualidad tanto por el Hotel *Carter's* Costa Rica como por otras empresas de la industria, para la medición de la satisfacción de los clientes, así como el sistema de resolución de quejas por medio de un proceso de *benchmarking*.
4. Evaluar los posibles inconvenientes derivados del manejo incorrecto de las quejas de los clientes y los posibles beneficios con la integración de un sistema de medición.
5. Proponer un método para la evaluar la satisfacción de los clientes que hacen uso de los servicios de hospedaje y de eventos, así como de la integración de un sistema de quejas.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de las principales diferencias entre las empresas comerciales y las empresas de servicios, así como los cambios que se aplican en las estrategias de mercadeo. También se definen aspectos básicos como cliente, satisfacción y se enumeran las ventajas de realizar mediciones de la satisfacción de los clientes en las empresas. Seguidamente se mencionan y explican ocho metodologías existentes en el mercado para realizar estas mediciones.

En el segundo capítulo se realiza una descripción del entorno en el cual se desarrolla la empresa. Con respecto al externo, se caracteriza la industria hotelera dando un enfoque en el área metropolitana donde se ubica el hotel. A su vez, para el aspecto interno, se describe la empresa desde sus inicios hasta la situación actual brindando importancia a la misión, la visión y los valores corporativos que se inculcan dentro de la organización. Dentro de este mismo aspecto también se informa sobre los servicios que se ofrecen en el hotel.

En el tercer capítulo se completa una revisión de los instrumentos y metodologías que se utilizan en los principales hoteles del país, siendo todos parte de cadenas internacionales.



Se analizan cada uno de los métodos por separado y luego se comparan entre sí por medio de un cuadro de *benchmarking*, para diagnosticar las mediciones al encontrar las fisuras o los fallos presentados.

En el cuarto capítulo se aplica un proceso de investigación de mercadeo con el diseño de un plan y la aplicación de encuestas a dos muestras diferentes. La primera muestra es identificada como el personal de contacto del hotel, con los departamentos de recepción y de la central telefónica. La segunda muestra se aplica a los gerentes de los departamentos de ventas y de coordinación de eventos.

Con la aplicación de ambas encuestas se pretende obtener una retroalimentación sobre la metodología utilizada en la actualidad por el hotel para medir la satisfacción de los huéspedes (servicio de hospedaje) y de los clientes organizadores de los eventos.

En el quinto capítulo se propone aplicar dos metodologías diferentes para cada uno de los departamentos estudiados en la investigación anterior. Para el servicio de hospedaje se sugiere combinar dos herramientas para sistematizar la información de los clientes que consiste primeramente en el proceso para la gestión de la satisfacción del cliente y la implementación de un sistema de manejo de las relaciones de los clientes.

Para el servicio de eventos, se recomienda aplicar la metodología del sistema de medición integral que combina una serie de herramientas que ayudan a lograr una medición más efectiva de la satisfacción de los clientes.

## Capítulo I

### La importancia de la medición de la satisfacción de los clientes y el manejo adecuado de quejas para el éxito de las empresas de servicios

Las empresas de hoy en día se encuentran constantemente amenazadas por la competencia y por las nuevas reglas de juego que ha generado en el comercio exterior la globalización. Por lo tanto, hoy más que nunca deben vender productos y servicios, que satisfagan los requerimientos de sus clientes para así poder mantenerlos e inclusive para ser más competitivas y eficaces en su funcionamiento.

Porque tal como lo ha dicho Donald Byerly, gerente general de una importante empresa norteamericana: “de todos los activos de una empresa, es posible que el servicio al cliente sea el extremo de competitividad más fuerte.” Y precisamente debido a que muchos productos tienen características similares la diferenciación se presenta exactamente en el servicio recibido.

Para poder brindar el servicio adecuado para los clientes se debe contar con una metodología, experiencia y conocimientos en el área de las necesidades y la satisfacción de los clientes, sino de lo contrario se tendrá una evaluación del cliente que en lugar de ayudar a mejorar a las empresas, hará que se dificulte la gestión debido a la inexactitud de la información para la correcta toma de decisiones.

Según se ha demostrado por varias organizaciones, *"la aplicación de los conceptos sobre la satisfacción de los clientes como guía para la estrategia de mercadeo, mejora de la calidad y estructura organizacional ha ayudado a posicionarlas excelentemente"*<sup>1</sup>, obteniendo resultados mucho mejores que si no se aplicaran dichos conceptos, por lo que resulta realmente necesario su estudio y puesta en práctica.

---

<sup>1</sup> Benítez, M. (2002). *Importancia de la medición de la satisfacción*, Data Mining Institute, S.L. <http://www.estadistico.com/arts.html>, pág. 4.

## 1.1 Diferencias entre empresas productoras y de servicios

Las empresas se pueden dividir en dos grandes tipos principalmente, las empresas comercializadoras de productos fabricados, las cuales pueden vender desde equipos electrónicos, ropa, joyas hasta alimentos y por su parte se encuentran las empresas de servicios, que no venden un producto manufacturado como tal, sino más bien alguna forma de atención o consultoría especializada.

El hecho de que sus productos finales sean tan diferentes, conlleva la necesidad de crear nuevos conceptos y maneras de aplicar el mercadeo para que se adapte más específicamente a los retos implícitos en las empresas y en la administración del servicio.

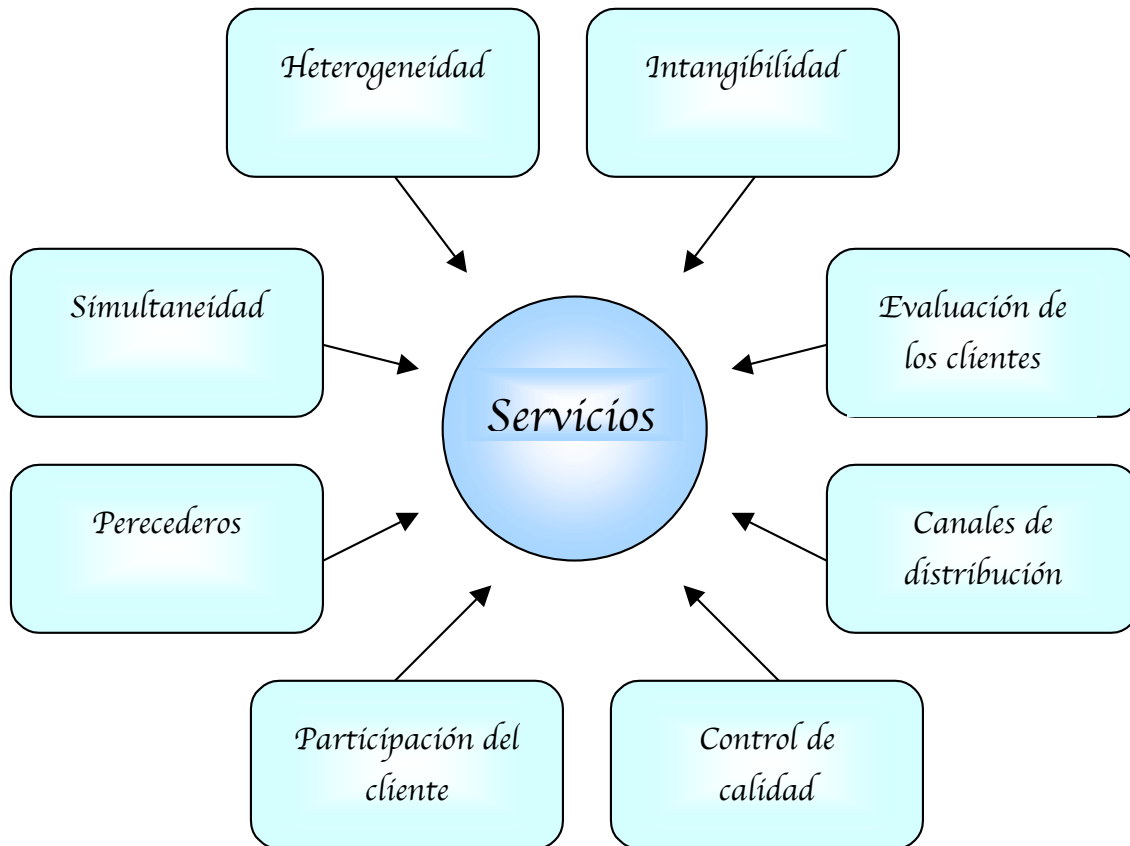
Es más, cuando algunos profesionales del área de mercadeo de empresas productoras han cambiado a empresas de servicios se han encontrado con dificultades aclarando que, *“el marketing de servicios les planteaba asuntos y dilemas que sus experiencias en el área de manufactura y los productos empaquetados no las habían preparado a resolver.”*<sup>2</sup>

Resulta importante por lo tanto, definir las diferencias básicas entre los productos y los servicios planteadas por las autoras Zeithaml y Bitner para comprender más a fondo los cambios necesarios en la administración. Se ilustran en el cuadro 1.1 las principales características.

---

<sup>2</sup> Zeithaml, V y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios* (2da ed.). México, DF: McGraw-Hill, pág. 13.

*Cuadro 1.1*  
*Características de los servicios*



*Fuente: Elaboración propia con base en teoría Zeithaml y Bitner.*

- a) Intangibilidad:** ya que los productos son objetos que se pueden percibir con alguno de los cinco sentidos, son por lo tanto, totalmente tangibles, mientras que por su parte, los servicios se definen como toda actividad económica que no resulta en la construcción física de un bien, sino que más bien se le agrega valor debido a los intangibles relacionados.
- b) Heterogeneidad:** se refiere al hecho de que para la entrega del servicio se debe contar con dos personas a la vez, y cada nuevo cliente puede tener su propia forma de percibir el servicio, es decir que cada vez se realiza de manera diferente lo que dificulta su estandarización.

- c) **Simultaneidad:** una empresa de servicios, como es el caso general del turismo, se distingue de otros tipos de empresas en que el producto específico que entrega al cliente es elaborado por el empleado cara a cara con el cliente, en el mismo momento que se solicita.
  
- d) **Perecederos:** se indica con respecto a que los servicios no se pueden inventariar, no se pueden almacenar, no se pueden revender o regresar, como si sucede en el caso de los productos que todos pueden ser inventariados y almacenados para un uso futuro.
  
- e) **Participación del cliente en el proceso de producción:** en los servicios los clientes forman parte activa en el proceso, definen qué es lo que necesitan, en el momento que lo necesitan y deben actuar dentro del mismo; mientras que con los productos, éstos son previamente creados por sus fabricantes y la única participación del cliente es al momento de finalizar la compra.
  
- f) **Problemas con el control de calidad:** en los procesos de producción es mucho más sencillo llevar a cabo controles con respecto a los insumos utilizados, los procedimientos llevados a cabo, el tiempo de fabricación y en general los estándares de calidad empleados en la elaboración de un bien. En los servicios se dificulta mucho más ya que el servicio se entrega en tiempo real, no se pueden ocultar los errores y además están siempre involucradas personas.
  
- g) **Evaluación es más difícil para los clientes:** debido a que la industria de los servicios se refiere a productos intangibles, la satisfacción de los consumidores se refiere al trato recibido por parte de los agentes de servicio al cliente o la experiencia del proceso de recibir el servicio como tal, como un indicador de la calidad del servicio adquirido. Por su parte, en la industria de productos se refiere a la calidad en relación con el producto terminado, es decir su durabilidad, funcionalidad, apariencia, entre otras características.
  
- h) **Diferentes canales de distribución:** muchos de los canales tradicionales para la distribución de productos no se pueden aplicar para los servicios, tales como las cadenas detallistas y supermercados, por el contrario, se utilizan otros medios tales como la radio, el Internet y las transferencias electrónicas.

En resumen, se indica que los servicios difieren de los productos principalmente por su intangibilidad, lo que imposibilita la creación de inventarios, la evaluación de lo recibido por parte de los clientes y en general provoca que lo ofrecido pueda mostrar grandes variaciones de una entrega a la siguiente.

Ante estas grandes diferencias, debe ser vital para las empresas de servicios tomarlas en consideración al momento de definir tanto las estrategias de mercadeo, como muchos otros aspectos relacionados por ejemplo los estándares aplicados, todo lo anterior con el fin de brindar un producto final que sea de mayor satisfacción para los clientes.

### **1.1.1. Estrategias de mercadeo aplicadas**

Aún tomando en cuenta las diferencias explicadas, muchas prácticas del mercadeo de productos solamente necesitan de unos pequeños ajustes para que puedan ser aplicadas a los servicios, en definitiva lo que distingue los productos de los servicios es el papel de las relaciones interpersonales como parte de la visión estratégica y las consideraciones organizacionales.

Algunas de las modificaciones necesarias con respecto al mercadeo de servicios se refieren a la mezcla de mercadeo, concepto básico en esta materia, que indica los principales aspectos a ser considerados para llevar a cabo una estrategia en dicho campo. La mezcla tradicional se define en cuatro términos, todos sumamente determinantes para la toma de decisiones: producto, plaza, promoción y precio, cuyos conceptos se explican a continuación.

El **producto** describe y especifica las características particulares del bien que se ofrece, por lo general se define también el mercado al cual será dirigido; la **plaza** indica la zona y la forma para llevar a cabo la distribución del producto; la **promoción** menciona los aspectos relacionados tanto con publicidad como con las promociones de ventas y todos los métodos utilizados para dar a conocer el producto.

Por su parte el **precio** es un aspecto de gran importancia, que se puede determinar de varias maneras y en el caso de los productos, por lo general se determinan los costos fijos y variables de la producción, más un porcentaje de utilidad adicional.

En el caso de los servicios, los profesionales del mercadeo Zeithaml y Bitner, autores del libro *Marketing de servicios*<sup>3</sup> han decidido implementar tres elementos adicionales a la mezcla tradicional, para poder ayudar a tomar las decisiones más acertadas, complementando la mezcla de mercadeo según lo muestra el cuadro 1.2.

*Cuadro 1.2*

*Mezcla de mercadeo para servicios*



*Fuente: Elaboración propia con base en teoría Zeithaml y Bitner.*

<sup>3</sup> Ibid, pág. 23

Uno de los elementos que se agrega a la mezcla de mercadeo son las **personas** ya que todos los involucrados juegan un papel de suma importancia dependiendo de la posición en la que se encuentren pueden ser los empleados o el personal en general de la empresa, el cliente recibiendo el servicio así como los demás clientes que pueden influir en sus percepciones.

También se encuentran las **evidencias físicas** que son las partes tangibles del servicio tales como los folletos, las tarjetas de presentación, la tecnología de comunicación y los equipos, todo lo anterior a su vez puede tener gran influencia sobre los servicios. Y por último se agregan los **procesos**, dentro de los que se reúnen todos los procedimientos y actividades que tenga que llevar a cabo la empresa para completar la entrega del servicio.

Estos tres últimos elementos que han sido agregados a la mezcla tradicional de mercadeo son de suma importancia, por lo que deben ser estudiados y aplicados por las empresas de servicios, ya que son aspectos que pueden ser controlados por la empresa y al brindar el enfoque necesario es posible generar efectos positivos sobre sus clientes.

Debido a las diferencias demostradas anteriormente sobre los productos y los servicios han surgido nuevas tendencias, como la explicada con respecto a la mezcla de mercadeo, todo lo anterior lo que está demostrando es una nueva forma de manejar las empresas de servicios, ya que éstas durante más de cuarenta años han seguido con éxito un modelo industrial basado en los principios de la tradicional fabricación en serie, aplicada para las empresas manufactureras.

Después de varios estudios realizados por diversas entidades, tales como la Escuela de Negocios de la Universidad de *Harvard*, se han determinado muchas carencias al utilizar este antiguo modelo, tales como el descontento de los clientes, una alta rotación de personal, el estancamiento o disminución de las ventas y poco o ningún aumento de la productividad de cada una de las empresas y de los servicios en conjunto.

El antiguo modelo sitúa en último lugar a las personas que prestan el servicio a los clientes, el nuevo modelo pone en primer lugar a los trabajadores de primera línea y diseña un sistema empresarial en torno a ellos, ya que como se menciona anteriormente, el mercadeo de servicios difiere del mercadeo de productos, debido al hecho de que los servicios son



intangibles y por lo general requieren de la interacción del personal con los clientes, entonces el personal debe estar correctamente capacitado y motivado.

A su vez, este anterior modelo prácticamente garantiza una deficiente solución de los problemas sobre la marcha, ya que se da el supuesto que sólo los jefes pueden resolver problemas, a diferencia de la mayoría de las empresas de servicios cuando los empleados principalmente aquellos de primera línea, es decir los que tienen contacto directo con los clientes, cuentan con mucho mayor poder de decisión.

Otro aspecto importante son las políticas de recursos humanos establecidas hace mucho tiempo en las empresas administradas bajo dicho modelo, las cuales han erosionado gravemente la actitud y la voluntad de competir del personal de ventas y esto llega a tener efectos negativos cuando se necesita que este personal se encuentre lo suficientemente dispuesto a brindar el mejor servicio posible a los clientes.

Por su parte el nuevo modelo de empresas cuenta con ciertas diferencias en sus operaciones tales como el hecho de valorar las inversiones en personas tanto como las inversiones en equipos y tecnología, y utilizar la tecnología para apoyar las funciones de los trabajadores no solamente para vigilarlos; ya que se hace énfasis en que los clientes del sector de servicios muchas veces valoran más los detalles que la tecnología no puede hacer en absoluto, o que no puede hacer como los seres humanos que piensan.

Otra gran diferencia que se presenta es que en la industria de productos empacados se ha contado en muchas empresas con gerentes de producto, quienes se encargan de manejar la responsabilidad con respecto a líneas de productos específicas, así como de realizar proyecciones de ventas y planes a corto y mediano plazo. En la industria de servicios, se cuentan ahora con gerentes que cumplen las mismas funciones pero son llamados gerentes de segmentos de mercado, y tienen a su cargo la responsabilidad de enfocarse en satisfacer las necesidades de un mercado o segmento meta.

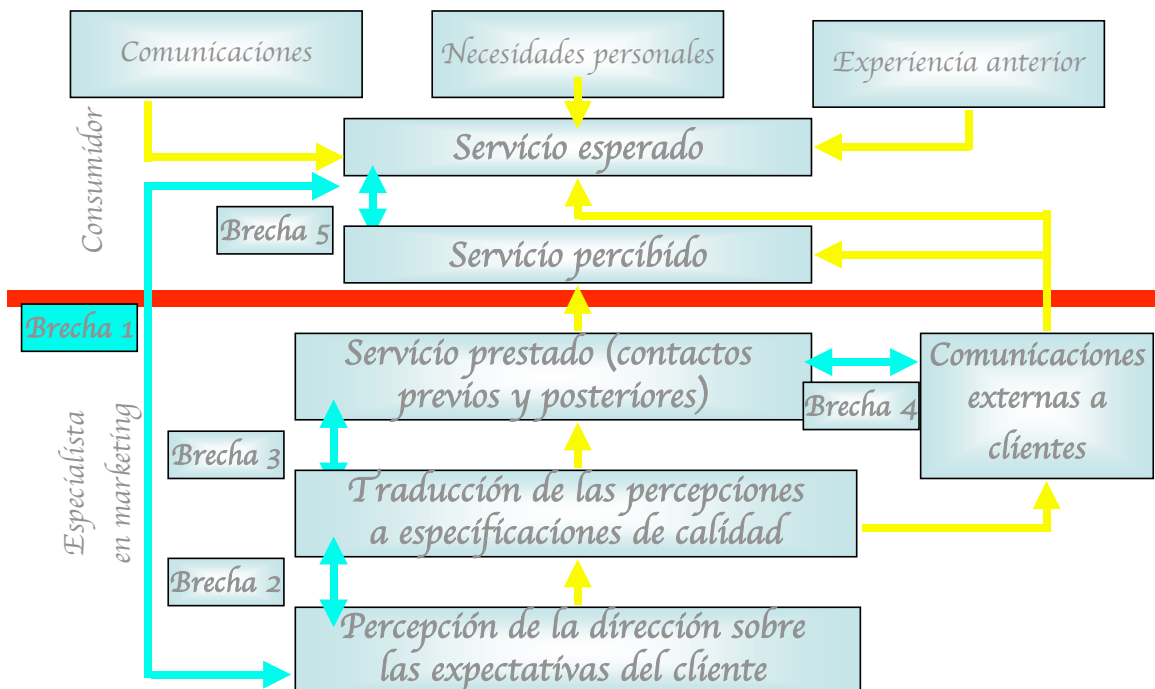
Con respecto a lo anterior, en relación con la segmentación de mercados, tanto en el mercadeo de productos como en el mercadeo de servicios, las empresas están reemplazando el esfuerzo de atacar mercados masivos por mercados más segmentados, muchas veces

debido a la considerable presión competitiva, que conlleva a enfocarse en un nicho de mercado, que por lo general se elige por ser el más accesible y el más rentable.

Estos y otros cambios más específicos para cada empresa en la administración de la industria de servicios, han hecho de la prestación del servicio la característica sobresaliente de su estrategia competitiva, ya que este nuevo enfoque está centrado en “*las necesidades y expectativas de los clientes, tal como las definan los propios clientes, y no el sistema operativo y sus limitaciones.*”<sup>4</sup>

Existe un modelo propuesto por las autoras Zeithaml y Bitner<sup>5</sup> mostrando las brechas sobre la calidad en el servicio. Este modelo enfoca la atención en las posibles estrategias y procesos que las empresas pueden utilizar para alcanzar un servicio de excelencia, así como para la toma de decisiones, se muestra el flujo del mismo en el cuadro 1.3.

Cuadro 1.3  
Modelo de calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia con base en teoría Zeithaml y Bitner.

<sup>4</sup> Heskett, J. y Schlesinger, L. (1993). La empresa de servicios orientada al servicio. *Revista INCAE*, 7, pág. 68.

<sup>5</sup> Ibid, pág. 32

Se propone que existen cinco brechas que no permiten brindar el servicio adecuado. La más importante es la brecha del cliente que son las diferencias entre las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio y las percepciones que se obtienen luego de experimentar el mismo. El modelo propone que se debe iniciar por cerrar la brecha del cliente, es decir los espacios vacíos entre lo que el cliente espera y lo que recibe para poder cerrar las otras cuatro brechas y brindar un servicio de excelente calidad.

Las otras cuatro se consideran las brechas de la empresa o del proveedor del servicio, es decir aquello que la empresa debe mejorar dentro de sus procesos internos para ayudar a que el cliente reciba el servicio que espera y que merece.

La brecha 1 se presenta entre lo que la empresa considera que son las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera obtener, esto se debe a que muchas veces no se conocen realmente las necesidades de los clientes.

La brecha 2 es que ante la falta de conocimiento sobre los clientes, los procesos y los estándares del servicio no se adecuan a lo que el cliente necesita. E inclusive, muchas veces después de definir los estándares éstos no son cumplidos por el personal encargado de tener contacto directo con los clientes, por lo que el servicio no se entrega de la manera indicada por la empresa, lo cual representa la brecha 3 de la empresa.

Esto conlleva a la brecha 4 que muestra que las promesas que se formulan a los clientes no son cumplidas o que no se iguala el desempeño del personal con los compromisos adquiridos con los clientes. Esto solamente se puede mejorar al desarrollar estrategias para comunicarse con los clientes de manera más efectiva.

En definitiva, si una empresa busca brindar satisfacción a sus clientes con el servicio que se entrega, ésta debe tener una claridad sobre las necesidades y los motivadores de los clientes para entonces brindar el servicio que éstos buscan.

Otro detalle sumamente importante que se presenta en el mercadeo de servicios son los llamados momentos de la verdad, que son todas las situaciones en las que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Al final la suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten sus clientes, intervengan o no las personas, constituyen la imagen de su servicio.

Por lo tanto, es un concepto que se le debe prestar mucha atención, se deben seleccionar dentro de cada empresa los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, ya sea positivo o negativo, sobre la satisfacción del cliente y sobre su intención de realizar una nueva compra, para intentar controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.

Entonces, si se conocen los momentos específicos que los clientes consideran críticos dentro de un servicio, es mucho más fácil brindar especial atención a dichos puntos de contacto para mejorar la satisfacción de los mismos.

## 1.2 Definición y modelos de satisfacción de los clientes

No basta vender una vez un producto o servicio a un cliente. La vida de una empresa trasciende cualquier venta, por importante que sea, y por tanto es necesario contar con personas que compren diaria y periódicamente. La satisfacción de los clientes es determinante para el éxito o fracaso de toda compañía, tanto en sus relaciones con el mercado como con el ámbito organizacional.

Se ha identificado que uno de los factores más influyentes para que el cliente decida volver a comprar es el grado de satisfacción que obtiene al usar los productos o servicios de sus compras anteriores.

Debido a lo mencionado anteriormente, resulta importante definir los conceptos de clientes dentro de cada organización y de la satisfacción como tal, para que las compañías puedan considerar aplicar dichos conceptos a sus estrategias de mercadeo.

### 1.2.1 Definición de clientes y de satisfacción

El propósito de la medición de la satisfacción del cliente es el de proporcionar información útil que permita a la compañía la mejora de la calidad y el incremento de la satisfacción de los mismos. Así que resulta interesante tener claro quiénes son los clientes, la persona receptora del producto o servicio que vende la empresa, es decir en muchos casos el usuario final. También es importante tener claro que lo que el cliente externo recibe es causa del proceso interno y de las acciones de los clientes internos de cada departamento.

Entonces también es interesante aclarar lo que se considera satisfacción de los clientes, lo cual se puede ser definir como *“la provisión y gratificación de todas las necesidades y deseos; se trata de dar respuesta a todas las condiciones y demandas, provocando un sentimiento, un estado mental, de agradecimiento(...)”*<sup>6</sup>

A su vez, se define la satisfacción como *“la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de nuestros productos y servicios de calidad que le permite seguir confiando y contando en el futuro con nuestra empresa.”*<sup>7</sup>

La satisfacción del cliente es un proceso que está compuesto por muchos detalles que los empresarios deben procurar conocer y mejorar constantemente, para poder ofrecer esa satisfacción al cliente. Se debe hacer por varias formas, primero escuchando, ya que en la empresa si se escucha al cliente, resurgirá o mejorará, según sea el caso; luego actuando rápidamente, en concordancia a lo escuchado y finalmente comunicando los cambios, las mejorías para vender y lograr satisfacer.

---

<sup>6</sup> (2002) *El proceso para la gestión de la satisfacción del cliente* , [www.spri.net/WebSpri/ddweb/inicio/cursos/AMA/gpsc/inicio.pdf](http://www.spri.net/WebSpri/ddweb/inicio/cursos/AMA/gpsc/inicio.pdf), pág. 3.

<sup>7</sup> (2003) *Programa de satisfacción de clientes* <http://www.ibm.com/uy/ibm/satisfaccion.phtml>, pág. 2.

Ante las anteriores definiciones, es relevante destacar que los clientes valoran ciertos aspectos de cada empresa de servicios, por lo tanto se deben enfocar los esfuerzos y el apoyo de la dirección en aquellas dimensiones que ayuden a agregar valor a los clientes, a generar satisfacción. También las influencias interpersonales y del ambiente pueden ser más críticas en la evaluación de los servicios que de los productos.

La mayoría de los directivos de las empresas cometen el error de determinar por sí mismos los aspectos que consideran relevantes dentro de un servicio desde su punto de vista, implementando cambios con sus propias consideraciones, para luego consultar a los clientes sobre las mejoras realizadas en esos aspectos; cuando tal vez esos puntos no son los más importantes para los clientes (no son los puntos críticos).

A su vez, definen las necesidades de los clientes sin habérselas preguntado a éstos, inclusive en algunos casos los dirigentes de la empresa consideran que ellos saben mejor lo que desean los clientes que los mismos usuarios.

En muchos casos esto sucede ya que por dedicarse a los procesos y controles internos, los empresarios se olvidan de sus clientes, lo que trae como consecuencia una deficiencia en sus ventas.

Por lo tanto es realmente necesario conocer las verdaderas necesidades de los clientes y realizar actividades efectivas para mejorar la satisfacción del cliente dirigidas totalmente hacia ellos, ya que *"no hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes."*<sup>8</sup>

Un cliente satisfecho es un cliente potencial y por tanto va a seguir demandando en el tiempo los productos y los servicios, y va a influir positivamente en la captación de nuevos clientes. En cambio, si a un cliente no se le tiene contento, se convertirá en un blanco perfecto para la competencia y tenderá a desaparecer.

---

<sup>8</sup> Alexander, A. (2003). *Medición de la satisfacción del cliente: Camino a la eficacia* , Centro de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima, Perú. <http://centrum.pucp.edu.pe/>, pág. 2.

### 1.2.2 Ventajas de realizar mediciones de satisfacción

Muchas veces las personas en las compañías consideran que están realizando una buena labor de mercadeo porque reaccionan ante las peticiones de los clientes, sin embargo, los mercadólogos más eficaces son aquellos que anticipan las demandas de los clientes y las satisfacen antes que sus competidores.

Las empresas deben invertir tiempo y recursos en efectuar mediciones de la satisfacción de los clientes, y seguidamente analizar la información obtenida de dichas mediciones para continuar haciendo lo que está correcto y corregir todos los procesos o detalles que están causando insatisfacción, ya que el grado de satisfacción que obtenga el cliente condicionará la opinión que se forme, no de la persona que lo atiende, sino de la calidad de la empresa a la que pertenece.

La satisfacción del cliente, no es solamente atender las quejas y reclamaciones que se presenten de manera sistemática y ordenada, sino también obtener y explotar toda la información que se pueda captar sobre los clientes, tanto sus opiniones como sus deseos, expectativas y, en definitiva, todos aquellos factores que permitan a la organización ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios.

