

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
Facultad de Turismo y Patrimonio Cultural
Carrera de Administración y Dirección de Empresas Turísticas

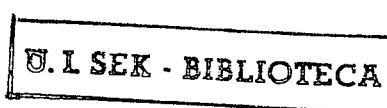
**Tema: Implantación de un programa de Calidad de Servicios en la
Actividad Turística**

Tesis de Grado

Nombre: RAFAEL ALMEIDA SUAREZ

AÑO 1996 - 1997

QUITO, ECUADOR



INDICE

INTRODUCCION.....	3
II. DEFINICIONES BASICAS DENTRO DE LOS SERVICIOS.	6
II. 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	7
II.2. MARCOS AMBIENTALES EN LOS SERVICIOS: AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	10
<i>II.2.1. Marcos Internos</i>	<i>10</i>
<i>II.2.2. Marcos Externos</i>	<i>13</i>
II. 3 ADAPTACIÓN DE SERVICIOS A ESQUEMAS PARTICULARES.....	15
III. LOS SERVICIOS COMO ELEMENTO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS	20
III.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE EXITO EN LOS SERVICIOS	20
III.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO	25
III.3 CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	33
IV. CALIDAD TOTAL.....	40
IV.1 ANTECEDENTES	40
IV.2 APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL A LOS SERVICIOS	42
IV.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD TOTAL.....	44
IV.4 NECESIDADES FUTURAS.....	47
<i>IV.4.1 Factores Claves para el Exito en la Calidad del Servicio</i>	<i>54</i>

V. LOS NIVELES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	57
V.1 INTRODUCCIÓN: LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SU JUSTIFICACIÓN Y APOORTE	57
V.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.....	60
<i>V.2.1 Participación del cliente</i>	60
<i>V.2.2 Personal en contacto.-</i>	63
<i>V.2.3 Soporte físico.-</i>	65
V.3 LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	68
V.4 NORMATIVIDAD Y COMUNICACIÓN DE LOS PROGRAMAS.....	72
VI. PROYECCION DEL SERVICIO A NIVEL DE EMPRESA	80
VI.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS IDEAS EN LA CULTURA EMPRESARIAL	80
VI.2 PROGRAMA DE DIFUSIÓN A LOS TRABAJADORES	88
VI.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	94
VII. LA SATISFACCION DEL CLIENTE	102
VII.I QUÉ REPRESENTA Y CÓMO SE EXPRESA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE? ..	102
VII.2 ENCUESTAS PARA MEDIR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN.....	107
CONCLUSIONES.....	111
ANEXOS	113

INTRODUCCION

La evolución de la humanidad en este último tramo del siglo XX se ha caracterizado por el vertiginoso desarrollo de la ciencia, la técnica y la tecnología. Las diferencias radicales que existían entre determinados productos o servicios de un mismo universo se han acortado y casi se puede decir que en la forma todos ellos son iguales, lo que en la actualidad diferencia un producto de otro, radica en una palabra fundamental **CALIDAD**.

En la prestación de servicios turísticos es mas clara aún la trascendencia del concepto de calidad, pues constituye la esencia misma del negocio y en él radica el éxito o fracaso del mismo. Partiendo de este razonamiento, el presente trabajo pretende concientizar a las personas que se desarrollan en el mercado del turismo de la importancia que tiene el concepto de **CALIDAD TOTAL**, no solo en el desarrollo de un negocio en particular sino en la expansión, crecimiento y progreso de toda la actividad turística en el país.

CALIDAD TOTAL no es otra cosa que la optimización de los recursos que forman parte de una actividad. Es aquel sistema que permite un crecimiento importante de la productividad, que equivale al aumento de la satisfacción del cliente que paga por un producto o servicio; en otras palabras, la calidad total es producir más, en menor tiempo, con menor costo y logrando mayor satisfacción del cliente final.

La aplicación de este sistema producirá como consecuencia dos resultados importantísimos en el negocio en el que se aplique: un aumento considerable de la oferta y un crecimiento acorde de la competitividad. Mientras más capacidad de oferta exista, mayor es el universo de demanda que se puede abarcar y satisfacer; y si el producto que se oferta es competitivo, el universo de demanda al que en concreto se puede llegar crecerá considerablemente. Aquí radica el secreto del negocio.

En el mundo actual el éxito de una actividad comercial depende fundamentalmente de la satisfacción del cliente, por lo tanto, es más clara y evidente la necesidad del empleo de la calidad total.

Los servicios turísticos están dirigidos hacia un primer y último fin: LA SATISFACCION. Esa es la razón de ser y la causa directa de la existencia de la actividad turística.

El Ecuador por su situación geográfica, y su variedad topográfica es un país privilegiado en cuanto a la existencia de recursos turísticos se refiere: flora, fauna, clima y gente son elementos esenciales para el desarrollo del turismo y constituyen además un atractivo fundamental: la variedad. Si se añade a estos elementos la infraestructura y la promoción se obtiene todo aquello indispensable para ejercer la actividad turística. Como se ve, el Ecuador tiene todo lo necesario para fomentar esta actividad, queda entonces la obligación de optimizar sus recursos, aumentar la productividad, incrementar la oferta, ser competitivos y satisfacer al cliente.

1

***En otras palabras el Ecuador de hoy necesita la Implementación de la
Calidad Total en los Servicios Turísticos.***

II. DEFINICIONES BASICAS DENTRO DE LOS SERVICIOS

“ El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”¹

“ Servicio es la actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada.”²

“ Servicio es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Este resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.”³

“ El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.”⁴

¹ HOROVITZ, Jaques, LA CALIDAD DEL SERVICIO, Ed. McGraw Hill, p.p. 2-3, México, 1992.

² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.537, México, 1991.

³ EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric, SERVUCCION, Ed. McGraw Hill, p.p13-14, Madrid, 1996.

⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.491, México, 1991.

II. 1. Características de los servicios

Existen varias características que diferencian a los servicios de los productos en general que a continuación veremos:

- A) Los servicios son más intangibles que tangibles. Los servicios son producto de un esfuerzo , por lo tanto el cliente no puede ver el resultado antes de adquirirlo. En términos generales los servicios no pueden verse, probarse, ser tocados, olerse, sentirse antes de ser adquiridos. Hay algo muy importante: el servicio al ser intangible no puede definirse, formularse o alcanzarse mentalmente. La misión de la empresa está en crear elementos de tangibilidad para que el cliente pueda analizar el producto a través de la calidad, es decir, en que medida ha satisfecho sus expectativas ese servicio.

- B) Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. A diferencia de los productos que primero se producen y luego se venden, los servicios primero se venden y luego se producen y consumen. Si una persona brinda un servicio inmediatamente pasa a formar parte de él. En el caso de los productos no importa mucho quien es el proveedor, pues el producto tiene un acabado final igual; en cambio en los servicios sí importa quien es el proveedor porque la calidad del servicio dependerá en alto grado de la forma como la ofrezca éste. La interrelación que existe entre proveedor-cliente es definitiva a la hora de medir la satisfacción de éste último por el servicio adquirido.

Si un servicio tiene varios proveedores el cliente tiene la opción de escoger cualquiera de esas alternativas; la opción de escoger tiene un precio que puede variar sustancialmente entre uno y otro.

- C) Los servicios son menos estandarizados y uniformes. Los servicios son el producto de esfuerzos y acciones emprendidas por personas. Aunque para brindar un servicio intervienen también máquinas y tecnología, la mayor parte del proceso lo realiza el individuo. Entonces, un servicio no puede ser exacto una y otra vez; pero si se puede estandarizar en niveles generales a través de varias técnicas.

Las empresas que ofrecen servicios invierten mucho dinero en programas de capacitación sobretodo para el personal que esta en directo contacto con el cliente.

Otra estrategia utilizada para mantener y mejorar la calidad de los servicios es dar incentivos o bonos a los mejores empleados del mes de acuerdo a las encuestas hechas a los clientes. Esta estrategia se utiliza también para controlar y regular el rendimiento de los empleados.

- D) Los servicios no pueden ser almacenados. Los servicios una vez producidos deben ser consumidos, a diferencia de los productos que después de ser producidos pueden ser almacenados y luego de un período determinado, dependiendo del producto, puede ser vendido.

E) En general no pueden ser protegidos por patentes. Cuando sale al mercado un servicio innovador, éste es copiado por la competencia y por ser un servicio no se lo puede proteger bajo una patente. Entonces, las empresas deben tratar de mantener el mayor nivel de servicio a un precio conveniente para poder estar sobre la competencia y así lograr cubrir un mayor segmento de mercado.

F) Es difícil establecer su precio. Cada empresa tiene su sistema y forma de brindar un mismo servicio. Dependerá de la estructura organizacional, tecnología, recursos humanos, canales de distribución, y en general los costos de producción que una empresa tenga para poder establecer un precio al servicio que ofrece.

La oferta debe preocuparse siempre de poner un producto/servicio en el mercado con oportunidad, seguridad y con un precio conveniente.

En los servicios es indispensable la evidencia física, eso quiere decir generar elementos de tangibilidad a los servicios. Esto se logra a partir de los elementos utilizados por la empresa como personal, tecnología, facilidades, equipamiento, etc.

Con el manejo de la evidencia física se busca lograr el mayor beneficio para la empresa y un posicionamiento en el mercado.

II.2. Marcos Ambientales en los Servicios: ambiente interno y externo

Cualquier empresa que tiene planificado ofrecer un producto debe tomar en cuenta las necesidades latentes en el mercado y la capacidad que esta tiene para ofrecer ese producto. Más aún cuando se trata de brindar un servicio hay que tener mucho cuidado dónde, a quién, cuánto y cuándo se ofertará, por la vulnerabilidad del negocio.

Los marcos internos son todos los recursos o facilidades con los que cuenta una empresa para brindar un producto/servicio. Estas facilidades dependen únicamente de la empresa.

Marcos externos son todos los factores que influyen en la productividad de una empresa, pero que están fuera de su control, entonces debe tomar las medidas más adecuadas para que estos incidan en el menor grado posible dentro de ella.

II.2.1. Marcos Internos

El ambiente interno está conformado por tres variables fundamentales:⁵

- a) Cultura empresa, pero que están fuera de su control, entonces debe tomar las medidas más adecuadas para que incidan en el menor grado posible a ella.
- b) Estructura
- c) Recursos

⁵ COBRA, Marcos, ZWARG, Flavio, MARKETING DE SERVICIOS, Ed. McGraw Hill, p.80, Colombia, 1995.

- a) **Cultura:** Es la misión y visión que tiene una empresa. El direccionamiento que toma una organización permite ir por un solo camino hacia un objetivo. Para ello la empresa debe seleccionar personal que tenga los mismos valores y debe ambientar al individuo a la filosofía de la empresa.

- b) **Estructura:** Es la forma como está configurada una empresa, es decir, el organigrama de funciones que la empresa tiene. El éxito de la estructura está en la eficiencia con la que se brindan los servicios. Por ello es necesario hacer la evaluación del organigrama propuesto para medir la eficiencia de la empresa. En la estructuración de una empresa hay que evitar la burocratización porque eso trae dos efectos negativos: infla gastos y el servicio es lento. La estructura de la empresa, es decir, la organización interna influye directamente sobre el soporte físico (todos los materiales e infraestructura necesaria para producir el servicio) y sobre el personal en contacto.

- c) **Recursos:** Son todos los medios a disposición de la empresa para ofertar un producto. Los recursos determinarán las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para competir dentro del mercado. A través de los recursos tratamos de generar calidad de servicios. Para eso debemos identificar recursos propios y recursos de la competencia que debemos incorporar a la empresa para ofrecer un servicio altamente competitivo. Dentro de los recursos está la capacidad con la que nuestros empleados (personal en contacto) puedan relacionarse con los

clientes. Por lo tanto es necesario adaptarse a las expectativas del cliente, porque éste siempre tiene un criterio anticipado acerca de nuestro servicio que puede ser bueno o malo y nuestra meta debe ser siempre superar las expectativas que el cliente se ha creado.

Para superar las expectativas creadas no podemos prometer más ni menos de lo que realmente ofrecemos. Si ofrecemos menos con la intención de sorprender a nuestros potenciales clientes, corremos el riesgo de captar un segmento al que no estaba dirigido pero que se siente atraído por esa promesa de servicio. Si sucede lo contrario, es decir, ofrecer más de lo que el producto/servicio realmente es, puede ser que capturemos el mercado al cual estaba dirigido pero existe una alta probabilidad de que perdamos ese cliente por la decepción al no haber satisfecho las expectativas creadas. Lo que una empresa debe hacer (hotelería, restauración, etc.) es crear una imagen verdadera y posicionarla en su mercado meta a través de los verdaderos atributos y ventajas que ésta tenga frente a la competencia.

La calidad de los servicios es un elemento intangible, y la única vía por la que puede captar el cliente es la comunicación. La organización entonces, debe preocuparse de comunicar y motivar a su personal de contacto sobre las normas de calidad y la meta a la que quiere llegar con respecto al cliente. Esto se logra a través de programas de capacitación y concientización, porque está claro que primero hay que vender al empleado y luego al cliente. Muchas empresas invierten gran cantidad de

tiempo y dinero en campañas internas con el objetivo de dar a conocer a sus empleados que es la calidad y como debe se transmitida.

II.2.2. Marcos Externos

Marcos externos son todas las variables que influyen en la empresa pero que no están bajo su control, no tiene poder de decisión ni cambio. La empresa debe adaptarse ante estas variables aprovechando las ventajas que encuentre en el mercado y protegerse de las desventajas para evitar riesgos. Dentro de los marcos externos intervienen:

- a) Ambiente Económico
- b) Ambiente Social-Cultural
- c) Ambiente Político
- d) Ambiente Legal-Institucional
- e) Ambiente Tecnológico

- a) **Ambiente Económico:** Se refiere al desarrollo que un país o región tiene. Para poder ofertar un producto/servicio es necesario saber qué nivel de ingresos tiene el mercado meta para ofrecer un producto/servicio de acuerdo a su realidad económica. cuando la actividad crece se produce un excedente por la expansión: crece la economía y como consecuencia de ello hay un aumento del flujo turístico; aumenta la variedad de la oferta porque crece la demanda; el costo de los servicios básicos, y los costos de los servicios turísticos en general bajan porque aumenta la

competencia y la generación de utilidades se capta ahora a través del volumen de ventas y no a través de los altos costos por ventas unitarias.

- b) **Ambiente Social-Cultural:** Hay que tomar en cuenta la cultura, educación y medio social en el cual se ofrecerá el servicio por las diferencias que puedan existir en dos lugares donde se venderá un mismo producto. Se deben establecer las diferencias en los gustos, variables en función de las cuales medimos la satisfacción del cliente, adaptación del producto para satisfacer gustos y no herir susceptibilidades. La segmentación del mercado y la mezcla del marketing (precio, producto, promoción, plaza) se vuelve compleja entre un lugar y otro por la idiosincracia del lugar.
- c) **Ambiente Político:** Las empresas absorben las consecuencias del sistema político de un país y al estar fuera de su control, ellas solo pueden tomar medidas o estrategias para contrarrestar los efectos que puedan producirse. Para atraer la inversión a un lugar determinado es indispensable que exista estabilidad política porque eso trae como consecuencia un factor fundamental: estabilidad económica.
- d) **Ambiente Legal-Institucional:** El ambiente legal-institucional es definitivo para que una empresa tome la decisión de entrar a operar en un mercado por eso es indispensable contar con garantías y respaldo legal el momento en que se presente un problema. Se toma en cuenta también las facilidades para la constitución de la

compañía y algo que es muy importante, la contratación de personal y las decisiones y facultades que una empresa tiene para operar con sindicatos.

- e) Ambiente Tecnológico: Las facilidades que un país ofrezca para operar efectivamente son muy importantes, porque tendrán una influencia directa en la productividad y rentabilidad de la empresa. Este ambiente tecnológico hace referencia a las comunicaciones (teléfono, fax, internet, etc.), vías de acceso, medios de transporte (facilidades y frecuencias), infraestructura básica.

II. 3 Adaptación de Servicios a esquemas particulares

Para adaptar un servicio a un esquema determinado es necesario hacer un análisis profundo de la cultura, educación y costumbres del lugar porque a pesar de que vamos a brindar calidad, el concepto de ésta varía de acuerdo a cada cultura. En muchos lugares se confunde la calidad del servicio con el lujo; esa comparación es totalmente equivocada porque podemos encontrar dos establecimientos hoteleros de diferente categorización con la misma calidad de limpieza, con la diferencia de algunos parámetros que sirven a uno y otro para mantenerse en la categoría en la cual fueron calificados.

La adaptación es un proceso de ajuste al medio social y cultural en el que se adquiere normas y hábitos del grupo con vistas a su integración. Es necesario para adaptar un servicio, adaptarse a las expectativas del cliente, es decir, satisfacer con nuestro servicio todo lo que el cliente espera de nosotros. Para esto debemos determinar las verdaderas necesidades y los gustos particulares de nuestro mercado meta. La empresa McDonald's brinda el servicio de comida rápida, pero ha tenido que generar ciertas adaptaciones en algunos lugares por la cultura del lugar. Un ejemplo muy claro de esto es el cambio o adaptación que tuvo que hacer en Israel en la oferta de su producto: ofrece hamburguesas con carne de soya, porque la mayor parte de su mercado no consume carne de res. Podemos ver entonces que el producto fundamentalmente sigue siendo el mismo, con programas de promoción, presentación, diseño y forma básicamente iguales a los del resto del mundo, pero con un cambio en un componente de su producto que le ha permitido tener el posicionamiento y rendimiento planeados. En el caso de una cadena hotelera, los estándares de calidad de los servicios son iguales en todo el mundo: la calidad de los componentes en infraestructura, servicio, limpieza, rapidez, cordialidad, etc. son siempre los mismos, pero en un lugar determinado puede haber una demanda específica de algún servicio como un tipo de comida especial, entonces esa cadena crea un restaurante con ese tipo de comida para satisfacer un segmento de mercado muy específico.

La adaptación de un servicio es la base del éxito para una empresa porque si bien los factores que determinan la calidad de un producto son esencialmente los mismos en todos los lugares, en cada sociedad existe una escala o jerarquía de valores diferente: la

puntualidad, por ejemplo, en nuestro país no es tan determinante como en Alemania, entonces, es indispensable para una empresa que trabaja con un mercado alemán saber que los horarios deben ser estrictamente respetados o la consecuencia será perder a esos clientes.

La tendencia turística actual en todo el mundo es adaptar cada día más el servicio a través de segmentos cada vez más específicos. En Ecuador existía antes un turismo de naturaleza hacia la Amazonía; hoy en día existen programas especializados en el estudio de determinada variedad de plantas o animales, como consecuencia de la aparición de servicios a esquemas particulares debe hacerse tomando en cuenta, además de los factores culturales y sociales, factores económicos, políticos y de comportamiento.

El factor económico también influye en el comportamiento del consumidor, por de acuerdo a sus ingresos, el individuo tiene necesidades. Primero debe satisfacer sus necesidades primarias (alimentación, vestido, vivienda) y luego vienen necesidades secundarias que las solucionan poco a poco de acuerdo a las posibilidades.

Un mercado que tiene capacidad adquisitiva alta se da por descontado que ha satisfecho sus necesidades primarias de acuerdo al segmento de mercado las necesidades son diferentes: cuando una persona satisface una necesidad aparece otra y eso crea una cadena infinita. Quienes ofrecen servicios deben crear si todavía no existen o adaptar los que ya tienen al segmento de mercado al cual sirven. La adaptación también se la hace por modas que aparecen en una sociedad: en determinado momento apareció la moda de lucir el cuerpo y estar “en forma” entonces

se crearon en hoteles comida especial y ciertos servicios como clases de aeróbicos en establecimientos hoteleros generalmente situados junto al mar.

La adaptación de servicios también se la hace tomado en cuenta el factor personal: la edad determina que tipo de servicio debemos ofrecer porque no es lo mismo atender a un grupo de jóvenes que a un grupo de personas de la tercera edad en Galápagos y a pesar de que ofertamos el mismo producto la forma en la que se brinda el servicio es diferente. El estilo de vida influye también por la forma y duración que debe tener ese servicio, la personalidad y actividad económica modificará el producto: una persona que tiene su actividad la mayor parte del tiempo en una gran ciudad escogerá un lugar tranquilo y apartado para descansar, en cambio otra persona que se desarrolla en un ambiente tranquilo preferirá quizá hacer turismo en un lugar con mucho movimiento y gran vida social. El fin también es importante: una cadena internacional de servicios tiene establecimientos que sirven a un mismo segmento, pero que de acuerdo al lugar han tenido que adecuar por los fines que persigue el turista, es decir, un individuo viaja a un lugar por asuntos profesionales y viaja a otro lugar por recreación, por lo cual ésta cadena de servicios debe establecer cual es el fin específico que tiene el cliente para adecuar todos los componentes del servicio y satisfacer sus expectativas. Esta adaptación de los servicios se hace sobre el tipo de clientes escogidos, es decir, de acuerdo al segmento de mercado con el cual vamos a trabajar; estas decisiones están orientadas al personal de contacto y el soporte físico.

En cuanto al personal de contacto hay que establecer qué calificación debe tener, su edad, sexo, carrera, etc. Para el soporte físico hay que determinar qué localización debe tener, decorado, mobiliario, maquinaria, y la capacidad. La capacidad nos indicará el monto de la inversión que debemos hacer y el nivel óptimo de rentabilidad que debe tener el negocio.

III. LOS SERVICIOS COMO ELEMENTO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Los servicios pueden adquirir ciertas cualidades que no son determinantes para ponerlos efectivamente en el mercado, pero que lo diferencian de la competencia por la eficiencia y eficacia con que son ofertados.

Estos elementos generan ventajas para una empresa en todos los campos: humano, económico, tecnológico, etc. Cuando un cliente debe escoger un producto/servicio entre varias alternativas se forma una escala de valores de cada uno de ellos y juzga por las ventajas que puede obtener. Escogerá el producto/servicio que mejor satisfaga sus expectativas a través de muchos factores que veremos más adelante. Las ventajas competitivas se generan a través de los Factores Críticos de Éxito que no son rígidos sino que dependen del lugar donde se instale la empresa y la idiosincrasia del lugar.

III.1. Determinación de los Factores Críticos de Éxito en los Servicios

Los factores críticos de éxito son aquellas variables que resultan indispensables para el éxito de una empresa, cuya carencia significa debilitamiento frente a la competencia o el fracaso de la industria dentro del mercado.

Factores críticos de éxito son aquellos elementos que permiten estar en mejores condiciones frente a la competencia. Estos no son genéricos para todos los países, sino que van de acuerdo al lugar donde se instale la industria y a la idiosincracia de la gente. Además, para establecer los factores críticos de éxito es necesario tomar en cuenta dos iniciativas ⁶

- 1) Segmentar el mercado detalladamente, buscando segmentos claves
- 2) Investigar lo que distingue las empresas de éxito de las empresas fracasadas analizando las diferencias existentes entre ambas.

Los factores críticos de éxito se determinan a través de aquellos elementos que son de trascendental importancia en el negocio, y su implementación se la determina a través de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, debiéndosela comparar con otras empresas que brindan servicios básicamente iguales.

A través de un estudio se logró determinar que existen diez factores que inciden directamente en la productividad de una empresa y son aplicables a organizaciones de cualquier tipo. Estos factores son: ⁷

- 1) Necesidades atendidas por el negocio los gustos y necesidades dentro de un mercado son cambiantes, y la empresa debe estar predispuesta y preparada para realizar cualquier cambio cuando el mercado lo demande.

⁶ COBRA, Marcos, ZWARG, Flavio, MARKETING DE SERVICIOS, Ed. McGraw Hill, p.44, Colombia, 1995.

⁷ COBRA, Marcos, ZWARG, Flavio, MARKETING DE SERVICIOS, Ed. McGraw Hill, p.p. 48-49, Colombia, 1995.

Una vez identificadas las necesidades, la empresa debe resolver las siguientes preguntas:

- 1.1 Puede la necesidad ser atendida de otra forma?, esto ayudará a escoger la mejor forma en que puede ser brindado el servicio, tomando en cuenta siempre la satisfacción del cliente.
 - 1.2 Puede la necesidad del producto/servicio desaparecer?, previene a la empresa para la creación o adaptación de un producto/servicio al mercado.
 - 1.3 En qué circunstancias puede desaparecer?, permite planificar un nuevo producto para un momento determinado.
- 2) Recursos y activos; la organización necesita un sinnúmero de recursos para lograr los objetivos como: personal, capital, energía, servicios básicos, equipos, etc.

Si alguno de los recursos no existe, la empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- 2.1 Existen sustitutos?
- 2.2 Cuánto cuesta la sustitución?
- 2.3 Cuánto tiempo tomará para la sustitución?

Estas preguntas sirven a la empresa para saber si el negocio es conveniente con la ausencia de uno o más de los recursos y si esa ausencia tiene o no solución.

- 3) Estabilidad de costos con relación a la competencia; por muchas variables, la empresa corre el riesgo de tener que elevar los costos y su posible necesidad de tener que salir del mercado al no poder competir. Ante eso la empresa debe determinar cuál es el riesgo al que está expuesta.
- 4) Pequeño número de compradores; el mercado al que atiende una empresa debe tener el suficiente tamaño como para justificar su funcionamiento.
- 5) Tecnologías; aunque la aparición de nuevas tecnologías pueden facilitar y abaratar nuestra operación, también pueden perjudicar, a través de la creación de un servicio sustituto al nuestro.
- 6) Habilidades especiales; existen tres factores que inciden directamente en la oferta de un buen servicio: personal, procedimientos utilizados y la estructura organizacional de la empresa.
- 7) Símbolos fuentes de identificación corporativa; mucho importa en la decisión de compra de un consumidor la percepción que éste tenga del producto: logotipo del

producto/servicio, nombre, presentación, es decir, la forma cómo recibe el mensaje del producto/servicio.

- 8) Confianza en los productos/servicios de la empresa; la confianza de un producto crea fidelidad en el consumo; un repentino cambio en el producto/servicio puede causar un trastorno en el hábito de consumo del cliente con graves consecuencias para la empresa.
- 9) Disponibilidad de productos y servicios complementarios; la empresa debe procurar crear la mayor cantidad de servicios complementarios para evitar que el cliente tenga que utilizar varios servicios; además con los servicios complementarios logramos mayor grado de satisfacción en el cliente.
- 10) Barreras institucionales y legales; estas barreras se constituyen en amenazas para la empresa y deben ser tomadas muy en cuenta porque están fuera de su control y hay que tomar medidas para que la incidencia en la empresa tenga el menor grado posible.

Además de estos diez factores críticos de éxito genéricos, dentro de la actividad turística existen otros, que tendrán su valor e importancia de acuerdo a la idiosincracia y al lugar donde funciona el negocio, entre ellos podemos anotar: puntualidad,

experiencia, medios de distribución, especialización del producto, confiabilidad (seguridad, rapidez, conveniencia de horarios, variedad de servicios).

La determinación de los factores críticos de éxito se la hace con la finalidad de establecer las diferencias que tiene nuestra empresa con relación a la competencia para aprovechar en el posicionamiento dentro del mercado a través de la diferenciación. La diferenciación es el proceso a través del cual el consumidor piensa, analiza, percibe y escoge frente a varios productos de similares características.

Cada mercado determina los factores críticos de éxito de una empresa a través de sus singulares características, gustos y necesidades.

Los factores críticos de éxito pueden convertirse para una empresa en fortalezas o debilidades; mientras mayores son los recursos y facilidades que una empresa tiene para operar, mayores son las probabilidades de éxito; y por el contrario, si sus recursos y facilidades son limitados, los riesgos de fracasar son cada vez mayores.

III.2 Identificación de las características de los segmentos de mercado

La identificación de las características de los segmentos mercado se realiza con la finalidad de obtener la información necesaria para resolver los problemas/necesidades que existen en él.

Mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Comprador real es aquel que tiene la capacidad de acceder a un producto. Compradores potenciales son aquellos que tienen la capacidad de acceder a un producto y efectivamente pueden llegar a convertirse en clientes.

Las segmentación del mercado consiste en la división de grupos distintos de clientes que pueden requerir diferentes productos. Estos grupos pueden diferenciarse por sus necesidades, ingresos, ubicación o actitud de compra. A través de la segmentación logramos determinar o identificar las características de los diferentes segmentos de mercado.

Es indispensable segmentar el mercado para establecer las necesidades específicas que existen en cada uno de los grupos y así poder crear o adaptar un producto para satisfacer los gustos, necesidades y preferencias latentes.

De hecho existen necesidades iguales en todos los segmentos; la segmentación ayuda a crear un producto/servicio que esté de acuerdo a las necesidades y accesibilidad de los diferentes segmentos. La categorización de los establecimientos hoteleros se hizo con la finalidad de satisfacer a los diferentes segmentos de turistas, que tienen ciertas características que los diferencian, por ejemplo, gustos, capacidad adquisitiva, nivel de exigencia de calidad, etc.

Existen muchas formas para segmentar un mercado, y depende de quien las hace utilizar cualquiera de ellas. Igualmente existen diversas variables para segmentar un mercado. Las principales variables utilizadas son: ⁸

- a) geográficas
- b) demográficas
- c) psicográficas
- d) de comportamiento

a) Variables geográficas.- Una empresa utiliza la variable geográfica si su intención es invertir en diversas regiones de un país o sector. En esta variable se utilizan diversos parámetros: región, parroquia, tamaño de la ciudad (número de habitantes), densidad-urbana, suburbana y rural, clima. En el caso de la oferta turística el clima es determinante a tal punto que se ha creado la temporalidad (temporada alto y baja).

b) Variables demográficas.- Estas variables ayudan a segmentar un poco más al mercado con la intención de ofrecer un producto más específico. La variable demográfica segmenta al mercado por edades, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar- joven, soltero, joven casado, sin hijos, casado con niños pequeños, etc.-, nivel de ingresos, ocupación, educación, religión, raza, nacionalidad.

⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.p.222-233, México, 1991.

Segmenta por edades porque hay ciertos productos que tienen una utilidad limitada y además los gustos en el mercado cambian de acuerdo a la edad del cliente. La segmentación por ciclo de vida familiar también es importante porque existen muchos programas u ofertas orientadas a segmentos específicos: tarifa aérea para niños, vacaciones para solteros, clubes de verano para familias, etc. Todos los paquetes turísticos y oferta de servicios turísticos en general tiene un mercado meta que se lo clasifica generalmente por el nivel de ingresos que este tenga; hay empresas que se especializan en turismo de lujo orientado a un segmento de altos ingresos, y hay otros que ofrecen una oferta que se preocupa por el volumen de ventas destinado a un mercado con ingresos medios, medio-bajos a quienes les interesa más la cantidad que la calidad.

El nivel de educación determina el comportamiento de compra de un consumidor: por sus conocimientos hay quienes prefieren solo diversión y otros quienes combinan turismo de cultura con recreación. Existen organizadores de viajes que planean sus paquetes con fines religiosos como la visita a lugares sagrados y para ello tienen un mercado meta específico. En nuestro país la oferta de turismo de naturaleza es cada vez mayor y la segmentación de su mercado meta la hacen generalmente por edades, ocupación (profesión) y nacionalidad porque la segmentación de grupos hecha de esta manera tiene gustos muy marcados.

- c) Variables psicográficas.- Estas variables forman parte de las variables demográficas. Las variables psicográficas están compuestas por: clase social, estilo de vida, y personalidad.

La clase social puede ser baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta. La clase social a la que pertenece un individuo influye notablemente cuando éste adquiere un producto/servicio porque recibe gran cantidad de mensajes indirectos que harán que decida por una u otra alternativa. De hecho, la oferta turística está creada y orientada para satisfacer a una determinada clase social. Un caso especial es el de Disney World, que está orientado a satisfacer las necesidades de las clases desde media hasta alta alta porque tiene ciertas características particulares como variedad, tamaño, calidad y precio.

El tipo de personalidad dominante en un segmento de mercado determina directamente en el tipo de producto que vamos a ofrecer: si la personalidad gregaria es dominante en el grupo, hay que ofrecer un producto/servicio que incluya todo o casi todo porque estas personas no tienen iniciativa para sugerir o escoger entre dos lugares cual puede ser mejor para visitar en un momento determinado. Si estas personas sienten que ha faltado algo seguramente no pidan ni reclamen por ese servicio, sino que simplemente se creará una imagen negativa del producto/servicio en ellos. Por otro lado, si la personalidad dominante del grupo es ambiciosa, las características del producto deben orientarse a superar

ciertas expectativas particulares que el cliente pueda tener, como el alcance que pueda tener en un seguro de viajero.

- d) Variables de comportamiento.- Las variables de comportamiento segmentan al mercado en grupos de personas según sus conocimientos, actitudes, costumbres o respuestas frente a un nuevo producto. Con estas variables buscamos saber qué es lo que busca el cliente: calidad, servicio o economía. En la oferta de servicios turísticos va destinado a un segmento especial: hay clientes que buscan calidad ante todo, sin importarles cuánto deban pagar, ellos buscan la excelencia del servicio. Otros, esperan que exista el servicio a un precio razonable sin esperar más de lo que el servicio representa un servicio. Por ejemplo, ciertos turistas pagan una tarifa de alojamiento con desayuno incluido. No esperan un gran desayuno, sino simplemente comer por la mañana.

Un tercer grupo busca economía en el producto: mientras menos tenga que pagar por un producto/servicio mejor se sentirá. En este tipo de turista no fija sus expectativas en la calidad o cantidad que el producto/servicio pueda tener, sino que espera siempre economizar en cualquier adquisición y con eso estará satisfecho. El segmento de turistas llamado “mochileros” es un ejemplo clarísimo de lo que significa economizar; éstos, buscan el servicio de alojamiento más barato, sin importarles si deben compartir con uno o cinco personas, o si tendrán baño privado o si el lugar es realmente limpio, a ellos les interesa pagar el monto mínimo por dormir y así habrán satisfecho su necesidad.