Una medición continua y estandarizada del grado de satisfacción de los clientes es un requisito base a la hora de determinar las medidas enfocadas al mantenimiento de la clientela, la segmentación de mercado y la posición competitiva. Según las últimas informaciones de la investigación sobre el grado de satisfacción de los clientes, realizada por el Instituto Internacional de Mercadeo de Servicios o ISMI por sus siglas en inglés<sup>9</sup>, la simple determinación de distintos criterios ya no basta para llevar a cabo una valoración de mercado orientada al futuro, así como un tratamiento segmentado del mercado.

En general con respecto a la medición de la satisfacción, a través de diversos estudios y documentos realizados por la firma estadounidense Barnett Banks en 1993, se ha resaltado la relación entre los clientes satisfechos y los empleados que se motivan a través de una

---

<sup>9</sup> [www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com)

empresa enfocada en el mercado. De hecho según un estudio, se demuestra que las áreas en las cuales los clientes habían especificado mayores niveles de satisfacción son las mismas áreas en las que los empleados se sienten más positivos y motivados.

En todo sentido dentro de las empresas, la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr la retención de los clientes en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cuál es el real grado de satisfacción de sus clientes. Algunas veces suponen que si no reciben quejas, entonces todo está funcionando de manera correcta y esto es un error, ya que se ha estudiado que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente muchos de ellos resuelven jamás volver a adquirir ese mismo producto o servicio y pasarse a la competencia.

Lo anterior se comprueba con un estudio realizado en Estados Unidos por la Oficina de Asuntos del Consumidor de la Casa Blanca<sup>10</sup>, donde se demuestra que los clientes menos satisfechos de hecho que no se quejan. Más bien, por ejemplo, por cada queja recibida en las oficinas centrales de una empresa, las otras oficinas tienen otros 26 clientes con problemas, de los cuales al menos seis eran graves.

También presentan el hecho de que entre el 65 y el 90% de los que no presentan quejas nunca vuelven a comprar en esa empresa.

Por lo tanto, se debe incentivar de alguna manera a los clientes para que presenten quejas o reclamaciones, esto debido a que por lo general éstas ayudan a mejorar el servicio. De hecho según una investigación realizada por el Programa de Investigación de Ayuda Técnica, TARP<sup>11</sup> por sus siglas en inglés, se descubre que por el simple hecho de alentar a los clientes para que se quejen se aumenta la posibilidad de que vuelvan a tratar con la empresa. Luego, si se les promete comprobar la queja la posibilidad aumenta a un 72%. Por su parte si la compañía responde inmediatamente, se disculpa y se garantiza la solución del problema la probabilidad aumenta hasta un 95%.

---

<sup>10</sup> TARP: *Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations*, White House Office of Consumer Affairs, 1998.

<sup>11</sup> Ibid.



Esto evidencia, que los clientes valoran de gran manera el ser escuchados para mantenerse con una compañía y se sabe que es más caro estar constantemente buscando clientes nuevos que manteniendo satisfechos los actuales.

Por esto la importancia de mantener un contacto cercano con los clientes y, como se indica a continuación: *"si las empresas no miden como se siente el cliente con relación a su desempeño como proveedores de productos y/o servicios, nunca podrán iniciar acciones concretas para aumentar su eficacia, mantener a sus actuales clientes contentos y captar nuevos. Es vital acentuar lo que se está haciendo bien, y corregir lo que está desarrollando insatisfacción en el cliente"*<sup>12</sup>

Dentro de la declaración anterior, la eficacia se entiende como la habilidad que tiene la empresa de poder producir de acuerdo con las exigencias del mercado. Ya que, como se indica anteriormente, es vital para las empresas acentuar lo que se está haciendo bien, y corregir lo que está desarrollando la insatisfacción en el cliente, pues existe una verdadera relación entre insatisfacción y falta de comunicación con los clientes.

En cambio, al lograr que la empresa se enfoque en los clientes, se logra una ventaja única respecto a sus competidores, ya que conoce mejor las necesidades de los clientes, con la ventaja adicional de que logra acrecentar la participación de ellos en sus productos y servicios mediante ventas de productos relacionados y productos complementarios, aumentando así sus utilidades.

Tal como lo especifica muy claramente, el autor Pedemonte en su consejo a los empresarios y directivos: *"Recuerde que solo hay una forma de asegurar la continuidad y tranquilidad financiera de su empresa, y esta es crear clientes satisfechos y fieles. Los clientes satisfechos volverán a adquirir sus productos y lo recomendarán a otros. En cambio un cliente descontento se irá a la competencia junto con todas las ganancias potenciales, además de hacer una muy mala publicidad de su producto."*<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Alexander, *op.cit.*, pág. 1.

<sup>13</sup> Pedemonte, S. (2003). *Lograr la satisfacción del cliente en el entorno competitivo actual* , DeGerencia. <http://www.degerencia.com>, pág. 3.

Según datos recopilados por el Ministerio de Asuntos de los Consumidores de Estados Unidos de América, se demuestra que existe una gran relación entre la solución oportuna de los problemas de los clientes con una segunda intención de compra. Se ha comprobado que cuando los clientes pasan por problemas poco importantes el 95% indica que volvería a comprar si su queja se resuelve rápidamente, mientras que si el problema persiste entonces sólo un 30% volvería a comprar; por lo que se identifica lo importante que puede ser contar con un sistema adecuado para la recepción y resolución de quejas, ya que se podría tener un gran impacto en las utilidades de la empresa.

Cuánto más información se pueda contar sobre los errores que comete la empresa, ésta tendrá mayores oportunidades de aprender y de mejorar su servicio en las áreas en las que se esté fallando.

El hecho de adoptar la filosofía de gestión de la satisfacción del cliente ha tenido en general grandes beneficios sobre la cultura de la empresa y sobre el personal de la organización, por ejemplo lograr la fidelidad de los clientes y la consecuente reducción en costos y aumento en ingresos.

Mediante la concentración en la satisfacción del cliente como factor crítico en el proceso de mejora, la empresa podrá conseguir beneficios tanto humanos como económicos, ya que *"la orientación a la satisfacción del cliente provoca beneficios tangibles y cuantificables en la empresa, e incluso, de ella puede depender su propia supervivencia."*<sup>14</sup>

Además este tipo de enfoque permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con los empleados y proveedores en unos objetivos comunes, así como mejorar la comunicación.

Algunas de las técnicas para la satisfacción de los clientes se presentan de manera muy sutil mientras que otras son muy evidentes. Muchas se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los clientes.

---

<sup>14</sup> ISMI, International Service Marketing Institute, (2002). *La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos*, No. 169, pág. 41.

La empresa *Microsoft*, en sus oficinas para Latinoamérica ha determinado dos estrategias que ayudan a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, la primera es la mejora de la toma de decisiones respecto de las necesidades de los clientes, al administrar información clave y herramientas apropiadas para brindar un excelente servicio a los clientes. La segunda estrategia es la mejora de la atención al cliente, al brindar acceso a información sobre historias, problemas y preferencias de clientes, de manera que éstos no tengan que exponer su caso a distintas personas y ser capaces de resolver los asuntos en tiempos más efectivos.

Ambas estrategias han generado buenos resultados para la empresa ya que les ha permitido aumentar el valor que ofrecen a sus clientes y cumplir con las expectativas de los mismos que son muy cambiantes especialmente en la industria del *software*. Esta metodología puede ser utilizada como una base para muchas otras empresas para definir su orientación a la satisfacción de los clientes.

Otro ejemplo es el caso de la sede de *Volvo Car* en Argentina<sup>15</sup> quienes han implementado un método de medición de satisfacción de los clientes con el propósito de conocer la opinión de aquellos que hayan comprado un vehículo 0 kms o realizado un servicio en un Taller de la Red Oficial.

El programa consiste en dos encuestas Satisfacción de Ventas y Satisfacción de Servicio, las cuales evalúan en forma personalizada varios aspectos como el trato recibido, la calidad técnica y los servicios especializados.

El objetivo de esta herramienta es medir la satisfacción del cliente y actuar rápidamente sobre eventuales insatisfacciones, llevando a cabo una acción directa para mejorar la satisfacción de los mismos. Por otra parte, las acciones de este programa contribuirán también, a mejorar la comunicación con los clientes y a estar más cerca cuando ellos lo necesiten.

---

<sup>15</sup> <http://www.volvocars.com.ar/VolvoOwnership/CareByVolvo/QA.htm>

### 1.2.3 Modelos de medición de la satisfacción

Existen muchos modelos diferentes para realizar la medición de la satisfacción de los clientes dentro de las diferentes empresas y organizaciones, dependiendo del tipo de actividades que se realicen, como por ejemplo, si son comercializadoras o de servicios, así como de la cultura organizacional con la que se trabaja. En algunas organizaciones del todo no se cuenta con un modelo para su medición, pero se ha demostrado que la utilización de algún tipo de instrumento puede traer grandes beneficios.

Es importante aclarar que las investigaciones de la satisfacción se deben llevar a cabo de forma cíclica, ya que la gerencia debe realizar cambios en sus procesos para adaptarse a las exigencias de sus clientes que son evidenciadas por medio de la medición y luego con el paso del tiempo, deben evaluar de nuevo los resultados para determinar si los ajustes tienen algún efecto positivo sobre los clientes.

También este tipo de investigaciones deben cumplir cuatro objetivos específicos para asegurar su efectividad y mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes:

- Identificar los determinantes clave de la satisfacción o los elementos específicos del producto o servicio que producen satisfacción general a los clientes.
- Medir los niveles actuales de satisfacción del cliente con respecto a cada factor.
- Dar recomendaciones a la gerencia con respecto a las áreas de servicio que necesitan más atención.
- Vigilar los niveles de satisfacción al paso del tiempo en intervalos periódicos para obtener indicios de las tendencias de la satisfacción y también se toma como base para evaluar la eficacia de las estrategias de cambio adoptadas por la empresa.

A continuación se describen varios métodos, que parecen ser los más representativos entre todas las opciones disponibles en el mercado, ya que tratan de tomar en consideración para las evaluaciones los aspectos más importantes tanto para las empresas productoras como para las empresas de servicios, lo mismo que tomando en cuenta la perspectiva de los gerentes y empleados así como la de los clientes.

### 1.2.3.1 Modelo de gestión de satisfacción del cliente

Con base en las mediciones efectuadas por la *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* para la entrega de sus premios por excelencia en el servicio y logro de la satisfacción del cliente, se ha desarrollado este modelo consistente de seis etapas que deben ser completadas para asegurar su efectividad, que se consideran como un sistema integrado de procesos. Primero se definen los objetivos de la investigación, luego se realiza un análisis del proceso con el fin de identificar la percepción de la calidad y satisfacción de los clientes, se realiza un análisis cuantitativo, por medio de entrevistas personales y de reuniones de grupo con dirigentes de la empresa y el personal de contacto con los clientes.

El tercer paso consiste en una valoración de las necesidades críticas a través de otro método cuantitativo con una muestra de clientes de la compañía. Esto se lleva a cabo para valorar las necesidades identificadas en el análisis anterior, como por ejemplo, características en las áreas claves y grado de importancia otorgado a ciertos atributos.

La misma entrevista se realiza a los trabajadores de la empresa para conocer las percepciones de las prioridades de los clientes. Los resultados de dicho estudio deben proporcionar suficiente información en relación con la actuación necesaria sobre la situación actual de la empresa para establecer acciones a realizar.

Seguidamente se continúa con la planificación de acciones que brinden una guía sobre la manera de mejorar la calidad utilizando la información de la satisfacción de los clientes para la toma de decisiones en las operaciones, en esta etapa se decide aplicar el uso de herramientas de calidad y técnicas de solución de problemas.

La quinta parte se refiere a la aplicación de las mejoras del servicio y de la organización con el análisis de los sistemas y procesos de funciones que conlleven a satisfacer las necesidades de los clientes. Por último, se procede con la medición y control posterior necesaria para que la mejora del proceso se presente de manera continua.

La forma de llevar a cabo este control es con la aplicación de entrevistas rápidas y frecuentes para evaluar las necesidades críticas planteadas por los clientes en la fase tercera de valoración de las necesidades.

Lo interesante de esta metodología, es que brinda una gran importancia a las percepciones que tengan tanto los empleados de contacto como los ejecutivos de la empresa para poder compararlas con las necesidades críticas identificadas en la tercera etapa, lo que permite realizar acciones más específicas y controles más adecuados en la gestión general de la empresa que conlleve a un enfoque mayor en la satisfacción de los clientes.

#### 1.2.3.2 Índice TRI\*M

Según la página en Internet de la empresa en España llamada TPI, ésta ha desarrollado una herramienta de gestión innovadora, el índice TRI\*M que permite cuantificar el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de TPI, así como sus niveles de retención y fidelidad.

La herramienta permite identificar las áreas de riesgo de cara a la fidelización de clientes, es decir aquellos elementos que no tienen la calidad deseada y analizar aspectos concretos sobre el comportamiento y actitudes. En general, les ayuda a medir la percepción de los clientes hacia los productos y servicios que presta.

Con este método se mide la valoración de los siguientes atributos: satisfacción general, recompra, recomendación y ventajas competitivas. El puntaje obtenido permite categorizar a los clientes en: “altamente fieles”, “fieles”, “compradores”, “clientes vulnerables” y “casi perdidos”.

Este índice es utilizado en específico para valorar los servicios de la empresa mencionada anteriormente. Es de utilidad el hecho de evaluar aspectos específicos que pueden llevar a aumentar la fidelidad de los clientes, pero al parecer el método se queda corto al minimizar su estudio concentrándose solamente en ese aspecto de la lealtad.

### 1.2.3.3 Sistema de Inteligencia del Cliente (SIC)

Entre el *International Service Marketing Institute*<sup>16</sup> y la empresa “MK Marketing + Ventas” se define este sistema como un conjunto de mecanismos e instrumentos que permiten a los niveles de dirección y decisión de la empresa mantenerse continuamente informados, sobre los aspectos que puedan influenciar de manera directa o indirecta los niveles de satisfacción de los clientes.

**Sondeos transaccionales**, se trata de cuestionarios cortos en los que se solicita al cliente responder preguntas inmediatamente después de la compra del producto o de recibir el servicio. Se pretende obtener las percepciones frescas sobre la experiencia que el cliente acaba de recibir, a su vez podría facilitar una resolución rápida de los aspectos negativos.

**Mystery shopping**, es el método que se aplica por medio de un investigador que cuente con la suficiente experiencia, quien juega el papel de un cliente para evaluar la calidad del servicio que la empresa está entregando a los clientes, ya que mide los comportamientos individuales del personal con el fin de descubrir sus fortalezas y debilidades en los contactos. El inconveniente que se puede presentar es que los juicios del investigador pueden ser muy subjetivos.

**Sondeos entre cliente nuevos, en declive y ex-clientes**, se realizan por medio de cuestionarios diferentes para cada tipo de cliente donde se les pregunta respectivamente las razones para elegir la empresa, por la reducción de compras y por haber dejado de hacer negocios con la empresa. Para poder realizar lo anterior, la empresa debe tener una forma clara de identificar cada uno de este tipo de clientes y se logra evaluar el nivel en el cual la calidad del producto influye en la imagen de la empresa y en los niveles de lealtad.

**Las sesiones de grupo o focus group** es un método cualitativo no estadístico que consiste en reuniones de investigación que se realizan con grupos pequeños de clientes propios o de la competencia, así como con empleados.

---

<sup>16</sup> [www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com)

Por este medio se aporta una retroalimentación sobre los motivos de satisfacción o insatisfacción con el servicio, además que permite aportar ideas para que se realice el mejoramiento. Un inconveniente que posee es que, por ser sesiones en grupos, algunas personas tienen una fuerte influencia sobre la opinión de las otras, lo que no permite proyectar realmente toda la base de clientes.

Algunas veces se selecciona un grupo de clientes fijos para realizar reuniones periódicas y de esta manera conformar un **panel de clientes**, que pueden brindar su información por diferentes métodos como personal, teléfono, Internet o correo. Lo ideal es mantener cada panel por un tiempo prolongado para obtener resultados más confiables con respecto a tendencias de consumo, uso y expectativas.

También se pueden llevar a cabo **revisiones de las relaciones** que se tienen con los clientes periódicamente, a través de un proceso formal de reuniones para tratar temas previamente establecidos. El propósito de este método es obtener una visión proyectada al futuro con conversaciones de frente al cliente para conocer sus expectativas y percepciones. Este tipo de revisiones son bastante costosas y exigen mucho tiempo, por lo que son solamente apropiadas para empresas que tengan productos muy especializados, que requieran una personalización mayor del servicio.

Otra opción es contar con un **sistema de gestión** para captar, registrar, categorizar y dar seguimiento a las quejas y reclamaciones por parte de los clientes; esto permite identificar las deficiencias más comunes en el servicio entregado para poder adoptar ciertas medidas correctivas. Este es un método muy efectivo para llevar a cabo mejoras en el corto plazo, pero no ofrece una visión más global sobre el servicio y la relación de la empresa con el mercado.

Se pueden realizar **investigaciones formales** de todo el mercado al comparar los productos o servicios ofrecidos por la empresa con los ofrecidos por los competidores, por lo que se debe contar con clientes tanto de la empresa como de la competencia. Se llevan a cabo este tipo de investigaciones, ya que permiten dar seguimiento al desempeño de los servicios ofrecidos.



Por su parte, los **informes de campo del personal** constituyen un sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que realiza el personal que tiene contacto directo con los clientes, ya que por medio de dichos reportes se puede hacer llegar la información sobre las expectativas, reacciones y comportamientos de los clientes a los altos puestos de la empresa, esperando que se realicen las correcciones debidas.

Los **sondeos entre empleados** se pueden utilizar de dos maneras: la principal es para conocer los problemas a los que se enfrentan los clientes y sus niveles de satisfacción. Además que se puede aprovechar para conocer los niveles de satisfacción del personal. Este método permite determinar las dificultades enfrentadas por los empleados para ofrecer un servicio mejor. La única consideración por anotar es que los empleados evalúan los servicios desde su propia perspectiva, causando algunas desviaciones en los resultados.

También se puede contar con un **sistema de medidas operativas** para establecer un conjunto de indicadores internos sobre los aspectos claves de las operaciones internas que van a afectar directa o indirectamente la calidad de los productos o los servicios y, por lo tanto, la generación de valor para los clientes y, por consiguiente, los niveles de satisfacción. Podría resultar un poco complicado determinar los índices más apropiados a utilizar para que pueden mostrar validez al momento de aumentar la satisfacción de los clientes, por lo que resulta necesario un detenido estudio previo.

Este sistema combina los instrumentos de medición más utilizados en el área de mercadeo, logrando de esta manera tomar en consideración todos los diferentes aspectos que puedan influir en la satisfacción de los clientes.

#### 1.2.3.4 Camino a la eficacia

El autor Alberto G. Alexander<sup>17</sup> sugiere una serie de pasos metodológicos necesarios que debe completar la empresa para implementar las mediciones. El primer paso es la identificación de sus clientes, es decir saber distinguir entre los clientes actuales y probablemente incluir también a los desertores.

---

<sup>17</sup> Director del Centro para la Excelencia Empresarial CENTRUM- Universidad Católica de la República del Perú.

El segundo paso debe ser el establecimiento del método de muestreo a utilizar para asegurar que se cuente con una muestra representativa del total de clientes. El siguiente paso es realizar entrevistas a la muestra de clientes por medio del método de incidente crítico (es decir averiguar qué es lo que el cliente desea de la empresa suplidora) para identificar precisamente los requerimientos de los clientes. El cuarto paso consiste en la elaboración del cuestionario cuyas variables deben ser precisamente las identificadas como valores críticos en el paso anterior.

La fase cinco es donde se realiza la prueba del cuestionario al aplicar a un grupo pequeño el instrumento para verificar su validez. Seguidamente en el paso seis se administra el cuestionario por personal altamente capacitado en estos procesos (se deben incluir los ajustes determinados después de la prueba).

Una vez que se tienen los cuestionarios completos se procede a analizar e interpretar los datos generalmente de una forma gráfica para facilitar su comunicación, con estos resultados es con los que se logran identificar los elementos que se deben mejorar y acentuar aquellos que generan satisfacción. La parte probablemente más importante es la última cuando se realizan las acciones correctivas para aumentar la satisfacción del cliente.

Este camino a la eficacia está centrado en el uso de cuestionarios debidamente diseñados y aplicados a las personas correctas dentro de las empresas, es decir aquellas que puedan facilitar información de valor para definir las estrategias de mercadeo, aunque probablemente dichas encuestas logren mostrar solamente una parte de las necesidades de los clientes.

#### 1.2.3.5 *Customer Minding*

Es la herramienta que utiliza la compañía *BetterBeGood*<sup>18</sup>, de acuerdo con su página en Internet, con la que se mide y gestiona la satisfacción de sus clientes, donde se toman en consideración la opinión del cliente y desde su perspectiva se adaptan mejor a sus necesidades.

---

<sup>18</sup> <http://www.rrhmagazine.com/better/bbg.htm>

El concepto bajo el que se desarrolla este método determina cómo optimizar el valor añadido para el cliente. Éste se puede medir al comparar el valor que el cliente percibe y el costo que tiene que pagar.

Está fundamentado en cinco pilares diferentes que son:

- El resultado, es decir lo que recibe el cliente.
- El entorno o el ambiente y la manera en que lo recibe.
- La emoción o los sentimientos que produce el recibir y las condiciones.
- El precio es decir el monto que es necesario desembolsar para recibir el producto o servicio.
- El trabajo o esfuerzo que tiene que realizar el cliente para poder obtenerlo.

Este es un instrumento que consiste en un cuestionario que se aplica a través de Internet, y sigue los pasos a continuación para encontrar los resultados. Primero se determinan los objetivos, luego se desarrolla el cuestionario a partir de una estructura básica predefinida. Seguidamente se realiza la invitación a participar en el cuestionario en línea (a través de Internet) o por escrito. Durante esta fase la empresa puede monitorear la respuesta de sus clientes.

Se procede a presentar un informe en línea con conclusiones, recomendaciones, un análisis de prioridades, gráficos, tablas, explicaciones y sugerencias de sus clientes, lo que se supone va a tener una repercusión en los clientes al poner en práctica las mejoras. También es importante luego evaluar los efectos del estudio sobre los resultados financieros y sobre la percepción del servicio al cliente.

### 1.2.3.6 *Open Met*

Esta metodología es ofrecida por una compañía española radicada en Barcelona la cual garantiza que *"le proporcionamos un panel de control para medir y seguir la evolución de los conceptos más importantes que determinan la satisfacción y fidelización de sus clientes."*<sup>19</sup>

Consiste en un *software* que permite medir y gestionar los elementos intangibles de la empresa y se enfatiza en el diseño de encuestas por Intranet o Internet y se definen los factores por considerar como por ejemplo, los elementos intangibles a medir, se escoge el sistema de medición usado para valorar los intangibles, que ya contiene cuestionarios prediseñados para obtener las mediciones, a quienes se envían los cuestionarios y quiénes tendrán acceso a ver los resultados. Luego de que se han definido los parámetros anteriores se procede al envío de encuestas por correo electrónico (que contienen uno o varios cuestionarios) a las personas seleccionadas.

Este sistema ayuda a la empresa a mejorar en varios aspectos del área de mercadeo, por ejemplo para:

- Definir una estrategia para mejorar la satisfacción que los clientes tienen con su empresa.
- Mejorar la eficacia de las personas de su empresa que entran en contacto con sus clientes.
- Asegurar que el posicionamiento de su producto o servicio es el que había previsto.
- Saber si los planes de acción de su estrategia comercial han surtido efecto.

---

<sup>19</sup> Open Met Group. (2004). *Evaluación de la satisfacción de clientes*. [http://www.openmet.com/ev\\_clientes.htm](http://www.openmet.com/ev_clientes.htm), pág. 1.

### 1.2.3.7 *Metrix*

Sus creadores lo definen como “*Los índices que miden la satisfacción de sus clientes*”<sup>20</sup>, es un conjunto de índices para medir la satisfacción de sus clientes. Se considera una metodología innovadora que convierte las opiniones subjetivas de sus clientes en números para poder medirlos.

Se identifican los aspectos de la gestión comercial de la compañía en particular que más impactan en la satisfacción de sus clientes, por ejemplo: calidad, surtido, precio, plazo de entrega, trato del personal, atención de reclamos, entre otros; y se mide cada uno de ellos por separado. También se podrá medir el nivel de satisfacción de sus propios clientes y el de los clientes de sus competidores y compararlos.

Debido a que la información recopilada para la definición de los índices proviene de fuentes subjetivas es poco probable que los resultados obtenidos sean realmente de validez para la definición de una estrategia.

### 1.2.3.8 *QService*

Con referencia a la oferta en Internet del *software Qservice*<sup>21</sup>, se identifica que el mismo se basa en la teoría de que un cliente se siente satisfecho cuando el servicio cumple o supera sus expectativas, en otras palabras cuando lo que percibe del servicio es superior a lo que esperaba y entonces que de esta manera se genera agradecimiento.

Por lo tanto, los indicadores de satisfacción incluyen dos preguntas: una para el valor esperado del indicador y otra para el valor percibido. Al alimentar esta información en el sistema se genera un instrumento de medición con las preguntas de los indicadores y una pregunta final que evalúa en sentido global la satisfacción del cliente. Automáticamente *QService* publica la encuesta en Internet, para que los clientes respondan el instrumento. Esta información queda registrada en la base de datos, lista para ser procesada. Es decir que

---

<sup>20</sup> *METRIX* (2004) <http://www.aimettayasociados.com.ar/metrix.asp>, pág. 1.

<sup>21</sup> <http://www.wilsoft-la.com/qservice.htm>

la empresa interesada solamente se debe preocupar de diseñar los indicadores porque el resto lo hace *QService*.

Lo más importante de esta alternativa es el análisis de la información obtenida, ya que el resultado le dirá a los empresarios exactamente lo que se debe hacer para aumentar la satisfacción de los clientes; ayuda a definir los indicadores que más impactan en la satisfacción del cliente, es decir indica las áreas de oportunidad de mejora. Por lo que se puede proceder a planear proyectos reales para su organización que tengan un impacto real sobre el cliente. Además que sirve para establecer un ciclo de retroalimentación continua al mantener una evaluación periódica por Internet con un mínimo de inversión.

Cada uno de los métodos descritos anteriormente, tiene diferentes enfoques dependiendo de lo que cada una de las empresas considera como importante, sea para las operaciones de la misma o lo que se considera relevante para los clientes.

Existe una gran tendencia al uso de cuestionarios y entrevistas tanto al personal de las empresas como a los clientes (actuales y potenciales), así como de la aplicación de resultados automatizados en sistemas de *software* e Internet.

Es importante destacar el hecho de que por lo tanto, cada uno ha de tener sus ventajas y desventajas y que lo ideal es adecuar la base de los mismos al tipo de empresa, de mercado competitivo y de clientes que se esté considerando.

Como se puede observar, son muchos los aspectos que se deben considerar para definir lo que se considera dentro de cada organización como clientes (es decir tomar en cuenta tanto los internos como los externos), las diferencias en lo que se define como satisfacción del cliente y por supuesto los estándares y métodos que se utilizan para aplicar su medición.

Por lo tanto, cada una de las empresas, especialmente aquellas de servicios en las cuales es necesario llevar a cabo ciertas adaptaciones, debe estudiar y evaluar detenidamente cada uno de los aspectos que influyen sobre la satisfacción de los clientes, para que por medio de un método de evaluación adecuado se llegue a mejorar las operaciones de las mismas.

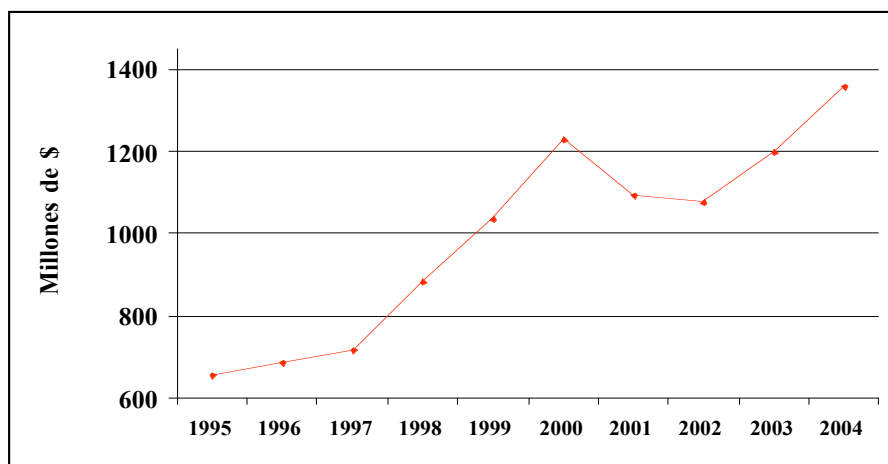
## Capítulo II

### Ubicación del hotel *Carter's* dentro de la industria de servicios turísticos a nivel nacional

Con el paso de los años, la industria turística a nivel nacional ha tomado gran importancia. Esto se debe a que los ingresos por divisas han tenido aumentos importantes, tal como se muestra en el gráfico 2.1, correspondiente al período 1994-2004:

*Gráfico 2.1*

*Ingreso de divisas por concepto de turismo 1994-2004*



*Fuente: Anuario de Turismo Instituto Costarricense de Turismo (ICT) 2004*

Como se puede observar, el crecimiento del ingreso es constante, solamente presenta un declive en el año 2001 que se explica por los atentados terroristas perpetrados en Norteamérica. En consecuencia, es importante que las empresas que forman parte del sector turístico realicen su mejor esfuerzo por brindar una buena atención a sus usuarios, de manera que se logre la satisfacción de los mismos con los servicios recibidos.

Por muchas razones, los productos tradicionales que se producen en el país, es decir aquellos de origen agrícola, han ido disminuyendo su aporte a las divisas nacionales. Muchas personas ya no se dedican a las tareas de siembra y cosecha. Consecuentemente, la producción agrícola ha mermado y por lo tanto las exportaciones de este sector.

En la actualidad, la industria turística es la principal generadora de divisas del país. Por lo tanto amerita que se le brinde la atención del caso para poder mantener e inclusive aumentar los ingresos que ésta genera.