Es importante saber si el consumidor conoce o ha consumido antes el producto, para establecer una estrategia de promoción y distribución efectiva. No es lo mismo ofrecer un mismo producto a un potencial usuario que a un usuario frecuente, porque el nivel de conocimiento y disposición frente al producto es muy diferente. El grado de lealtad del consumidor determina el volumen de demanda. Muchos consumidores adquieren siempre la misma marca de servicio o a través de una marca distintos productos; otros en cambio son fieles a dos o tres marcas dependiendo cuál le convenga más en ese momento; y otro segmento de consumidores que no son leales a ninguna marca, sino que buscan en ese momento cuál satisface mejor sus necesidades y lo adquiere. Para una empresa es importante establecer que grado de lealtad existe en los consumidores porque así puede proyectar un nivel de ventas y alcanzar el nivel deseado. La actitud del cliente frente al producto es básica porque nos da la medida si un producto/servicio será o no rentable en un lugar, y si es que lo es, establecer la mayor estrategia para llegar a él. Dentro de un mercado hostil un producto tendrá que hacer intensas pero sutiles campañas de promoción para poder crear en la mente del consumidor una imagen positiva del producto y así lograr que el cliente se forme un hábito de consumo de ese producto.

Como hemos dicho, la segmentación del mercado debe hacerse tomando en cuenta las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento, y para que la segmentación sea eficaz debe tener las siguientes características: mensurabilidad, accesibilidad, sustancialidad y procesabilidad.

La mensurabilidad consiste en determinar si es posible medir el tamaño del segmento de mercado al cual queramos llegar. El tamaño de nuestro mercado meta es indispensable determinar para saber la capacidad instalada que debemos tener así como el personal para operar.

La accesibilidad se refiere a la posibilidad que tiene la empresa para llegar a un segmento y la capacidad para atenderlo. No solo es necesario saber cuál es nuestro mercado, sino que además hay que saber cómo llegar a él y satisfacer sus necesidades.

La sustancialidad determina si el mercado es lo suficientemente amplio y lucrativo como para desarrollar un plan e intervenir en él. Existen casos excepcionales en los que ciertas empresas multinacionales intervienen en un mercado solo por tener un nombre y participación sin obtener ganancias, con el objetivo de que en el futuro cuando quiera intervenir con el mismo producto y otro innovador con una promoción agresiva, tenga el respaldo de una marca e imagen conocidas.

Procesabilidad es la posibilidad de diseñar programas para atraer y atender a los segmentos. Una empresa debe medir su capacidad de cobertura e implantar un programa de mercadotecnia para atender a uno o varios segmentos hasta donde su capacidad lo permita.

La mejor forma para determinar las características del mercado es la segmentación a través de dividir a éste en grupos homogéneos, que busquen satisfacer gustos, necesidades y preferencias iguales. A través de la segmentación logramos determinar las verdaderas necesidades de nuestro mercado meta y eso permite adaptar correctamente el producto al mercado.

La segmentación ayuda a la empresa a determinar cuál o cuales segmentos se ajustan más a la misión de la empresa y sus capacidades reales.

III.3 Creación de ventajas competitivas basadas en la determinación de los factores críticos de éxito

Las ventajas competitivas que una empresa tiene con respecto a la competencia, están determinadas por las mejores facilidades o recursos que ésta tenga para operar, es decir, por todas las variables que se constituyen en factores críticos de éxito.

En la actividad turística, muchos de estos factores son muy sensibles porque dependen única y exclusivamente del hombre, por lo tanto un servicio no puede ser exactamente igual una y otra vez, como sucede con los servicios automatizados. Si la competencia carece de algún recurso (humano o material), para brindar un servicio que nuestra empresa si tiene, eso se constituye en una ventaja competitiva para nosotros. Mientras más ventajas competitivas tengamos, la posibilidad de éxito es mayor porque nuestro producto/servicio se ofrece en mejores condiciones al cliente. A continuación hablaremos de algunos factores críticos de éxito que se constituyen en ventajas competitivas dentro de la actividad turística, como son: personal, tecnología, comunicaciones, vías de acceso, infraestructura básica, canales de distribución, situación económica y política, marco legal, precio, limpieza, rapidez, imagen, horarios,

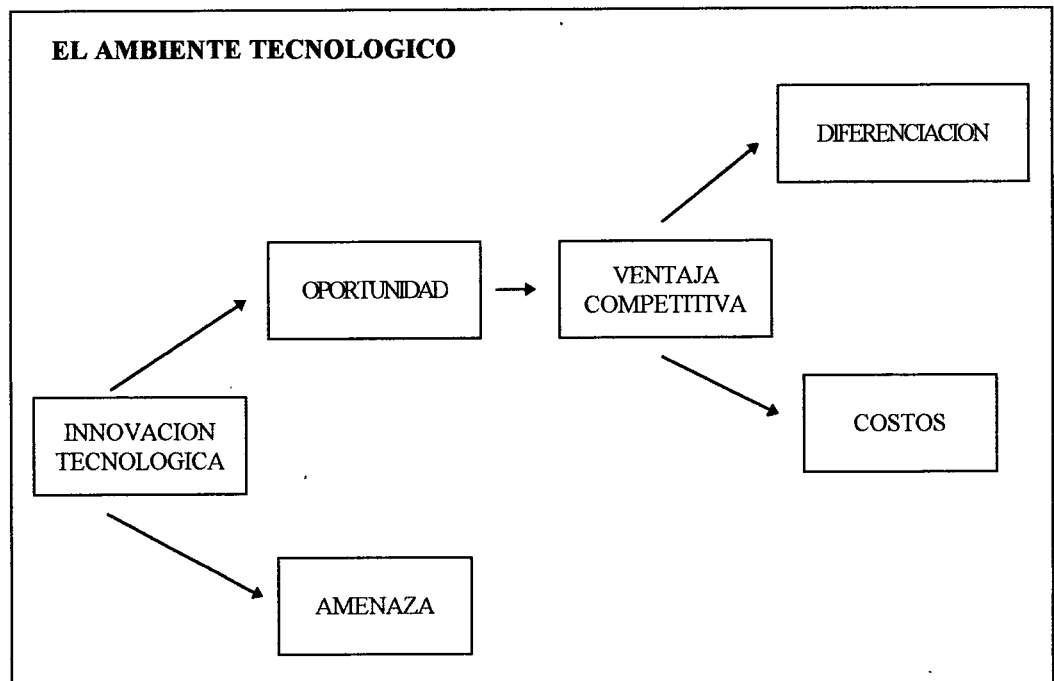
puntualidad, seguridad, estructura administrativa, servicios complementarios, variedad de productos, proveedores, etc.

Las empresas que brindan servicios han empezado sus actividad en una región con personal empírico, sin la formación ni capacitación suficientes como para alcanzar un alto rendimiento en su trabajo.

Luego con el crecimiento de la actividad aparecieron nuevos esquemas, lo que ha obligado a la tecnificación y profesionalización del personal para mantener el segmento de mercado al cual atienden. En un restaurante, por ejemplo, los meseros deben tener una mínima preparación como tales, porque son ellos quienes están en directo contacto con el cliente, y la satisfacción del cliente dependerá en alto grado de la calidad de servicio que éstos brinden. Algunas características de un buen mesero son: cortesía, presencia nítida, conocer bien la carta, entre otros.

La capacitación del personal dentro de una empresa da grandes resultados: alta productividad en el trabajo y lo que es más importante, un cliente satisfecho.

La tecnología es vital para que una empresa pueda mantenerse entre las mejores, porque ésta ofrece muchas facilidades puntuales que son cada vez más importantes para el cliente. El sistema de reservaciones de un hotel debe tener alternativas de acceso (teléfono, fax, internet, sistemas interconectados con las grandes agencias de viaje, etc.) y deben ser eficientes y confiables. Estas cualidades en el servicio harán que el cliente sea fiel a esa marca por los beneficios que obtiene de ella. En el siguiente cuadro podemos observar, como la tecnología constituye un factor clave de éxito para las empresas:



Tomado de: COBRA, Marcos, MARKETING DE SERVICIOS, página 21, 1995.

Las comunicaciones y vías de acceso todavía son un problema en nuestro país, porque no hay garantía si el día de mañana podremos comunicarnos con un proveedor o cliente dentro o fuera del país, lo que es peor, no existen las garantías viales para viajar de un punto a otro y la única esperanza que existe es que el clima se mantenga estable. Esta falta de garantías traen al país grandes problemas, primero porque grandes inversionistas prefieren otros países con mayores garantías para instalarse y luego, el turista escoge otro destino diferente al producto Ecuador. Una empresa debe conocer bien su mercado meta tanto en sus gustos y preferencias como en su localización. Parte fundamental de la calidad total de un producto/servicio son los canales de distribución con los que cuente. La tarea de una empresa no solo es fabricar un producto/servicio de calidad sino que también debe saber cómo llegar al consumidor

final a través de sus distribuidores. Una cadena hotelera norteamericana determinó con su mercado meta ejecutivos que viajan por negocios. Una vez establecido su mercado meta instaló su infraestructura en lugares estratégicos, siempre cerca a los centros de negocios y la distribución y promoción la hacen a través de agencias y medios que tienen contacto frecuente con revistas, tarjetas de crédito, etc.

La situación económica y política, junto al marco legal de un país deben ofrecer un mínimo de facilidades y garantías a las empresas para su funcionamiento, a través de estabilidad en el caso, e incentivos y eliminación de trabas en el segundo. La situación económica y política afecta a todas las actividades dentro de una sociedad, pero la actividad turística es más sensible, porque el consumidor busca un ambiente tranquilo para desarrollar sus actividades que no lo va a encontrar en un país con conflictos políticos; igualmente la situación económica afecta porque una fuerte inflación encarece el precio de nuestro producto y nos deja virtualmente fuera del mercado, porque dentro de un mercado con tanta competencia una diferencia de precio entre productos similares puede marcar la gran diferencia en la decisión de compra del turista. Si solo manejamos nuestro producto dentro del mercado local, la alteración de precios también afecta porque la inflación afecta. La capacidad adquisitiva de la gente, y antes de consumir nuestro producto deberá satisfacer otras necesidades que son prioritarias. La inflación se puede constituir en ventaja para turistas extranjeros porque aunque nuestro producto se encarece en moneda nacional la tarifa se mantiene estable en dólares, pero los consumos que éstos puedan realizar dentro del país son mejores por la situación del

país. Así podemos ver que la economía dentro de la actividad turística tiene un papel importantísimo tanto en la empresa como en la decisión del turista.

Los horarios y la puntualidad son factores críticos de éxito que afectan sobretudo a líneas aéreas y en el futuro se constituirán en la base de fidelidad de un cliente hacia la compañía. Para ejecutivos los horarios de vuelo tendrán la prioridad, antes que la atención a bordo, comida, etc., porque su necesidad principal es transportarse y llegar a tiempo. Esto no quiere decir que la aerolínea debe descuidar todo el conjunto de factores que ponen el producto final, pero sí deberá dar mayor importancia a los horarios que más convengan al segmento de mercado atendido. Hay turistas a quienes les importará más la puntualidad que un servicio complementario que puedan encontrar en el producto final. Tal es el caso del mercado alemán, que hace hincapié en este factor y al final juzgará la calidad del servicio tomando muy en cuenta la puntualidad con la que se le ofreció el producto/servicio.

Otra ventaja competitiva que puede tener una empresa es la imagen positiva del producto. La imagen se logra a través del posicionamiento del producto en el mercado. La imagen hace que el cliente asocie rápidamente el producto con una o diversas características como precio, calidad, cantidad, juventud, belleza, naturaleza. La imagen es también consecuencia de la confiabilidad y seguridad del producto; esta seguridad se refiere a la certeza que tiene el cliente de que lo que le han ofrecido realmente lo tendrá. La cadena hotelera internacional Hilton tiene una imagen de hotel de lujo, con servicios de primera y el cliente tiene la seguridad de que si va a un hotel Hilton en Argentina o España, el servicio tendrá las mismas características, con iguales

facilidades y servicios. La imagen se tiene con un intenso programa de publicidad y luego a través de la verificación del cliente con la compra del producto/servicio.

Una manera muy efectiva de determinar ventajas competitivas se logra a través del seguimiento de la conducta del consumidor con análisis y encuestas para determinar la necesidad que éste tiene y adaptar el producto/servicio ya existente o crear otro para satisfacer esos nuevos gustos o necesidades. El contacto permanente con el consumidor permite obtener información más confiable y por lo tanto los cambios que se hagan tendrán mayor éxito para el cliente y para la empresa.

La forma como está estructurada la empresa (organigrama funcional) es determinante para el éxito que ésta pueda tener en el futuro. Para diseñar este organigrama los socios y ejecutivos deben establecer el alcance de la empresa, el tipo de servicio, el personal que necesitarán para alcanzar los objetivos, el número y estructura de los departamentos (personal, financiero, ventas, etc.), con el fin de alcanzar la mayor productividad al menor costo posible. Cada empresa debe diseñar su propio organigrama para alcanzar los mayores resultados de acuerdo a la función que tiene en el mercado.

A través de los proveedores también podemos crear ventajas competitivas por la calidad de materias primas que adquirimos para ofrecer el producto final. Un restaurante puede tener el mejor servicio, un gran ambiente, excelentes precios, pero necesita tener un excelente proveedor de alimentos para que el producto final satisfaga al cliente. Exclusivamente es responsabilidad del proveedor entregar las materias

primas en óptimas condiciones, para que a través de procesos pueda obtenerse un producto/servicio sin defectos.

Las ventajas competitivas se logran a través de pequeños cambios y aprovechando las pequeñas o grandes diferencias que tengamos frente a la competencia.



Tomado de: COBRA, Marcos, MARKETING DE SERVICIOS, página 40, 1995.

IV. CALIDAD TOTAL

IV.1 Antecedentes

La calidad como concepto claro de fabricación la introdujo el Japón a raíz del inicio de la lucha comercial contra Europa y Estados Unidos. Esto se dio por la necesidad de recuperarse económicamente después de la Segunda Guerra Mundial.

Aunque la teoría de Calidad Total se originó en Estados Unidos, fueron los japoneses quienes la aplicaron primero y la desarrollaron con el objeto de ganar mercado y conseguir bajar los costos de producción a través de la eliminación de errores en los procesos de producción. Durante la Segunda Guerra Mundial los Estados Unidos lograron excelentes resultados en cuanto a la calidad, cantidad y costos de su armamento a través de controles de calidad en los procesos de fabricación; estos controles contribuyeron también a importantes desarrollos tecnológicos.

En un principio los programas de calidad total se pusieron en práctica únicamente en empresas de productos tangibles (artículos).

Para la década de los años 80 Japón tenía un control de calidad muy avanzado, y sus productos gozaban ya de una gran reputación. En el año de 1981 los directores de empresas norteamericanas creían que el 80% de sus productos eran mejores que los japoneses, pero el 80% de los consumidores norteamericanos creían que los productos japoneses superaban a los norteamericanos.

A finales de los años 80 se introdujo el concepto de calidad total al sector servicios como la banca, transporte, turismo, servicios públicos, etc. con el afán de elevar el nivel de los servicios y con el paso del tiempo lograr una globalización a través de la participación en el mercado internacional. Poco a poco empresas y países han adoptado la filosofía de calidad total, cosa que ha beneficiado a todos porque las ventas han aumentado al obtener un producto/servicio de mejor calidad, los costos de producción han disminuido porque cada vez se maximizan más los recursos y por último el nivel de satisfacción del mercado cada día es mayor.

La ampliación de programas de calidad total en las empresas tiene como efectos dos resultados claros: se agudiza la competencia entre las empresas que cubren el mayor porcentaje del mercado, y por otro lado desaparecen aquellas que no cumplen con un nivel mínimo de calidad con su producto/servicio.

En Ecuador la aparición de calidad total como filosofía empresarial es nueva, y está en proceso de introducción y todavía son pocas las empresas de servicios que lo utilizan. La oferta turística, sobretudo hotelera, ha sufrido un cambio drástico con la incorporación al mercado de cadenas internacionales, lo que ha ayudado al país porque la imagen a nivel internacional ahora es mejor. En el campo de la restauración, los niveles de calidad en términos generales, son cada vez mayores porque existe mucha oferta para un mercado que todavía no se consolida.

IV.2 Aplicación de la Calidad Total a los Servicios

La aplicación de calidad total a los servicios se la realiza a través de planes y programas que deben incluir educación, capacitación, conciencia, confraternidad interna, posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal, ambiente favorable de trabajo, y debe tener la participación de todos quienes componen la organización, sin olvidar nunca que cada empresa u organización debe diseñar un programa de acuerdo a su realidad económica y socio-cultural y orientada a satisfacer los gustos y necesidades de un mercado específico.