Por otra parte, han surgido otras industrias más modernas que han venido a inyectar capital y trabajo al país. Un ejemplo es la fabricación de microestructuras electrónicas, es decir los llamados chips de computadores, con el gran aporte de la empresa Intel. Algunos de estos cambios se muestran en el cuadro 2.1, que incluye información desde el año 1998 hasta el último corte llevado a cabo en el año 2004.

*Cuadro 2.1*  
*Turismo y otras fuentes generadoras de divisas para Costa Rica. 1998-2004.*  
*(Cifras en millones de dólares)*

<i>Años</i>	<i>Turismo</i>	<i>Café</i>	<i>Banano</i>
<i>1998</i>	<i>883,5</i>	<i>409,5</i>	<i>667,5</i>
<i>1999</i>	<i>1.036,1</i>	<i>288,7</i>	<i>623,5</i>
<i>2000</i>	<i>1.229,2</i>	<i>272,0</i>	<i>546,5</i>
<i>2001</i>	<i>1.095,5</i>	<i>161,8</i>	<i>516,0</i>
<i>2002</i>	<i>1.078,0</i>	<i>165,1</i>	<i>478,4</i>
<i>2003</i>	<i>1.199,4</i>	<i>195,4</i>	<i>554,3</i>
<i>2004</i>	<i>1.357,4</i>	<i>193,6</i>	<i>553,1</i>

*Fuente: Sección Balanza de pagos del Banco Central de Costa Rica. Área de Estadísticas del ICT.*

Se puede hacer una comparación específica entre el total de exportaciones que se llevan a cabo desde el país (incluyendo los datos de Intel anteriormente mencionados) y el total de divisas generadas por el turismo. Se obtiene entonces una razón de turismo y exportaciones que demuestra el peso que tiene esta industria en la economía. Dicha comparación se ilustra con el cuadro 2.2.



*Cuadro 2.2*  
*Ingreso de divisas por concepto de turismo y relación turismo/exportaciones. 1999-2004*  
*(Cifras en millones de dólares)*

<i>Años</i>	<i>Total de exportaciones</i>	<i>Divisas por turismo</i>	<i>Razón Turismo /exportaciones</i>
<i>1999</i>	<i>6.662,4</i>	<i>1.036,1</i>	<i>15,6%</i>
<i>2000</i>	<i>5.849,7</i>	<i>1.229,2</i>	<i>21%</i>
<i>2001</i>	<i>5.021,4</i>	<i>1.095,5</i>	<i>21,8%</i>
<i>2002</i>	<i>5.252,9</i>	<i>1.078,0</i>	<i>20,55</i>
<i>2003</i>	<i>6.101,3</i>	<i>1.994,4</i>	<i>19,7%</i>
<i>2004</i>	<i>6.102,2</i>	<i>1.374,4</i>	<i>22,2%</i>

*Fuente: Sección Balanza de pagos del Banco Central de Costa Rica. Área de Estadísticas del ICT.*

En el cuadro 2.3 se puede observar una comparación más detallada entre los ingresos de divisas obtenidos por las diversas actividades turísticas y otras actividades económicas que se llevan a cabo en Costa Rica. Se demuestra que, para el año 2004, esta industria constituye más del 20% del total de exportaciones, representa casi un 7% del Producto Interno Bruto, y genera ingresos cerca de 1.400 millones de dólares. En conclusión, esta es una industria que brinda muchos beneficios económicos directos al país, además de ser una importante generadora de empleo, así como una forma sana y positiva de representar la cultura costarricense.

Cuadro 2.3

*Ingresos por turismo versus otras fuentes de ingreso de divisas para Costa Rica 2001-2004*

RUBRO	2001	2002	2003	2004
Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica	1.131.406	1.113.359	1.238.692	1.452.926
Exportaciones de productos tradicionales (millones de \$)	877,8	738,8	691,1	793,8
Café (millones de \$)	272,0	161,8	165,1	193,6
Banano (millones de \$)	546,5	516,0	477,5	553,1
Piña (millones de \$)	133,8	156,2	197,4	257,1
Productos farmacéuticos (millones de \$)	81,0	90,1	103,0	110,1
<b>TURISMO (millones de dólares)</b>	<b>1095,5</b>	<b>1078,0</b>	<b>1199,4</b>	<b>1357,4</b>
Total de exportaciones (millones de \$)	5021,4	5263,5	6102,2	6301,5
PIB (millones de dólares)	16393,9	16838,7	17485,6	18394,5
Relación turismo/PIB (%)	6,7	6,4	6,9	7,4
Relación turismo/exportaciones (%)	18,7	21,5	22,8	22,2

*Fuente: Sección Balanza de pagos del Banco Central de Costa Rica. Área de Estadísticas del ICT.*

Inclusive se puede hacer una comparación entre los ingresos obtenidos por turismo y los egresos debido al turismo emisor, con el cuadro 2.4 en el cual se demuestra que al final esta actividad deja saldos positivos al país al menos en los aspectos socio-económicos detallados. Se ilustra también en el gráfico 2.2.

Cuadro 2.4

*Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo. 1995-2004.*

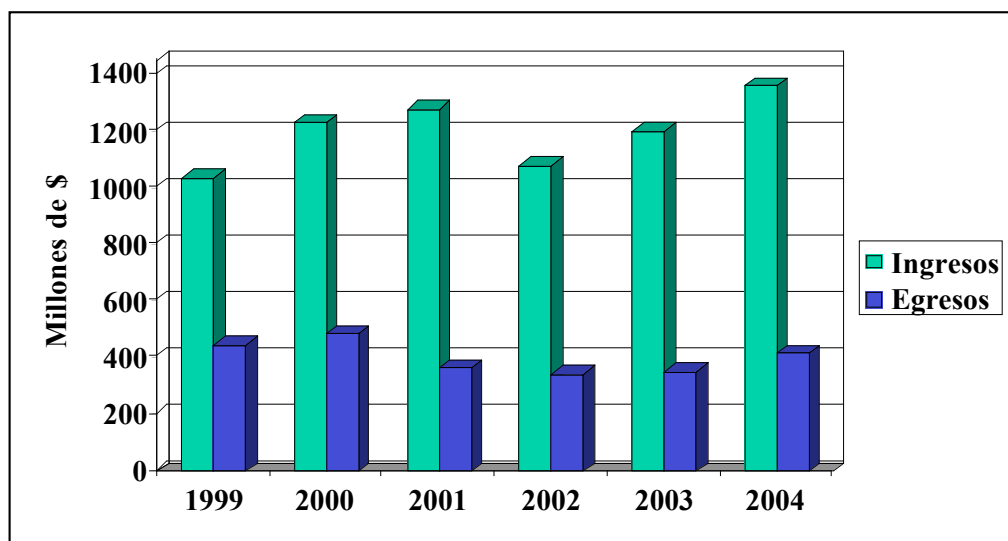
Años	Ingreso de divisas	Egreso de divisas	Saldo
1995	659,6	320,6	339,0
1996	688,6	334,9	353,7
1997	719,3	347,7	371,6
1998	883,5	408,5	475,0
1999	1.036,1	445,9	590,2
2000	1.229,2	482,2	747,0
2001	1.095,5	361,1	734,4
2002	1.078,0	343,5	734,5
2003	1.199,4	351,9	847,5
2004	1.357,4	413,9	943,5

*Fuente: Sección Balanza de pagos del Banco Central de Costa Rica. Área de Estadísticas del ICT.*

Gráfico 2.2

*Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo. 1999-2004*

*(millones de dólares de EE.UU.)*



*Fuente: Sección Balanza de pagos del Banco Central de Costa Rica. Área de Estadísticas del ICT.*

## 2.1 Descripción de la industria hotelera en el Gran Área Metropolitana (GAM)

En relación con los establecimientos de hospedaje en esta zona, resulta interesante saber que dentro del área metropolitana existe una alta concentración de la oferta total de habitaciones con declaratoria turística del país. Bajo esta definición se encuentran aquellos centros de hospedaje que han pasado por todos los procesos requeridos por el ICT para obtener los permisos necesarios para su funcionamiento, los cuales incluyen desde el permiso sanitario del Ministerio de Salud, hasta la aprobación de la evaluación ambiental de la Secretaría Técnica Nacional (SETENA) del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE).

La mayor parte de los hoteles de esta zona se enfocan al segmento de turistas de negocios, por ubicarse dentro de ella la capital del país, que constituye a su vez el centro financiero y empresarial de la nación. También se cuenta con algunos hoteles de montaña y otros especializados en recreación y relajamiento.

Dentro de la zona se consideran siete cantones principales que tienen oferta de hospedaje con declaratoria turística: el cantón central de San José, Belén, Escazú, Santa Ana, Tibás, Montes de Oca y Alajuela. En ellos se tiene una oferta de 5.630 habitaciones, es decir un 36% de la oferta total de habitaciones. Esta información se puede comprobar a continuación en el cuadro 2.5.

Además se encuentran resaltados en el cuadro, a manera de ilustración, todos los cantones del GAM en los cuales se encuentran sitios de hospedaje con declaratoria turística según el ICT.

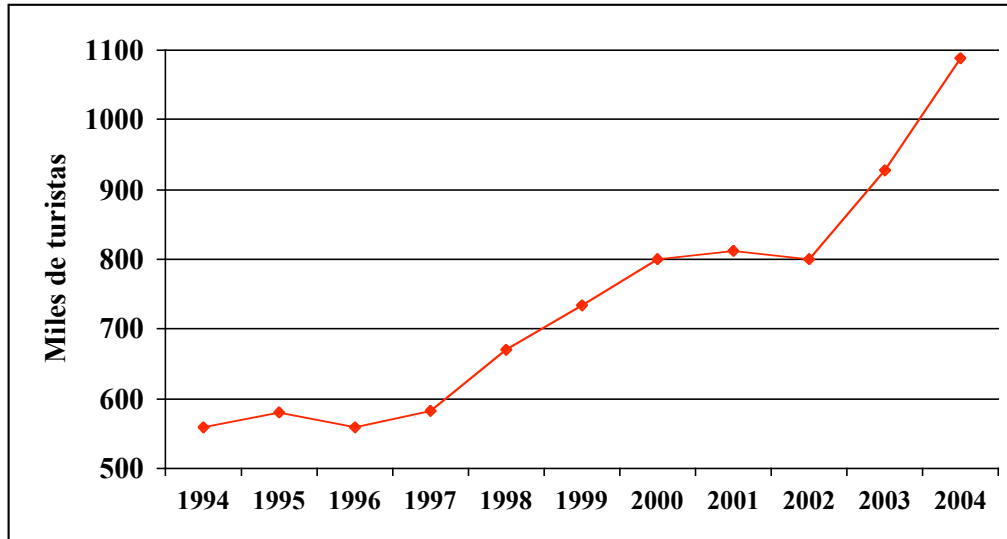
*Cuadro 2.5  
Oferta de hospedaje con declaratoria según cantones. 2004*

Cantón	No. empresas	% empresas	No. habitaciones	% habitaciones
CENTRAL, SAN JOSÉ	56	14,4	3191	19,9
CENTRAL, PUNTARENAS	32	8,2	1427	8,9
SANTA CRUZ	33	8,5	1400	8,7
CARRILLO	21	5,4	1262	7,9
GARABITO	23	5,9	1075	6,7
BELEN	10	2,6	948	5,9
SAN CARLOS	26	6,7	860	5,4
AGUIRRE	25	6,4	661	4,1
LIBERIA	12	3,1	587	3,7
ESCAZU	7	1,8	524	3,3
ALAJUELA	14	3,6	453	2,8
POCOCI	14	3,6	374	2,3
NICOYA	9	2,3	274	1,7
LIMON	7	1,8	210	1,3
TALAMANCA	7	1,8	208	1,3
SANTA ANA	3	0,8	189	1,2
PEREZ ZELEDON	4	1,0	176	1,1
GOLFITO	7	1,8	166	1,0
MONTES DE OCA	8	2,1	168	1,0
TIBAS	3	0,8	157	1,0
SARAPIQUI	6	1,5	157	1,0
LA CRUZ	4	1,0	155	1,0
OSA	8	2,1	147	0,9
Sn RAFAEL- Heredia	3	0,8	127	0,8
Sn RAMON	4	1,0	125	0,8
TILARAN	6	1,5	107	0,7
GOICOECHEA	2	0,5	92	0,6
Sto DOMINGO	1	0,3	81	0,5
CARTAGO CTL	2	0,5	79	0,5
CAÑAS	3	0,8	76	0,5
CORREDORES	2	0,5	70	0,4
HEREDIA CTL	3	0,8	57	0,4
HOJANCHA	2	0,5	57	0,4
TURRIALBA	3	0,8	56	0,3
BARVA	2	0,5	44	0,3
NANDAYURE	1	0,3	36	0,2
MORAVIA	2	0,5	34	0,2
ABANGARES	3	0,8	26	0,2
PARRITA	2	0,5	24	0,1
ASERRI	1	0,3	23	0,1
LOS CHILES	2	0,5	22	0,1
NARANJO	2	0,5	20	0,1
OTROS CANTONES	5	1,8	78	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>100</b>	<b>16003</b>	<b>100</b>

*Fuente: ICT. Área de Empresas y Servicios Turísticos, Departamento de Fomento.*

Esta concentración de la oferta de hospedaje en el GAM se debe a diferentes factores, entre los cuales se puede mencionar el constante aumento de las llegadas de turistas internacionales al país por vía aérea, tal como se observa en el gráfico 2.3.

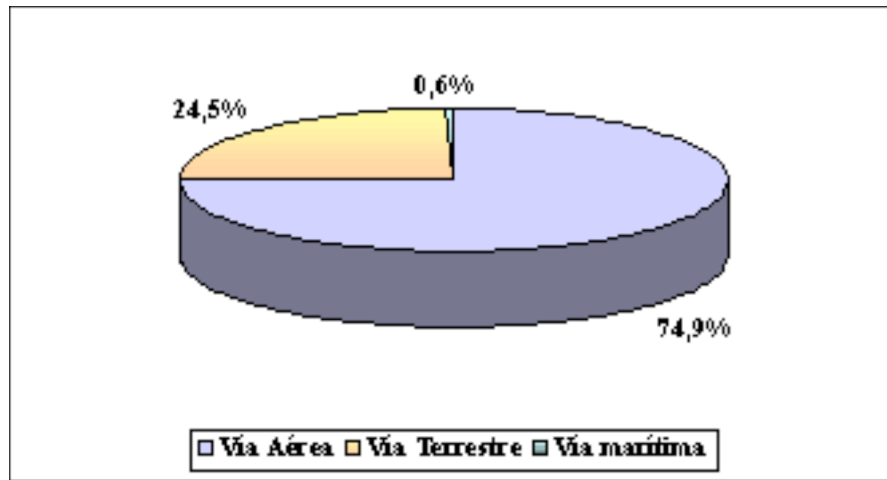
*Gráfico 2.3  
Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica por vía aérea. (Años 94-04)*



*Fuente: Anuario de Turismo ICT 2004.*

Se entiende aún la manera en que este factor influencia la concentración de la oferta, si se toma en cuenta que un 75% de los visitantes del país ingresan por la vía aérea como se observa en el gráfico 2.4 y además el Aeropuerto Juan Santamaría es el puerto aéreo más importante y de mayor tráfico del país, y se ubica en el cantón de Alajuela, a solamente 15 minutos del centro de San José. Esto hace que las primeras y últimas noches de estadía se presentan en esta área.

*Gráfico 2.4*  
*Distribución porcentual de las llegadas de turistas a Costa Rica según vías 2004*

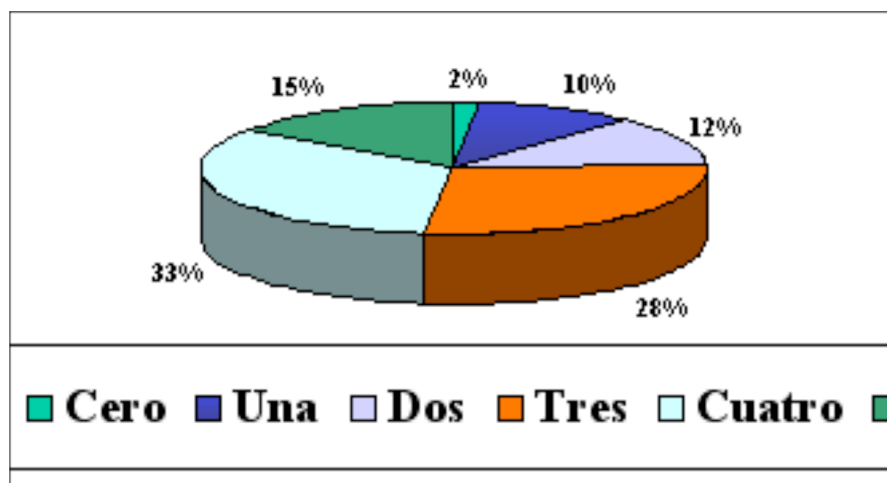


*Fuente: Anuario de Turismo ICT 2004*

### 2.2.1 Calificación del ICT y posición dentro de los hoteles de la zona

Del total de habitaciones que el ICT define con declaratoria turística, más de un 45% tiene una calificación entre 4 y 5 estrellas, lo que demuestra la calidad de los servicios de hospedaje que se ofrecen en el país. Lo anterior se puede observar en el gráfico 2.5.

*Gráfico 2.5*  
*Distribución porcentual del número de habitaciones con declaratoria turística según categoría en estrellas. 2004*



*Fuente: Anuario de Turismo ICT 2004*

Dentro del 14% que logran la máxima calificación se localiza el hotel en estudio. Para poder cumplir con los estándares del ICT se deben garantizar ciertas políticas y características que lo diferencien de los demás. Tal como se describe en este mismo capítulo, el hotel cuenta con todos los servicios básicos de un establecimiento de hospedaje, además de otros servicios y aspectos adicionales que son exigidos por la cadena hotelera a nivel internacional. Esto lo convierte en lo que se considera como un hotel de lujo.

En el GAM se cuenta con un total de 109 establecimientos de hospedaje con declaratoria turística, sumando locales en las provincias de San José, Alajuela y Heredia. De éstos solamente un 4,5% logra la calificación de cinco estrellas y aproximadamente un 25% obtienen una calificación de cuatro estrellas. Toda esta información se puede confirmar en el listado de hoteles se muestra en el anexo 1 de la página 150.

## 2.2 Sobre el Hotel *Carter's* Costa Rica

Como se mencionó anteriormente, el hotel en estudio es uno de los pocos que cuentan con la máxima calificación otorgada por el ICT. Por esta razón, es reconocido como uno de los mejores hoteles del país, tomando en cuenta varios aspectos relevantes como las instalaciones físicas, decoración y ambientación, así como los servicios que se encuentran dentro del hotel. De esta forma, y también a través de la excelencia en la atención de su personal, trata de satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

Por estas mismas razones, ha sido escenario de importantes reuniones de negocios a nivel nacional e internacional, y ha recibido como huéspedes a visitantes muy distinguidos, entre los cuales están ex presidentes de varias naciones del mundo y artistas famosos.

Su prestigio también le ha llevado a formar parte de algunos de los eventos especiales más importantes del país, como bodas, fiestas y gran variedad de eventos kosher (especiales para judíos).



### **2.2.1 Historial de la corporación**

Esta corporación se inicia en 1927 por un joven ciudadano de los Estados Unidos de América, quien se da a la tarea de cumplir su sueño de tener un negocio familiar. Primero abre un restaurante modesto en el cual se fabrica una bebida que toma gran popularidad llamada *Root beer*.

Lo anterior conlleva a la creación de una cadena importante de restaurantes, en la cual nombra a su hijo como presidente. Luego, en el año 1957, se inician en el negocio de la hospitalidad, abriendo el primer hotel en la ciudad de Washington. En 1985 fallece el creador original de la bebida, y desde esta fecha su hijo ocupa el cargo de presidente de la corporación hotelera.

Hoy en día la Corporación cuenta con diferentes tipos de hospedaje para tratar de satisfacer las necesidades de varios tipos de viajeros, desde hoteles con los mayores lujos posibles, hasta los especializados en negocios o en placer, los familiares, los que se enfocan en estadías largas e inclusive al estilo tiempo compartido; para un total de 2.800 unidades de alojamiento dentro de Estados Unidos y otros 69 países alrededor del mundo, brindándole empleo a más de 128.000 personas.

También ofrece otro tipo de servicios administrativos de gran conveniencia y calidad, como los alimenticios (llamados *catering service*), cuidados de la salud, atención a las escuelas y diversas corporaciones. Además brinda servicios especializados en casas para ancianos, para los cuales se han diseñado ciertas facilidades particulares.

### **2.2.2 Misión, visión y valores**

La misión principal de todos los empleados del hotel siempre es: “asegurarme de que cada huésped quiera regresar”. Es decir tratar de lograr la satisfacción del mismo para que se lleve una buena imagen del hotel por medio del servicio de calidad ofrecido.

La visión del hotel y de la corporación en general es: *“triunfar en el servicio ofreciendo de manera proactiva a los clientes asistencia, información y apoyo valiosos de forma excepcionalmente acogedora y generosa.”*

Para poder lograr su misión y su visión se inculcan en el todo el personal ciertos valores formados por la palabra *CARE*, que en inglés significa cuidado. Cada una de las letras de esta palabra representa un valor básico en los cuales se deben llevar a cabo cada una de las acciones dentro del hotel.

La **C** es para **compromiso**, es decir mostrar compromiso con los objetivos de la empresa y con las necesidades de los huéspedes. La **A** es para **actuar** en el momento, para evitar las esperas de los clientes, para demostrarles la importancia que tienen y lo necesario de atender sus peticiones lo más rápidamente. La **R** es para **responder** con un toque personal de manera que se pruebe la excelencia en el servicio al preocuparse genuinamente por el huésped. Y por último la **E** se enfoca en hacer algo **especial** si la situación lo requiere, haciendo todo lo que sea posible, más allá de los procedimientos normales para cumplir con lo que el huésped solicita o para resolver un problema.

La corporación se preocupa por mantener ciertos valores intactos, tanto en el trato hacia los empleados, como hacia los clientes y a la comunidad en general. Esto ha contribuido a su éxito. Son precisamente dichos valores los que permiten formar la cultura organizacional que se propone para cada uno de los establecimientos de hospedaje.

- Existe un compromiso por parte de la empresa para brindar un trato justo a todos los empleados de la misma, así como brindarles constante entrenamiento en diversas áreas y oportunidades de crecimiento.
- Se cuenta con una reputación de excelencia en el servicio al cliente que se ha logrado debido a una larga tradición impulsada por el mismo fundador de la corporación, en la cual es indispensable prestar atención extraordinaria a los detalles, brindar el mejor ambiente físico, y utilizar la creatividad para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

- La compañía apoya activamente a la comunidad en que se localiza, por medio del voluntariado de sus empleados en asociación con variedad de organizaciones.
- Se transmite la idea de que el mantener este tipo de cultura organizacional permite lograr un impacto financiero positivo.

La manera en que se llevan a cabo las actividades dentro de la corporación está basada en estos valores, que como se mencionó anteriormente, se aplican tanto para los trabajadores como para los huéspedes y los integrantes de la comunidad. Todos estos ideales son los que conforman el llamado “espíritu de servir”, que es precisamente la filosofía imperante en la empresa.

Con respecto a los empleados se aplica de la siguiente manera:

- La convicción de que el personal es el activo más importante.
- Un ambiente que promueve el crecimiento del empleado dentro de la empresa y su desarrollo personal.
- La reputación con respecto al cuidado del cliente hace que el empleado tenga una conducta ética y confiable.
- Una atmósfera amigable con buenas relaciones de trabajo.
- Un sistema de reconocimiento basado en recompensas que premia las contribuciones valiosas de los empleados.

El “espíritu de servir”, también se refleja a los clientes con las siguientes actitudes:

- Se hace especialmente evidente con el adagio: el cliente siempre tiene la razón.
- Gerenciar con un estilo muy proactivo, al caminar alrededor del área que se maneja para estar al tanto de las necesidades.
- Atención a los detalles.
- Apertura a la innovación y a la creatividad en busca de acciones que mejoren la satisfacción de los clientes.

- Orgullo en saber que los clientes pueden contar con la corporación, gracias a su compleja mezcla de calidad, consistencia, servicio especializado, y reconocimiento, prácticamente en cualquier parte del mundo a la que viajen y con cualquiera de las diferentes marcas de tipo de hospedaje que se manejan.

Además se demuestra el “espíritu de servir” a la comunidad con acciones constantes tales como:

- Iniciativas tanto de los subordinados como de los gerentes para participar en programas locales, nacionales y hasta internacionales.
- Es parte esencial de la forma de ser de la corporación.

### **2.2.3 Evolución del crecimiento**

Es de gran relevancia para esta investigación conocer los grandes pasos que han tenido que realizar los dirigentes de esta corporación para contar con el éxito que se disfruta en la actualidad, primero para ubicar la magnitud de sus operaciones a nivel mundial y especialmente para demostrar que el crecimiento de la empresa se ha llevado a cabo para ajustarse a las necesidades de sus clientes buscando la satisfacción de los mismos.

La empresa es parte de una cadena mundial de hoteles de gran prestigio, que enfoca sus operaciones en varios segmentos de mercado para tratar de abarcar la mayor parte de las necesidades de los viajeros de todo tipo. El servicio al cliente ha sido el pilar sobre el cual se ha erigido esta corporación que funciona en un ambiente altamente competitivo, por lo que es importante conocer los pasos que han permitido llegar a la actualidad.

El crecimiento de esta gran empresa se inicia de forma modesta en el año de 1927, cuando su fundador contrae matrimonio y se traslada a vivir a la ciudad de Washington en Estados Unidos de América, donde decide abrir un restaurante con un nombre similar a “Chozas Calientes”, que para 1929 se consolida como corporación.

Para 1934 se realiza la expansión de las “Chozas Calientes” a la ciudad de Baltimore en *Maryland*. En 1937 incursiona en el servicio de *catering* a aerolíneas para las empresas *Capital, Eastern y American Airlines*. En 1939 firma el primer contrato para servicio de *catering* con el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

En el año de 1953, la Corporación pone a la venta sus primeras acciones públicas a un precio de \$10,25; las cuales se vendieron en su totalidad. El servicio de alimentación logra su primer contrato institucional y de escuelas con un hospital de niños y con la Universidad Americana.

Es en 1964 que el hijo del fundador original es nombrado presidente de la Corporación, quien establece en 1965 una fundación bajo su mismo nombre. En 1967 decide cambiar el nombre de “Chozas Calientes” para la corporación, al utilizar también su nombre propio.

El presidente de la corporación pasa a ser el presidente ejecutivo o CEO (*Chief Executive Officer*) por sus siglas en inglés, en 1972 y para el año siguiente se consigue el primer contrato de administración de un complejo hotelero. En 1975 se abre el primer hotel en el continente europeo en Ámsterdam, Holanda. Luego, en 1976 se ponen a disposición del público dos parques temáticos de entretenimiento llamados “La Grandiosa América”: uno en Santa Clara, California y el otro en Gurnee, Illinois.

Para el año de 1981 se celebra la apertura de su hotel número 100 en la isla de Hawai. Al año siguiente se adquiere una compañía administradora de hoteles llamada *Host International, Inc.*

En 1983 inicia con las diversas marcas de la corporación y abre el primer hotel de tarifa reducida. Seguidamente decide ingresar al mercado de los tiempos compartidos y de las viviendas para adultos mayores.

Llegan los años 90, con los que se producen muchas adquisiciones para ayudar al crecimiento. Debido a su gran tamaño, en 1993 se divide la parte internacional de los diferentes servicios que se ofrecen dentro de Estados Unidos. En 1995 se adquiere una lujosa cadena de hoteles.

En 1997 se introducen tres marcas nuevas al mercado para lograr mayor penetración. Para el siguiente año se abre el hotel número 1500 y las ventas alcanzan los ocho billones de dólares.

En el año 2002 llega el momento de celebrar su 75 aniversario. Para entonces se contaba con 2.300 hoteles, 156 centros de vivienda para adultos mayores, 200.000 empleados, operaciones en 63 países y ventas que rondaban los 20 billones de dólares anuales.

En este mismo año se abre el hotel número 2.500, un gigante complejo de 950 habitaciones con grandes lujos en la ciudad de Phoenix, Arizona, con lo que se logra alcanzar un 8% de participación del mercado hotelero para Norteamérica.

Finalmente, entre los más recientes logros de la corporación para el año 2004, se abre el hotel número 200 de una marca especializada internacional en Ámsterdam. Se hacen estudios que revelan las ganancias totales para el 2003 que ascendieron a 19 millardos de dólares, período en el que se agregaron 31.000 habitaciones, para un total dentro de corporación de 2.718 hoteles, equivalente a 490.564 habitaciones.

### 2.3 Descripción de servicios del hotel

Las instalaciones de este hotel están caracterizadas por el lujo y los detalles, que pasan a formar parte de la experiencia que disfrutan sus visitantes. Por lo tanto, amerita realizar una descripción general de los principales servicios que se brindan dentro del mismo.

Este hotel se encuentra ubicado en San Antonio de Belén, en la provincia de Heredia, a unos cinco minutos del aeropuerto internacional Juan Santamaría y a veinte minutos de la capital. Su apertura en el país se realizó en el año 1996 después de dos años de construcción, y está enfocado básicamente al segmento de turismo de negocios, aunque también tiene servicios indicados específicamente para el sector de turismo recreativo o de placer.

Dentro de sus instalaciones, cuenta con 244 habitaciones, distribuidas entre fumadores y no fumadores, además de cuatro separadas con libre acceso y uso para personas con discapacidad. Aparte de lo anterior cuenta con siete suites y la suite presidencial.

Todas las habitaciones están equipadas con una cama tamaño *king* o con dos camas tamaño *queen*, aire acondicionado, minibar, ropero, secadora de cabello, Internet de alta velocidad, dos teléfonos -uno de ellos inalámbrico-, televisión por cable, radio-despertador AM/FM, *coffee maker*, plancha y aplanchador, caja fuerte, servicio de cortesía cada noche.

Los tres pisos superiores de habitaciones del hotel son considerados como de nivel ejecutivo, lo cual significa, en primer lugar, que las habitaciones son más amplias, pero además que los huéspedes de estos niveles tienen acceso a una sala ejecutiva, en la que se mantienen durante todo el día, a su disposición y sin precio adicional, una serie de bocadillos, frutas, jugos, café y té como parte complementaria de los otros servicios.

### **2.3.1 Otros servicios**

El hotel a su vez, brinda otros servicios adicionales tales como una oficina de *tours* en la que se puede complementar el viaje del huésped con la visita a un destino natural o cultural. También está incluido dentro de la tarifa el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto, servicio de parqueo de autos, conserjes que arreglan la habitación dos veces al día, una tienda de regalos con especialidad en artesanías nacionales, salón de belleza de marcas reconocidas y servicio a la habitación 24 horas al día.

Por su parte, se localiza cerca del área de la recepción un centro de negocios, en el cual se dispone del uso de computadoras, servicio de Internet, máquinas de fax y copiadoras. Inclusive existen dos pequeñas salas de reuniones y servicios secretariales en caso de que fueran requeridos.

Para los aspectos de recreación y relajamiento, se puede disfrutar dentro del hotel de dos piscinas y jacuzzi al aire libre, saunas, gimnasio, tres canchas de tenis, senderos naturales, campo para práctica de golf y un “spa” en el cual se realizan un sinnúmero de tratamientos de belleza y relajación.

### **2.3.2 Restaurantes y bares**

En relación con alimentos y bebidas, el hotel tiene un enfoque muy interesante en satisfacer las necesidades de los visitantes, por lo que sus menús son muy diferentes y variados. En general, no es ningún inconveniente el atender pedidos especiales de los comensales. Se cuenta con un equipo de más de 45 chefs guiados por un chef ejecutivo que supervisa tanto la compra de los ingredientes frescos, como la preparación de los alimentos.

Se puede seleccionar entre varias locaciones dentro del hotel dependiendo de los gustos. Por ejemplo está el restaurante que sirve especialidades en tapas españolas y cocina *gourmet* en un ambiente relajado tipo cava; o en el cual se encuentra comida casual tres veces al día donde se pueden disfrutar diversos platillos locales e internacionales, generalmente servidos tipo *buffet*.

Por su parte se cuenta con la cafetería y pastelería, cuyos queques y pasteles son preparados en el mismo hotel; un bar en el *lobby* con entretenimiento en vivo, menú de puros y martini; así como un bar y parrillada al lado de la piscina para platillos livianos, que se utiliza más que todo durante la época de verano.

### **2.3.3 Eventos especiales**

También existe la posibilidad de llevar a cabo gran variedad de eventos especiales, debido a que el hotel tiene cerca de 10.800 pies cuadrados de espacio flexible para reuniones y actividades, los cuales están distribuidos dentro de las 15 salas equipadas con la tecnología adecuada, entre lo que se puede mencionar facilidades completas para teleconferencia y audiovisuales.

El salón de fiestas mide 7.930 pies cuadrados y se puede dividir en ocho salas más pequeñas, con una capacidad máxima de 1.000 personas. En este salón se han llevado a cabo más de 300 bodas y muchas funciones grandes y elegantes.



Aparte de los salones, se cuenta también con otras áreas al aire libre para realizar una gran variedad de eventos. Por ejemplo hay un tipo de anfiteatro junto a la piscina que es una locación para ceremonias de hasta 250 invitados; hay una capilla pequeña de estilo antiguo que puede acomodar a 50 invitados en una ceremonia íntima, o puede ser usada como fondo para ceremonias más grandes bajo un toldo. También hay una refrescante área verde rodeada por palmeras, que puede acomodar a 300 personas; y finalmente, un espacioso salón que acomoda hasta 400 invitados.

Por lo tanto, se pueden llevar a cabo desde conferencias y reuniones, hasta bodas y cualquier tipo de evento privado, ya que dentro del hotel se cuenta con personal especializado altamente experimentado en la organización de los eventos, que trabajan en conjunto con el cliente para ajustar todos los detalles, y de esta manera asegurarse el éxito de la actividad, sea de negocios o placer.

## Capítulo III

### Metodología para medir la satisfacción de los clientes en los principales hoteles del área metropolitana y sistema de resolución de quejas

Durante los últimos años las empresas de todos los sectores se han preocupado por conseguir una evaluación por parte de los clientes de sus productos y servicios. Esta tendencia no es excepción en la industria del turismo, y se emplea especialmente en los establecimientos hoteleros.

Ahora, es importante aclarar que cada empresa selecciona según su tipo de clientes, sus experiencias y ciertas reglas propias, el mejor método para conocer los niveles de satisfacción de sus usuarios y para manejar las quejas presentadas, ya que por ejemplo, durante la estadía de un huésped se pueden prestar todos los servicios de manera excelente, pero si se presenta un inconveniente y éste no es resuelto satisfactoriamente, puede influir negativamente en su nivel de satisfacción e inclusive se corre el riesgo de que no vuelva al hotel; porque muchas veces los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios que aquellos brindados correctamente.

Los servicios hoteleros, por lo general se dedican exclusivamente a ofrecer habitaciones y alimentación a sus huéspedes. Por su parte, existen algunos de estos establecimientos, que se consideran de servicio completo, ya que ofrecen muchos servicios más que el alojamiento como tal. En este caso, resulta necesario que se puedan analizar estas actividades adicionales por medio de instrumentos de medición, con el propósito de determinar si los usuarios de los mismos se encuentran satisfechos.

Uno de los principales servicios adicionales que se ofrecen, es el planeamiento y desarrollo de eventos especiales de diversos tipos, desde fiestas y bodas hasta conferencias y congresos. Siendo este uno de los ingresos adicionales más importantes para un hotel, resulta interesante analizar las estrategias utilizadas para evaluar tanto el servicio de hospedaje como los servicios de eventos especiales.

### 3.1 Proceso de *benchmarking*

Para poder llevar a cabo el análisis de los métodos utilizados en la actualidad por las empresas en estudio para medir la satisfacción de sus clientes se aplica el concepto de *benchmarking* que según el autor Spendolini<sup>22</sup> se define como: “Un proceso **sistemático y continuo** para **evaluar** los **productos, servicios y procesos de trabajo** de las **organizaciones** que son **reconocidas** como **representantes de las mejores prácticas**, con el **propósito** de realizar mejoras organizacionales.”

Cada uno de los aspectos resaltados pueden ser variados dependiendo de la información que se espera obtener con el proceso; para este caso en específico se deben aclarar varios puntos sobre la manera en que se aplica este concepto. Primero que nada se trata de un proceso más bien analítico, para estudiar los instrumentos y el resto de la metodología utilizada por las empresas para medir la satisfacción, en el cual se recopila la información clave de los competidores, se describen los instrumentos y se analizan las diferencias.

Luego, por tratarse de una investigación a manera de propuesta el *benchmark* se realiza una sola vez, tomando una fotografía de la situación actual de las empresas. Es importante aclarar que para obtener realmente los resultados esperados de este sistema es imperante que se realice de manera continua y a largo plazo para poder evaluar los cambios a los que se somete el mercado.

Por su parte, se pretende diagnosticar la situación actual de los competidores y de la empresa en estudio sobre la forma en que se mide la satisfacción de los usuarios de sus respectivos servicios. Entonces el enfoque es más en los procesos de evaluación utilizados dentro de la empresa que en los servicios como tales.

Por último, el objetivo de aplicar este método es que la empresa pueda igualar o superar las mejores prácticas de la industria de la hotelería, para conocer más a fondo a sus clientes y poder evaluar de manera más efectiva las opiniones con respecto a sus servicios.

---

<sup>22</sup> Spendolini, Michael. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Imprelibros, pág. 12.

Tomando en consideración la definición anterior, se identifica la importancia de aplicar este proceso para la investigación en curso, ya que proporciona información valiosa con la que se aprende de otros para mejorar las actividades realizadas dentro de la empresa y medir la satisfacción de los clientes.

Lo más importante que se debe apreciar con este proceso, es aprender sobre la propia empresa y a la vez sobre las demás, buscando el aprovechamiento de las nuevas ideas que puedan surgir para la organización.

Para llevar a cabo el *benchmarking* en este proyecto, se han seleccionado los seis hoteles del área metropolitana que forman parte de cadenas internacionales porque éstos deben cumplir altos estándares de calidad para pertenecer a las marcas respectivas, lo que las hace ser identificadas en cualquier parte del mundo como las mejores en su clase.

En este punto es importante aclarar que estos hoteles son considerados competencia directa del hotel en estudio por varias razones:

- Todos cuentan con las más altas calificaciones brindadas por el ICT para establecimientos hoteleros, es decir entre cuatro y cinco estrellas.
- Se localizan en la misma zona de influencia, en el gran área metropolitana donde la mayoría de los visitantes buscan alojamiento a su llegada al país.
- Tienen un enfoque desde diversas perspectivas en la satisfacción del cliente que en cada caso forma parte de su filosofía de servicio al cliente.
- Forman parte de una marca reconocida a nivel mundial, por lo tanto el servicio prestado debe contar con estándares que cumplan las exigencias de los clientes.

Entonces, tal como se indica anteriormente todos estos hoteles compiten por los mismos clientes, tratando cada uno de brindar el servicio más especializado con el fin de atraerlos y mantener una sana cartera de clientes. El hecho de realizar un estudio comparativo por medio del *benchmarking* permite saber qué tanto conocen cada una de las empresas a sus clientes, qué tanto se aproximan a satisfacer sus necesidades y si se cumplen los factores que son críticos para que los clientes consideren un servicio excepcional.

Esto permite identificar las fallas propias del hotel en estudio y las fallas de los competidores en el proceso de conocer y satisfacer a sus clientes. Aunque no se cuente con los resultados de los estudios que realiza cada empresa para medir la satisfacción de sus clientes, sí se cuenta con la metodología que emplea cada una y la manera en que integran estos resultados a sus estrategias de mercadeo; lo que brinda información valiosa para la empresa en estudio al adoptar las mejoras prácticas de mercado para la prestación de sus servicios.

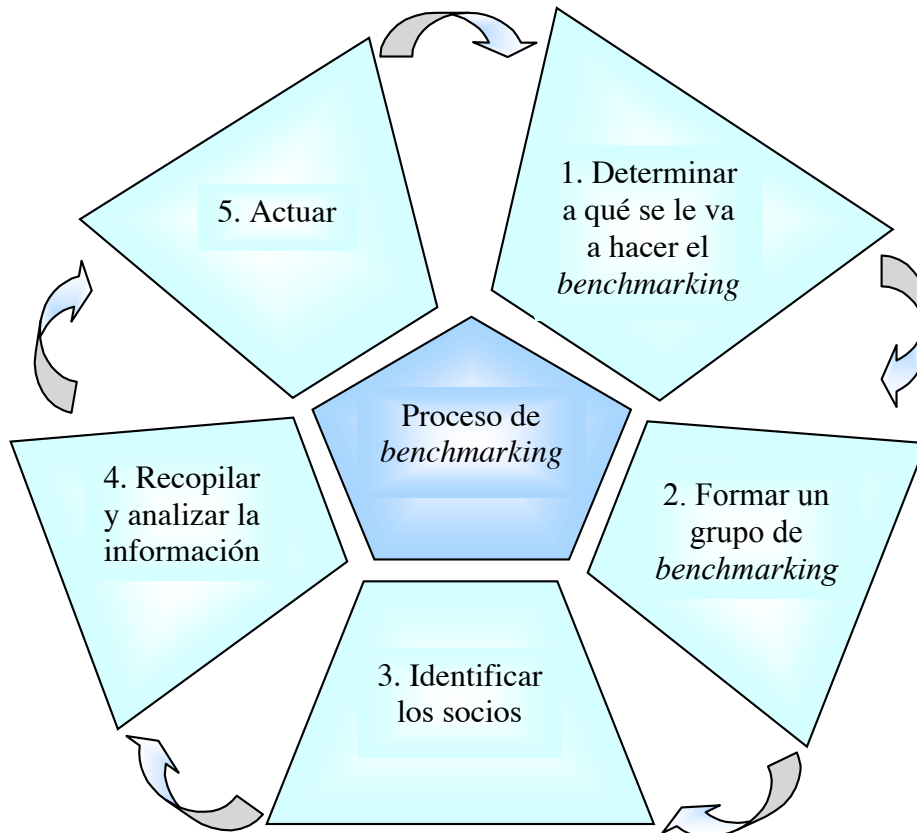
Las compañías que aplican el *benchmarking* a sus procedimientos y estrategias tienen cada una diseñados sus propios modelos para lograr el objetivo final, algunas de 12 pasos otras de 16, dependiendo de cuánto les interesa enfatizar en algún tema específico. Para resumir estos modelos, tomando en cuenta sus elementos comunes, el autor Spendolini<sup>23</sup> propone que el siguiente proceso se lleve a cabo siguiendo cinco etapas, las cuales se ilustran a continuación en el cuadro 3.1, que es la metodología que se utiliza para aplicar el proceso en esta investigación.

Es importante aclarar que en el caso particular de este proyecto, no todas las etapas son aplicables, tal como las describe el autor, sino más bien que se le realizan algunas adaptaciones para efectos de lograr los objetivos del trabajo. Por lo tanto, más adelante, en el capítulo se profundiza en las tres etapas que tienen relación directa con el tema y en las cuales se especifica la manera de realizar el *benchmarking* para este proyecto.

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, pág. 58.

*Cuadro 3.1*  
*Las cinco etapas del proceso de benchmarking*



*Fuente: Spendolini, Michael. Benchmarking.*

La primera etapa consiste en identificar los clientes de la información que se obtenga, esto permite tener claro los temas específicos que se deben estudiar y de esta manera garantizar que se cuenta con los recursos necesarios.

Luego, cuando se realiza un *benchmarking* en una empresa, por lo general se forma un equipo para hacerse cargo del proyecto, por lo cual se definen las responsabilidades y las tareas que tiene cada uno a su cargo. Este proceso también se puede hacer de forma individual, como es el caso de este proyecto en particular.

Una de las etapas más importantes es la tercera, ya que se definen los socios del proceso o las fuentes de información que se utilizan para recopilar la información. Pueden ser fuentes primarias como empleados de las organizaciones en estudio o analistas de la industria; o pueden ser secundarias como informes, investigaciones o literatura de negocios o comercio.

Por su parte, la cuarta etapa es en la cual se procede a recopilar la información por medio de métodos específicos previamente definidos y se analizan los datos según las necesidades del cliente original.

La quinta etapa se puede realizar de varias maneras y está muy influenciada por las necesidades del cliente y de los usos que el mismo tenga planeados para la información. En algunos casos se procede solamente a presentar un informe, en otras ocasiones se producen y se aplican una serie de recomendaciones.

Un detalle importante que se debe aclarar sobre el modelo del autor anteriormente mencionado, es que éste debe ser de manera cíclica, de forma que cada cierto tiempo se reevalúe la información obtenida con el *benchmarking*, para ajustarse a los cambios en las necesidades de los consumidores.

### **3.1.1 Etapa 1 Determinar a qué se le va a hacer el *benchmarking***

Para poder determinar específicamente los aspectos a los cuales se les desea realizar el *benchmarking*, se debe iniciar por señalar el cliente o usuario final de la información que se recopile, así como el uso que se pretende dar a la misma.

En el presente caso, el cliente es en primer lugar la investigadora, ya que por medio de este proceso se pretende obtener un diagnóstico de la situación actual en los principales hoteles del área metropolitana en relación con las mediciones de la satisfacción y la resolución de problemas. También el usuario final puede ser el Hotel *Carter's* Costa Rica, que tiene la posibilidad de utilizar los datos presentados con el *benchmarking* para ajustar sus estrategias de mercadeo.

Seguidamente, se continúa con la definición de las necesidades de información de *benchmarking* de los clientes, esto debido a que entre más específicos sean los datos que se buscan, los esfuerzos son más efectivos y no se utiliza tiempo en recopilar una gran cantidad de información que termina no siendo utilizada.

La mayor necesidad que presenta el hotel en este momento, es que saber si el método que se aplica en la actualidad es la mejor manera para medir la satisfacción de los clientes, por lo tanto; se procede a investigar la metodología que los principales hoteles del área metropolitana emplean para este mismo propósito, con el objetivo de aplicar un proceso de *benchmarking* que permita mejorar las prácticas de la organización.

A su vez, se busca identificar los factores críticos de éxito que generan satisfacción en los huéspedes, los cuales deben ser los que se les brinden mayor importancia, tanto dentro de la metodología de la medición de la satisfacción, como dentro de la estrategia de mercadeo del hotel.

Es decir, se realiza un *benchmarking* de tipo competitivo cuyo objetivo, según el autor Spendolini<sup>24</sup>, es: “*identificar información específica acerca de los productos, procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización*”. Una de las ventajas es que cuando se aplica a compañías de la misma industria, muchas de las situaciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar directamente a la organización.

En este caso específico, se deben definir los factores que producen mayor impacto en la satisfacción de los clientes y los factores relacionados con el manejo de las quejas de los mismos, éstos determinan las áreas de investigación. Se presenta el cuadro 3.2 con los factores críticos de éxito de cada una de las tres áreas que se han delimitado para este proyecto.

Además es relevante anotar que en esta investigación se estimula a los empleados a formar parte del proceso, debido a que esto permite darle un valor agregado a la toma de decisiones y también aclarar que el *benchmarking* es útil cuando se identifican problemas y oportunidades para hacer mejoras, y examinando las mejores prácticas de la industria se pueden encontrar vacíos en los procedimientos o metodologías nuevas que se puedan aplicar.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, pág. 21.



*Cuadro 3.2*

*Factores críticos de éxito para el proceso de benchmarking*

**Sobre el servicio de hospedaje**

- Calidad de atención del personal de contacto
- Posibilidad de ajustar la reservación a la realidad
- Calificación sobre el servicio en general
- Instalaciones
  - Básicas    ○ Extras
- Estado de la habitación
  - Limpieza    ○ Funcionamiento (comodidad)
- Satisfacción general de la estadía
- Intención de recompra

**Sobre el servicio de eventos especiales**

- Evaluación general
- Calificación de la experiencia ventas
- Calidad de la atención durante el evento
- Salón
  - Montaje    ○ Ambientación (temperatura, decoración)
- Disponibilidad y manejo del material y equipo
- Alimentos y bebidas
  - Calidad    ○ Tiempo de entrega
- Intención de recompra

**Sobre el manejo de las quejas**

- Tipo y volumen de quejas de los clientes (qué % de quejas)
- Tiempo aproximado de solución
- Forma de reportar al departamento encargado
- Encargados de dar seguimiento, verificación con el cliente
- Existencia de reportes diarios de solicitudes y quejas

### 3.1.2 Etapa 3 Identificar los socios del *benchmarking*

Los socios se consideran toda persona u organización que pueda brindar información necesaria para completar el proceso, el autor lo establece como socio porque se considera a la fuente de información como un aliado o una persona que forma parte de una asociación. Esto tomando en cuenta el enfoque de que las empresas competidoras presenten un trato de asociación más que de enemistad para así lograr altos niveles de cooperación y de resultados positivos para todas las organizaciones involucradas.

La primera vez que se realiza este tipo de proceso se obtiene información de ciertas fuentes que cumplen sus objetivos en el corto plazo; con el tiempo, estos mismos recursos se pueden convertir en los más confiables y útiles para formar parte de una completa red de información para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Hay varios detalles importantes a tomar en consideración al momento de seleccionar los socios, la primera es que se deben buscar fuentes que sean confiables y válidas, esto se refiere a la integridad y la solidez de la información. También, se debe contar con acceso a las fuentes, para lograr respuestas a los cuestionamientos; porque solamente asegurando este tipo de socios, se encuentra información útil en la búsqueda de las mejores prácticas y el mejoramiento continuo.

Para seleccionar las empresas que se consideran de las mejores prácticas, se pueden aplicar varias metodologías, siendo la más confiable en la que se definen primero los factores críticos de éxito que se van a someter al proceso, luego se seleccionan las empresas por alguna de las siguientes razones de validez:

- Menciones y premios especiales.
- Atención de los medios de comunicación.
- Asociaciones profesionales.
- Informes independientes.
- Comentarios profesionales.

Para esta investigación se han seleccionados los hoteles del área metropolitana por varias razones, primero que nada como una medida práctica para la recopilación de información y además, porque el hotel en estudio se localiza en la misma zona por lo que son considerados como competencia directa.

Todas las organizaciones seleccionadas forman parte de cadenas hoteleras internacionales con sedes en países como México, Estados Unidos y España. Todas son reconocidas por la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), algunas cuentan con premios de la industria y generalmente cuentan con la atención de los medios, sea por sus servicios en sí, o por las reuniones importantes que se llevan a cabo en sus instalaciones.

Entonces, se selecciona como fuente primaria de información para este proceso de *benchmarking* a los empleados de los diferentes hoteles encargados del área de ventas, los cuales deben poseer información necesaria, tanto sobre los eventos especiales, como sobre los diversos servicios del hotel y el manejo de quejas de los clientes.

### **3.1.3 Etapa 4 Recopilar y analizar la información**

Con el fin de conocer los métodos que utilizan los principales hoteles del área metropolitana para medir la satisfacción de sus clientes y para el manejo de las quejas, se procede a la recopilación de información con dos métodos.

Primero, se solicitan copias del instrumento que se aplican en cada uno de los hoteles, tanto a los huéspedes como a los organizadores de eventos especiales para evaluar su satisfacción. La ventaja de este método es que es de fácil recopilación, poco costosa y produce gran cantidad de información.

Segundo, se aplican entrevistas a personal encargado de ventas en cada hotel que tengan conocimientos tanto de las operaciones básicas del hotel, como del departamento de eventos especiales. La ventaja de este método, es que permite dedicación de parte del entrevistado al asunto y que establece una relación profesional; por su parte, las desventajas es que son más costosas y consumen mucho tiempo tanto de traslado como para programar las visitas.

### 3.1.3.1 Departamento de operaciones

Debido al hecho de que se analiza información de dos áreas diferentes (operaciones y eventos especiales), se presenta la información de cada uno de los departamentos con la información específica de los hoteles en estudio. Se incluye la información que se presenta en las encuestas (que es la base de todas las metodologías actuales utilizadas por los hoteles) en combinación con la información provista por personal de cada hotel y su vinculación con los procesos y políticas de cada hotel.

#### 3.1.3.1.1 Hotel *Carter's* Costa Rica

(Ver anexo 2, página 154)

Según el autor Spendolini<sup>24</sup>, para que el *benchmarking* externo pueda brindar información valiosa, debe iniciarse conociendo a fondo la empresa y las estrategias en estudio de los clientes o de los usuarios de la información; es decir que la empresa debe dedicarse a un autoanálisis antes de hacer el proceso de *benchmarking* a otras empresas, en parte para estar claro de las posibles mejoras que se puedan aplicar.

El método para evaluar la satisfacción que se utiliza en la actualidad en este hotel, es aplicar una encuesta a los huéspedes que se conoce como Encuesta de Satisfacción de los Huéspedes o GSS por sus siglas en inglés (*Guest Satisfaction Survey*). Luego las encuestas llenadas son enviadas a las oficinas corporativas en Estados Unidos donde son tabuladas. Los resultados de las encuestas son enviados al hotel aproximadamente cada dos semanas.

Como se puede observar en el anexo dos, la encuesta consta de dos páginas con 16 preguntas, evaluando un total de 36 aspectos diferentes. El formulario inicia con un párrafo de agradecimiento al huésped por haber utilizado los servicios del hotel y solicita emplear el tiempo en contestar los cuestionamientos planteados. Seguidamente se le preguntan los datos personales, la fecha de llegada y de salida, así como el número de habitación.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, pág. 184.

Luego se divide en cinco partes, las cuales se denominan: impresiones generales, acerca de su experiencia, problemas que experimentó, acerca de usted y un espacio abierto para comentarios adicionales.

Dentro de la primera parte se incluyen dos de los factores críticos que se evalúan dentro del *benchmarking*, la satisfacción y la intención de recompra. En la pregunta uno se cuestiona sobre la satisfacción en general de la estadía brindando una calificación del 1 al 10. En este caso se prefiere preguntar de forma directa sobre la satisfacción general para obtener la impresión general del huésped con respecto a su estadía, tomando en cuenta tanto lo positivo como lo negativo de la misma.

Seguidamente, en la pregunta dos se cuestiona sobre la probabilidad de volver a hospedarse en el mismo hotel si se regresa al mismo destino de viaje. Es decir, que se procede a determinar la intención de volver a utilizar los servicios de hospedaje. Es sumamente importante conocer esta probabilidad, ya que si el cliente realmente queda satisfecho, lo más probable es que quiera volver a utilizar el servicio. Aún así en algunos casos, los clientes dicen estar muy satisfechos pero no pretender hacer uso de los servicios de nuevo, por lo que se debe averiguar la razón para esta decisión.

Siguiendo con el otro tema, se solicita una calificación de varios servicios del hotel, se divide en 10 categorías o servicios diferentes que son evaluados. Este es un punto muy importante que realmente afecta la satisfacción de los huéspedes; ya que estos hacen uso de todos, o al menos de algunos de estos servicios y se espera que la experiencia, como un todo en cada uno de los puntos de contacto, se genere con calidad.

En este mismo apartado se evalúan varios aspectos, la mayoría con relación a la calidad de la atención del personal, tomando en cuenta asuntos como el interés por saber si el huésped se siente bienvenido al llegar al hotel y si es tratado como una persona valiosa para la empresa. También si está bien informado sobre los servicios del hotel y de la zona donde se localiza.

Este es uno de los puntos que se estudia más a fondo dentro del GSS, ya que se demuestra con los resultados que constantemente se puede mejorar este aspecto.

Este factor llega a influenciar al punto que algunos clientes deciden continuar utilizando el mismo hotel o cambiar de empresa solamente por el trato que brindan los empleados, y esto se señala muy abiertamente en la entrega de resultados de esta encuesta.

Luego, con respecto a la habitación se solicita una evaluación para determinar si todas las instalaciones funcionan bien y si está en buenas condiciones de limpieza; todo lo anterior para que le permita al huésped descansar. Este es otro de los factores que más ayudan a definir la satisfacción de los clientes, ya que es uno de los lugares donde los clientes pasan la mayor parte del tiempo durante su estadía, es su espacio privado en el que se busca garantizar que el huésped se encuentre a gusto.

Relacionado con este mismo aspecto, seguidamente se consulta si el huésped recibe el tipo de habitación que solicita al momento de hacer la reservación. Muchas veces los clientes consideran que el tipo de habitación que se escoge al momento de la reservación queda garantizado (lo cual por lo general se confirma de esta manera), pero en algunos casos sucede o que las peticiones de los clientes son difíciles de alcanzar, o que debido a los altos niveles de ocupación se deben alterar y muchas veces este primera falla genera un gran disgusto en los clientes.

Por su parte, las instalaciones propias del hotel le pueden brindar muchas facilidades a los clientes durante su estadía o, por lo contrario, pueden ocasionar inconvenientes. Debido a esta circunstancia, se considera que tanto las instalaciones básicas (entre las cuales se puede incluir el área de recepción, parqueo, servicios sanitarios y áreas comunes) como las instalaciones extras (piscina, canchas de tenis o de golf, *spa*, entre otras) pueden ser un motivador para impulsar a los clientes a utilizar los servicios de un hotel en particular.

#### 3.1.3.1.2 Hotel Real Intercontinental Costa Rica

(Ver anexo 3, página 157)

La metodología para medir la satisfacción de los clientes de este hotel se basa también en un cuestionario que consta de una sola página con 40 preguntas que evalúan un total de 13 aspectos. Está dividido en cuatro partes, la primera consulta posibilidades de aspectos generales, la segunda solicita calificaciones de elementos varios, la tercera pregunta sobre

varios rangos y la cuarta para indicar los datos personales del huésped y un espacio para comentarios.

La pregunta inicial solicita que se indique el nivel de satisfacción con el hotel según rangos desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho. Seguidamente, que se indique la probabilidad de dos cosas: de recomendar el hotel a otra persona que esté visitando la ciudad por una razón similar a la de la visita actual y de hospedarse de nuevo en el hotel. Todos estos aspectos y, con mayor razón el primero, indican según el cliente, la visión general que posee de la estadía, así como la intención de volver a utilizar los servicios del hotel.

La segunda división requiere la calificación de ocho aspectos diferentes del servicio del hotel; empezando con el servicio en general del hotel, ya que a la administración le interesa conocer las impresiones generales de los huéspedes.

Más adelante, aparece el factor de las instalaciones. Esta empresa se preocupa por detalles muy específicos relacionados con este aspecto, ya que parte de su estrategia consiste en generar un ambiente dentro del hotel que demuestre lujo y calidad. Entonces, se incluyen muchos puntos como la apariencia del mismo, tanto el exterior como la recepción y el vestíbulo (*lobby*). Así como otros servicios del hotel incluyendo la seguridad, las salas de reuniones y las áreas recreativas.

También se califica en relación con el personal, en especial su amabilidad, su actitud, apariencia profesional y la atención a las necesidades presentadas por el huésped; así como un servicio cordial eficiente y rápido. Este es uno de los pilares de la excelencia de este hotel, que buscan reflejar en sus empleados la calidad del servicio que se brinda, por lo que utilizan uniformes muy elegantes y se encuentran altamente capacitados.

Para el tema de la habitación se identifican un total de 10 puntos diferentes entre los que se nombra la limpieza en general, la tranquilidad, el funcionamiento del aire acondicionado y el televisor y de la condición de varios artículos más que se localizan por lo general dentro de las habitaciones e incluye también una pregunta sobre la exactitud de la reservación.