La educación a los empleados se la da con el fin de situarlos en el ambiente en el cual van a desenvolverse y lleguen a un convencimiento racional de la complejidad e importancia que tienen hoy en día las relaciones entre empresa y cliente.

A parte de la educación, que enseña la actitud que el empleado debe tener con respecto a las funciones que desempeña, está la capacitación. Esta debe darse en dos campos: tecnológico y de valores humanos. En el primer caso consiste en adiestrar al personal en la forma como debe manejar todos los equipos y recursos destinados a la producción del producto/servicio final; el segundo caso consiste en concientizar al personal sobre la importancia de factores intangibles dentro del comportamiento que marcan la diferencia con la competencia como cortesía, honradez en el servicio, etc. En las empresas que ofrecen servicios la capacitación de valores humanos es tan importante como la capacitación tecnológica porque del contacto que el cliente tenga con el personal de la empresa dependerá en gran parte la imagen que éste tenga de ella.

La conciencia del personal sobre la importancia de aplicación de un programa de calidad total es también fundamental porque solo a través de ellos pueden cumplirse las metas planeadas y mientras mayor conciencia tengan mejores serán los resultados.

Para la aplicación de estos programas debe existir un espíritu de confraternidad entre los empleados porque el trabajo lo deben realizar en equipo y persiguiendo una sola meta. Para alcanzar esta meta es indispensable que exista comunicación y coordinación de acciones para evitar errores o mal entendidos que puedan afectar el resultado deseado. Los programas orientados a mejorar la calidad de un producto deben ser conocidos por todos los individuos que formarán parte en su ejecución. Entonces, es necesario que todos los empleados y funcionarios conozcan y entiendan para que pueda ser llevado a cabo con eficiencia; esta eficiencia incluye la participación de todas las personas que forman parte de la empresa, y en el caso de una empresa de servicios es más importante la participación de todos porque el producto/servicio es el resultado de varias acciones realizadas cada una por una persona; si una de ellas falla todo el servicio fracasa. En cambio en la producción de un producto tangible, existe una supervisión antes de que este llegue al consumidor, teniendo así la posibilidad de rectificar, cosa que en los servicios no es posible. La calidad del servicio se mide a través de la satisfacción del cliente.

El éxito del programa también depende de la estructura organizacional (división funcional) que tiene la empresa; su forma estructural dependerá del tamaño de la empresa, su misión dentro del mercado, y lo que busca dentro de él. En términos generales existen estructuras de diseño simple, complejo, flexible y rígido. Para obtener

un producto/servicio de calidad la empresa debe diseñar su estructura organizacional de acuerdo a su situación actual dentro del mercado y frente a la competencia, y de acuerdo a la misión u objetivos que persigue.

Existen establecimientos hoteleros que por su tamaño utilizan un organigrama funcional elemental, es decir, tienen dentro del sector administrativo un gerente, otra persona encargada de las finanzas, otra se encarga del personal, y no necesita hacer mayores divisiones departamentales por la magnitud de sus actividades. Otras empresas de mayor tamaño deben crear departamentos de acuerdo al crecimiento y alcance que tenga, para facilitar el manejo de recursos (sobretudo humanos) e insumos.

IV.3 Situación actual de la Calidad Total

La calidad total dentro de la administración empresarial, está en el período de introducción y desarrollo como filosofía y meta dentro de las organizaciones. La globalización es una tendencia que se ha puesto en práctica a nivel mundial para empresas de productos y servicios, lo que he obligado a mejorar la calidad de los productos/servicios para ingresar o mantenerse dentro de un mercado.

La calidad total es producto de la aparición cada vez mayor de empresas que ofrece la misma clase de producto/servicio (competencia) y presentar al consumidor varias alternativas, quien decidirá por uno de ellos, de acuerdo a sus necesidades y gustos específicos.

La calidad se establece a través del mercado, que refleja la relación con los clientes. De igual forma, el mercado determina las necesidades, expectativas y requerimientos de calidad deficientes, así como también asegura que las características de calidad del producto/servicio sean completas y claramente definidas.

En Ecuador el concepto de calidad total está en su etapa de introducción gracias al ingreso de nuevas compañías y marcas de gran prestigio, lo que ha obligado a las empresas nacionales y extranjeras que ya estaban dentro del mercado a mejorar su producto a través de cambios e innovaciones que satisfagan mejor las necesidades que tiene el mercado. Si bien los productos/servicios se crean para satisfacer necesidades, antes las empresas creaban estos desde la perspectiva empresarial, ahora en cambio los productos se crean tomando como punto de partida el cliente y sus necesidades para lograr una mayor satisfacción del mercado y mejorar las ventas ofreciendo un producto con mayores cualidades y características. En muchos países ya existen instituciones que se encargan de establecer y controlar estándares mínimos de calidad en el sector servicios; en Ecuador también existe un organismo encargado de controlar la calidad de la oferta turística (CETUR), pero no cumple con su objetivo porque todavía se manejan muchos intereses personales dentro del sector, no existe capacitación elemental para quienes están encargados del control y calificación en los diversos ramos (hotelería, restauración, agencias de viaje), y sobretodo no existe una política seria del Estado para controlar y mejorar la oferta de servicios turísticos en el país.

Esta falta de control ha hecho que dentro de una misma categoría turística existan grandes diferencias y contrastes entre las empresas que brindan un servicio. Estas grandes diferencias crean desconfianza en el cliente y esto provoca que éste escoja otra alternativa que le brinde mayor seguridad y garantía.

El crecimiento de la competencia exige a las empresas a mejorar e innovar su producto con el fin de mantenerse y crecer dentro del mercado, cosa que lo logra a través de la implantación de programas de calidad total con procedimientos y metas claras.

La estructura organizacional de muchas empresas impide que ellas puedan ofrecer un producto óptimo por la lentitud de los procedimientos, por efecto de la gran cantidad de pasos utilizados para la elaboración del servicio y la escasa capacitación de los individuos que participan en ella. Esta diferencia estructural trae como consecuencia altos costos de producción, empleo de tiempo innecesario en la elaboración del producto/servicio, o insatisfacción del cliente.

La calidad total también implica adecuar la misión de la empresa a la realidad del mercado, es decir, plantear objetivos y estrategias partiendo de la realidad del mercado y su entorno, y de las necesidades que allí existen. La misión y visión de una empresa puede cambiar de un período a otro por los cambios de gustos, modas o necesidades ya satisfechas en un mercado. Por muchos años los productos/servicios en nuestro país han sido creados con el único fin de obtener ganancias, sin tomar en cuenta lo que el

mercado necesitaba o demandaba. Estas empresas no tuvieron mayor problema porque sus ventas estaban aseguradas en un mercado que no podía escoger ante una oferta tan limitada. Pero actualmente, con los estudios de mercado y el aumento de la competencia, las empresas se han visto obligadas a adaptar sus productos y crear otros para ofrecer productos de alta calidad y mantenerse dentro de un mercado cada vez más exigente.

IV.4 Necesidades Futuras

Las empresas turísticas nacionales deben empezar por exigir un control periódico de la calidad del servicio que ofrecen con el objetivo de que produzca una competencia honesta y leal ofreciendo productos de similares características dentro de un categoría.

El estado debe encargarse fundamentalmente de incentivar y apoyar el desarrollo de la actividad y el control debe delegar a personas y empresas especializadas en la actividad.

Por su parte, las empresas deben replantear sus objetivos y metas con el propósito de mejorar la calidad del producto/servicio, elevar las ventas y lograr un nivel de satisfacción cada vez más alto en el cliente.

Todas estas mejoras se logran a través de la capacitación, tecnología, estructura organizacional adecuada, programas de servicio al cliente, etc.

La capacitación al personal ayuda a la empresa a mejorar la productividad de los empleados, esto es obtener un mejor producto en el menor tiempo posible. La capacitación debe hacerse a través de especialistas y siempre orientada a la obtención de metas planteadas al inicio de un período. Dentro del campo de servicios turísticos las empresas líderes dictan cursos de capacitación constantemente a su personal con dos fines concretos: actualizarlos en métodos y técnicas, y mantener y elevar, si es posible los niveles de calidad de su producto/servicio.

Tal es el caso de la cadena de comida rápida McDonald's que ofrece a todos sus empleados y funcionarios programas de capacitación periódicos porque su filosofía es que todos quienes forman la corporación deben estar preparados para atender al cliente en horas "pico". Todos quienes trabajan en McDonald's han empezado desde el nivel más bajo en jerarquía y de acuerdo a su desempeño y el tiempo que están trabajando dentro de la empresa, han sido ascendidos poco a poco hasta llegar a puestos funcionales importantes. Es importante destacar que para cada ascenso es necesario aprobar una prueba diseñada para cada puesto. Esta proyección que brinda McDonald's a todos sus empleados busca crear en ellos identidad y compromiso frente a la empresa para obtener de él un alto grado de rendimiento y sentido de responsabilidad en el trabajo.

A través de la tecnología una empresa obtiene grandes ventajas para desenvolverse dentro de un mercado, entre otras podemos citar:

- Mayor tecnificación de procedimientos, que aunque requiere de alta inversión, los costos a la larga se reducen, porque los empleados que se necesitan cada vez son menos y por lo tanto los costos operativos bajan. Con la tecnificación además se logra un producto/servicio más eficiente y con ellos se benefician la empresa y el cliente.
- Innovación, la tecnología permite obtener un mejor producto y muchas veces da nuevas cualidades a éste. Estas nuevas cualidades y características hacen del producto único en el mercado, lo que se traduce en ventajas competitivas, elemento indispensable dentro del concepto de calidad total.

Dentro de nuestro país el mayor inconveniente tecnológico está en las telecomunicaciones que dificultan y muchas veces impiden negociaciones entre los diversos niveles del mercado. Como podemos ver, la tecnología puede estar tanto dentro del ambiente interno y constituirse en fortaleza o debilidad, como dentro del marco externo de la empresa y ser una oportunidad o amenaza, dependiendo del caso. La tecnología, como hemos dicho, crea ventajas competitivas tales como: liderazgo en costos, lo cual genera mayor utilidad para empresa; diferenciación a través de los diversos atributos que tiene el producto/servicio; y focalización, que consiste en la especialización para atender áreas específicas. A través de la tecnología logramos crear

en la mente del consumidor una imagen de confiabilidad y garantía, por ejemplo, la utilización de aeronaves modernas por parte de una aerolínea, da al usuario una sensación de seguridad mayor que la competencia, aunque ésta tenga aeronaves en excelente estado.

La fiabilidad del producto/servicio se logra a través de la profesionalización del personal y la tecnología con que la empresa cuenta para su funcionamiento. Fiabilidad es la percepción que tiene el cliente de la capacidad organizacional para ofrecer en forma consistente respuestas adecuadas de acuerdo a las promesas del servicio. Las respuestas que se den aseguran el cumplimiento de los compromisos contraído por la empresa - a través del producto - con el cliente.

Otra necesidad que tiene nuestro país para la obtención de la calidad total en los productos/servicios es el manejo adecuado de elementos tangibles que se usan en el proceso, tales como equipos, inmobiliario, infraestructura, limpieza de instalaciones, limpieza de uniformes, etc., elementos que muchas veces se descuidan por hacer hincapié en la calidad del producto base. Por ejemplo, un restaurante que ofrece excelente servicio de alimentación, pero sus baños no están en las condiciones adecuadas de limpieza.

Como dijimos en el capítulo IV.3, la calidad está determinada por las necesidades que tiene el mercado, por lo tanto, las empresas deben estar preparadas y dispuestas a realizar cualquier cambio en su producto o estrategia para que la imagen de calidad total que tiene se mantenga. El producto estrella de McDonald's son las hamburguesas; su presentación y calidad es igual en todo el mundo, pero para ciertos

lugares ha tenido que cambiar ciertas características y adoptar el producto a la realidad del lugar. Este es el caso de McDonald's en la India que vende hamburguesas con carne de soya porque allí está prohibido el consumo de carne de res. Así, podemos ver como esta cadena internacional ha tenido tanto éxito a nivel mundial, entre otras cosas, por su predisposición y facilidad a generar pequeños cambios a su producto.

La excelencia de un producto/servicio se logra con la participación de todos, y para ello se necesita que el organigrama institucional lo permita a través de la libertad de acción en ciertos campos, es decir, se necesita una administración horizontal.

Hoy en día, las empresas están cambiando poco a poco su sistema de administración pero todavía queda mucho por hacer para que el empleado dé a conocer sus iniciativas y punto de vista acerca del producto.

Dentro del tema de la forma en que una empresa debe ser administrada, el autor Mariño dice que una organización que busca la excelencia en el mercado debe estar preparada para: ⁹

- a) Aplicar principios de gerencia participativa
- b) Mejorar el ambiente de trabajo
- c) Generar sentimientos de confianza en la empresa
- d) Crear líderes
- e) Mantener un clima de trabajo retador y motivador
- f) Lograr interacción interna de los trabajadores con su empresa

⁹ MARIÑO, H, GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL, Colombia, Tercer Mundo Editora, 1991.

h) Dignificar a la persona humana

Con estas guías, Mariño busca siempre el mejor ambiente posible para todos quienes trabajan en la empresa con el objeto de obtener de ellos el grado más alto de productividad. Otro elemento necesario para la consecución de un producto/servicio de óptima calidad es la adopción de una estrategia clara de servicio basándose en las características más importantes que el cliente busca en producto.

La Estrategia del Servicio “ es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.”¹⁰

Viedma define a la estrategia “ como el arte de coordinar las acciones y de maniobrar para conseguir una finalidad.”¹¹

Las aerolíneas brindan el servicio de transporte, pero dentro de ellas hay algunas que se especializan en satisfacer gustos especiales, por ejemplo la empresa Swissair ofrece puntualidad, flota moderna, tradición de hospitalidad suiza, adaptarse con dinamismo alas necesidades del cliente, seguridad, alianza con otras compañías manteniendo su identidad. La aerolínea SAS, en cambio se especializa en el servicio a ejecutivos y su principal preocupación esta en ofrecer puntualidad y horarios

¹⁰ ALBRECHT, K, ZEMKE, R, GERENCIA DEL SERVICIO, Legis Editores S.A., p.32, Bogotá, 1988.

¹¹ VIEDMA, J, LA EXCELENCIA EMPRESARIAL, Ed. McGraw Hill Interamericana de España, p.115, Barcelona, 1992.

convenientes. Adoptar una estrategia de servicio tiene algunas ventajas para la empresa para Albrecht y Zemke, y éstas son: ¹²

- a) Establecer hacia cuál posición en el mercado de la calidad del servicio está dirigiéndose la organización.
- b) Proporcionar una dirección uniforme a todas las gerencias de la organización.
- c) Permitir a los empleados de la organización conocer qué se espera de ellos.

Por último, las empresas que quieren llegar a la calidad total, deben crear manuales de procedimiento para todas las funciones que se desarrollan dentro de ella. Este es un complemento de la capacitación que se imparte a los empleados, y ayuda no solo a despejar cualquier duda de procedimiento sino que también reduce los costos porque con estos manuales la empresa evita algunos cursos o seminarios. Dentro del Ecuador muchas compañías no tienen manuales de procedimiento porque sus directivos no han implantado una política definida de acción, además porque la estructura del organigrama empresarial es muy informal, donde sus empleados no tienen tareas definidas, y se los utiliza de acuerdo a las necesidades del momento.

¹² ALBRECHT, K, ZEMKE, R, GERENCIA DEL SERVICIO, Legis Editores S.A., p.32, Bogotá, 1988.

IV.4.1 Factores Claves para el Exito en la Calidad del Servicio

Según Mariño existen algunos “ Factores claves en la Calidad del Servicio” ¹³, que una empresa los debe tomar en cuenta para alcanzar los objetivos dentro de la calidad total. Estos factores son:

- a) *Escuchar al cliente para definir servicio y calidad del servicio*; para la empresa es fundamental establecer los atributos que según el cliente son los más importantes cuando adquiere un producto. Esto se logra a través de encuestas, entrevistas y estudios de mercado.
- b) *Educación de los empleados*; consiste en crear conciencia en todos los empleados de la organización de que la satisfacción del cliente es la razón de ser de la empresa. Esta educación se realiza a través de programas de capacitación y adiestramiento. Ejemplo: corporación McDonald's.
- c) *Medir el impacto en la lealtad del cliente*; es decir, buscar constantemente los elementos del producto/servicio que crean insatisfacción en el cliente. De acuerdo a estudios realizados, es cinco veces más costoso para la organización atraer un nuevo cliente que mantenerlo.

¹³ MARIÑO, H, PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD TOTAL, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1993.