Las habitaciones deben poseer todas las facilidades del caso, ya que el hotel tiene un enfoque muy amplio en los clientes de negocios que necesitan tanto, espacio para trabajar como amenidades para descansar en su tiempo libre.

#### 3.1.3.1.3 Hotel Barceló San José Palacio

(Ver anexo 4, página 159)

Este hotel también utiliza como base un cuestionario que está compuesto por 24 preguntas cerradas en las cuales solamente hay que seleccionar la opción correcta, evaluando cinco aspectos específicos.

En este cuestionario no se incluye el factor de la satisfacción general con la estadía. La administración del hotel se enfoca más en detalles particulares que en el servicio como un todo. Tampoco, se cuestiona al cliente sobre la intención de volver al hotel, sino más bien que se enfatiza en la compra repetida, porque sí se le pregunta al cliente si se ha hospedado anteriormente en el hotel, en vez de tener forma de buscarlo en los archivos.

Por su parte, en relación con la calidad de la atención del personal, se le brinda mucha importancia a la amabilidad, ya que se divide en el personal de recepción, de restaurantes, del bar e inclusive al final se cuestiona la amabilidad del personal en general. Parece un poco repetitivo preguntarlo tantas veces, si la preocupación del hotel es que el personal sea amable, debe ser una consideración que se presente en todos los puntos de contacto, no es posible que algunas áreas discrepen con las otras.

También se le cuestiona al huésped con respecto a las condiciones de la habitación, los aspectos de limpieza, mantenimiento y el sistema de aire acondicionado, ya que se espera que la habitación, más que cómoda, sea nítida y agradable de ambiente.

No se incluye ningún tipo de información sobre la reservación, en cambio, se le brinda una gran importancia a las instalaciones del hotel.

Se le solicita la calificación de tres puntos de las instalaciones físicas, los cuales son la piscina, los jardines y la cancha de tenis, así como sobre otros servicios del hotel tales como



el casino, la lavandería, el *spa*, el servicio telefónico y el entretenimiento nocturno. De hecho, el hotel se esmera mucho en brindar un ambiente agradable, y ofreciendo diversas opciones para la diversión.

#### 3.1.3.1.4 Hotel Meliá Tryp Corobicí

(Ver anexo 5, página 162.)

La encuesta para estos hoteles se titula “¿Sabemos lo que quiere?” y se identifica como un programa de calidad. Tiene 36 preguntas separadas en cuatro grandes secciones, la primera para valorar el personal, la segunda para la oferta gastronómica, la tercera de aspectos varios y una cuarta con los datos personales; para la evaluación de 18 aspectos principales.

En esta encuesta, no se solicita una evaluación general de la satisfacción durante la estadía del huésped, ni tampoco sobre la intención de recompra. En este tema, se le pregunta al cliente si recomendaría el hotel, que es otra forma de determinar el nivel de satisfacción del usuario. Se dice que un cliente contento recomienda el servicio utilizado al menos a un amigo; en cambio un cliente disgustado puede hacer comentarios negativos hasta a siete personas.

Por su parte, en relación con los servicios ofrecidos, el enfoque de esta empresa española es más en la calidad de la atención brindada por el personal que el servicio como tal. Y por lo tanto, se evalúan los aspectos de amabilidad, cortesía, rapidez y eficiencia del personal en cada uno de los servicios del hotel.

Este enfoque demuestra la teoría que la diferencia entre los servicios está en el personal de contacto, en los detalles que hacen al cliente sentirse importante; y entonces se evalúa la atención del personal en cada uno de los servicios como recepción, servicios de maleteros, serviexpress, desayuno, servicio a cuartos, restaurantes y bares.

Para el servicio de la habitación se consultan otros puntos diferentes con respecto al funcionamiento de las instalaciones dentro de la misma, limpieza y servicio de lavandería. En este punto, se deduce que el huésped está cómodo si la habitación está limpia y todo

funciona adecuadamente, es decir que en general la misma se encuentre en buen estado para ayudar a los propósitos del viaje del cliente.

Con respecto a la reservación, no se estudia la similitud de la misma con la realidad, sino solamente la actitud del personal de dicho departamento. Obviamente, este es uno de los aspectos más importantes en un servicio, la amabilidad del personal, pero también se debe asegurar que el trabajo se realice de la forma correcta.

Por último, se consulta sobre la comodidad y seguridad de las instalaciones del hotel en general, y también sobre el centro de negocios y las facilidades tecnológicas. Estos dos últimos aspectos son de gran relevancia en un hotel que se especializa en atender los viajeros de negocios, ya que se debe garantizar que el cliente tenga acceso a la más alta tecnología dentro de las instalaciones del hotel.

#### 3.1.3.1.5 Hotel Radisson Europa

(Ver anexo 6, página 165.)

En la primera página de la encuesta se presenta una amplia explicación de los valores de 100% satisfacción bajo los cuales se maneja la cadena y en la cual se solicitan los comentarios del caso. Esta introducción está firmada por el vicepresidente ejecutivo y el gerente de marca de los hoteles Radisson. Esto se presenta como una manera de hacerle saber al cliente lo importante que es para la empresa atenderle en su estadía y lograr su satisfacción durante la misma.

Luego se presentan 12 preguntas para la evaluación de siete aspectos, los cuales se dividen en tres secciones que se denominan: En relación con su estadía con nosotros, concierne a su experiencia previa con nosotros y por favor cuéntenos más.

Dentro de la encuesta no se pregunta directamente sobre la satisfacción general de la estadía del cliente, ya que según políticas de la empresa es preferible evaluar cada uno de los aspectos por separado, para que en el caso de encontrar fallas poder determinar las mejoras específicas por realizar.

Pero, en cambio sí se le consulta al cliente en el caso de que volviera al mismo destino si se hospedaría en el mismo hotel, es decir se evalúa la intención de recompra. Como se menciona anteriormente, la empresa prefiere consultar sobre la satisfacción en este sentido, ya que muchas veces, el interés de utilizar de nuevo los servicios es la mejor forma de demostrar la satisfacción, aunque ha sido estudiado que no siempre la intención de compra es igual a la realidad.

Para evaluar el servicio, no se realiza un estudio general, sino más bien se divide en los principales servicios que se brindan, siendo el servicio telefónico y de recepción, así como la eficiencia en la llegada y la salida y los servicios de alimentos y bebidas. Para determinar la satisfacción de los usuarios se miden solamente los servicios básicos del hotel para de esta manera llegar a una conclusión de la satisfacción general.

En el tema del personal, se pide una evaluación de la actitud llamada por ellos “yo sí puedo” de las diferentes áreas como recepcionistas, limpieza, operadores telefónicos, servicio de comidas a la habitación, restaurante, bar y actividades. Para esta empresa se define la calidad en la atención por la actitud y lo proactivo que se muestren los empleados al tener contacto con los clientes.

Con respecto a la habitación, se mide la limpieza y el estado de la misma y del baño. Así como del funcionamiento del televisor, del aire acondicionado y de la iluminación. Esto demuestra que son muchos los aspectos que se evalúan, es decir que la empresa le brinda una gran importancia a este rubro para definir la satisfacción.

Para las instalaciones se solicita una evaluación de las facilidades extras tales como las de eventos especiales y las recreativas, pero en realidad no se le brinda mucho énfasis a este aspecto, se toma definitivamente como un asunto de menor importancia en el nivel de satisfacción de sus clientes.

### 3.1.3.1.6 Hotel *Best Western* Irazú

(Ver anexo 7, página 168.)

El cuestionario está conformado por 39 preguntas, que para objetivo de su análisis se desglosa en 13 temas. Esta herramienta tiene una peculiaridad, porque la calificación de sus aspectos se realiza con una escala de sonrisas en la cual la más amplia es muy favorable, hasta una triste de muy desfavorable. Esto genera un sentimiento de relajamiento para el encuestado, ya que el llenar la encuesta se realiza de forma más sencilla y amena.

En ningún momento dentro de la encuesta, se le cuestiona al cliente sobre su nivel de satisfacción en general con la estadía en el hotel, simplemente se procede a evaluar los diversos servicios prestados.

Por su parte, sí se determina la satisfacción por medio de la intención de volver al hotel en un futuro, de hecho se incluye dentro de la pregunta si el cliente volvería o al menos si recomendaría el servicio del hotel. Según el hotel, es más certero determinar la satisfacción al saber si el cliente pretende regresar al hotel, a que si se indica si estuvo o no satisfecho.

El servicio no es evaluado en general, de hecho tampoco se divide en cada uno de los posibles aspectos que el cliente pueda haber experimentado, sino que se evalúa el servicio prestado por el encargado de cada área, por ejemplo en la pregunta cinco, en vez de cuestionar sobre el servicio de recepción, se pregunta por el servicio del recepcionista y de igual manera para cada uno de los puntos de contacto.

Esto se realiza de esta manera para que una vez que se reciban los resultados de las encuestas se pueda trabajar directamente con el departamento y con el personal que lo requiera.

Luego, concerniente a la habitación, se analizan ocho detalles como la limpieza, la condición de las camas, el aire acondicionado, y la disponibilidad de amenidades (champú, jabón, etc.). Como se puede notar, se le brinda una gran importancia a muchos detalles dentro de la habitación. Dentro del hotel se ha estado trabajando en mejorar el ambiente en las habitaciones para hacer sentir los clientes más a gusto.

También, se le consulta al cliente si se utilizó una reservación para llegar al hotel y el método utilizado, pero no se le consulta si esta se llevó a cabo de la forma correcta.

Con el factor de las instalaciones del hotel, se califica el vestíbulo, los pasillos, el área de la piscina y los jardines, y otros servicios del hotel como el centro de negocios, las salas de reuniones y la sala de ejercicios. Es muy grande la inversión que ha realizado el hotel en su remodelación, por lo cual es importante conocer la opinión de los huéspedes al respecto.

### 3.1.3.2 Departamento de eventos especiales

En la organización de un evento especial están involucrados muchos aspectos que permiten lograr el éxito de la actividad. Cuando una persona tiene la tarea de organizar un evento, por lo general contacta a un profesional en esta área para concretar el desarrollo del mismo.

En los hoteles se cuenta con departamentos específicos que asisten al cliente en todo el proceso. El cual conlleva desde la cotización, luego el planeamiento con la elección del menú, montajes e itinerario, hasta la realización del mismo cuidando de todos los detalles.

Por lo tanto, como se involucran tantos pequeños aspectos desde las instalaciones, hasta la alimentación y la atención personal, amerita realizar un estudio de los métodos que utilizan los principales hoteles del país para conocer la opinión del organizador del evento con respecto al proceso una vez culminado.

#### 3.1.3.2.1 Hotel Carter's Costa Rica

(Ver anexo 8, página 172.)

Su metodología se basa en un formulario bastante amplio, cuenta con seis páginas y está dividido en ocho temas, los cuales son experiencia con el evento, evaluación general, experiencia de ventas, planeación del evento, el evento como tal, problemas experimentados, facturación e información general sobre el cliente y el hotel. Todos los temas suman en total 32 preguntas.

El primer factor es una evaluación general del servicio, se le solicita al cliente que brinde una calificación de toda la experiencia en relación con el evento, desde el primer contacto, a través de la planeación y en el evento en sí mismo. Como se están involucrando todos estos, es importante que todos los momentos de la verdad con el cliente sean manejados de la forma más profesional posible para poder garantizar la satisfacción general de los usuarios de este servicio.

Se continúa con el tema de la experiencia de ventas dentro del cual se analizan cuatro subtemas. Primero se lleva a cabo una evaluación del ejecutivo de ventas que estuvo a cargo de la actividad, antes de firmar el contrato con la empresa en ocho puntos los cuales son: servicio en general, respuesta a las preguntas planteadas, comprensión de las necesidades, proactividad en ofrecer soluciones que se adapten, flexibilidad ante las solicitudes o excepciones, conocimiento de los productos y servicios del hotel, apoyo recibido para lograr el éxito del evento y la nitidez de la transición entre la venta y el planeamiento del hotel.

Dentro de este mismo tema, se consulta si se llevó a cabo la inspección previa al hotel, y una calificación de la misma, así como cualquier otro comentario adicional por parte del cliente.

Como se puede notar, se le brinda atención a muchos detalles que de hecho son indispensables en la planeación del evento, ya que según los encargados de este departamento dentro del hotel, si se inicia la relación entre el organizador y el representante del hotel de la mejor manera, entonces lo más probable es que el evento termine siendo un éxito.

En el siguiente factor se evalúa el personal involucrado en general en todos los pasos del evento con base en nueve íconos: servicio en general, comprensión de las necesidades, proactividad en ofrecer soluciones, si el cliente siente que es tratado como un cliente valioso, flexibilidad ante las peticiones, conocimiento de los productos y servicios del hotel, si el cliente se siente bienvenido a realizar el evento, disponibilidad de las personas para asistirlo y si se le brinda una experiencia positiva a los invitados.

Se enfoca en el hecho de que el cliente debe sentirse bien atendido en todo momento dentro del evento, para poder solventar cualquier situación de última hora y para asegurarse que se tiene todo lo necesario.

Sobre las condiciones del salón como temperatura, iluminación y aislamiento de ruidos externos, se solicita una calificación. Este factor es fundamental para asegurarse que la reunión realizada se complete de forma satisfactoria, por lo que su selección inicial es muy relevante.

Se analizan otros aspectos varios del evento tales como las facilidades utilizadas; sobre el montaje realizado si está según lo solicitado y listo a tiempo. También sobre los equipos audiovisuales, su funcionamiento y la colaboración del personal para su manejo y la seguridad ofrecida dentro del hotel.

Todos estos factores adicionales no son parte del evento en sí mismo, pero ayudan a que todas las actividades se lleven a cabo de la mejor manera.

Por su parte, se cuestiona también sobre los alimentos y bebidas, que por lo general son consumidos durante el evento, para obtener una calificación de la calidad de los mismos, de la atención del personal y del tiempo de entrega. Esta es otra situación que puede no ser indispensable para la realización de algunos eventos, pero definitivamente puede ocasionar grandes beneficios o perjudicar todo el éxito de la actividad.

#### 3.1.3.2.2 Hotel Real Intercontinental Costa Rica

(Ver anexo 9, página 179.)

Para este hotel, también la base de la metodología es un instrumento que inicia con un agradecimiento al cliente por haber seleccionado el hotel para el evento y con la solicitud para llenar la encuesta con el propósito de poder cumplir con las expectativas de calidad y servicio. Tiene un total de 22 preguntas evaluando 10 temas diferentes.

Está separada en cuatro partes, en la primera se solicita la calificación de diversos servicios del hotel, en la segunda sobre el manejo del equipo audiovisual, en la tercera una comparación con otros hoteles y en la cuarta otros datos personales.

El primer factor es en el cual se solicita una evaluación de la atención y del servicio en general en el hotel después de haber consultado sobre todos los servicios en específico. Resulta para ellos importante, solicitar la calificación de cada uno de los diferentes aspectos para luego, que el cliente resuma su opinión en una última calificación.

Se califica por aparte la atención del gerente de ventas, del coordinador del evento y la calidad y servicio de la atención provista durante el evento como tal, ya que se espera que el cliente se sienta a gusto desde el inicio hasta el final de la actividad.

Concerniente al salón se evalúa el montaje, el ambiente y el control de la temperatura dentro del mismo. Estas necesidades deben ser previamente definidas con el cliente y la empresa se encarga de corroborar que se presente tal como se solicitó.

Luego, se menciona que se califiquen ciertos aspectos en caso de que el organizador del evento lleve consigo material o equipo audiovisual propio, los puntos que se califican son la coordinación con el contratista externo para el ingreso y egreso del material, así como el manejo del mismo por parte del personal del hotel. Esta sección es un poco confusa en la encuesta, pero lo que a la empresa le interesa conocer es si los materiales necesarios fueron facilitados a los encargados.

Se realiza luego una mención de la calidad de la comida y las bebidas, solamente como un servicio adicional. Dentro de la encuesta no se le brinda mucha importancia, pero al momento de organizar un evento, el hotel se asegura de ofrecer los mejores platillos para la degustación de los invitados, se hacen pruebas de las opciones para asegurar que el cliente está de acuerdo con la selección.

En esta encuesta no se incluyen datos sobre las instalaciones del hotel, solamente se identifican otros servicios varios como el estacionamiento, el centro de negocios y el crédito y la facturación entre otros.



### 3.1.3.2.3 Hotel Barceló San José Palacio

(Ver anexo 10, página 181.)

La metodología de este hotel, tiene como cimiento una corta encuesta que está dividida en tres partes con 14 preguntas y cuatro temas diferentes. Esta es aplicada al organizador del evento por el “chaqueta roja” que tiene el evento a cargo. El servicio de chaqueta roja es un empleado del área de eventos que asiste al cliente al momento del evento para resolver detalles en la marcha y brindar todo el apoyo que se puedan necesitar.

No se solicita una evaluación general del servicio ni de la realización del evento como tal, sino que son los aspectos específicos del evento los que son considerados para la empresa factores críticos que determinan la satisfacción de los clientes.

Se evalúa el servicio de ventas recibido, en específico, si la vendedora envía la cotización a tiempo, si le resuelve las dudas y problemas que se presenten en la organización y si visita el evento cuando se está llevando a cabo.

Es parte de la política de la empresa que el vendedor que ha organizado la actividad se debe presentar el día del evento para verificar que los detalles acordados realmente se completen. Entonces con el cuestionario se busca identificar no solamente los factores que inciden en la satisfacción del cliente, sino que también verificar las labores del personal de ventas.

Por su parte, se evalúa de forma general la calidad de la atención, lo que deja la pregunta muy abierta para brindar una visión desde antes, durante y después del evento. Esto también se presenta de esta manera porque por aparte se cuestiona sobre la atención de la vendedora, del capitán y de los salonereros.

Con respecto al salón, se solicitan calificaciones para dos aspectos muy específicos como lo son la limpieza del mismo y la calidad del montaje, se obvian el resto de los detalles dentro del salón porque según los encargados en el hotel, estos son los dos factores principales que generan satisfacción a los usuarios.

No se realiza mención alguna sobre el material ni el equipo utilizado por los organizadores o provistos por el hotel, en teoría se evalúa dentro de la calidad del montaje, se supone que éste debe incluir todos los materiales solicitados.

Seguidamente se consulta sobre los servicios de alimentos y bebidas, desde la eficiencia del servicio de saloneros, hasta la presentación y el sabor de la comida para confirmar si fue de agrado para el cliente. Por aparte, se evalúa con una calificación la variedad y calidad de la comida en general.

Estos aspectos son en muchos casos de gran importancia en los eventos especiales y para el hotel lo más importante es que de acuerdo al cliente organizador, los detalles relacionados con la alimentación hayan sido según lo acordado.

#### 3.1.3.2.4 Hotel Meliá Tryp Corobicí

(Ver anexo 11, página 184.)

La tarjeta de comentarios, como le hacen llamar en este hotel a la encuesta, es el único método que se utiliza dentro del hotel para evaluar la satisfacción de los clientes, consta de cuatro preguntas y evalúan también cuatro temas.

No se solicita una evaluación general del evento ni tampoco de la experiencia de ventas, sino que más bien se enfoca en siete aspectos relevantes de la realización del evento en sí. En relación con la atención, se enfoca básicamente en el personal de saloneros y del capitán, ya que el hotel considera que estos son los que tienen contacto directo con los clientes y por lo tanto son los que pueden influenciar en la satisfacción.

En el aspecto del salón se cuestiona sobre la entrega a tiempo y la presentación del mismo, es decir el montaje en general; también la limpieza tanto del salón como de los baños sanitarios. Ya que es en este espacio en el cual se lleva a cabo la actividad, al hotel le interesa saber si los detalles relacionados se cumplieron correctamente. En cambio, no se incluye ninguna información sobre el material y el equipo, ya que se considera parte del montaje en general.

En relación con los alimentos y bebidas se cuestionan aspectos como la presentación, la calidad y el sabor de la comida, tres aspectos que determinan si se sirven de la manera en que el cliente lo esperaba.

Por último se pregunta al cliente si recomendaría el hotel como un lugar para realizar eventos, ya que esto es una señal muy directa del nivel de satisfacción alcanzado por los clientes. Luego se incluyen dos amplios espacios para anotar las ventajas y desventajas de realizar un evento en dicho hotel y para realizar una recomendación adicional para la realización de futuros eventos dentro de la empresa.

Estas secciones, pretenden lograr una opinión más personalizada sobre el servicio de eventos especiales que se presta dentro del hotel para enriquecer el valor de la encuesta y brindar información valiosa a la administración.

#### 3.1.3.2.5 Hotel Radisson Europa

(Ver anexo 12, página 186.)

La metodología en este hotel consiste en una encuesta que se realiza a los organizadores de los eventos para obtener su opinión, lograr una evaluación de sus servicios y determinar la satisfacción de los clientes con respecto a los mismos. Tiene nueve preguntas para evaluar seis temas diferentes.

En este caso, no se realiza ni una evaluación general ni tampoco la experiencia de ventas, sino que como en el hotel anterior, la administración se enfoca en las actividades que se llevan a cabo durante el evento, no con la planeación del mismo.

Se evalúan básicamente dos aspectos de la atención personalizada, siendo el primer factor si se contaba con la cantidad de personal suficiente para atender el evento, es decir, que el cliente no haya sentido en algún momento la ineficiencia debido a esta situación.

Después se solicita que se mida la actitud del personal que atiende la organización y realización de la reunión tomando en cuenta cuatro aspectos: rapidez, amabilidad, atención y presentación. En esta sección si se menciona la parte de la organización del evento y se

espera que la atención brindada durante ambas partes sea congruente con las expectativas del cliente.

Con respecto al factor del salón, se solicita la calificación de cinco aspectos los cuales son: la decoración, la iluminación, el sonido, la limpieza y al temperatura; todo lo anterior porque al hotel le resulta muy importante obtener una calificación de este punto, ya que se realiza un importante esfuerzo por mantener los salones y las instalaciones en general en la mejor condición posible.

Luego se cuestiona el hecho de si el material y el equipo solicitado fue entregado a tiempo como se planeó con el organizador. También se califican aspectos específicos de las instalaciones del hotel entre las que se incluyen la decoración, los acabados y los baños.

El otro factor que se trata dentro de la encuesta, es el de la calidad de la materia prima refiriéndose a los alimentos y bebidas, para los cuales se califican los aspectos de decoración, sabor, temperatura y cantidad. Este tema, indica la necesaria coordinación que debe existir en todos los departamentos del hotel, en este caso se involucra ventas, con la cocina y con los saloneros para que todos los aspectos anteriores puedan ser alcanzados de manera satisfactoria.

Al final, después de que el cliente haya hecho una evaluación de todos los aspectos del evento, se le pregunta si volvería a realizar eventos en es mismo hotel y por qué razón. Este es el punto máximo donde la administración del hotel busca conocer si el cliente está o no satisfecho con el servicio recibido.

Como se puede notar, cada empresa tiene su propia manera de medir la satisfacción de los usuarios, tomando en consideración los factores que son más relevantes para cada una de ellas. Resulta interesante analizar los métodos para determinar sus similitudes y diferencias y de esta manera conocer los diferentes enfoques. Todo esto con el propósito de determinar la forma más ventajosa de medir la satisfacción de los clientes.

## Capítulo IV

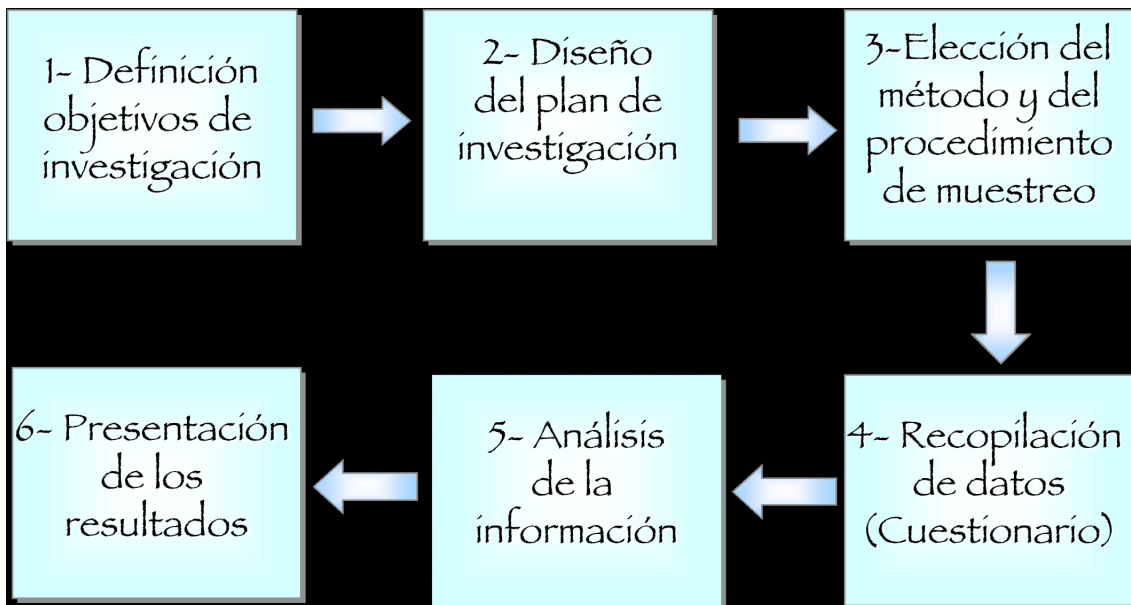
### **Análisis del método utilizado en el Hotel *Carter's* Costa Rica para medir la satisfacción de los clientes y del sistema de resolución de quejas**

Una vez conocido el método que se utiliza dentro del hotel para obtener los comentarios de los clientes, resulta necesario conocer otros detalles de la metodología empleada para lograr medir la satisfacción de los clientes, así como las opiniones y aportes que tenga el personal sobre el método utilizado.

Se realiza el análisis tanto para el departamento de operaciones como de eventos del hotel, aplicando el proceso de investigación de mercadeo que se ilustra en el cuadro 4.1.

*Cuadro 4.1*

*Proceso de análisis de la metodología de medición*



Este proceso permite realizar la investigación de forma ordenada para poder lograr resultados que faciliten el análisis de los métodos empleados para medir los niveles de satisfacción de los clientes y obtener valiosos aportes de los empleados que tanto los que tienen contacto directo con los clientes como los que planean los procedimientos.

## 4.1 Departamento de operaciones

Los objetivos de esta parte de la investigación son:

- Saber si el personal conoce el método que se aplica para medir la satisfacción de los huéspedes del hotel.
- Obtener una opinión sobre el método utilizado.
- Identificar el proceso que se sigue dentro del hotel para la resolución de una queja o de un problema de un huésped.

Se decide aplicar un cuestionario a la totalidad del personal de los dos departamentos que tienen mayor contacto directo con los huéspedes, como lo son el departamento de recepción y la central telefónica, en ambos turnos de trabajo tanto en la mañana como en la tarde.

Se presenta adjunto en el anexo 15 una copia de la encuesta aplicada para recopilar la información necesaria, con la cual se analiza y se presentan los datos en las dos secciones siguientes.

### 4.1.1 Servicio de hospedaje

La totalidad de la muestra permite saber que la empresa cuenta con una encuesta para recolectar las opiniones de los huéspedes sobre el servicio recibido durante la estadía, y además, se les ha mencionado la importancia para la empresa, que resulta obtener los mejores resultados posibles en la misma. Esto demuestra que sí hay una buena comunicación de las oficinas corporativas y de los altos puestos dentro de la empresa sobre la forma en que se mide la satisfacción de los huéspedes.

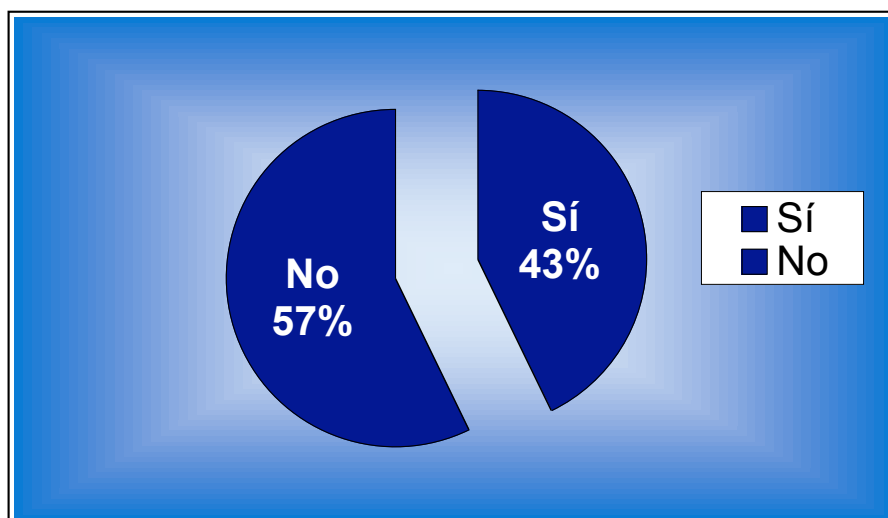
El problema de la organización se encuentra precisamente en este punto, ya que el utilizar la encuesta es comunicado por parte de la empresa como la mejor forma de conocer los comentarios de los clientes, probablemente porque dentro de la misma, en la actualidad la metodología consiste precisamente sólo en llenar el documento, sin ningún tipo de reacción posterior.

Un punto interesante resulta cuando se les cuestiona sobre si consideran que la encuesta sea la mejor manera de identificar las opiniones de los huéspedes, ya que un 57% dice no estar de acuerdo con la metodología usada, debido a que, a pesar de que la encuesta es muy útil, no puede ser la única herramienta utilizada para conocer algo tan complejo como lo es la medición de los niveles de satisfacción de un cliente.

Tal como se puede observar en el gráfico 4.1, un 43% de los empleados consideran que la encuesta es la mejor manera y que parece suficiente con este instrumento para determinar que tan satisfecho queda el huésped con la estadía en el hotel.

*Gráfico 4.1*

*Efectividad de la encuesta de satisfacción para conocer la opiniones de los clientes*



*Fuente: Trabajo de campo*

A pesar de lo anterior, ninguno de los participantes tiene una recomendación o una solución alternativa para lograr medir, en su totalidad, los niveles de satisfacción de los visitantes.

Entonces, tomando en consideración que la encuesta es la única herramienta que se utiliza dentro de la empresa para medir la satisfacción de los huéspedes; es importante conocer si se comunican los resultados de dicha encuesta al personal, con el objetivo de felicitarlos por el buen trabajo realizado, o en su defecto, de analizar y corregir las fallas en el servicio.

La totalidad de los encuestados admiten haber recibido en sus respectivos departamentos los resultados de la encuesta de satisfacción. Lo anterior comprueba que sí se hace la entrega de resultados al personal de contacto. Pero según la información obtenida, precisamente como la encuesta es bastante generalizada y es el único método para determinar la satisfacción, entonces los resultados que se comunican son también en forma muy general, sin que los empleados reciban comentarios específicos sobre su labor o sobre procedimientos en el departamento que deban ser cambiados para mejorar.

Otro punto importante es la forma en la que se realiza el análisis de la información provista en las encuestas, la cual permite brindar una calificación global al hotel. Una vez que las mismas son llenadas por los huéspedes, éstas son enviadas en sobres sellados a las oficinas corporativas en Norteamérica y luego cada dos semanas se devuelven los resultados a los respectivos hoteles.

En este aspecto la falla se localiza en que desde estas oficinas no se especifican las variables utilizadas para determinar un cierto nivel de satisfacción. Es más, los resultados enviados son enfocados en una calificación para el hotel, claro está, con base en las opiniones de los clientes; en vez de ser una calificación por medio de una metodología para el aumento o disminución de la satisfacción de los huéspedes.

Lo positivo es, que según un 67% de los encuestados, los resultados de las encuestas a los huéspedes son entregados cada bisemana de forma pública, es decir, tan pronto como son enviados desde oficinas corporativas, lo cual facilitaría el seguimiento y control de los detalles por mejorar en los departamentos específicos, si se contara con un plan para mejoramiento continuo de los procesos.

Seguidamente, se le consulta a los recepcionistas y a los telefonistas del hotel, sobre el hecho de si los cambios que plantean los huéspedes o las quejas que se reciben son considerados por parte de la gerencia y se evidencian las acciones por realizar estos ajustes.

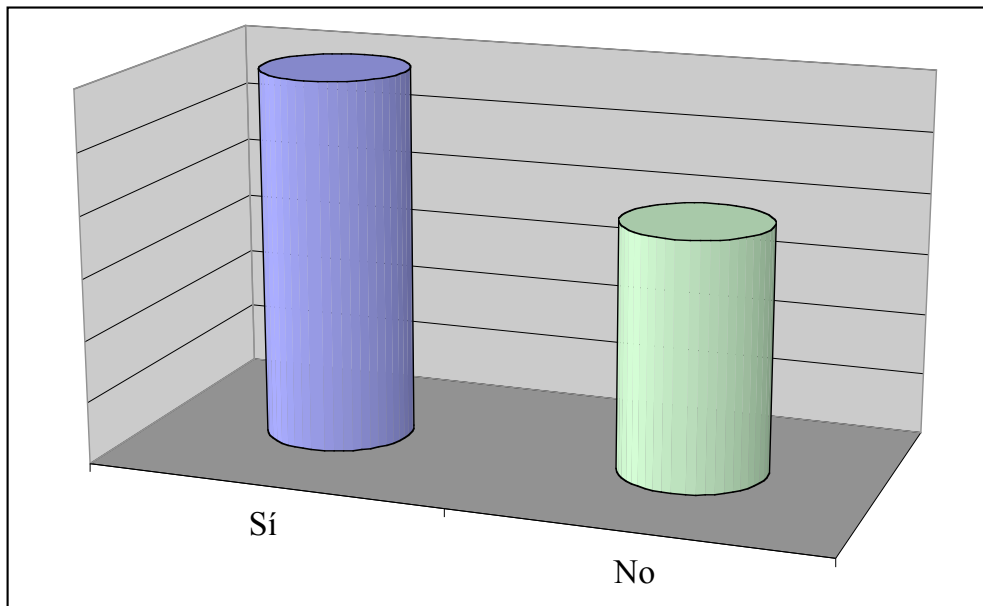
Según como se señala en el gráfico 4.2, una importante cantidad del personal indica que no se llevan a cabo en su totalidad, o al menos adecuadamente, los cambios que sugieren los huéspedes en las encuestas, ya que de acuerdo a los comentarios algunas veces un huésped



se queja sobre un detalle del hotel y poco tiempo después otro cliente se queja por el mismo asunto. O inclusive en otros casos, un cliente se hospeda en el hotel y tiene un inconveniente y la próxima vez que regresa se encuentra con un problema similar.

*Gráfico 4.2*

*Realización de cambios en el hotel según comentarios de la encuesta de satisfacción*



*Fuente: Trabajo de campo*

Vale la pena aclarar que las reacciones anteriormente anotadas son obtenidas solamente de las opiniones de los encuestados, pero no se lleva ningún tipo de seguimiento formal dentro de la empresa de este tipo de situaciones.

Asimismo, una parte de los empleados considera que la empresa hace lo necesario por solucionar este tipo de inquietudes o sugerencias de los clientes, anotando diferentes razones para defender su posición. Más que todo, por el hecho de que éste es el trabajo del hotel, darle seguimiento a todas las encuestas y asegurarse de que el huésped siempre quiera regresar.

#### 4.1.2 Sistema de resolución de quejas

Enfocando la atención en el tema de la forma de solucionar las quejas dentro del hotel, al preguntar sobre la metodología que se utiliza las respuestas de todos los empleados fue la misma, en la cual se menciona más que un método, una filosofía para resolver los problemas. Esta se basa en el concepto *LEARN*, palabra que significa aprender en inglés.

Cada una de las letras se refiere a un paso diferente para recibir y solucionar el problema del huésped; todas las letras se refieren a palabras en inglés. La letra L es para *listen* en español para **escuchar** atentamente lo que plantea el cliente, para no tener que preguntar de nuevo y estar totalmente seguros de cuál es la situación por la que está pasando.

La segunda letra E, se utiliza para recordar que es necesario crear **empatía** con el cliente; esta se considera una de las actitudes más importantes dentro de estos pasos, ya que es necesario transmitirle al huésped que el hotel en general y el empleado en particular, se preocupan por el molestar causado y se disculpan por los inconvenientes en caso que se presente alguno.

Seguidamente, la letra A es en la cual se inicia el proceso como tal, ya que se **actúa** en beneficio del cliente para solucionar la queja planteada y según la letra R se **reacciona** para contactar a las personas encargadas de darle solución, por ejemplo si se trata de que no tiene toallas en la habitación, se contacta al departamento de ama de llaves o si reporta una falla en algún equipo se consulta con el departamento de ingeniería.

También la última letra del concepto es la N para **notificar** al cliente sobre la solución. Muchas veces no se lleva a cabo una notificación como tal, sino más bien, simplemente se lleva a cabo la solución del problema. Pero lo más importante es evitar que el cliente salga del hotel sin haber recibido una resolución de su queja.

Para cumplir con todos los pasos de este proceso, no se cuenta dentro de la empresa con un documento que facilite anotar la información del cliente, darle seguimiento y por supuesto verificar la notificación del problema. En consecuencia, tampoco hay forma de llevar un monitoreo o control de las quejas presentadas ni por tipo de queja ni por cliente.

Un aspecto a destacar es que por lo general, la misma persona que recibe la queja es la que se hace cargo de solucionar el problema, sin importar a cuántas personas tenga que contactar internamente o cuánto tiempo tenga que emplear en encontrar la solución. En algunas ocasiones cuando resulta un aspecto técnico, la persona que se entera del problema no tiene ninguna inherencia en el asunto, por lo tanto, la queja es trasladada para ser atendida y solucionada por otro departamento.

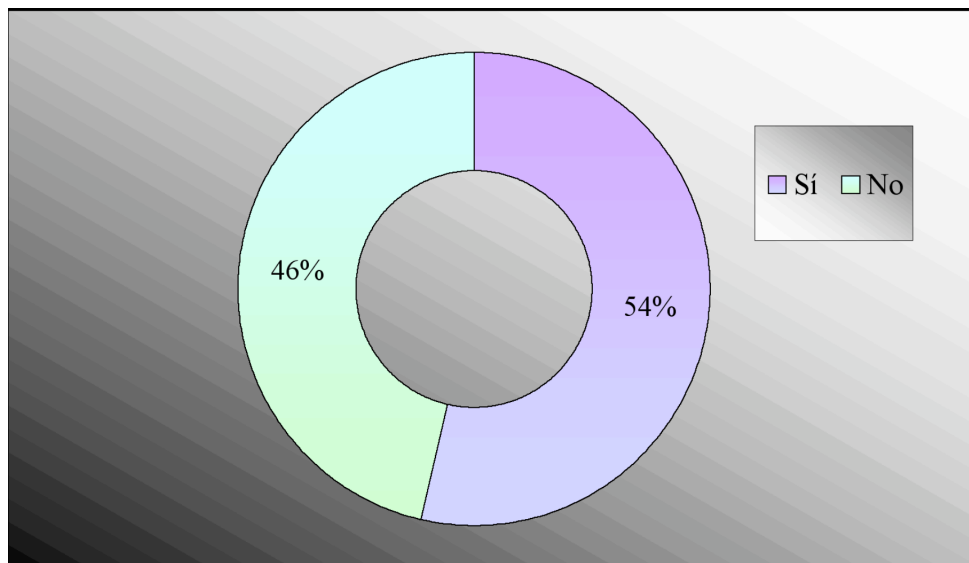
A su vez, como se explica anteriormente en el concepto *LEARN*, en la mayoría de los casos la misma persona que recibe la queja es la que lo notifica o informa al cliente. Ahora, no necesariamente la persona que recibe originalmente la queja por parte del cliente es la persona que la soluciona, porque en estos casos, no se realiza una notificación formal por parte del hotel sobre la resolución del problema.

Una vez identificada la forma en que se solucionan los problemas dentro del hotel se le cuestiona al personal encuestado si consideran que ésta es una buena forma de solucionarlos. Donde el 51% responde que sí considera sea la mejor metodología y un 46% responde que no le parece una buena forma, tal como se puede observar en el gráfico 4.3 a continuación.

Es decir que la mayoría de los encuestados considera que a pesar de que un cliente haya presentado un problema durante su estadía, la forma de manejarlo no perjudica su percepción sobre el hotel y se que no se afecta el nivel de satisfacción logrado hasta el momento.

Gráfico 4.3

*Opinión sobre efectividad de la forma actual de solucionar quejas de los huéspedes*



*Fuente: Trabajo de campo*

Es definitivo que la filosofía *LEARN* es una buena forma de enfrentar una queja planteada por un huésped en el momento y darle una solución de corto plazo. Lo que critican, los que indican que no es la mejor forma, se refieren según las sugerencias para mejorarlo, a que a esa queja no se continúa dándole el seguimiento necesario para asegurarse de que no vuelva a suceder y también a que muchas veces los problemas surgen por falta de comunicación entre los departamentos, lo cual no se soluciona con aplicar la filosofía y brindar una resolución al huésped.

## 4.2 Departamento de eventos especiales

Para llevar a cabo el análisis del método para medir la satisfacción de los clientes de los servicios de eventos especiales del hotel, se aplica de nuevo el proceso de investigación de mercadeo.

Los objetivos de esta segunda parte de la investigación son:

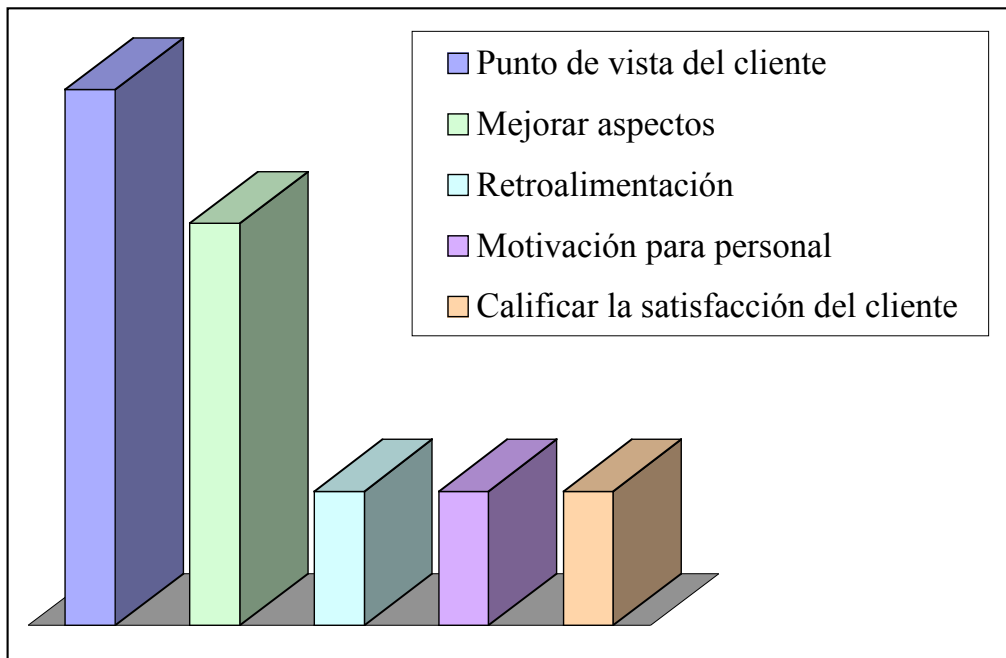
- Realizar una evaluación de la efectividad del método empleado.
- Conocer si se entregan los resultados a los empleados y si se aplican los cambios en los procesos.
- Obtener retroalimentación sobre el método y posibles alternativas.

Se aplican encuestas a todos los gerentes de ventas de este tipo de actividades y a todos los gerentes coordinadores de los eventos. Se presenta el Anexo 16 con una copia de la encuesta aplicada.

El análisis de los resultados y la presentación de los mismos se realiza por medio de gráficos que se presentan seguidamente.

Primero que nada se consulta si consideran necesario el aplicar una encuesta para conocer el nivel de satisfacción, a lo que el 100% de la población responde que sí es necesario. Lo que resulta interesante son las razones por las cuales consideran importante aplicar una encuesta a los organizadores; obteniendo los resultados del gráfico 4.4.

*Gráfico 4.4*  
*Razones de importancia para aplicar encuesta de satisfacción a los clientes*



*Fuente: Trabajo de campo*

Siendo la razón de mayor importancia según sus percepciones, que se pueden obtener resultados desde el punto de vista del cliente. Cuando una persona trabaja en una empresa está constantemente aplicando los mismos conocimientos y brindando la misma información a los clientes, en ocasiones esto provoca que se pierda una perspectiva real del trabajo que se está realizando. Por lo tanto, para los gerentes uno de los aportes más valiosos es por medio de la encuesta “ponerse en los zapatos del cliente” y conocer su punto de vista.

Otra razón relevante es que se critican los aspectos que fallan dentro de la entrega del servicio, lo que permite conocerlos y mejorarlos para futuros eventos. De manera que si el cliente vuelve a realizar un evento en el hotel se encuentre con dichos aspectos superados.

Entre otras razones, se mencionan el obtener retroalimentación directa sobre las labores desempeñadas, sea por el gerente de ventas o por el gerente coordinador para mejorar su trabajo dentro de la organización de la actividad.

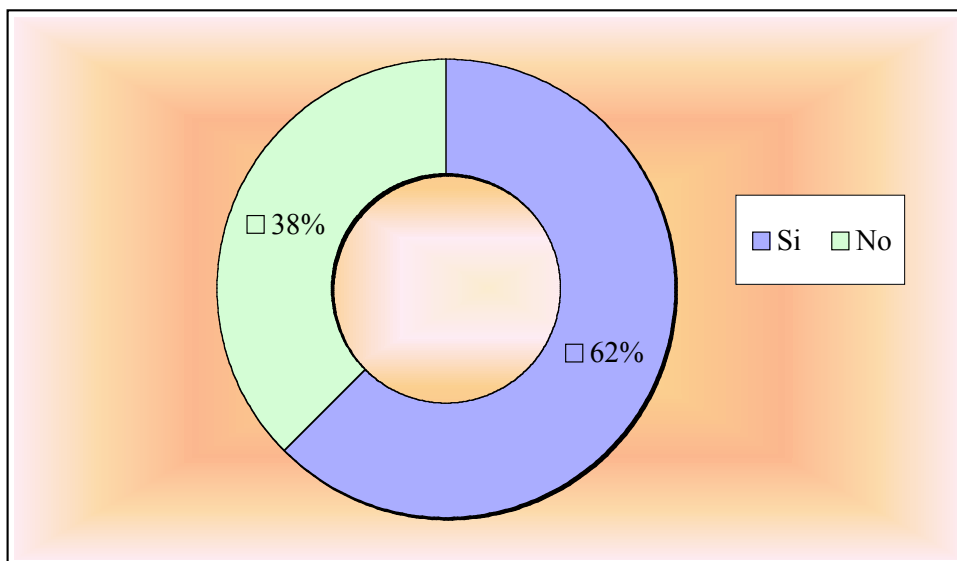
También se considera por algunos como una motivación para el personal que tiene un buen desempeño en su trabajo, ya que se felicita y se reconoce públicamente; y también se menciona el objetivo último de la encuesta el cual es calificar la satisfacción del cliente.

Como se puede notar, todas las respuestas están enfocadas en los beneficios que tienen regularmente una encuesta, en la cual siempre se busca tener la opinión o la forma que tienen las diferentes personas de ver una misma situación.

Después de conocer su opinión sobre la importancia de la encuesta y las razones de este valor, se indaga si consideran que el método utilizado es efectivo para realmente conocer los niveles de satisfacción de los organizadores de los eventos. Con los resultados se obtiene el gráfico 4.5; en el cual un 62% indica que sí lo consideran efectivo, mientras que un 38% no le parece que cuente con la necesaria efectividad como para tener efectos sobre el servicio como se indica más adelante.

*Gráfico 4.5*

*Efectividad del método para medir la satisfacción de los organizadores de eventos*



*Fuente: Trabajo de campo*

Como se puede observar, la mayor parte de los encuestados considera que el método que se utiliza en el hotel, en la actualidad, para evaluar la satisfacción del cliente solamente por medio de una encuesta, es útil para sus propósitos.

Se deduce, debido a la falta de sugerencias para el método por parte de estos encuestados, que en parte se debe a que se desconoce otra metodología más efectiva y se prefiere mantener una que ya se conoce dentro de la empresa.

Mientras que aquellos que contestan negativamente, indican diversas razones para justificar su respuesta, por ejemplo se dice que la encuesta es demasiado grande, tanto que inclusive algunas veces los clientes se contradicen en sus respuestas, por lo que no se puede estar realizando una correcta medición.

También se menciona que se debe emplear una herramienta que se pueda llenar inmediatamente después de terminar el evento para que las percepciones estén más frescas. Así como otras opiniones de llenarla por teléfono con el cliente. Estas sugerencias las obtienen de observar la conducta de los clientes al no querer llenar la encuesta o nunca devolverla completa después de realizado el evento.

Probablemente la mayoría de los gerentes consideran que sí es efectivo, ya todos ellos han recibido en algún momento retroalimentación debido a los comentarios de los clientes en las encuestas. Esto demuestra que la empresa se preocupa de analizar los resultados y compartirlos con los gerentes para que tengan conocimiento de las opiniones de los clientes y en conjunto se puedan idear planes para mejorar la entrega del servicio.

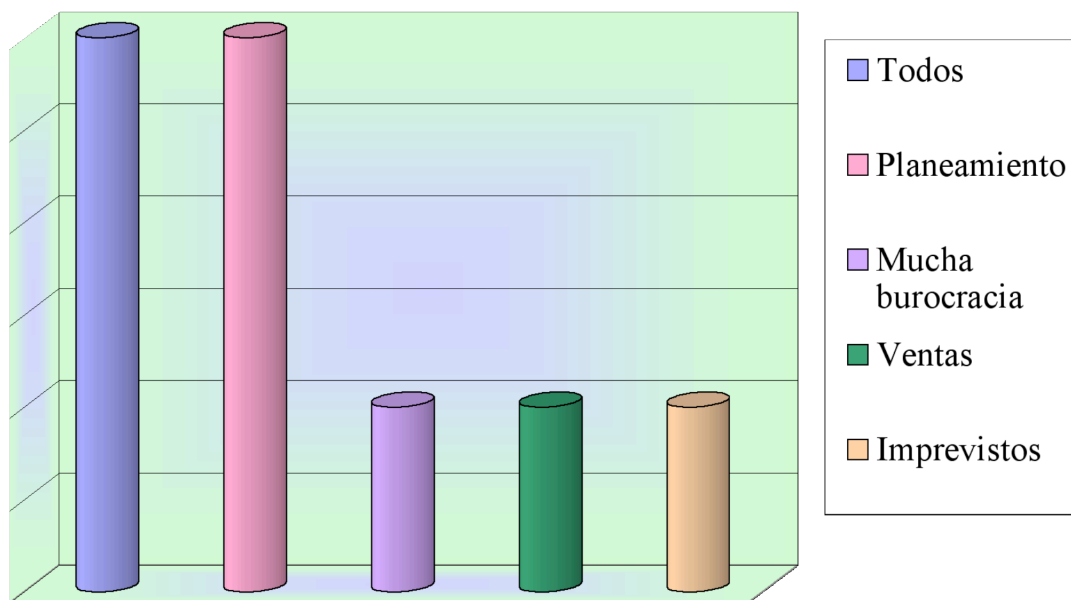
La falla de nuevo se encuentra (al igual que en el área de operaciones del hotel), en que los resultados no forman parte de una metodología más completa que permite darle seguimiento a las quejas y medir a profundidad los niveles de satisfacción de los clientes.

En la pregunta 5 se consulta precisamente cuáles son los temas por los cuales se reciben quejas de los clientes y los resultados pueden ser realmente preocupantes, tal como se muestran en el gráfico 4.6.



Gráfico 4.6

*Temas por los que más se quejan los clientes*



*Fuente: Trabajo de campo*

Como se puede notar en el gráfico 4.6, el principal tema por el que se quejan los clientes es todo, es decir por cada uno de los procesos por los que tiene que pasar el cliente para organizar su evento, se presenta al menos una queja formal. Esto demuestra que hay muchas fallas en el servicio que se presta dentro del hotel, en específico para el servicio de eventos y se comprueba también que la encuesta no es un método lo suficientemente efectivo para medir la satisfacción de los clientes, puesto que muchos de estos aspectos se podrían haber solucionado con implementar los comentarios de los clientes.

El siguiente tema mencionado es el planeamiento del evento, probablemente porque en este punto se definen los detalles de la actividad, se atienden las necesidades especiales de los clientes y se emplea la creatividad del coordinador para ofrecer servicios de acuerdo a los gustos de los clientes. Por lo tanto, es un aspecto muy cuidadoso y en algunas ocasiones se crean malentendidos entre lo que el cliente quiere y lo que finalmente se le brinda.

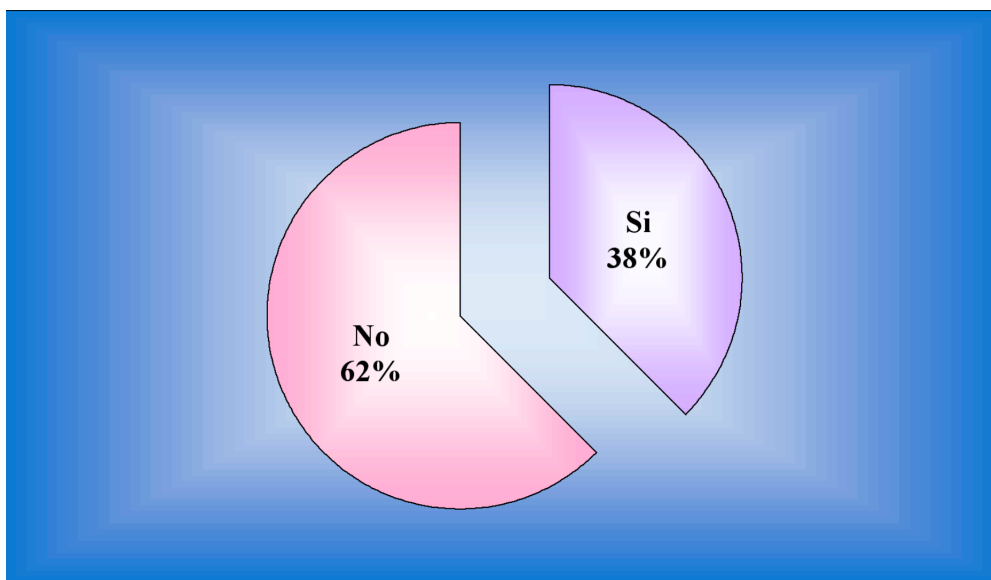
En menor cantidad, se mencionan otros temas como el proceso de las ventas por los costos y la negociación de precios.

También algunos clientes consideran que para la organización del evento y para realizar cambios, es necesario llevar a cabo muchos procesos burocráticos que parecen poco razonables para este tipo de transacciones de negocios. A su vez, se menciona un tema que es muy difícil de controlar como lo son los imprevistos o las urgencias de último minuto que suceden en la mayoría de las actividades por múltiples razones y que en ocasiones, son causadas por la misma negligencia, o falta de comunicación entre el organizador y la persona de contacto del evento.

Con respecto a esta misma situación de las quejas recibidas por los clientes, después se pregunta a los encuestados si se solucionan estos temas o si se implantan algunos cambios con los resultados de las encuestas. Las respuestas se presentan en el gráfico 4.7; donde un 62% de los encuestados indica que no se aplican los resultados de las encuestas, en específico en el tema de las quejas de los clientes y un 38% que sí se aplican.

*Gráfico 4.7*

*Aplicación de los resultados de la encuesta de satisfacción a los servicios del hotel*



*Fuente: Trabajo de campo*

Las respuestas anteriores, demuestran que a pesar de que la mayoría de los encuestados mencionan en una consulta anterior que sí consideran que el método es efectivo para medir la satisfacción de los clientes; al parecer no consideran que sea igual de efectivo para

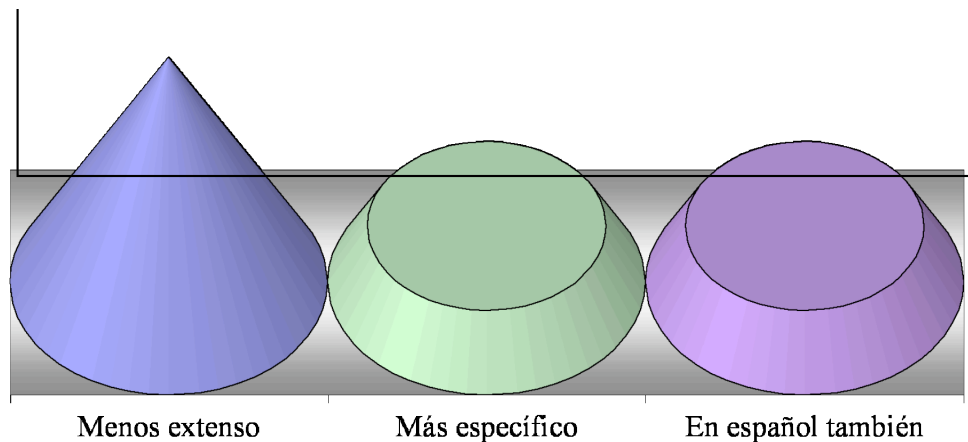
aplicar las sugerencias o para solucionar a un largo plazo las quejas planteadas por los clientes.

Por su parte, un porcentaje importante de encuestados indica que la herramienta es lo suficientemente útil para cumplir ambos propósitos, ya que ésta ha sido diseñada directamente desde las oficinas corporativas y que parte de sus objetivos es asegurarse que los cambios se lleven a cabo.

Al final de la encuesta se le solicita a los gerentes que realicen una sugerencia para el método (que en realidad consiste únicamente en la encuesta de satisfacción) y se logran básicamente tres recomendaciones mostradas en el gráfico 4.8.

*Gráfico 4.8*

*Sugerencias para actual método para medir la satisfacción de los clientes.*



*Fuente: Trabajo de campo*

Por lo tanto las recomendaciones son básicamente para la encuesta que se aplica a los organizadores y se pueden resumir en tres. La más mencionada es hacer el cuestionario más corto, menos tedioso, menos cansado, de manera que sea más agradable para el cliente tomar parte de su tiempo en llenar la encuesta y que, además se obtengan resultados que aporten información más valiosa y correcta con respecto a las opiniones.

También se indica que debe ser más específico, más conciso para que el cliente no se pierda y responda de manera más cercana a la realidad para reducir el margen de error.

Por otra parte, la encuesta, en este momento, solamente está en idioma inglés y obviamente existen muchas personas que realizan actividades en el hotel y que no dominan el idioma por lo que resulta realmente necesario traducirla al español.

## Capítulo V

### Propuesta de la metodología para medir la satisfacción de los clientes de los servicios de hospedaje y de eventos especiales

Una vez realizados los pasos anteriores de la investigación, es posible plantear una propuesta que facilite la medición de los niveles de satisfacción de los clientes del hotel, para tener un conocimiento más amplio de sus expectativas e identificar las áreas de mejora. El primer paso completado es el proceso de *benchmarking*, en el cual se analiza el método utilizado en la actualidad por el hotel en estudio y se compara con los métodos utilizados por los otros hoteles del área metropolitana.

El segundo paso es una investigación de medición de percepciones del personal de contacto para conocer la opinión que tienen los mismos sobre el método aplicado y que puedan realizar sugerencias al respecto. Todo lo anterior para alimentar la propuesta.