- d) *Establecer canales permanentes de comunicación con el cliente*; estos canales de comunicación se crean con el fin de conocer las quejas, inquietudes y sugerencias que puedan existir - y que de hecho existen - en el mercado.
- e) *Evaluación de los procesos y productos/servicios internos*; estas evaluaciones internas garantizan de alguna manera a la empresa la satisfacción de necesidades, gustos y expectativas que tiene el cliente. Además sirve como proceso de reingeniería para evaluar el rendimiento de todos los elementos que intervienen en el proceso (RR.HH, equipos, insumos) y tomar los correctivos si es necesario.
- f) *Compararse con los mejores*; la comparación permite a la empresa saber cómo está con respecto al competencia y determinar las oportunidades dentro del mercado y debilidades como empresa.
- g) *Apoderamiento de la gente*; consiste en educar al personal y delegarle responsabilidades para solucionar los problemas que tengan los clientes.
- h) *Departamento de servicio al cliente*; este departamento puede establecerse en algunas organizaciones, pero en otras no puede existir. De todas maneras lo importante es que la gerencia de calidad brinde su atención a todas las áreas funcionales e inclusive a los elementos físicos de las instalaciones.

- i) *Integración con el plan estratégico de mejoramiento*, las funciones y actividades de las personas que tienen contacto directo con el cliente deben estar integradas dentro del plan estratégico de la organización.
- j) *Reconocimiento a las personas*, es decir, se deben reconocer los esfuerzos y resultados logrados por los empleados en su trabajo.
- k) *Actitud de servicio*, se trata de orientar la organización hacia el cliente y especialmente a todos los contactos personales entre empleados y el cliente. La relación que existe entre empleado y cliente se denomina “Momento de Verdad”; allí es cuando verdaderamente el cliente hace juicios de valor acerca del producto/servicio y forma en su mente una imagen o concepto acerca de éste, que podrá ser positivo o negativo, dependiendo de su experiencia.
- l) *Medir periódicamente los esfuerzos y resultados obtenidos*, así la empresa mide el grado de progreso obtenido, determina los aspectos que requieren mayor atención y el porcentaje de participación en el mercado.

V. LOS NIVELES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS

V.1 Introducción: La Calidad de los Servicios su justificación y aporte

“ La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.”¹⁴

En la rama de servicios no hay que confundir calidad con lujo, no tampoco pensar que la calidad del producto líder es inmejorable. Un producto/servicio llega a la excelencia cuando responde a las necesidades o llena las expectativas del mercado meta.

Los niveles de excelencia los determina el mercado y por ejemplo, la cadena hotelera Hilton produce calidad por \$200 USD y Best Western por \$ 80 USD; esto nos da la medida de que cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar tomando en cuenta sus necesidades, gustos y deseos.

La creación de los niveles de calidad en los servicios se crearon por la necesidad que tienen las empresas de mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y complejo. Los niveles de calidad permiten a la empresa, a través de una estrategia, maximizar la productividad de sus recursos (humanos, económicos, tecnológicos) e insumos y así lograr un producto/servicio final de alta calidad con bajos costos, lo que se traduce en un mayor grado de satisfacción del mercado y aumento de

¹⁴ HOROVITZ, Jacques, LA CALIDAD DEL SERVICIO, Ed. McGraw Hill, p.1, México, 1992.

ventas para la empresa. Además, con la creación de niveles de calidad se ha logrado tecnificar la oferta con lo cual las empresas pueden ofrecer un producto/servicio de mejor calidad, eficiencia y oportunidad. La calidad es mejor porque en los procedimientos interviene personal calificado y se utilizan equipos e insumos más adecuados.

La eficiencia es resultado de los constantes estudios de mercado (parte fundamental del programa de calidad total de las organizaciones) que hacen las empresas con el fin de ofrecer un producto, que como dijimos llene las expectativas del consumidor.

La oportunidad consiste en que el producto/servicio llegue al cliente o esté a su disposición justo el momento que lo necesite; actualmente esto se logra gracias a las facilidades que existen (tecnología, acceso, transporte, etc.) en el caso de alimentación, sobretodo, hay momentos que no pueden ser satisfechas las demandas del consumidor inmediatamente por el exceso de demanda o desabastecimiento de insumos. En el primer caso, el cliente debe esperar una fracción de tiempo mayor a la acostumbrada, pero llega a tener el producto con la misma calidad de siempre. En el segundo caso, no llegará a tener ese producto, pero la organización tiene la obligación moral de ofrecer otras alternativas.

Como hemos dicho, los niveles de calidad no son rígidos porque las demandas de cada segmento son diferentes y además éstas evolucionan y cambian: lo que por ahora puede ser indispensable para el consumidor, el día de mañana puede constituirse en una necesidad secundaria, o simplemente puede dejar de ser una necesidad porque la

evolución del mercado y el propio sistema han eliminado o reemplazado esta necesidad por otra. Por ejemplo, el tren fue una necesidad básica para quienes debían transportarse entre Quito y Riobamba. Con el tiempo el tren fue reemplazado por la carretera que une estas dos ciudades; de esta forma el tren perdió cierta importancia, pero es una alternativa de transporte que se utiliza con fines turísticos y carga por el tiempo que utiliza para desplazarse de un lugar a otro.

Los niveles de calidad en los servicios han dado grandes avances a la industria y estos avances han dado como resultado la aparición de ventajas competitivas entre una organización y otra. Esta necesidad de crear más ventajas a un producto/servicio ha generado la aparición de nuevas empresas que se especializan en el desarrollo tecnológico de nuevos equipos, servicios, etc. y luego venden a las organizaciones que están en contacto directo con el cliente. Casi la totalidad de hoteles de lujo manejan la seguridad de las habitaciones a través de códigos; este sistema aunque tiene una costosa inversión, facilita al hotel porque elimina un contacto más con el cliente y genera mayor satisfacción en el cliente porque tiene menos contacto con el personal del hotel y tiene alta tecnología a su servicio. Las ventajas competitivas se alcanzan a través de un riguroso control y a través de innovaciones en el servicio. Con el control e innovación se crean mayores productos a menor costo, con ello aumentan las ventas y por lo tanto las utilidades, y todo esto convierte a la empresa en una organización superior. Los niveles de calidad conllevan la aparición de ventajas competitivas, las que mejoran la calidad de la oferta, elevando la categoría del producto, haciendo de ese mercado un destino de mayor aceptación para el consumidor por el grado de

satisfacción que encuentra en él. Por otro lado, la innovación del producto/servicio es importante para la empresa para poder subsistir dentro del mercado.

La innovación consiste en cambiar una cosa (servicio), introduciendo algo nuevo, que interese o sirva al cliente para satisfacer sus demandas.

V.2 La Administración de la Calidad

Para la administración de la calidad en una organización, los administradores deben formular una estrategia tomando en cuenta tres factores:

- 1) Participación del cliente
- 2) Personal en contacto
- 3) Soporte físico

V.2.1 Participación del cliente

El cliente es quien da vida al negocio, y es la razón de su existencia.

La calidad no solo es el producto final que utiliza el cliente, sino que es el todo el conjunto de procedimientos y el entorno que rodean a él. Entonces, la empresa debe saber a quien va a ofrecer (características de su mercado meta: gustos, necesidades,

capacidad adquisitiva, etc.), qué va a ofrecer, y cómo lo va a ofrecer. Para esto, la organización tiene tres objetivos:

- a) Simplificar procedimientos, para agilizar procesos y ofrecer con mayor rapidez el producto/servicio al cliente;
- b) Reducir el número de personas en contacto, porque el cliente busca tener el menor contacto posible;
- c) Aumentar la productividad, a través de la tecnificación de procesos y el aumento de volumen de ventas.

Estos tres objetivos buscan también aumentar utilidades para la empresa, beneficios que a veces son inmediatos y otras veces demoran por los procesos de adaptación.

Por otro lado, hay que establecer el interés que tiene el cliente por intervenir en el proceso, es decir, el nivel de participación. Esto ayudará muchísimo a la empresa por el grado de satisfacción que obtenga el cliente del producto/servicio ofrecido, y porque la productividad del personal es mejor al no tener que realizar todo el tiempo tareas monótonas y repetitivas sino que es un trabajo co-participado con el cliente. El nivel de participación de cliente está determinado por la cultura y el estilo de vida que tiene el cliente. Hay veces en que el cliente prefiere actuar o intervenir antes que esperar, para reducir incertidumbres y otras veces el consumidor es apático y esperará que el personal haga y proponga todo. La internacionalización de un producto/servicio

requiere de serios estudios de los nuevos mercados porque las características de gustos y comportamiento son diferentes en cada lugar, y la empresa debe estar preparada para adaptar su producto base al nuevo mercado aumentando o cambiando elementos sin alterar radicalmente el producto base. Las características del comportamiento del consumidor, inciden sobre la participación, entre las principales, hablaremos de la fidelidad, tasa de utilización, y actitud frente a la innovación.

Fidelidad.- Existen clientes que son monofieles y otros que son multifieles. Monofieles son aquellos que sólo consumen una marca y hasta preferirían no consumir si es que se ha terminado el producto/servicio antes de comprar la competencia.

Multifieles son aquellos que están dispuestos a adquirir un producto/servicio de diferente marca dependiendo de la disponibilidad y utilidad que de éste pueda obtener. A este tipo de consumidor más le importa la utilidad que la marca.

Tasa de utilización.- Permite distinguir los usuarios frecuentes de los usuarios temporales.

Actitud frente a la innovación.- Permite establecer cómo afecta en el hábito de consumo cualquier cambio que se haga al producto. Debemos recordar que la calidad del servicio es lo que el cliente desea obtener de él, es decir, el conjunto de necesidades que espera satisfacer a través del producto/servicio.

Parte de la administración de la calidad es la educación que la empresa debe dar tanto a su personal como al cliente. La educación al cliente se la realiza a través de mensajes para que éste sepa como funciona el sistema y esté consciente de que es parte fundamental para completar el círculo de calidad total del producto.

V.2.2 Personal en contacto.-

El perfil del Personal en Contacto, y en general de todos los trabajadores y funcionarios, depende de la filosofía de la empresa y de lo que ella espera obtener a través de su trabajo. La administración de la calidad a través del personal de contacto trata de definir el comportamiento y la actitud que debe tener frente al cliente, porque la forma en cómo ha sido atendida una persona influye definitivamente en su nivel de satisfacción. Al personal en contacto hay que informarle con precisión la función y relación que desempeñará con respecto al soporte físico porque hay personas que por falta de información o de iniciativa propia arreglan y decoran los locales a su gusto sin tomar en cuenta los estándares establecidos para esos efectos, o realizan e intervienen en funciones ajenas a las suyas, cosa que afecta su rendimiento profesional y por lo tanto a la productividad de la empresa. El personal de contacto refleja lo que es la empresa, por eso, si el cliente recibe una gran atención o un trato desagradable, éste lo relacionará en el futuro con la empresa y no con quien lo atendió.

Lealtad es otro de los valores indispensables que debe tener el personal de contacto, esto quiere decir que todos los que forman parte de la empresa deben defender sus intereses a través de su trabajo diario, cuidando el soporte físico, trato cordial y respetuoso a todos los clientes sin privilegios ni excepción alguna, tratando de que la percepción de calidad sea igual entre todos los clientes.

Está encargado también de cuidar los intereses del cliente, haciendo de cada relación un trato particular y procurando satisfacer al cliente de la forma en la que el busca (rapidez, espontaneidad, cordialidad, etc.) y a veces tendrá que salirse del sistema

tradicional de la empresa, buscando la satisfacción del cliente; esto lo hace siempre y cuando no actúe en contra de normas y reglas preestablecidas por la empresa.

El personal en contacto cumple un doble papel: operacional y relacional.

La función operacional consiste en las instrucciones y disposiciones que debe cumplir el personal. Todas las funciones del personal en contacto pueden ser explicadas mediante un diagrama en el cual consten todos los pasos a seguirse y posibles eventualidades que puedan presentarse, con el objeto de que el personal siempre tenga una respuesta satisfactoria a cualquier necesidad o inquietud del cliente.

La función relacional consiste en el contacto que el personal tiene con el cliente, y lo llega a realizar plenamente cuando el cliente ha quedado satisfecho con lo ofrecido.

Dentro de la función relacional, existen tres parámetros que deben considerarse, y son: lo visible, lo gestual, y lo verbal. Lo visible se refiere a todo lo que el cliente ve, limpieza, equipos, orden, pero sobretodo la presencia y limpieza del personal.

Lo gestual consiste en atender al cliente cuando el llega dejando cualquier otra actividad excepto la atención a otro cliente; es además utilizar los gestos precisos en el momento oportuno sin dejar de mirar a los ojos del cliente, haciéndole sentir que es importante para nosotros.

Lo verbal son las formas y frases que debe utilizar el personal cuando está con el cliente. La utilización de formas para actuar y hablar llevan a una estandarización del servicio y por lo tanto a una garantía de calidad.

V.2.3 Soporte físico.-

Una empresa busca el soporte físico más adecuado para lograr dos objetivos: resultados en el campo ambiental, y resultados en el campo funcional.

Resultados en el campo ambiental quiere decir facilitar las relaciones y actividades desarrolladas por el personal en contacto y los clientes para alcanzar un buen servicio.

Resultados en el campo funcional se refiere a las facilidades que ofrece el soporte físico para recibir materias primas, procesarlas y entregar luego el producto/servicio terminado al cliente.

De acuerdo al tipo y categoría de la empresa está el tamaño del espacio a ocuparse y las características de diseño, mientras más deseado es un espacio más caro es el precio de metro cuadrado. Habrá que medir la rentabilidad del negocio para saber dónde, cuánto y cómo vamos a ofrecer ese servicio.

La forma y estilo que tiene una empresa para ofrecer un servicio no están determinados solo por su filosofía empresarial y el personal con el que cuenta, sino que juega un papel muy importante la tecnología. Esta tecnología puede ser de dos tipos: dura y suave. Tecnología dura es aquella que se puede distinguir directamente como instalaciones y equipos. Tecnología suave es aquella que no se ve pero que facilita la oferta del producto/servicio, como sistemas de comunicación, reservaciones, etc.

Depende de la empresa la política de utilización del soporte físico que puede ser de pleno empleo o empleo parcial. El pleno empleo consiste en utilizar todo el tiempo

los equipos disponibles con lo cual la rentabilidad sube, y los empleos de tiempo parcial aumentan.

En administración de la calidad del soporte físico el mantenimiento y tecnología son muy importantes. El mantenimiento de garantía y seguridad a un producto/servicio (ej. transporte), y la tecnología crea regularidad en la creación y procedimientos, lo que ayuda a tener niveles de estandarización de servicios cada vez más elevados.

Dentro de grandes economías, los productores están obligados a ofrecer servicios de características particulares a precios razonables, es decir, debe existir relación entre el producto/servicio que se ofrece y el precio que éste tiene.

La administración de calidad se la realiza tomando en cuenta, además de estos tres factores, algunos elementos como misión de la empresa, necesidades del mercado y a través de un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que tiene la organización.

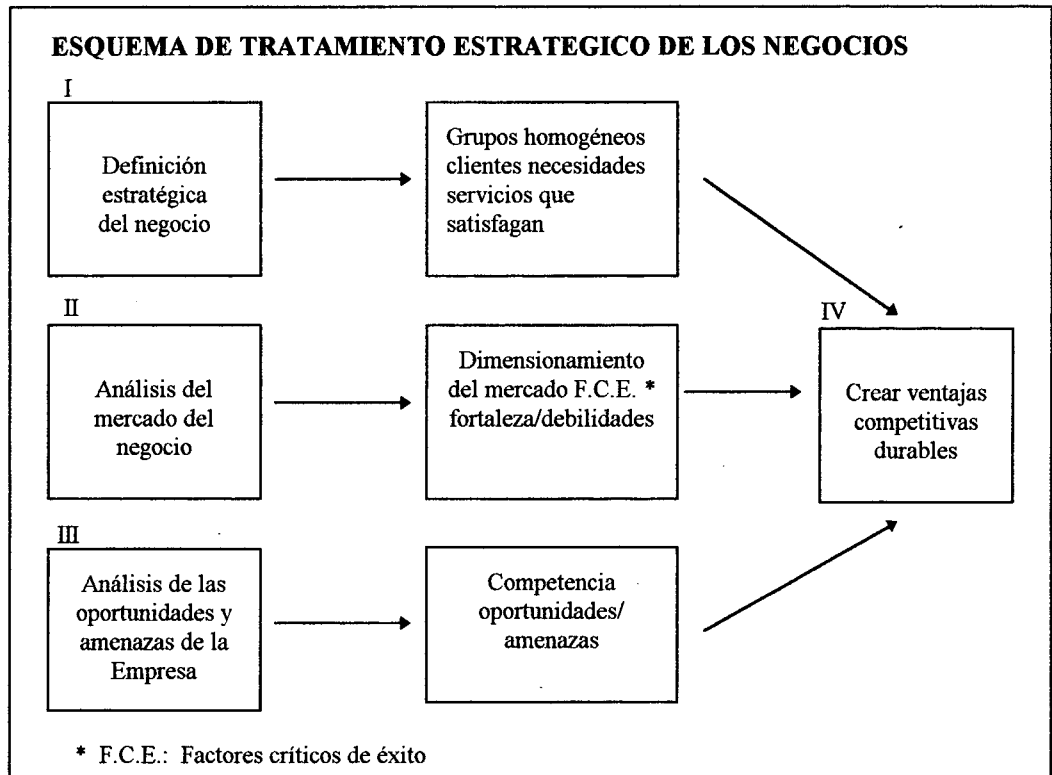
A partir de la misión que tiene la empresa, se trazan planes y estrategias para llegar a los objetivos deseados; los niveles de calidad, como hemos dicho, son diferentes en cada lugar y varían de acuerdo a la cultura, estilo de vida, segmento de mercado al cual está destinado el producto/servicio; por lo tanto una empresa puede alcanzar un nivel óptimo de calidad dentro de su categoría, pero al mismo tiempo puede ser incompetente dentro de otra, como resultado de su misión y mercado meta al cual quiere llegar.

Por otro lado, los componentes del servicio son indispensables para obtener resultados positivos para la empresa pero ésta debe establecer qué es lo que quiere el cliente, es decir, la hora o momento en el cual va a demandar el servicio (oportunidad), el costo que está dispuesto a pagar por él (lo que él considera justo a través de un análisis de producto/servicio), y el lugar donde va a ofertar el servicio (debe ser accesible y cómodo para el usuario).

Un análisis de vulnerabilidad del negocio ayuda a una administración de calidad eficaz, esto es analizar posibles riesgos económicos, políticos, con la competencia, tendencias en gustos y necesidades, etc.; ello le permite tomar medidas para defenderse, combatir o superar cualquier crisis externa que pudiera presentarse.

Quienes están encargados de la administración, deben realizar un control periódico de los procedimientos con el fin de ir eliminando errores y así conseguir un mejor producto/servicio a un menor precio. Con respecto al personal, la única forma de saber si ha cumplido o no con su trabajo, es a través de encuestas y evaluaciones hechas por los clientes, quienes finalmente deciden si el producto/servicio cumple con sus requerimientos y llena sus expectativas, es decir, si el producto tiene la calidad esperada.

En el siguiente esquema, el autor, M. Cobra, en su libro, Marketing de Servicios, demuestra como las empresas deben actuar para administrar la calidad mediante la creación de ventajas competitivas:



Tomado de: COBRA, Marcos, MARKETING DE SERVICIOS, página 33, 1995.

V.3 Los Objetivos de la Calidad en los Servicios

Con la calidad de servicios, las empresas buscan dos objetivos generales: satisfacción del cliente y alta rentabilidad a través de la maximización en la productividad de sus recursos humanos, insumos y procesos. Ahora, hablaremos de algunos objetivos puntuales, que se constituyen en el camino para alcanzar las grandes metas.

La calidad en los servicios busca hacer frente a posibles recesiones a través de la tecnología, porque ésta, aunque requiere de una elevada inversión tiene excelentes resultados porque agiliza procesos, reduce pasos y elimina un porcentaje importante de mano de obra. Cuando se producen recesiones dentro del mercado la demanda baja, y por consiguiente las ventas para la empresa. Si estamos dentro de un mercado con mucha competencia, una fuerte recesión puede significar el cierre de operaciones para todas aquellas empresas que no cumplen con ciertos niveles de calidad y precios; la tecnología es un factor determinante para que las organizaciones logren niveles competitivos en calidad y precios.

Otro objetivo importante de la calidad en los servicios, es el posicionamiento que logra la empresa con la imagen que tiene en los consumidores a través del producto/servicio. Existen producto/servicios dentro del mercado que han logrado su posicionamiento por los altos niveles de calidad que ofrecen, sin importarle al consumidor el precio que tenga que pagar por ellos. Un ejemplo claro de esta clase de posicionamiento lo tiene la aerolínea British Airways con su servicio óptimo tanto en tierra como durante el vuelo, sin preocuparse en precios, su único objetivo es ofrecer el mejor servicio al pasajero.

A través del control de calidad las empresas esperan asegurar utilidades a través de costos de producción y ventas. Como hemos dicho, el control de calidad permite corregir fallas en los procesos, y eso se traduce en rapidez y economía para la empresa, porque sus empleados saben exactamente cuáles son sus funciones y cómo

deben desempeñarlas, así aprovechan el tiempo de trabajo y utilizan adecuadamente los insumos, evitando desperdicios.

Un objetivo también importante que busca la calidad de servicios es la estandarización de la oferta. Aunque dentro del sector servicios se pueden alcanzar altos niveles de tecnificación y automatización, la mayor parte de procedimientos son llevados a cabo por personas, razón por la cual un mismo servicio no puede ser brindado exactamente igual para dos personas, ni percibido de la misma forma; pero a través del control de calidad las organizaciones han creado reglas y procedimientos internos para que todos quienes trabajan allí los cumplan.

Estas normas de conducta y procedimiento permiten a la empresa alcanzar niveles muy parecidos de reacción y comportamiento de sus empleados hacia el cliente, y eso se traduce en imagen de la empresa, que la diferencia de las demás. Con la calidad del servicio se obtiene un crecimiento sostenido, porque los programas de calidad total tienen programas de ejecución donde se establecen las etapas que debe cumplir la empresa, a través de su personal, para alcanzar las metas que como dije son alta rentabilidad y satisfacción total del cliente.

El mantener el producto/servicio dentro de niveles altos de calidad hacen de él competitivo, y a través del control permanente la empresa estará en capacidad de efectuar cambios o adaptaciones al servicio de acuerdo a nuevas necesidades y requerimientos de la demanda, lo cual permitirá a la empresa mantenerse hasta elevar el nivel de calidad de su producto/servicio. Es indispensable señalar que todo aquello que el cliente espera de un producto/servicio se traduce en calidad, por lo tanto, la

empresa no debe suponer absolutamente nada acerca de necesidades y gustos que puede tener el mercado, sino que debe comprobarlo a través de estudios para poder satisfacer efectivamente con el producto al consumidor.

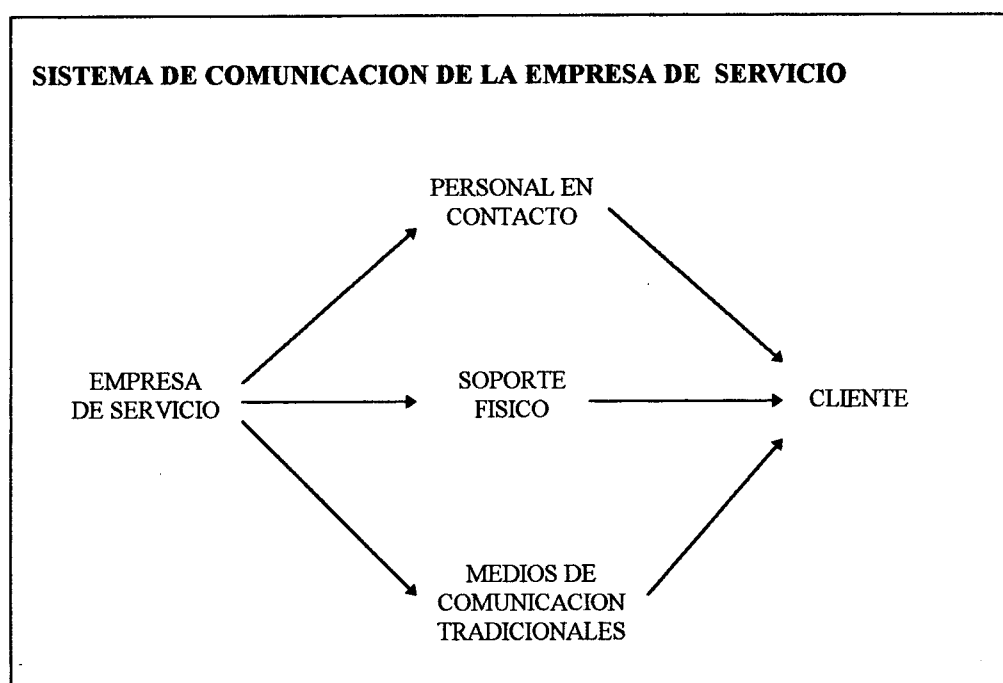
Otro objetivo que se persigue con la calidad del servicio es alcanzar la participación de todos los empleados, y que a través de sus funciones adquieran un compromiso de responsabilidad y lealtad hacia la empresa. Esta participación de todos para alcanzar la calidad, busca además la cooperación y coordinación entre todas las funciones y departamentos de la empresa para que todos vayan por un mismo camino hacia las mismas metas.

La calidad en los servicios y su control periódico crean una garantía y confianza del producto al consumidor, sabiendo que cuando lo adquiera tendrá siempre las mismas características de calidad y utilidad.

Por último la filosofía de calidad en los servicios, ayuda a crear un producto/servicio de mejor calidad, valga la redundancia, porque el cliente cada vez es más exigente, y aquello que fue una característica de excelente calidad en el pasado, hoy se ha convertido en norma, y sus requerimientos y exigencias cada vez mayores, las cuales sólo pueden ser satisfechas mediante un serio programa de calidad en el servicio, que incluye un constante monitoreo del mercado acerca de nuevos gustos y necesidades.

V.4 Normatividad y Comunicación de los Programas

Los programas de servicios son complejos y abstractos para ser comunicados a los clientes, por su inmaterialidad. Entonces es necesario darlos a conocer a través de sus características, ventajas y medios que se utilizan para crearlos como son el soporte físico, personal en contacto, tecnología, y medios de comunicación, como podemos ver en el gráfico.



Tomado de: EIGLIER, Pierre, SERVUCCION, página 114, 1996.

La normatividad y comunicación de programas está orientado a los clientes, como hemos dicho, pero también tiene orientación hacia lo interno, es decir, concientización y capacitación a todos los empleados acerca de lo que la empresa pretende lograr a través del producto, tema que lo trataremos más adelante.

La comunicación es el único medio que tiene una organización para dar a conocer sus diferencias y ventajas frente a la competencia, a un consumidor que todavía no conoce o ha probado el producto/servicio.

La comunicación sirve además para diferenciarse de la competencia: el Hotel Colón ingresó a formar parte de la cadena internacional Hilton, cosa que se ha constituido en ventaja comercial y de imagen frente a la competencia por la cobertura mundial y los niveles de calidad utilizados en sus servicios, y el cliente lo llegó a saber a través de los diversos medios de comunicación utilizados para el efecto.

La comunicación sirve además para alterar los niveles de demanda, sin necesariamente alterar o modificar la calidad y características del servicio, como las promociones familiares utilizadas por establecimientos hoteleros en temporadas bajas. La comunicación tiene como finalidad enviar mensajes al consumidor; la empresa debe tener cuidado de mandar el mensaje de correcto de lo que realmente es el servicio que brinda porque a través de la comunicación el potencial consumidor se crea expectativas acerca del producto/servicio. Para la empresa es tan perjudicial crecer como reducir las expectativas del producto en el cliente porque éste siempre va en busca de algo específico en precio, calidad, cantidad y beneficios. Si la comunicación es menor de lo que realmente es el servicio puede suceder que tengamos una clientela sorprendida positivamente con el resultado, o puede ocurrir que capturemos un segmento de mercado diferente al que estaba dirigido nuestro producto/servicio, o también puede pasar que la mayor parte de nuestros clientes potenciales vayan a la competencia por encontrar en ella un servicio mejor a través de los mensajes recibidos.

Si por el contrario, la empresa promete más de lo que verdaderamente es el producto, tendremos como resultado un cliente muy decepcionado, que se siente engañado y seguramente signifique la pérdida definitiva del cliente para la empresa.

Se dice que la mejor promoción de un producto/servicio la hace un cliente satisfecho, y esto se logra llenando las expectativas que él se ha creado acerca del servicio y si es posible superándolas a través del eficiente cumplimiento de todo lo ofrecido en la comunicación (mercadeo y publicidad a través de televisión, prensa y distribuidores).

Otra tarea de la comunicación es garantizar la calidad del servicio y reducir el riesgo que pueda percibir un cliente. Por ejemplo, la aerolínea Lufthansa tiene una imagen de seguridad y confianza para los consumidores a través de las modernas aeronaves, profesionalismo de su personal y puntualidad con los horarios establecidos.

Hay muchas empresas (sobretudo aerolíneas y hoteleras) que no tienen un directo contacto con sus clientes, sino a través de sus distribuidores, y entonces hay que asegurarse de que éstos estén en el nivel de excelencia que busca la empresa, cosa que es difícil porque los distribuidores manejan sus propios intereses y políticas. Por eso hay que trabajar con los distribuidores y convencerlos de que una venta garantizada (sin engaños al consumidor) es beneficiosa tanto para quienes producen el servicio como para quien lo vende, porque el nivel de ventas crece cada vez más gracias a la confianza que percibe el consumidor.

La normatividad de los programas está basada en el cliente, y todo lo que el espera del producto. Dentro de la empresa todas las personas deben saber qué hacer, cómo hacer y por qué hacer. Este último punto es muy importante que el empleado conozca y entienda porque sólo así se logrará un desempeño eficiente en el trabajo.

Las normas deben ser ponderables y no necesariamente numéricamente sino que pueden medirse por cualidades y la única manera es a través de encuestas al cliente.

No importa cuánto sonría el empleado al cliente sino cómo y en qué momento. Dentro de las normas ponderables están el reconocimiento y hospitalidad que están constituidas por algunos factores ¹⁵ fácilmente aplicables al sector turístico, y éstos son:

- Sonreír, dar señales de la alegría que nos produce ver a alguien;
- Comunicación verbal, saludar a esa persona, saber su nombre, hablarle del lugar que procede, etc.;
- Comunicación por gestos, incluyendo todos aquellos que demuestran el reconocimiento al cliente y confirman la bienvenida (no darle la espalda, mirarle a los ojos, etc.) ;
- Comunicación visual: todos los elementos físicos que contribuyen a aumentar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente, como carteles y señalización;

¹⁵ HOROVITZ, Jacques, CALIDAD DEL SERVICIO, Ed. McGraw Hill, p.p.51-52, México, 1992.

- Comunicación escrita, folletos y desplegados, todos los documentos en el idioma del cliente, fáciles de leer y entender, tanto en el caso de la ficha del hotel, como del folleto de una agencia de viajes;
- Competencia del que recibe, saber responder a las preguntas del cliente y resolver los problemas que puedan presentársele;
- Materialidad de la acogida: una acogida calurosa y cómoda, que guarde relación con el servicio proporcionado. Sería una incongruencia sentar a un cliente de McDonald's en un sillón de cuero, como también lo sería no instalar un teléfono en una habitación de un hotel de cinco estrellas;
- Continuidad de la acogida: no limitar la calidad al primer contacto, todo forma parte de la acogida, desde la recepción a la venta, desde el servicio de facturación hasta el servicio reparaciones.

Una norma no debe ser absoluta para ser eficaz: la empresa debe procurar estar lo más alto sobre la media del mercado en cualidades y lo más bajo de la media en dificultades o defectos de existentes.

La estrategia de comunicación tiene varios principios ¹⁶, que los directivos de una empresa deben tomarlos muy en cuenta:

- a) *Principios de existencia:* Toda estrategia de comunicación debe ser escrita, difundida y aceptada por todos quienes están directamente implicados, tanto al interior como fuera de la empresa.
- b) *Principio de continuidad:* Las estrategias de comunicación deben haber sido concebidas para durar. Desarrollar una imagen clara de un concepto de servicio, y por lo tanto, de una marca, construir la personalidad de ésta, requiere tiempo, empeño y tenacidad. Siempre es un proceso que se extiende sobre varios años.
- c) *Principio de diferenciación:* La diferenciación positiva es el resultado de una política de marketing aceptada. Se habla del código publicitario de la marca. Le da su personalidad, afirma su identidad, le otorga, a los ojos del consumidor, un carácter inimitable. Esto es verdad para la publicidad pero también para todos los demás medios de comunicación de los que dispone la empresa de servicio.
- d) *Principio de claridad:* Una buena comunicación debe ser clara, apoyarse en ideas contundentes y sencillas..... Una estrategia demasiado complicada (.....), cuyo razonamiento es demasiado sutil y cuyos principios de funcionamiento son muy

¹⁶ COBRA, Marcos, ZWARG, Flavio, MARKETING DE SERVICIOS, Ed. McGraw Hill, p.p119-121, Colombia, 1995.

complejos, puede dar malos resultados. Para las empresas de servicios, este principio es cardinal: a la sencillez de los procesos, de las ofertas de servicio y de la fijación de tarifa debe corresponder sencillez y claridad en la comunicación.

- e) *Principio de realismo:* Este objetivo trata de los objetivos y de los medios: no tener objetivos desmesurados en relación con los medios de que se dispone.
- f) *Principio de declinación:* Una estrategia de comunicación debe poder ser adaptada sin perder su fuerza a las diferentes formas de comunicación (promoción, relaciones públicas, etc.), así como los diferentes medios; este principio también es muy importante para las empresas de servicios ya que los medios de comunicación de los que disponen son particularmente numerosos y diversificados.
- g) *Principio de coherencia:* La coherencia es una condición necesaria pero no suficiente del éxito de cualquier estrategia.
- h) *Principio de aceptabilidad interna:* De una forma general, la comunicación y sus mensajes deben no sólo ser oídos y entendidos por los consumidores, sino también por el público interno de la empresa: empleados, obreros, ejecutivos, etc. Este principio es del todo fundamental para una empresa de servicios, ya que una parte de la comunicación, y no la menos importante, será efectuada por el personal, sobre todo el personal en contacto con el cliente.