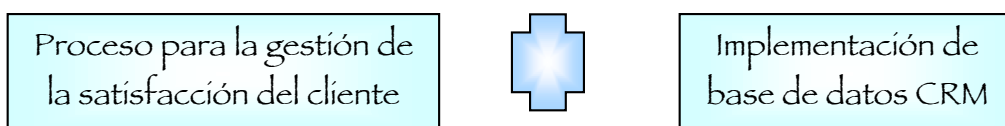
#### 5.1 Método para medir la satisfacción de los clientes del servicio de hospedaje

Con el objetivo de obtener una medición más exacta de los niveles de satisfacción que logran los clientes al utilizar los servicios de hospedaje del hotel, se sugiere implementar una metodología integrada por un conjunto de aspectos que permiten lograr una mejor perspectiva de cómo perciben los huéspedes los servicios y la atención brindada; lo que se traduce en experiencias positivas o negativas.

De hecho, la metodología se divide en dos etapas, como se puede observar en la siguiente ilustración. Para poder lograr el objetivo final que es de conocer y aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.

*Cuadro 5.1*

*Metodología propuesta para medir la satisfacción de los clientes*



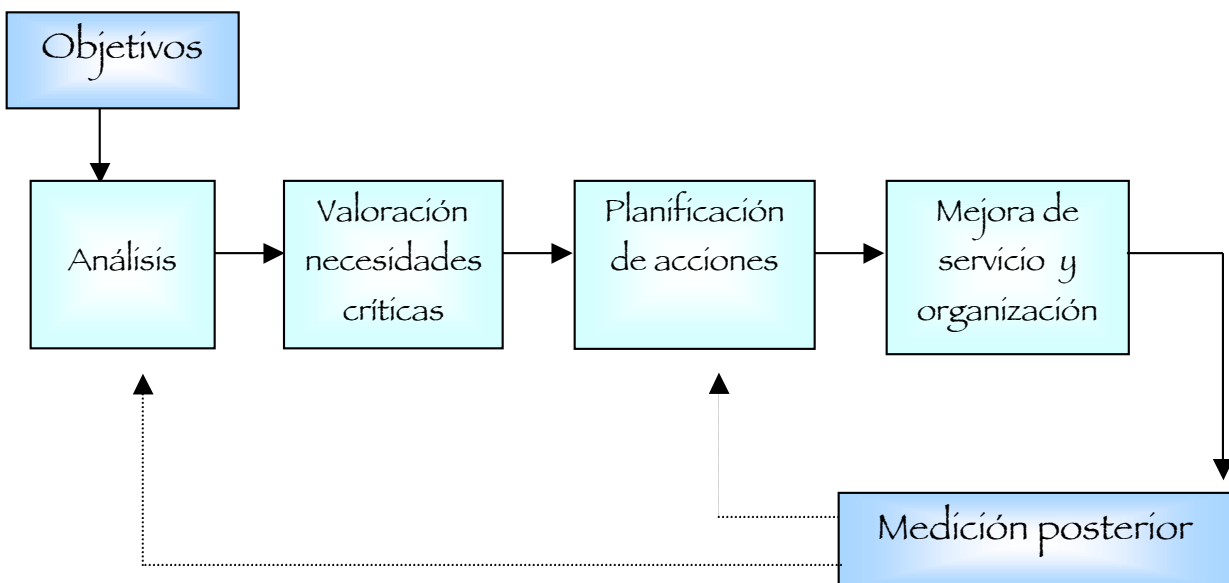
La primera parte se basa en la metodología del proceso para la gestión de la satisfacción del cliente que busca identificar las áreas críticas del servicio para mejorarlas continuamente, poder enfatizar en las ventajas, hacerlas más importantes y más atractivas que las de la competencia. Esta primera sección proporciona resultados que ayuden a determinar las diferencias entre lo que los huéspedes requieren y lo que el hotel puede entregar.

La segunda sección es, con base en los resultados de la etapa anterior, el desarrollo e implementación de una base de datos de clientes o sistema de manejo de las relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) que permita realizar los cambios necesarios para satisfacer y conocer mejor a los clientes. Este sistema debe funcionar como apoyo a las mediciones realizadas para integrarlas a las operaciones del hotel.

### 5.1.1 Proceso para la gestión de la satisfacción del cliente

Este método se enfoca precisamente en poder identificar y escuchar atentamente lo que los clientes tengan que decir, proceder con un análisis de esta información y luego trasladarla a un proceso de mejora. De hecho se definen seis pasos, según el cuadro 5.2 para completar este proceso, que indica una constante revisión por parte del hotel para asegurarse de tenerlo actualizado.

*Cuadro 5.2  
Modelo conceptual del proceso para la gestión de la calidad*



*Fuente: Total Research Corporation*

#### 5.1.1.1 Objetivos

Es muy importante que la gerencia del hotel, así como los encargados de satisfacción del cliente de la oficinas corporativas tengan una participación activa en la definición de los objetivos de este proceso para garantizar que los resultados sean aplicados dentro de las operaciones del hotel.

Para esto, se debe definir claramente la información que se pretende obtener con la metodología, es decir datos valiosos sobre los clientes que permitan formar relaciones duraderas.

El objetivo general del proceso inicial para completar la metodología debe ser: recabar toda la información necesaria correspondiente a los clientes y a los procesos dentro del hotel que permitan diseñar e implementar una base de datos para el manejo de las relaciones, de manera que se puedan prestar servicios de acuerdo a lo que los clientes necesitan y entonces aumentar los niveles de satisfacción de los mismos.

#### 5.1.1.2 Análisis

En la fase de análisis se realiza un estudio cualitativo enfocado tanto en los clientes como en los empleados del hotel. Lo que se pretende descubrir es la percepción de la calidad y de la satisfacción desde su punto de vista, para de esta manera identificar los puntos críticos que deben ser evaluados en el estudio cualitativo que se lleva a cabo a continuación en el proceso.

Para realizar este estudio se propone la medición del valor para el consumidor<sup>25</sup> o (CVM, por sus siglas en inglés), que basa su medición en varios aspectos:

- Los clientes compran según el valor que perciben.
- El valor se basa en los beneficios que los clientes esperan obtener en comparación con el costo que anticipan pagar.

---

<sup>25</sup> McDaniel ,C. y Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. (4ta Ed.). México, DF: International Thomson Editores, S.A de C.V, pág 767.

Dentro de la compañía ya se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de los clientes pero sin haber realizado un estudio cualitativo previo. Por esta razón la sugerencia es precisamente que se entreviste a un cierto grupo de huéspedes para saber cuáles aspectos son importantes para ellos y que de esta manera se pueda mejorar la calidad de los servicios e incrementar la satisfacción.

Ya que la ventaja de esta medición es que además de obtener resultados en relación con la satisfacción de los clientes, mide las percepciones de precio/valor y ayuda a comparar la compañía con la competencia.

Este análisis permite determinar los criterios que impulsan a un cliente a preferir cierta empresa y también mide la importancia relativa de cada uno de los atributos que impulsan las preferencias de los clientes.

Una vez identificados estos aspectos básicos dentro de los servicios de hospedaje ofrecidos en el hotel, se puedan hacer los cambios pertinentes en las estrategias y en los procesos que lo ameriten.

También se recomienda que el personal del hotel de diversas áreas sea entrevistado, ya que esto permite tener una visión de las personas que tienen contacto directo con los clientes y se pueden obtener datos muy interesantes como los siguientes:

- Grado de influencia en la satisfacción de los clientes.
- Procesos que se llevan a cabo en la entrega del servicio.
- Asegurar la participación en el proceso.
- Identificar diferencias con las percepciones de los clientes.



### 5.1.1.3 Valoración de las necesidades críticas

En esta fase, se desarrolla la parte cuantitativa del proceso, es decir cuando se aplica un instrumento para conocer las opiniones de los clientes. Este instrumento se basa en las necesidades críticas de los clientes con respecto a los servicios del hotel.

El objetivo de esta fase es determinar los segmentos de mercado basados en las diferentes necesidades de los clientes y en la estructura competitiva de la industria. Para poder saber cuáles son las necesidades de los clientes, se realiza primero el estudio cualitativo y en esta sección, se le solicita a los entrevistados una evaluación de la compañía, de los servicios recibidos, así como identificar las áreas que aumentarían el valor de la estadía y una asignación del grado de importancia a cada aspecto dentro del hotel.

Tal como en la sección anterior se entrevista también al personal, en esta fase se solicita una valoración organizacional que consiste en aplicar cuestionarios a los grupos claves dentro de la gerencia y de las operaciones del hotel, para medir la capacidad de la organización para cumplir las necesidades de los clientes.

Este tipo de encuesta ha sido realizada dentro de esta investigación y con base en los resultados se sugieren varios cambios puntuales para la encuesta que se aplica actualmente a los huéspedes del hotel.

Para empezar la encuesta debe ser más llamativa, de manera que sea un documento formal para que se adhiera a las políticas del hotel, pero que genere alguna motivación para llenarlo. El actual es muy monótono, con la letra muy pequeña y poco atractivo. Se le deben agregar colores tanto en el logo del hotel como en los títulos de los temas.

La primera parte del cuestionario se refiere a las impresiones generales de la estadía, incluyendo la satisfacción general y la probabilidad de volver al hotel. Dentro de esta sección se propone mover la pregunta 5 a la parte en que se pregunta información sobre el huésped, ya que se relaciona más con este tema y agregar otra que cuestione la probabilidad de recomendar el hotel a otros, ya que es sabido que una persona satisfecha con el servicio

recibido lo más probable es que lo recomiende; lo que da un buen indicador de los niveles de satisfacción logrados por el huésped durante su estadía.

En la siguiente sección acerca de la experiencia del cliente, la primera pregunta de este tema solicita la calificación de aspectos generales del hotel en 10 puntos diferentes, siendo cinco relacionados con el servicio de alimentos y bebidas del hotel. En específico, los desayunos, los almuerzos, las cenas, los restaurantes y el servicio de habitación. Para que no sea tan repetitivo, se puede reducir a solamente tres aspectos reuniendo los tres primeros bajo el concepto de comidas y manteniendo los dos últimos.

Seguidamente se presentan unas afirmaciones sobre los servicios del hotel, en las que el cliente debe indicar qué tan de acuerdo se encuentra con las mismas. Lo ideal es separarlas por temas, de manera que sea más fácil para el cliente ubicarse en cada aspecto en particular.

Como por ejemplo: respecto a su habitación, al personal, a otros servicios del hotel, y agregar con respecto a las instalaciones del hotel, ya que en la actualidad no se menciona en ninguna parte de la encuesta una sola pregunta sobre este tema y se supone que esta es una de sus fortalezas.

En la división sobre el personal, agregar un espacio abierto cuestionando si recuerda el nombre de algún empleado del hotel que haya brindado un servicio sobresaliente. Esto debido a que dentro del hotel se cuenta con la política de que si un empleado es nombrado en la encuesta recibe un reconocimiento especial.

A continuación está la sección donde se pregunta si el huésped tuvo problemas con el hotel durante su estadía, la cual es importante saber para el tema del sistema de resolución de quejas. El único inconveniente es que el título del mismo es: "Problemas que experimentó". Es decir de antemano se supone que el cliente tuvo problemas con el hotel, debido a esta negativa, se propone cambiar el título a posibles problemas, para que se presente un acercamiento más ameno al encuestado.

Por último en la sección acerca de usted, en la pregunta 14 se cuestiona sobre el motivo del viaje, lo cual es utilizado para crear un perfil del cliente. Seguida de esta pregunta se debe trasladar la pregunta que actualmente es la número 5 en la que se quiere saber si la estadía en el hotel ayudó a lograr el propósito del viaje, ya que ambas informaciones están sumamente relacionadas.

Con todos estos cambios, se pretende crear un instrumento que sea más fácil de completar y que por lo tanto se obtengan datos más confiables. También se busca ajustarlo a las necesidades críticas de los clientes, que han sido valoradas por el personal. Pero definitivamente resulta necesario realizar entrevistas a los clientes para mejorarla brindando un enfoque a dichas necesidades.

#### 5.1.1.4 Planificación de acciones

Dentro de esta fase se utiliza la información de la satisfacción de los clientes en la toma de decisiones operacional del hotel. Se propone inculcar una política de mejora continua de la satisfacción mediante el uso de herramientas y documentos de calidad así como técnicas de solución de problemas.

Para la planificación se sugiere emplear dos documentos específicos que brinden una mayor conexión con la satisfacción de los clientes y la forma de trabajar, para que se concrete el plan de mejora y que las acciones se apoyen en datos reales en vez de opiniones.

En específico existen clientes que visitan con frecuencia el hotel, en estos casos resulta con muy poco sentido que el huésped deba llenar toda la encuesta con las mismas preguntas cada vez que vuelvan al hotel, pero también se considera muy inapropiado no preguntar nunca su opinión, ya que son personas que pueden señalar diferencias percibidas en los servicios.

Debido a lo anterior, se propone utilizar un instrumento diferente para los clientes que conocen bien el hotel y han disfrutado sus servicios anteriormente. La encuesta a utilizar se incluye como anexo 17.

También existen los casos de los clientes que están dispuestos a hacer un comentario sobre algún asunto en particular, pero que no tienen interés en llenar toda una encuesta sobre la visita al hotel. Para estos casos, se propone crear un documento con el nombre de “Cuéntenos sobre su experiencia...”; que sea un espacio abierto para que el huésped brinde un comentario, sea positivo o negativo, sobre cualquier experiencia específica vivida dentro del hotel.

Como se menciona anteriormente, esta hoja de comentarios es una alternativa para aquellas personas que no tienen la intención de llenar la encuesta sobre todos los servicios del hotel, pero que sí tengan alguna opinión particular con respecto a un detalle percibido. Esta se puede colocar en la habitación, al lado de la encuesta completa como una opción para escoger.

Para impulsar el uso de esta hoja de comentarios, se deben emplear dos métodos. El primero es que el documento sea tipo folleto con dos hojas, que en la primera se presente una explicación de en qué consiste esta hoja, los beneficios de brindar estos comentarios y de lo valiosas que son las opiniones de los clientes.

El otro método es por medio de una llamada de un operador de la central telefónica, puede ser al día siguiente de la llegada del cliente, para preguntar sobre cómo ha estado la visita y para informarle que cuenta con la encuesta o que en caso de que tenga algo especial que mencionar, lo puede hacer en la hoja de comentarios. Esto permite que el cliente esté más consciente de los detalles y tenga la oportunidad de aportar algo importante a la empresa.

#### 5.1.1.5 Mejora de servicio y organización

Para poder generar mejoras en el servicio y en la organización del hotel, se requiere analizar los sistemas que se utilizan y los procesos de las funciones del personal de contacto para asegurarse que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se indican varios cambios necesarios percibidos durante el curso de la presente investigación, tanto en las funciones del departamento de recepción como con políticas de recursos humanos y planes de promoción por parte de la gerencia de mercadeo.

Para el aspecto de las funciones del personal del departamento de recepción se debe incluir una nueva política en la que a la llegada del cliente, se le haga saber que en su habitación tiene una encuesta que debe ser llenada y presentada en recepción al momento de la salida, enfatizando la importancia de aportar sus opiniones sobre la estadía.

A su vez, el personal se debe preocupar por solicitar la encuesta cuando el cliente llega a la recepción para la salida del hotel. Para incentivar a los recepcionistas a pedir el documento, se puede implementar un método para llevar un conteo de la cantidad de encuestas que recoge cada uno y hacer un reconocimiento por el esfuerzo.

La manera de activar el conteo es muy sencilla, utilizando el mismo sistema de información con el que se cuenta en este departamento para los asuntos propios de la estadía. Cuando un cliente ingresa al hotel, se abre una especie de archivo en el sistema con el número de habitación que ocupa. Cada uno de los recepcionistas tienen una clave de acceso personalizada, de manera que cualquier cambio realizado queda grabado con el nombre de la persona que lo lleva a cabo.

Se propone agregar un espacio adicional en el que se incluya la información sobre la encuesta, es decir si ésta fue entregada en el momento de la salida del hotel. El empleado que asiste al cliente durante la salida, es el mismo que llena este espacio. De esta manera solamente se pide un reporte en el cual se indique la cantidad de encuestas recopiladas según el usuario del sistema.

El reconocimiento se basa en la cantidad de salidas para cada día, es decir del total de habitaciones que son dejadas, cuál es el total de encuestas recogidas. Los números se calculan de la siguiente manera entre un 20% y un 39% de las salidas un bono de 2. 000 colones, entre un 40% y un 59% de las salidas un bono de 3. 000 colones y más de un 60% de las salidas, un bono de 5. 000 colones al mes.

Por su parte, se indica también algún tipo de incentivo para los huéspedes por llenar la encuesta, es sabido que para algunos resulta molesto o aburrido utilizar su tiempo en llenarla, por lo tanto se impulsa de dos formas diferentes. Para los clientes que ya son parte del programa de cliente frecuente, (el cual otorga puntos por la estadía) se les otorguen

puntos extras por el hecho de llenarla. Para los clientes que no son parte del programa se les ofrece una cortesía para una próxima estadía.

#### 5.1.1.6 Medición posterior

Siempre es importante dentro de cualquier proceso medir y controlar los cambios posteriores al proceso para obtener retroalimentación que permita ajustar continuamente las acciones y mejorar la efectividad de los esfuerzos de la gerencia y del personal de contacto.

Las revisiones se deben llevar a cabo mediante entrevistas rápidas tanto a los empleados como a los huéspedes, utilizando el mismo formato de la fase de valoración de necesidades críticas para realizar una nueva medición de los mismos aspectos y también identificar nuevos puntos de importancia.

### **5.1.2 Implementación de base de datos CRM (Manejo de las relaciones de los clientes)**

Esta base de datos es una herramienta útil para apoyar la metodología propuesta para medir la satisfacción de los clientes; obteniendo la información para alimentar la base de datos de la etapa anterior. Los objetivos de implementar esta base de datos son los siguientes:

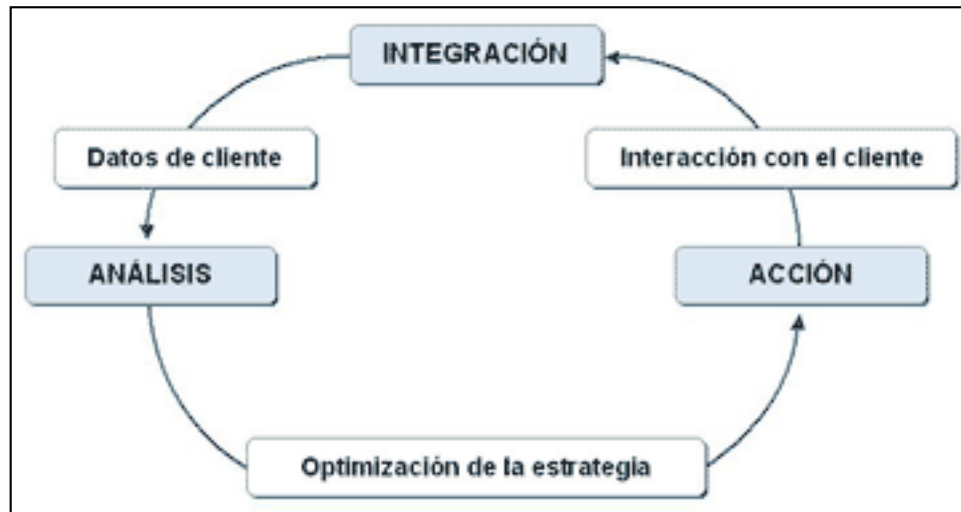
- Recopilar los resultados de las mediciones de la satisfacción en un sistema especializado que pueda ser consultado por el personal del hotel en los puntos de contacto.
- Integrar dichos resultados a las operaciones y los procesos básicos que permitan especializar la atención de los clientes frecuentes.
- Generar reportes que permitan monitorear los cambios en los niveles de satisfacción.

Es importante destacar que hay tres pilares básicos para obtener una verdadera medición de qué tan satisfechos están los clientes con el servicio ofrecido. En el cuadro 5.3 se muestran las bases que debe tener este sistema para asegurar su éxito.

Los dos primeros puntos han sido cubiertos en la etapa anterior y dentro de esta etapa se trabaja el tercer punto tal como se indica a continuación.

*Cuadro 5.3*

*Relación entre integración, análisis y acción con los clientes*



*Fuente: <http://www.estadistico.com/arts.html>*

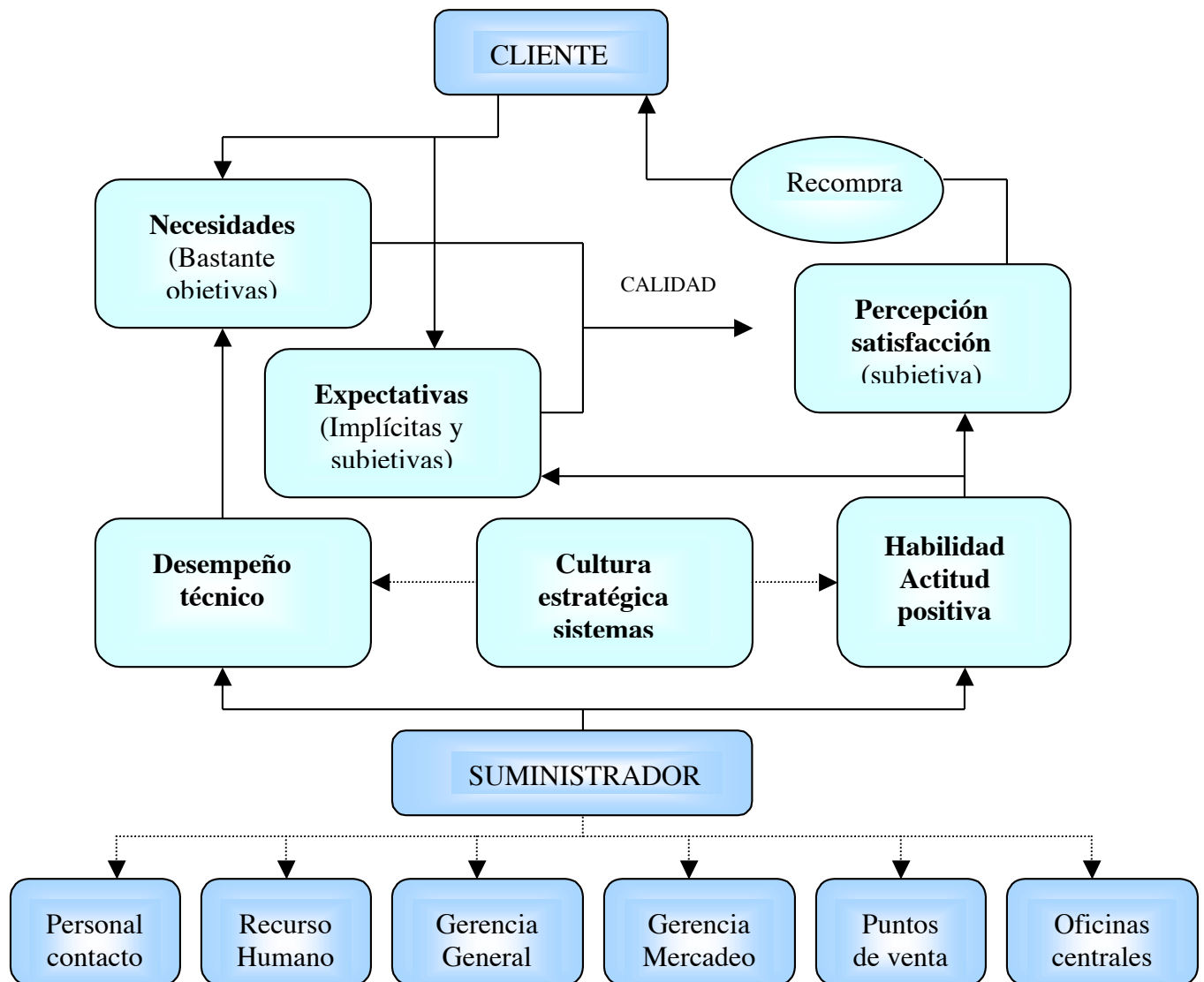
Se debe dar una integración del personal de contacto y de la gerencia del hotel con el cliente, así como de los indicadores que causan satisfacción. Es por esta razón que en la etapa anterior se cuenta con una fase de valoración de necesidades críticas para integrar los atributos bajo los cuales son evaluados los servicios del hotel.

Esta integración genera datos sobre el cliente y sobre las percepciones de éstos alrededor de los servicios del hotel. Esta información debe ser analizada, tal como se sugiere en la fase dos de la etapa anterior para poder lograr una optimización o mejoras en las estrategias utilizadas dentro del hotel.

Una vez recopilada esta información se procede a llevar a cabo las acciones que precisamente contribuyan a mejorar el servicio ofrecido. En la fase cinco de la etapa anterior se enumeran una serie de acciones propuestas para cumplir este objetivo.

La principal acción propuesta constituye la implementación del sistema de manejo de las relaciones de los clientes. El Instituto *Data Mining* instruye sobre una metodología para completar esta implementación dentro de una empresa, la cual parece ser la más conveniente para el caso de estudio. Dicha metodología se ilustra en el cuadro 5.4.

*Cuadro 5.4*  
*Metodología para la Implantación de CRM*



Fuente: <http://www.estadistico.com/arts.html>



Como se puede observar en la gráfica, para poder implementar un sistema de bases de datos en una empresa, se requiere relacionar muchos aspectos, todos directamente involucrados con la satisfacción de los clientes. El análisis de esta información se lleva a cabo en la primera etapa de la metodología propuesta en esta investigación, en esta etapa se propone la conexión de estos datos para ayudar a generar índices de la satisfacción de los huéspedes.

Por medio de la encuesta aplicada a los huéspedes se obtienen las necesidades críticas que tienen en relación con el servicio de hospedaje y se cuestionan además implícitamente las expectativas que han creado al respecto. Para ambos casos el cliente debe llenarlas recibiendo servicios y atención de calidad. Así se identifica la percepción de la satisfacción de cada cliente que si se logra de manera positiva produce una recompra que en esta caso se define como una nueva estadía del cliente en el hotel.

Por su parte en el caso del hotel existen seis principales suministradores de información para el sistema los cuales son:

- El personal de contacto ya que tiene la mejor perspectiva sobre las percepciones de los huéspedes.
- El departamento de recursos humanos es el encargado de aprobar cambios en las políticas y procedimientos a seguir de los otros departamentos que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.
- La gerencia general que autoriza casos especiales y vela por el buen funcionamiento de todo el hotel.
- La gerencia de mercadeo que realiza campañas de promoción, estudia los comportamientos de los clientes y enfoca sus actividades directamente en las necesidades de los clientes.
- Los puntos de venta en los que se producen los llamados momentos de la verdad en los que se brindan los servicios ofrecidos.
- Las oficinas corporativas que constantemente están enviando información sobre regulaciones y documentación.

Todos estos involucrados envían información en las relaciones con los clientes, tanto sobre los desempeños técnicos, como con las habilidades y actitudes que deben poseer los empleados del hotel para formar parte de la cultura estratégica, y de cada uno de los sistemas y procesos a seguir.

Es decir todos estos datos forman parte de un proceso continuo de retroalimentación que debe ser aprovechado por la empresa para cuantificar las necesidades de los clientes y enfocar su atención en mejorar las posibles fisuras encontradas en todos estos pasos para aumentar la percepción de calidad y por consiguiente la de satisfacción de los huéspedes. Más concretamente los aspectos que debe incluir el sistema se enumeran a continuación.

En la actualidad en la empresa se cuenta con el programa de clientes frecuentes y éstos son fáciles de identificar en los sistemas de la empresa por medio de su número de membresía. Dentro de la información que despliega el computador se incluyen datos como el nombre, dirección y teléfono y demás datos personales, así como el tipo de habitación preferida y la cantidad de puntos que tiene acumulados, lo cual permite identificar el tipo de cliente; ya que un cliente con muchos puntos quiere decir que es una persona que realiza muchos viajes y se hospeda constantemente en los hoteles de la cadena.

Ahora el hecho de formar parte de este programa indica que el cliente es un visitador frecuente de los hoteles de la cadena alrededor del mundo, pero no necesariamente del hotel en estudio ubicado en Costa Rica. Entonces, se propone crear una base de datos de clientes para el hotel en particular, donde se guarden los datos de quienes visitan el hotel.

Este programa debe estar conectado con todos los principales sistemas del hotel, desde reservaciones, la central telefónica, hasta el mismo departamento de recepción, con el fin de que cada vez que se ingrese el nombre de un cliente, se muestre la fecha de la última estadía; si presentó alguna queja o tuvo algún problema durante la misma y si tiene una particularidad o preferencia que haya sido identificada.

También el sistema debe contar con una opción que determine una calificación de los clientes, con base a cinco estrellas, igual que se califican los hoteles relacionando cuatro variables:

- Cantidad de dinero que gastan en el hotel en los diferentes servicios (por lo tanto debe estar también conectado con los restaurantes, con el bar y todos los servicios adicionales).
- Cantidad de habitaciones que utiliza por estadía.
- Tipo de habitación alquilada.
- Cantidad total de noches que se hospeda en el hotel.

El hecho de tener una calificación para los huéspedes debe ser utilizada proactivamente, tanto por la gerencia del hotel, como por el personal que está atendiendo al huésped. En el caso de la gerencia, específicamente el área de mercadeo y ventas, debe aprovechar la información provista por el sistema para idear promociones y descuentos especiales para los mejores clientes, con el objetivo de aumentar las visitas al hotel, tanto para utilizar el servicio de hospedaje, como los servicios de alimentos y bebidas.

Obteniendo la calificación de los clientes, ordenando sus datos bajo un sistema después de haber medido los principales atributos de importancia permite tener un mejor conocimiento de lo que espera el cliente. Esto porque no existe una manera de aumentar la eficacia de las empresas en general y de este hotel en particular, si no es elaborando servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.

Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes. Esto solo podrá hacerse en la medida que, de una manera seria y organizada, se mida la satisfacción de sus clientes de forma periódica y se tomen las acciones pertinentes. Toda esta actividad debe ser un esfuerzo constante.

## 5.2 Método para medir la satisfacción de los clientes del servicio de eventos- Sistema Integral de Medición (SIM)

Al igual que para las operaciones regulares del hotel, para el departamento de eventos del hotel también es necesario implementar una metodología que permita prestar un servicio con un enfoque en la satisfacción del cliente, es decir que la organización esté en la capacidad de mejorar el valor de los servicios ofrecidos al mercado y responder de forma eficaz a las expectativas de los clientes elevando así los niveles de satisfacción.

La metodología recomendada tiene como base el “Sistema de inteligencia del cliente” creado por un convenio entre la universidad *International Service Marketing Institute* y la empresa MK Marketing + Ventas. Esta metodología reúne una serie de instrumentos que ya se emplean dentro del hotel, además de la encuesta mejorada y otros que completan la metodología.

Con las adaptaciones necesarias tomando en consideración la situación actual de la empresa y las herramientas disponibles se propone implementar el Sistema Integral de Medición (SIM). Una de los aspectos más importantes a tomar en cuenta para emplear esta metodología SIM es que para realmente comprender la satisfacción de los clientes, es necesario que se involucren y mejoren todos los elementos de la cadena de valor, no solamente de aquellos que tienen contacto directo con el cliente final, incentivando la comunicación para el logro de los objetivos.

En total son siete herramientas diferentes que consiguen información variada sobre los clientes y sobre sus niveles de satisfacción con una empresa que puede ser comercial o de servicios, solamente con algunas adaptaciones.

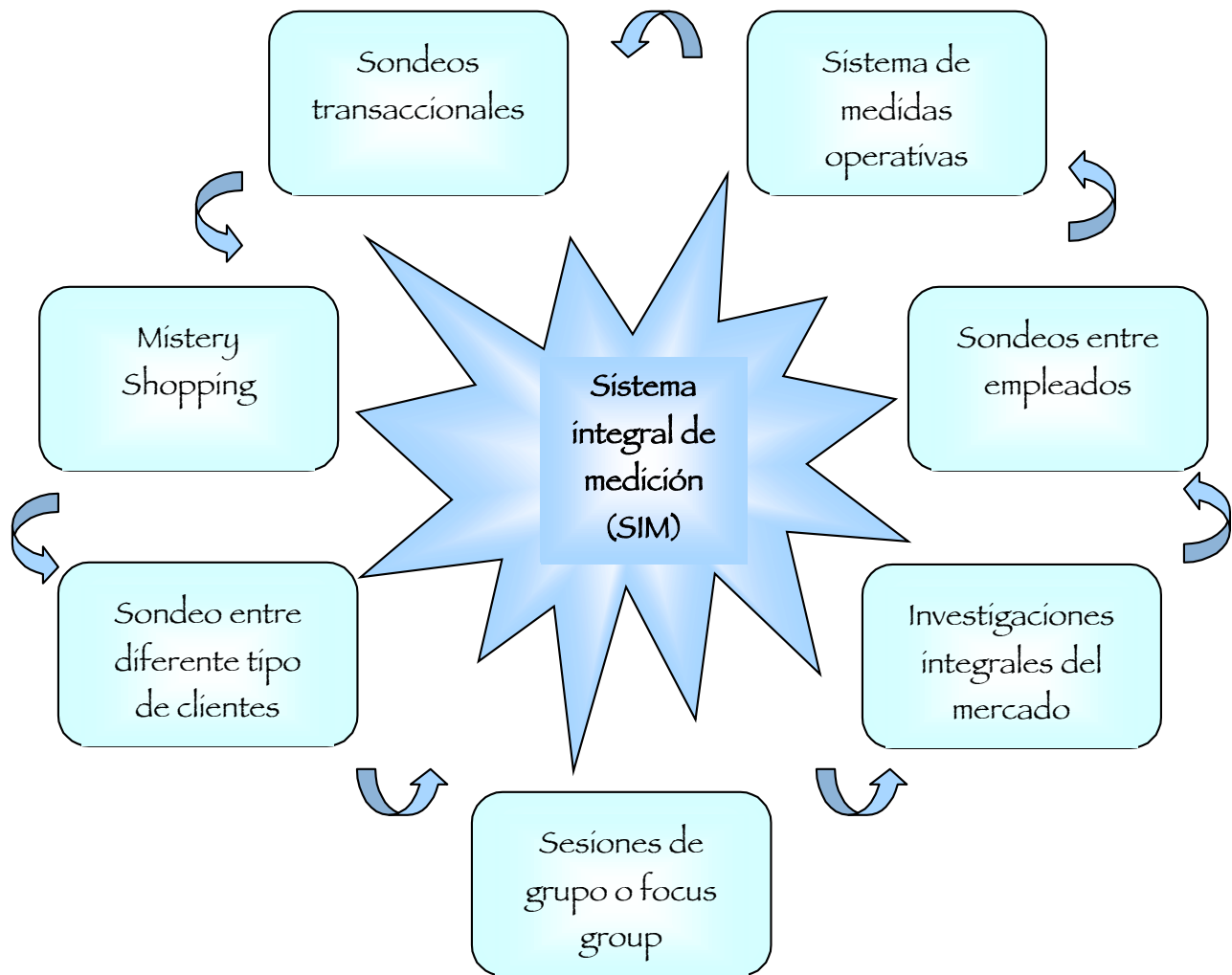
Esta metodología lo que pretende demostrar es que el hecho de aplicarla durante un largo periodo en una empresa, provoca un aumento de la satisfacción de los clientes lo que a su vez genera grandes beneficios para la compañía, como por ejemplo:

- Aumento de la venta de servicios adicionales a los mismos clientes.
- Aumento en la participación de mercado.
- Retención de la base de clientes.

Son muchas las ventajas de implementar una metodología en una empresa, por lo tanto se procede a analizar la propuesta del método SIM para el hotel. En el cuadro 5.5 se ilustran los siete instrumentos que se utilizan.

*Cuadro 5.5*

*Metodología de Sistema Integral de Medición (SIM)*



### **5.2.1 Sondeos transaccionales**

Primero, los sondeos transaccionales se hacen formalmente por medio de cuestionarios cortos, inmediatamente después de consumir el producto de la empresa para conocer las percepciones del cliente y poder solucionar rápidamente cualquier inconveniente presentado. En el hotel ya se realizan este tipo de sondeos después, o en el curso del evento, ya que el gerente coordinador del evento, hace presencia en el mismo y recibe todos los comentarios que el cliente tenga y soluciona cualquier necesidad presentada en el momento.

Lo que sucede es que estos comentarios se hacen y se resuelven de manera verbal sin que quede ningún registro en el archivo del evento o del cliente, para estudio posterior. Lo que se propone es: primero para la solución de aspectos negativos, utilizar el documento planteado anteriormente llamado “Alerta de queja” para los problemas presentados y todos los comentarios, sean negativos o positivos, deben incluirse dentro del reporte final sobre el evento.

De hecho como parte complementaria del documento de “Alerta de queja”, para contribuir con la metodología de medición, se propone llenar informes de campo del personal, en los que se redactan, no solamente una explicación de los problemas planteados por los clientes, sino también cualquier otro comentario relacionado con las reacciones o las expectativas de los clientes percibidas por el personal de contacto.

### **5.2.2 *Mystery shopping***

La siguiente herramienta es el *Mystery shopper* que se puede llevar a la práctica informalmente con la asistencia de familiares de personal del hotel y cada cierto tiempo contratar una persona experta para que tenga aportes aún más valiosos sobre el servicio recibido. En la situación de familiares del personal, se propone que estos puedan asistir u organizar eventos en el hotel y en otros de la competencia para que, con base en los mismos criterios de evaluación del servicio mostrados en la encuesta, puedan calificar lo más objetivamente posible.

Por su parte, a pesar de los valiosos que puedan ser los comentarios presentados por estos familiares y lo económico de emplear este método, la mayoría de estos no son profesionales en mercadeo. Entonces, amerita que cada cierto tiempo se contrate una agencia externa el comprador misterioso, para que pueda realizar una evaluación más detallada del servicio recibido.

### **5.2.3 Sondeos entre diferente tipo de clientes**

También se recomienda hacer sondeos a los clientes nuevos, a los que están en declive, es decir que casi no hacen uso de los servicios del hotel y a los ex-clientes que ya del todo dejaron de organizar sus eventos en este. Para poder llevar a cabo estos tres tipos de sondeos diferentes hace falta poder identificar y separar cada uno de los tipos de clientes.

Para poder realizar esta tarea hace falta un sistema de base de datos de clientes, tal como el que se propuso anteriormente para calificar a los huéspedes del hotel. Lo que se propone es hacer uso del mismo sistema, de hecho este debe estar conectado a todos los departamentos del hotel, solamente que dependiendo del área se tiene acceso a cierta información.

Para este departamento en específico, la base de datos de clientes debe usar otros criterios para poder calificar los mismos como frecuentes, nuevos, en declive y ex-clientes, con el objetivo tanto de completar los sondeos especificados anteriormente como tener diferentes acercamientos de mercadeo. Los criterios son los siguientes:

- Cantidad de eventos realizados en el hotel.
- Eventos son de tipo personal o empresarial.
- Cantidad de servicios adicionales utilizados durante los eventos.
- Fechas de los eventos (frecuencia).
- Magnitud de los eventos.

Además este sistema permite crear una carpeta por cliente en la que se incluya toda esta información con detalles más específicos de los eventos, como problemas presentados, comentarios, particularidades del cliente, para lograr una gestión más proactiva sobre el cliente y sus necesidades, lo que se espera que al final tenga un efecto positivo en la satisfacción.

#### **5.2.4 Sesiones de grupo o *focus group***

Una vez que se cuente con este sistema se hacen mucho más sencillas otras actividades de promoción del hotel. Otra herramienta de investigación de mercados que se propone son las sesiones de grupo o *focus group*, con todos los diferentes tipos de clientes del área de eventos, para que se puedan identificar los principales motivos para la satisfacción o descontento de los usuarios del servicio.

Estas reuniones se organizan para ser realizadas dentro del hotel, invitando directamente a los clientes por medio de correo electrónico y llamadas telefónicas ofreciendo un refrigerio o almuerzo dependiendo de la duración, y debe ser dirigido por un experto ajeno al hotel para que las opiniones se puedan hacer más abiertamente.

#### **5.2.5 Investigaciones integrales del mercado**

Dentro de la metodología del SIC, se propone un instrumento que ya han sido completado durante esta investigación. Una de estos son las investigaciones formales en las que se comparen los servicios ofrecidos por el hotel y por la competencia.

Por ejemplo, en este caso se comparan las metodologías utilizadas para medir la satisfacción de los clientes para darse de una idea de qué tanto conocen las diferentes empresas a sus clientes.

Se propone que cada cierto tiempo se realicen otro tipo de investigaciones para cada una de las áreas involucradas con un evento que ayudan a darle más valor a los clientes, por



ejemplo para los servicios de alimentos y bebidas se pueden comparar los menús, los ingredientes utilizados, la cantidad de personal asignado para cada evento. En el caso de los equipos audiovisuales que son tan modernos, fáciles de usar para el cliente y así con cada aspecto evaluado para saber que aspectos se deben mejorar y en cuales otros está mejor que la competencia.

### **5.2.6 Sondeos entre empleados**

El siguiente aspecto de la metodología SIC se también se relaciona directamente con el personal del hotel. Ya que son ellos los que tienen contacto directo y pueden percibir lo que agrada y lo que disgusta al cliente, permitiendo brindar perspectivas diferentes. Es por esta razón que para la realización de la presente investigación, se realizan sondeos entre los empleados que tienen contacto directo, tanto con los huéspedes del hotel, como con los clientes de los servicios de eventos. Este tipo de sondeos se debe realizar con frecuencia de al menos cada dos meses para identificar detalles que se puedan mejorar.

### **5.2.7 Sistema de medidas operativas**

Con el tiempo de hacer uso de este sistema, se pueden determinar también las medidas operativas, es decir los factores que influyen directa o indirectamente en la calidad de los servicios ofrecidos que tienen más efectos sobre el cliente. La información para determinar estas medidas debe ser producto de un estudio más a fondo con la ayuda de la herramienta de “Alerta de queja”, de los sondeos transaccionales y de los comentarios adicionados a las carpetas de los clientes.

Con respecto a la encuesta que se utiliza actualmente para medir la satisfacción de los clientes de los eventos realizados en el hotel, se deben hacer muchos cambios, ya que esta es demasiado extensa, un poco confusa, no es atractiva a la vista y no cumple los objetivos que se buscan debido a que los clientes no encuentran ninguna motivación en llenarla.

Hay tres puntos muy importantes sobre esta encuesta. Primero, solamente se tiene en idioma inglés y esta pareciera una discriminación para las personas que solamente hablan

español. Segundo, en ninguna parte de la encuesta se menciona o se muestra el nombre del hotel, lo cual no ayuda a crear la recordación de marca y asociar las preguntas con la empresa. Y tercero, todo instrumento debe iniciar con un saludo al encuestado y un agradecimiento por dedicar un poco de su tiempo a completarlo, y en este caso no se encuentra.

Se puede apreciar una copia del instrumento propuesto en el anexo 18. La primera pregunta solicita al encuestado indicar en cuál de los procesos del evento estuvo involucrado brindando tres opciones diferentes, siendo las posibilidades la venta, la planeación o el evento en sí mismo. Lo que pasa es que no importa cuál sea la respuesta de todas maneras más adelante, se solicita la calificación sobre los puntos. Por lo tanto esta pregunta debe ser eliminada.

La encuesta debe iniciar con el tema sobre el evento mismo, anotando el motivo del evento, lo cual es muy útil para propósitos de mercadeo.

En la encuesta actual las últimas preguntas es decir la 26, 27 y 28 cuestionan sobre el evento como tal, por lo tanto, es más recomendable incluir las que aplican en esta primera parte. Se elimina totalmente la pregunta 27 sobre la cantidad de invitados, ya que esta información es parte del contrato y el evaluador de la encuesta lo puede averiguar sin necesidad de preguntárselo al cliente. La pregunta 26 sirve para formar un perfil del cliente por lo tanto se mantiene. Y la pregunta 27 se simplifica dando a elegir una de las opciones.

Se continúa con la sección de evaluación general que incluye cuatro preguntas que definen muy claramente la satisfacción del cliente con el servicio del hotel. La primera se mantiene igual preguntando sobre la satisfacción en general con la experiencia del evento en el hotel. La segunda se cambia un poco, ya que se prestaba para confusión, dejando para calificar el factor del hotel y el servicio recibido en general. La pregunta 4 y 5 se cierra de manera que se pueda contestar solamente sí o no, para facilidad del usuario.

Siguiendo con la experiencia de ventas se mantienen tres preguntas igual que en la actualidad pero la primera se reduce para solicitar una calificación del servicio del gerente de ventas en general. Las otras dos se mantienen igual.

También se evalúa el servicio recibido en general durante la planeación del evento, la cual corresponde a la pregunta 11 del cuestionario original, y es totalmente reducida.

En relación con el evento como tal, la cantidad de preguntas aumenta de cuatro a seis con el propósito de que sea más fácil para el encuestado hacer las calificaciones respectivas. Se mantiene la primera para definir si las expectativas del cliente fueron alcanzadas según las promesas que se le realizaron durante la venta y la planeación.

A partir de esa pregunta se divide en cinco aspectos diferentes. Los cuales son, atención del personal que lo asistió durante el evento, las condiciones del salón, del material y el equipo, del servicio de alimentos y bebidas y por último de las instalaciones del hotel. Dentro de cada uno de estos servicios se encuentran algunas subdivisiones para calificar aspectos particulares de cada uno.

Luego, se continua con la parte de los posibles problemas experimentados, la cual se mantiene exactamente igual, solamente agregando algunas indicaciones, en caso de que la pregunta no aplique.

Finalmente, se incluye una corta parte sobre la facturación, en la que se hacen dos preguntas de sí o no, sobre si se recibió la factura final y si toda la información dentro de la misma está clara y correcta. Y se brinda un espacio abierto para cualquier comentario adicional.

Una vez realizados todos los cambios anteriormente descritos, se obtiene un instrumento mucho más corto, tanto en cantidad de preguntas como en cantidad de aspectos a evaluar

dentro de cada pregunta. También se muestra más atractivo y más ameno para que el cliente encuentre una motivación en llenarlo.

Es importante anotar que esta no debe ser la única motivación para el cliente por completar la encuesta. Se proponen dos opciones diferentes para los clientes que ya forman parte del programa de puntaje de clientes frecuentes, se le pueden otorgar los puntos ganados solamente hasta que la encuesta sea llenada, brindándoles algunos puntos extras por el esfuerzo.

Para los clientes que no forman parte de este programa, la motivación puede ser una cortesía del hotel para un próximo evento o un porcentaje de descuento para cualquier otro servicio del hotel, como hospedaje o alimentación.

La idea es que estos incentivos generen que más clientes tomen su tiempo de llenar la encuesta y de aportar valiosos comentarios para la empresa, con el fin de mejorar constantemente el servicio de eventos.

Otro punto importante que puede ayudar a mejorar la satisfacción de los clientes, inclusive después de finalizado el evento, es darle retroalimentación a los clientes que llenan la encuesta. Para aquellos que brindan comentarios positivos se les envía una tarjeta electrónica de agradecimiento por utilizar los servicios del hotel. Si se trata de una encuesta con muchas quejas o detalles negativos, se le envía una tarjeta electrónica de disculpas y haciéndole saber al cliente que la información ya ha sido enviada a la gerencia para corregir los errores presentados durante el evento.

Definitivamente en este caso la encuesta es el principal instrumento que se utiliza para medir la satisfacción de los clientes, pero en realidad es solamente la pieza principal de toda una metodología que se propone en el hotel, para poder conocer en realidad la verdadera satisfacción de los clientes.

### 5.3 Implementación de un sistema efectivo para la resolución de quejas

Algunas veces dentro de las empresas los clientes deben de pasar por mucho trabajo para solucionar una queja, en algunos casos muy sencilla que solamente necesita la dedicación de algunos minutos de tiempo de una sola persona. Esta situación que, en algunos casos puede ser solucionada de manera muy simple, puede ser la determinante para que un cliente se sienta decepcionado del servicio y evidentemente que se reduzcan los niveles de satisfacción que hasta el momento se habían logrado.

Este hotel no es una excepción. Constantemente el personal se esfuerza por brindar el mejor servicio posible a los huéspedes, cuidando todos los detalles y procurando que a su llegada encuentre todo en orden. Pero también ocurren los casos en los que se presenta un problema, y si el mismo no es manejado adecuadamente, entonces todo el esfuerzo hecho por el resto del personal se ve mermado por el detalle negativo.

Por lo tanto, es necesario que se cuente con un sistema para la resolución de quejas de los clientes que se aplique a todos los principales puntos de contacto (recepción, central telefónica, restaurantes, amas de llaves).

De hecho la propuesta es bastante sencilla, pero en la actualidad al no contar con un sistema definido, se presentan dos inconvenientes. Primero, cada persona maneja la situación a su manera, sin seguir una política establecida por la corporación y segundo no se lleva un seguimiento de la queja en específico, ni de la situación del cliente, ni de preocuparse que esa situación no se repita.

Se debe crear un formulario bajo el nombre de “Alerta de queja” en el que esté el nombre del cliente, el número de habitación, fecha y hora en que se reporta el problema, nombre de la persona que toma el reporte, nombre del departamento involucrado y un espacio para indicar cuál fue la solución. Se señala a continuación el procedimiento que se debe seguir para solucionar la queja.

La primera persona que contacta al cliente debe encargarse de completar este formulario, dejarse una copia y enviar la otra al departamento que se debe encargar de solucionar la situación. En caso de que el problema sea reportado directamente al departamento encargado, entonces el primer contacto se deja una copia y lo soluciona o entrega la otra a la persona que lo pueda manejar.

También la primera persona de contacto debe preocuparse por ingresar toda esta información en la base de datos de clientes y darle seguimiento. Así mismo, la persona que finalmente soluciona el problema debe acceder el sistema y anotar la solución que se llevó a cabo indicando fecha y hora en que quedó solucionado.

Lo importante es que, dependiendo de la gravedad del problema, se responsabiliza a la persona encargada de tener una resolución para el cliente, de brindar una respuesta oportuna y satisfactoria, es decir que debe darle seguimiento a la queja hasta que esta se encuentre solucionada.

Por otra parte, el hecho de ingresar toda la información en el sistema de base de datos de clientes, permite que quede un registro a nombre del cliente de la queja que plantea, de la solución que se brinda y de la forma de comunicárselo.

Al final del día el sistema debe generar un reporte de la cantidad de Alertas de ayuda que son ingresadas, cuántas están completas y cuántas aún están pendientes. Además de indicar el departamento involucrado y la persona de contacto del huésped.

Este reporte puede ser utilizado por la gerencia de cada departamento para evaluar el desempeño de su personal y a la vez para verificar la agilidad en la solución de inconvenientes, de manera que se contribuya con la satisfacción de los huéspedes durante su estadía.

También se analiza el aspecto de los sistemas de información utilizados dentro del hotel y se propone la implementación de un sistema de base de datos para el manejo de las relaciones con los clientes, que es donde se pasa a la segunda etapa de la metodología propuesta.

## 5.4 Conclusiones

Tomando en consideración toda la información presentada durante esta investigación se concluye que tal como se muestra en el capítulo de análisis, el método que se utiliza en la actualidad en la empresa para medir la satisfacción de los clientes no es lo suficientemente efectivo como para conocer realmente a los usuarios de los diferentes servicios o para desarrollar estrategias enfocándose en sus diferencias.

Por lo tanto, con base en las operaciones que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos analizados, se propone implementar las dos metodologías desarrolladas en el capítulo V, de manera que las mediciones se ajusten tanto a los tipos de clientes como al personal involucrado y a los procedimientos que se realizan diariamente.

Es un hecho, la importancia de medir la satisfacción de los clientes y adaptar estas mediciones a las estrategias de las empresas de manera constante. Este tipo de investigaciones deben ser aplicadas con cierta regularidad para garantizar la actualidad de la información obtenida.

Esto se demuestra a lo largo de la investigación, ya que todos los modelos utilizados como referencia y los propuestos por la investigadora son de forma cíclica, indicando un proceso que se debe llevar a cabo. Es decir, que las organizaciones deben realizar un esfuerzo constante por mejorar sus prácticas, hacer estos esfuerzos con actividades que formen parte de su manera de hacer negocios.

Precisamente, la importancia recae en que entre más satisfechos estén los clientes con el servicio recibido, es más probable asegurar su lealtad a la empresa e inclusive generar utilidades a largo plazo. Entonces, las compañías que deseen tener clientes leales deben estar decididas a proporcionarles servicios excepcionales y esto solamente se puede lograr conociendo realmente a los clientes y los factores que determinan su satisfacción.

También se ha logrado identificar, por medio del proceso de *benchmarking*, que las empresas de la industria hotelera en forma general, utilizan la misma metodología para evaluar la satisfacción de los clientes; al aplicar un instrumento para obtener una opinión en

relación con los aspectos que, según la administración de cada hotel, son los que más influyen en el estado de complacencia en el cliente. Luego, el cuestionario es tabulado y las conclusiones se deducen de los resultados, sin estudiar más a fondo otros temas que también influyen como las necesidades de los clientes y los cambios en la oferta de la competencia.

A su vez, se sugiere implementar un método para la resolución de las quejas de los clientes, para que se lleven a cabo de manera sistemática y además se puede tener seguimiento de los diferentes aspectos involucrados. El punto principal de este proceso, es que se integren a la medición de la satisfacción al determinar los puntos débiles de la empresa que puedan disminuir los niveles de satisfacción y ajustarlos a medida de los clientes.

Se pretende que de esta manera, el hotel logre una conexión más certera con los clientes, mostrando ventajas competitivas en el mercado al enfocar su atención en las características del servicio que hacen una diferencia para los usuarios y entonces teniendo clientes más satisfechos que con el tiempo se convierten en clientes leales a la compañía.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### Libros

Connellon, Tom. (1996). *Las siete claves del éxito de Disney: lecciones de una cultura de servicio*. México, DF: Panorama.

Denton, D. Keith. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes; cómo compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio al cliente...y cómo podemos...* España, Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

Guillén, A. (2000). *Control de calidad en las empresas e instituciones de servicio* (1 Ed.). San José, Costa Rica: AGMBP Ingenieros Consultores S.A.

Lele, M. y Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave: como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente* (1 Ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

McDaniel ,C. y Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. (4ta Ed.). México, DF: International Thomson Editores, S.A de C.V.

Schiffman, L y Lazar, L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. (7ma Ed.). México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Spendolini, Michael J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.

Valls, Josep-Francesc. (2000). *Gestión de empresas de turismo y ocio: el arte de provocar la satisfacción*. Barcelona, España: Gestión.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios* (2da Ed.). México, DF: McGraw-Hill.

## Páginas de Internet

Artículo escrito por el área de calidad, calidad@improven.com (2003). *Evaluación de satisfacción del cliente ¿por qué, para qué y cómo?*

[http://www.abcformacion.com/contenidos/calidad\\_0010.htm](http://www.abcformacion.com/contenidos/calidad_0010.htm) (junio 2004)

Better be Good. *Mida y gestione la satisfacción de sus clientes.* (2003)

<http://www.rrhmagazine.com/better/bbg.htm> (junio 2004)

Benítez, M. (2002). *Importancia de la medición de la satisfacción.* DataMining Institute, S.L. <http://www.estadistico.com/arts.html> (junio 2004)

*Calidad de servicio y satisfacción de clientes*

[http://www.uv.es/doctoradointeruniversitarioPOT/linea\\_calidad.htm](http://www.uv.es/doctoradointeruniversitarioPOT/linea_calidad.htm) (junio 2004)

*¿Cómo lograr que sus clientes regresen?*

<http://www.servicequality.net/sfvl/videotca-home.html> (mayo 2005)

*¿Cómo medir la satisfacción de los clientes con exactitud?* (2004)

<http://www.wilsoft-la.com/qservice.htm> (junio 2004)

*Desarrollo de competencias para la calidad de atención.*

<http://www.hmabb.gov.ar/descargas/Atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20SMU%201%C2%B0%20Parte%2014-05-05.ppt#256,1>. (mayo 2005)

*Estrategias para aumentar la satisfacción de los clientes.*

<http://www.microsoft.com/latam/empresas/customersat/default.mspx> (junio 2004)

Gondar, J. (2002). *Análisis de la satisfacción del cliente.* Data Mining Institute, S.L.

<http://www.estadistico.com/arts.html> (junio 2004)

Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación. *Momentos de la verdad.* (2004)

[http://www.imacmexico.org/ev\\_es.php?ID=14717\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=14717_201&ID2=DO_TOPIC) (junio 2005)  
Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires, Argentina. *Servicio al cliente interno*. Escrito por Karl Albrecht, adaptación realizada por Luis Cabello.  
[www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/cabello1.doc](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/cabello1.doc) (junio 2005)

IntegralRed consultora tecnológica

<http://www.integralred.es/seccion.asp?cod=9> (junio 2004 )

*La satisfacción del cliente.*

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/satisfaccion.htm> (junio 2004)

(2004) *La satisfacción del cliente*

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/satisfaccion.htm> (junio 2004)

Liderazgo y mercadeo.com, boletín electrónico edición 75

[http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=86](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=86) (junio 2004)

*Manejo de quejas.*

[http://html.rincondelvago.com/calidad\\_servicios-al-huesped.html](http://html.rincondelvago.com/calidad_servicios-al-huesped.html) (junio 2005)

*Medición de Satisfacción de Clientes*

[http://www.customercareassoc.com/portal/nuestra\\_empresa/que\\_distingue.asp#medicion](http://www.customercareassoc.com/portal/nuestra_empresa/que_distingue.asp#medicion)  
(junio 2004)

*Medición del grado de satisfacción de los clientes.* (2003)

<http://www.interconnectionconsulting.com/spanisch/adhoc/content/ics.htm> (junio 2004)

*METRIX* (2004)

<http://www.aimettayasociados.com.ar/metrix.asp> (junio 2004)

Open Met Group. (2004). *Evaluación de la satisfacción de clientes.*

[http://www.openmet.com/ev\\_clientes.htm](http://www.openmet.com/ev_clientes.htm) (junio 2004)

*Resolución efectiva de quejas y reclamos.*

[http://www.capitacion.abappra.com/html/abappra\\_cad\\_curso\\_res.shtml](http://www.capitacion.abappra.com/html/abappra_cad_curso_res.shtml) (mayo 2005)

*Satisfacción del Cliente.*

<http://www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/merc3.htm> (junio 2004)

## Periódico

Prendas, Grettel. (2003, 24 junio). Quejas de turistas a paso de tortuga. *La República*, 6.

## Revistas

Calderón, A. (2003). ¿Qué sienten sus clientes? Satisfacción o rechazo. *Eka*, 224, 24-25.

Chávez, C. (2002). ¡No los deje ir! Genera lealtad en sus clientes. *Istmo*, 258, 8-13.

Gorlechs, L. (1995). Trends in marketing services. *Libray Trends*, 43, 495-509.

Heskett, J. y Schlesinger, L. (1993). Empresas de servicios orientada al servicio. *Revista INCAE*, 7, 61-76.

Londoño, R. (1991). Satisfacción del cliente a través de la participación y el trabajo en equipo. *Administración*, 3, 35-39.

Revolución de la calidad en las empresas de servicios. (1999). *Revista del CIEMI*, 8, 15-16.

## Trabajos Finales de Graduación

Coe R., L.H. y Fernández, F. (1996) *Desarrollo de un modelo de calidad en el servicio en el Hotel Residencias de Golf*. Tesis de licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Hasbún, A. y Pacheco, A. (1999). *Planificación y diseño de la gestión de las operaciones del Departamento de Ingeniería del Hotel Costa Rica Marriott*. Tesis de licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.