A través de la comunicación las empresas pretenden atraer nuevos clientes (a través de publicidad y fuerza de ventas), crear un compromiso de fidelidad del cliente hacia el producto/servicio, pretende además modificar la demanda a través de promociones y ofertas con el fin de elevar la demanda en temporadas bajas. Por último, sirve como facilitar para lograr todo lo que espera el consumidor del producto/servicio brindado.

Por último, la compañía debe comunicar el programa primero a todos sus empleados y funcionarios y venderles la idea y filosofía para que trabajen convencidos de lo que buscan y pueden llegar al consumidor con un mensaje coherente y real acerca del producto/servicio.

VI. PROYECCION DEL SERVICIO A NIVEL DE EMPRESA

VI.1 Implementación de las Ideas en la Cultura Empresarial

Las ideas en la cultura empresarial son el resultado de un profundo análisis de las necesidades más importantes que tienen los consumidores y aquello que la empresa quiere ofrecer al mercado meta.

El conjunto de ideas en la cultura de una empresa dan como resultado la misión frente a la demanda.

“Cultura es el conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que los miembros de la sociedad aprenden de la familia y otras instituciones importantes.” ¹⁷

Cultura organizacional se define como el “sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; constituye la identidad colectiva y el significado de una compañía.” ¹⁸

Entonces podemos decir que la cultura empresarial es el patrón general de conducta con creencias y valores que comparten todos quienes forman parte de una organización. Peters y Waterman ¹⁹, haciendo referencia a la cultura de las compañías excelentes dicen: “Sin excepción, la autoridad y coherencia de la cultura resultó ser

¹⁷ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.610, México, 1991

¹⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.68, México, 1991.

¹⁹ PETERS, WATERMAN, IN SEARCH OF EXCELLENCE, p.p.75-76

una cualidad esencial de las compañías de excelencia. Es más, cuando más sólida era esta cultura y más se dirigía al mercado, menos necesidad había de manuales, de disposiciones, esquemas de operación o reglas y procedimientos detallados. En estas compañías, hasta la gente de los escalones inferiores sabe lo que debe hacer en la mayor parte de las situaciones, ya que posee unas cuantas reglas claras

Todas las acciones y estrategias que toma una compañía deben estar de acuerdo al estilo y cultura de la empresa para que puedan ser puestas en práctica con éxito.

En definitiva, la cultura empresarial (misión) es, es decir, la filosofía de trabajo que orienta a todo el personal para llevar a cabo sus funciones dentro de la organización.

Kotler y Armstrong²⁰ dicen que misión es “ la declaración del objetivo de la organización, de lo que desea lograr en el medio a nivel amplio.” La misión propone ideas generales para alcanzar grandes objetivos. Esta misión, que en un principio es muy clara, puede volverse confusa y perder su eficacia por innovación, creación de nuevos productos/servicios, crecimiento de la empresa o ingreso en nuevos mercados; entonces la administración debe reorientar la misión con la participación de todos los empleados, en base a ideas generales dadas por los accionistas de la empresa.

La implementación de ideas en la cultura empresarial busca dos objetivos claros: por un lado orienta a todo personal hacia la consecución de un objetivo común; y, por otro lado, la misión busca crear un compromiso de responsabilidad y lealtad en el

²⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOCTENIA, Ed. Prentice Hall, segunda edición, p.30, México, 1991.

empleado, y así lograr mejores resultados en su productividad. Como hemos dicho, la cultura organizacional es un conjunto de valores que tiene la compañía, y Karl Albrecht²¹ los define así: “Un conjunto de preceptos, principios, creencias o enunciados de una causa, a la cual la alta gerencia pide adherir. Los factores humanos que orientan la conducta del negocio. Valores publicados con frecuencia y destacados visualmente para beneficio de todo el mundo.”

Así, una vez explicada en que consiste la misión dentro de una empresa, podemos nombrar dos ejemplos claros: - Cadena de Hoteles Hilton Internacional - “Ser la cadena hotelera de primera clase más rentable del mundo.”

En lugares visibles del Hotel Hilton Colón - Quito está expuesta la misión de la empresa, que dice: “Como parte de la cadena de Hoteles Hilton Internacional, el Hotel Hilton Colón Quito se torna en la empresa más solicitada en Quito por el viajero, principalmente el de negocios.

Por este motivo, el Hilton Colón Quito se convierte en una empresa lucrativa para si y sus inversionistas.

El cliente es nuestro principal foco de atención, a quien tenemos que ofrecer el mejor el mejor servicio existente y para eso invertimos en nuestros empleados con adiestramiento y beneficios, pues el Hotel Hilton Colón Quito tiene una obligación para con la comunidad como un empleador serio, transparente y que sin discriminación desarrolla a su gente.”

²¹ ALBRECHT, Karl, LA REVOLUCION DEL SERVICIO, Ed. Legis S.A., p.173, Bogotá, 1991.

Los líderes dentro de una organización, como gerentes y funcionarios de nivel superior son quienes crean el clima dentro de la empresa, y sus valores influyen en la dirección de ella. En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos otorgan un carácter especial a la empresa; y llegan a constituirse en un símbolo para el ambiente externo (mercado y competencia).

Cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y tiene autodirección y autocontrol, se siente comprometido con los planes y objetivos fijados por la empresa y en los que él tomó parte con sus opiniones.

La misión de la empresa, es el cómo va a llevar a cabo los procesos para alcanzar los grandes objetivos. Para ello, la cúpula empresarial determinará el método más adecuado para llegar a sus empleados a través de mensajes claros y precisos, y además dar a conocer a todos aquellos que forman parte del proceso (ej. distribuidores). A través de la visión las empresas determinan su gran meta y campo acción. (Ej. un restaurante actuará en el campo alimenticio y su meta podrá ser atender las necesidades de un segmento de mercado con gustos específicos - vegetariano -).

Con la misión y visión, la empresa determina sus grandes metas y la forma de conseguirlas, pero además establece el perfil de las personas que trabajarán en la organización para poder alcanzar las metas planteadas. Este perfil incluye personalidad, principios, valores morales, capacidad de liderazgo, capacidad de relaciones interpersonales, iniciativa, honradez, entre otros. La visión puede comunicarse únicamente a través de una persona que tenga prestigio y autoridad de líder, y generalmente son gerentes departamentales.

A continuación tomaremos el ejemplo de Taco Bell, una compañía norteamericana subsidiaria de Pepsi Cola que se dedica al negocio de comida rápida, y veremos que su visión de empresa va mucho más allá de la venta de comida mexicana; ellos buscan satisfacer plenamente los gustos del consumidor y ocupar un lugar importante en la mente de sus clientes. He aquí su visión: “Queremos ser el número uno en participación de estómago.”²²

No es necesario para la empresa tener grandes frases para su misión y visión, sino que lo importante es que sean mensajes claros, eficaces y medibles. Actualmente, la misión y visión dentro de las empresas se la da a conocer a todos los empleados a través de los gerentes departamentales, quienes se reúnen con los principales directivos y luego de varias sesiones están preparados para trasladar ese mensaje a sus subordinados. Tanto los gerentes como los empleados de mandos medios y bajos entienden plenamente y están convencidos de que esos métodos y metas lo pueden alcanzar. Como se dijo anteriormente, la misión y visión en una empresa crean en el empleado un agudo sentido de responsabilidad y lealtad; responsabilidad porque existen metas y objetivos que deben alcanzarse a través del desempeño de sus funciones, y lealtad porque a través de los continuos mensajes se siente cada vez más parte de la empresa y está dispuesto a hacer cualquier cosa, dentro del campo estrictamente profesional, para defender a la empresa con la intención de alcanzar todo lo que se propone en la misión y visión. La visión trabajo como slogan dentro de la empresa. A

²² HAMMER, M, CHAMPY, J, REINGENIERIA, Ed. Norma, p.189, Bogotá, 1995.

través de la misión se pretende colocar al empleado en el lugar que debe estar, donde la empresa realmente lo necesita tanto en sus actividades (comportamiento) como en su productividad. Las empresas perdurables, siempre tienen un objetivo mayor que las utilidades, cual es el trabajar para alcanzar grandes ideales que inspiraron su creación. A continuación veremos los principios ideológicos que J.W. Marriott dio en 1964 a su empresa hotelera, y luego veremos también los lineamientos que su hijo J.W. Marriott Jr. dio en 1984: ²³

J.W. Marriott (1964): “ Las personas son el número uno: su desarrollo, lealtad, interés, espíritu de equipo. Su desarrollo es nuestra primera responsabilidad..... Ver lo bueno que hay en ellas y tratar de desarrollar sus cualidades.

Delegar y exigir la responsabilidad de los resultados. Si un empleado es obviamente incapaz para un empleo, buscarle otro oficio que pueda hacer, o prescindir de él inmediatamente. No esperar.

Administre usted su tiempo. Haga que todo minuto en el oficio cuente. Mantenga sentido del humor. Haga que el negocio sea divertido para usted y para los demás.”

J.W. Marriott, Jr. (1984): “ Estamos en el negocio de la gente.... Enseñarles a todos y ayudarles a cuidar de sí mismos. Deles una justa oportunidad. Enséñeles destrezas; ayúdeles a triunfar; hágalos a todos ganadores.

Consiga gente capaz y exíjale rendimiento. Despache pronto y con equidad a un empleado si usted se equivocó al escogerlo.

²³ COLLINS, James, PORRAS, Jerry, EMPRESAS QUE PERDURAN, Ed. Norma, p.78, Bogotá, 1995.

Trabaje mucho, pero también diviértase. Es divertido hacer las cosas y hacer que se hagan. La clave está en mantener las cosas en marcha.”

Según Marriott Jr., el principal factor que motiva a los empleados no es el dinero, sino el orgullo y satisfacción que obtienen de haber realizado bien su trabajo.

Es importante insistir que no existe una visión única y general que conduzcan a las empresas al éxito, sino que ésta debe determinarse de acuerdo a la realidad del medio en el que está la compañía y a lo que verdaderamente quiera conseguir, con su operación dentro del mercado, como compañía. Al respecto Collins y Porras²⁴ dicen: “No encontramos ningún contenido ideológico esencial para una compañía visionaria. Nuestra investigación indica que la autenticidad de la ideología y el grado en que una compañía logre conformidad sostenida con ella cuentan más que el contenido de dicha ideología.”

La visión de las empresas son objetivos o metas muy generales que se alcanzan a través de procedimientos específicos. A continuación nombramos los grandes ideales (visión) de dos organizaciones turísticas de mucho éxito:²⁵

- Marriott (cadena hotelera internacional) : servicio amistoso y valor excelente (los clientes son huéspedes); “hacer que los que están lejos de su casa sientan que están entre amigos y que realmente son apreciados.”

²⁴ COLLINS, J, PORRAS, J, EMPRESAS QUE PERDURAN, Ed. Norma, p.82, Bogotá, 1995.

²⁵ COLLINS, J, PORRAS, J, EMPRESAS QUE PERDURAN, Ed. Norma, p.p.84-86, Bogotá, 1995.

- Walt Disney (empresa norteamericana de diversiones infantiles): no se tolera el escepticismo. Atención fanática a uniformidad y detalles. Progreso continuo por medio de creatividad, sueños e imaginación. Fanático control y conservación de la “mágica” imagen de Disney. “ Llevar alegría a millones” y celebrar, alimentar y promulgar “sanos valores estadounidenses”.

Con los múltiples cambios que se producen en el mercado en gustos y necesidades, las empresas deben adaptar su producto/servicio a las nuevas exigencias del consumidor, sin necesidad de alterar o cambiar su visión, porque es precisamente aquello lo que le da identidad como empresa. A propósito de Collins y Porras ²⁶ nombran dos ejemplos claros: “Marriott puede evolucionar (de puestos de alta bebida A&W a cadenas de comidas, servicio al las aerolíneas, hoteles y quien sabe qué más en el siglo XXI), pero nunca abandonará la tarea fundamental de “hacer que los que están lejos de su casa sientan que están entre amigos y que los aprecian de veras.”

“ Disney puede evolucionar (de caricaturas chapuceras a largometrajes de dibujos animados, al Club Mickey Mouse, Disneylandia, éxitos de taquilla, Euro Disney y quien sabe qué más en el siglo XXI), pero jamás abandonará la tarea central de “llevar alegría a millones de personas.”

Como hemos visto, las ideas en la cultura empresarial son imprescindibles para que la organización se desarrolle con orden y coherencia, y así alcanzar los objetivos planteados.

²⁶ COLLINS, J, PORRAS, J, EMPRESAS QUE PERDURAN, Ed. Norma, p.94, Bogotá, 1995.

La misión y visión de una empresa determinan lo que ella quiere, y los niveles de calidad que alcanzará a través de los procesos insumos, equipos y personal utilizados para este propósito.

VI.2 Programa de Difusión a los Trabajadores

Dentro del sector servicios, la participación de personas dentro de la oferta es considerablemente mayor al sector industrial. Por eso, su participación y productividad en el trabajo es vital para alcanzar los resultados que se esperan.

Para la empresa resulta de gran importancia el lanzamiento de programas internos para dar a conocer todo lo que se pretende hacer dentro de un determinado periodo y cómo se lo va a lograr, es decir, la estrategia que se pondrá en práctica para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

Las empresas utilizan generalmente la formación (capacitación) y el apadrinamiento, indistintamente de acuerdo a sus necesidades y facilidades.

La formación consiste en reunir al personal, y por intermedio de un personal que puede pertenecer o no a la empresa, se dé a conocer el proceso, procedimientos y funciones que cada uno de ellos deberá cumplir para el logro de objetivos. Generalmente estos cursos demandan una gran inversión, y esta es una de las principales razones para que muchas empresas no lo utilicen.

El apadrinamiento consiste en delegar a una persona experimentada de la organización a que enseñe y vigile permanentemente al nuevo trabajador, y poco a poco darle independencia hasta que realice el trabajo con eficiencia y pueda desenvolverse por sí solo. Este sistema es muy efectivo y no necesita de una inversión importante. El apadrinamiento tiene gran efectividad sobretodo en los sectores hotelero y restauración.

Esta comunicación de programas a todas las personas de la empresa tiene algunos objetivos:

- Informar las funciones, deberes, limitaciones y formas que cada persona tiene y debe utilizar en su función específica.
- Estimular al empleado dándole a conocer lo importante que él es para la empresa porque eso lo enorgullece
- Crear conciencia en todos acerca de la necesidades y metas que tiene la organización, y lo importante que es el trabajo en grupo para conseguir los objetivos

Dentro de la empresa, los ejecutivos deben ser lo más enterados y comprometidos con el programa, ya que a través del ejemplo se logran excelentes resultados. Aunque los ejecutivos son los que más conocen del programa el mensaje debe llegar con la misma claridad a mandos medios y personal en contacto. Como se ha dicho, la conducta de los gerentes comunica, y para que ésta sea eficaz los

ejecutivos deben entender claramente el mensaje y creer en el por qué aquello crea compromiso y lealtad frente a lo que la empresa pretende. El trabajo diario es una forma de difundir un determinado mensaje, por eso ejecutivos, mandos medios y personal en contacto deben utilizar el mismo lenguaje del trabajo, es decir, todos deben compartir los mismos conceptos laborales.

Una vez que se han dado a conocer los programas generales, los gerentes departamentales se encargan de organizar seminarios para dar a conocer el método para llevar a cabo ese programa. Por la naturaleza de cada departamento cada gerente debe diseñar la estrategia más adecuada para cumplir con el programa establecido.

Además, a lo largo del período, deben organizarse programas permanentes, que permitan recordar, actualizar, planear, y si es necesario reorientar el programa, los ejecutivos deben ser los primeros en conocer y entender el plan; luego hay que instruir a las mandos medios y después al personal en contacto. Este sistema está diseñado de esta forma para que el programa tenga mejor claridad, entendimiento, y además porque la difusión tiene un proceso claro para ser dado a conocer en la organización.

A propósito de las reuniones periódicas Albrecht ²⁷ dice: la campaña de comunicación puede consistir en varias opciones más allá de las sesiones iniciales de capacitación:

²⁷ ALBRECHT, Karl, LA REVOLUCION DEL SERVICIO, Legis Editores, p.p.188-189, Bogotá, 1991.

1. Sesiones de seguimiento de la capacitación, que traten de los problemas y temas específicos del servicio; presentación de películas educativas sobre diferentes aspectos de los trabajos de servicio.
2. Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje del servicio.
3. Reuniones con los supervisores y mandos medios para renovar el compromiso con el servicio de calidad y analizar los obstáculos que interfieren con el servicio.
4. Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente de parte de varios empleados y den informes sobre la forma en que la organización está mejorando el servicio.
5. Programas corporativos en videos, es decir, boletines en circuito cerrado de televisión o videos distribuidos en las unidades.
6. Aparatos y accesorios sobre el nivel de trabajo - que tengan gusto, por favor - , que sirvan de recordatorios de la calidad del servicio; estos pueden incluir carteles en las áreas de trabajo, cuadernos de notas con recordatorios de la calidad del servicio, impresos y autoadhesivos no impertinentes en lugares claves, que llamen la atención hacia acciones que complazcan a clientes claves. Hay que tener

cuidado con los botones para la solapa con los lemas sobre el servicio; hay que asegurarse de que las ayudas para el trabajo se ajusten fácilmente al concepto de los empleados en el trato con los clientes.

7. El Gran Acontecimiento ocasional, es decir, una reunión o celebración que se concentra en la calidad del servicio; esto puede incluir la reunión regular anual de gerencia, una reunión de toda la tripulación para agradecer a todos los empleados que ofrecen servicio excelente y acontecimientos que conmemoran solemnemente nuevos aspectos del paquete de servicios, como nuevos productos o nuevas formas de prestar el servicio.

Luego dice: “ Si los gerentes piensan, hablan y actúan con la calidad del servicio, así lo harán los empleados. Cuando los empleados ven que a sus compañeros se les hace reconocimientos públicos y se les recompensa por el excelente trabajo de servicio, captan rápidamente el mensaje. El mejor medio para comunicar la excelencia del servicio es la acción de la gerencia.”

Dentro de las empresas, la comunicación entre personas y departamentos es un requisito indispensable para que se cumplan las metas y objetivos. Actualmente, uno de los mayores retos de las compañías líderes, es mantener una comunicación adecuada para que el nivel de calidad y productividad se mantenga de acuerdo a las necesidades y demandas del consumidor.

A parte de los métodos nombrados, hay elementos imprescindible en las personas, sin el cual no puede llevarse a cabo un programa de comunicación y difusión efectivo, y este es el comportamiento. Jefes y subordinados deben tener la comunicación y confianza necesarias para despejar dudas en cuanto a procedimientos y formas, y también para efectuar cualquier corrección o llamado de atención.

Los avances tecnológicos han ayudado no solamente para que las empresas optimicen su estructura organizacional y agilicen los procesos sino que han tenido un gran impacto en el proceso de comunicación. Actualmente las empresas manejan toda la información que le sea posible a través de computadores, factor que ha facilitado los procesos y control, y en definitiva la administración de información.

Los sistemas de la administración de la información generan, procesan y transmiten información a toda la compañía. Estos sistemas sirven como apoyo en la toma de decisiones, y también se los usa para la planificación estratégica y mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, algunas aerolíneas tienen personal en la compañía ubicado en el puerta de embarque con información específica de algunos pasajeros con la finalidad de brindar servicio personalizado y marcar diferencias frente a la competencia, gracias a los sistemas avanzados de comunicación.

La tecnología ofrece actualmente sistemas muy efectivos y rápidos de comunicación como el correo electrónico, que permite transmitir mensajes escritos entre dos lugares vía terminal de computadores, elemento que facilita mucho a compañías internacionales o aquellas que tienen algunas sucursales.

La comunicación entre las personas siempre ha sido el punto básico en una organización; hoy en día la apareció de varias y sofisticadas tecnologías de comunicación electrónica y la demanda de mejores y más rápidas formas de interacción están influenciando notablemente la naturaleza de la comunicación interpersonal.

La difusión interna tiene efectos muy positivos a través de la comunicación interactiva, es decir, la socialización y el trabajo en equipo permite conocer a los empleados, conocer los programas de una forma espontánea y efectiva.

VI.3 Desarrollo Organizacional

La organización de una empresa consiste en dividirla internamente en unidades (llamadas divisiones o departamentos), y subunidades (llamadas secciones), cada una de ellas con sus propias responsabilidades y jerarquía dentro de un modelo de organización. Por lo tanto las organizaciones están compuestas por grupos de personas, quienes trabajan en conjunto para lograr los objetivos y metas propuestos en la planeación. Mientras mejor sea la interrelación de estos grupos, más eficaces y mejores serán los resultados globales de la empresa.

Rensis Likert ²⁸, al respecto dice: “ La organización entera debe tener una estructura de grupos múltiples y con grupos de contacto entre ellos, y cada grupo de trabajo aplicará con pericia los procesos de la toma de decisiones en grupo.... La

²⁸ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.p.582-583, México, 1986.

organización que cumpla con ese requisito contará con un eficaz sistema de interacción - influencia a través del cual las comunicaciones pertinentes fluyen con facilidad, la influencia requerida se ejerce en forma lateral, ascendente y descendente, y se producen las fuerzas motivacionales que se necesitan para la coordinación.”

Ante un mercado que en la actualidad es muy cambiante, las empresas deben estar preparadas para tener respuestas rápidas y medios para adaptarse a esos posibles cambios.

El desarrollo dentro de las comunicaciones necesita una renovación constante y de acuerdo a las necesidades, con el único fin de lograr una empresa más eficiente y competitiva.

El desarrollo organizacional consiste en diseñar una estructura más adecuada para que la empresa pueda desenvolverse con más eficiencia.

La retroalimentación es parte del desarrollo organizacional, y consiste en analizar y evaluar todo el proceso (que incluye personal, equipos, insumos y métodos) para realizar los correctivos necesarios o cambiar todo el programa para valcanzar los objetivos planteados. Esta evaluación es interna y externa para saber los problemas que existen dentro de la empresa, y las inquietudes o problemas que los consumidores tengan con el producto/servicio.

La información externa se obtiene a través del personal de contacto, cartas de quejas, encuestas y entrevistas a los clientes. La misión de una empresa ayuda a determinar en que ha fallado el proceso, y luego del diagnóstico se toman las medidas correctivas que pueden ser parciales o t adelante se otales, dependiendo de las

características y magnitud del problema. Maa podrá observar con mayor claridad y amplitud la retroalimentación y sus consecuencias en la implementación de un nuevo programa en el capítulo VII.4.

Existen algunas técnicas para llevar a cabo un eficiente desarrollo organizacional²⁹.

- Formación de equipos : los consultores que trabajan con un equipo de administración reúnen al grupo y piden a sus miembros clasificarse en una escala que contiene las dimensiones del desarrollo de equipo.
- Reuniones de confrontación: consiste en reunir a varios grupos de personas y lograr que expresen de sí mismos y de los demás.
- Encuestas y retroalimentación: consiste en analizar los resultados alcanzados y preguntar al personal sobre cualquier problema que haya tenido en el desarrollo de su trabajo (incluyendo problemas con sus superiores).
- Laboratorio de capacitación: seminarios y cursos organizados por la empresa con la finalidad de que el personal se familiarice con nuevos procesos y sistemas de trabajo.

Las evaluaciones que se hacen al personal acerca de lo que piensan sobre algunos factores importantes, ayudan a mejorar la comunicación interna, y a despejar

²⁹ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.583, México, 1986.

cualquier duda de conceptos o desempeño de funciones, siempre con la finalidad de aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Dentro de una empresa los cambios se producen por alteraciones económicas (generalmente externas), cambios en la legislación de un país, innovaciones tecnológicas y de productos, sistemas administrativos, etc.

Otro reto que los gerentes deben afrontar es la relación con sus empleados: ahora el nivel de preparación es mayor, las exigencias por concepto de remuneraciones son diferentes, las aspiraciones de los empleados son cada vez mayores, y la relación obrero-patronal tiende a ser cada día más independiente.

A esta nueva tendencia de las relaciones obrero-patronales, hay que incluir la eliminación cada vez mayor de burocracia, producto de dos elementos fundamentales:

- a) Tecnología que reemplaza la mano de obra
- b) Simplificación y eliminación de procedimientos

Por todos estos motivos, los gerentes deben tomar en cuenta planes alternativos para sobrellevar posibles cambios. Este cambio puede implicar: métodos, personal, reglas, patrones de comunicación y conducta, prácticas de control, etc.

Acerca de la necesidad de cambios en las empresas J. Kotler y L. Schlesinger,³⁰ dicen al respecto: “La mayor parte de las compañías o divisiones de las grandes corporaciones se percatan de que deben introducir cambios organizacionales

³⁰ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.576, México, 1986.

moderados por lo menos una vez al año y realizar cambios importantes cada cuatro o cinco años.”

Una vez que la empresa ha decidido realizar cambios, pueden surgir inconvenientes por la resistencia que éstos pueden causar en la gente. Luego de un riguroso estudio Kotler y Schlesinger ³¹, dicen que la resistencia puede ser causa de cuatro factores:

- 1) *Intereses Personales*: Dentro de las empresas hay personas que temen perder poder o importancia si se producen cambios, entonces encontrarán cualquier excusa para oponerse.
- 2) *Malos entendidos y falta de confianza*: Un nuevo programa debe ser difundido con la suficiente claridad y transparencia para evitar malos entendidos. Igualmente, los gerentes deben inspirar confianza en sus trabajadores para que estos acepten el nuevo programa con el menor grado de resistencia.
- 3) *Valoraciones diferentes*: La valoración que da un gerente a un problema, no será igual a la que den sus subordinados. Para dar una solución a este problema es indispensable que todos quienes están implicados se reúnan y busquen la mejor salida, porque un nuevo programa en el que han participado todos (o con el

³¹ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.p.578-579, México, 1986.

acuerdo de todos), tendrá menos resistencia y así será más fácil trabajar por el logro de nuevos objetivos y metas.

- 4) *Poca tolerancia al cambio*: Esto se produce en personas que tienen miedo al cambio e innovación, porque no saben si podrán cumplir con las exigencias de sus nuevas funciones.

Pero hay que señalar que la resistencia no es totalmente negativa, porque puede llevar a nuevas reflexiones y conclusiones que de otra manera no habrían sido tomadas en cuenta. Al respecto Paul Laurence ³² dice: “Los signos de resistencia en una organización social son útiles, de la misma manera que lo es el dolor para el cuerpo como una señal de que alguna función orgánica se ha deteriorado.”

De acuerdo a la naturaleza de la resistencia, Kotler y Schlesinger ³³ proponen algunas estrategias para solucionar este problema, y éstos son:

- Educación y comunicación: cuando hace falta información o la que existe no es suficiente.
- Participación y compromiso personal: cuando los iniciadores del cambio no disponen de toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando otros tienen mucho poder para oponerse a él.

³² HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.580, México, 1986.

³³ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.580, México, 1986.

- Facilitación y apoyo: cuando las personas resisten el cambio a causa de problemas de ajuste.
- Negociación y acuerdo: cuando alguien o algún grupo saldrán perjudicados con el cambio, y cuando ese grupo posee suficiente poder para resistirlo.
- Manipulación y cooptación: cuando no dan resultado otras tácticas o cuando son demasiado costosas.
- Coerción explícita e implícita: cuando la rapidez es un factor esencial, y cuando los iniciadores del cambio poseen mucho poder.

El desarrollo organizacional en las empresas persigue las siguientes metas ³⁴ :

- 1) Crear un ambiente abierto y orientado a la solución de problemas.
- 2). Complementar la autoridad asociada al papel o status con la autoridad del conocimiento y la competencia.
- 3) Asegurar lo más cerca posible de la fuente de información las responsabilidades de la toma de decisiones y de la solución de problemas.

³⁴ HAMPTON, David, ADMINISTRACION, Ed. McGraw Hill Interamericana de México, segunda edición, p.584, México, 1986.

- 4) Crear confianza entre las personas y los grupos en toda la organización.
- 5) Relacionar más estrictamente la competencia en las metas del trabajo y aumentar al máximo los esfuerzos de colaboración.
- 6) Crear un sistema de premios que reconozca la definición de metas de la organización (utilidades y servicio) y también el desarrollo del personal.
- 7) Aumentar el sentido de “identificación” con los objetivos de la empresa en toda la fuerza de trabajo
- 8) Ayudar a los gerentes a dirigir conforme a los objetivos establecidos y no según las “prácticas del pasado” u objetivos que no guardan relación con el área de responsabilidad de cada empleado
- 9) Aumentar la autodirección de los empleados dentro de la organización

VII. LA SATISFACCION DEL CLIENTE

VII.1 Qué representa y cómo se expresa la satisfacción del cliente?

La satisfacción del cliente se expresa a través de la conformidad que éste tenga con un producto comprado. Entonces podemos decir que la satisfacción del cliente se logra a través de un producto de calidad. Esta calidad no es sinónimo de lujo, sino que está en función de la utilidad y funcionalidad que el producto/servicio brinde al cliente.

El éxito de una empresa está en conocer exactamente cuales son las necesidades de su mercado meta, y ofrecer un producto/servicio que satisfaga plenamente sus expectativas.

La calidad de un producto puede definirse así ³⁵ : “ El grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que éste está dispuesto a pagar.” (Grocock, 1986,p.27). Los gustos y necesidades cambian dependiendo del segmento de mercado; por lo tanto, los niveles de satisfacción se relacionarán con factores muy distintos, dependiendo del segmento al cual vaya dirigida nuestra atención.

Los compradores se forman expectativas como resultado de experiencias anteriores, y por mensajes que recibe a diario provenientes de la publicidad y el medio social en el que se desenvuelve. La satisfacción en el cliente es el resultado de

³⁵ LAMBIN, Jacques, MARKETING ESTRATEGICO, Ed. McGraw Hill Interamericana de España, segunda edición, p.333, Madrid, 1995.

comparar las expectativas creadas con su experiencia real. Si la experiencia no iguala o supera las expectativas, el cliente estará insatisfecho. Por esta razón es muy importante transmitir a través de distribuidores y publicidad un mensaje real y claro acerca del producto al cliente, que no solo ayudará a cumplir con las expectativas, sino que además se creará una imagen de seriedad y garantía del producto en la mente del consumidor. Albrecht y Zemke ³⁶ con respecto a las expectativas dicen: “Las expectativas del cliente son siempre progresivas, algunos de los fracasos más funestos de las organizaciones se pueden achacar a la pérdida de contacto con el cliente en el momento preciso en que las necesidades y motivaciones estaban cambiando.”

La satisfacción en términos económicos se llama utilidad. Mochón ³⁷ la define así: “La utilidad es el sentimiento subjetivo de placer o satisfacción que una persona experimenta como consecuencia de consumir un bien o servicio.”

El cliente llega a un nivel de satisfacción óptima cuando ha logrado percibir en el producto lo que esperaba de él. El cliente realiza juicios de valor del producto/servicio tomando en cuenta algunos elementos ³⁸:

- *Resultado Funcional:* es la capacidad del producto/servicio de ejercer su función base.

³⁶ ALBRECHT, K, ZEMKE, R, GERENCIA DEL SERVICIO, Legis Editores S.A., p.21, Bogotá, 1988.

³⁷ MOCHON, Francisco, ECONOMIA, Ed. McGraw Hill Interamericana de España, tercera edición, p.100, Madrid, 1993.

³⁸ LAMBIN, Jacques, MARKETING ESTRATEGICO, Ed. McGraw Hill Interamericana de España, segunda edición, p.334, Madrid, 1995.

- *Funciones Complementarias:* extensión de otras ventajas del producto que acompañan el servicio base.
- *Conformidad:* el respto de las mormas y estándares correspondientes al nivel de excelencia anunciado con margen de tolerancia reducido.
- *Fiabilidad:* la ausencia de averías o de funcionamientos defectuosos en un horizonte temporal determinado.
- *Longevidad:* la duración del vida útil del producto/servicio o la frecuencia de utilización antes de su degradación.
- *Servicios:* la ampliación, la rapidez y la eficacia de los servicios producidos antes, durante y después de la compra.
- *Estética:* el diseño, el “look”, el color, el gusto, la apariencia, etc. del producto, componentes necesariamente más subjetivos.
- *Percepción de la calidad:* la reputación, la imagen percibida del producto o de la marca.

Por otra parte, la satisfacción del cliente estará influenciada por un conjunto de factores que componen el producto/servicio, y según Lovelock³⁹ son:

- Encuentros con el personal de servicio, quienes deben cumplir con las expectativas de cordialidad y eficiencia que el cliente tiene de ellos.
- Apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto en interiores como exteriores.
- Interacciones con el equipo de autoservicio; todos los equipos que están a disposición directa del cliente deben brindar un servicio oportuno y de calidad.
- Características y conducta de otros clientes; la decisión de compra de muchos clientes está fuertemente influenciada por el ambiente que pueda encontrar en el local/lugar de consumo.

Además pienso que hay otro factor determinante para la satisfacción del cliente que Lovelock no hace referencia, cual es el precio. En la decisión de compra, el consumidor hace una comparación entre lo que recibe y lo que debe pagar por el producto/servicio, y el resultado debe tener coherencia para el cliente, porque finalmente el es quien aprobará o descartará la posibilidad de compra. Por eso, las

³⁹ LOVELOCK, Christopher, MERCADOCTENIA DE SERVICIOS, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, p.32, México, 1997.

empresas deben crear el producto primero en función de las necesidades del consumidor y luego en función de sus propios intereses.

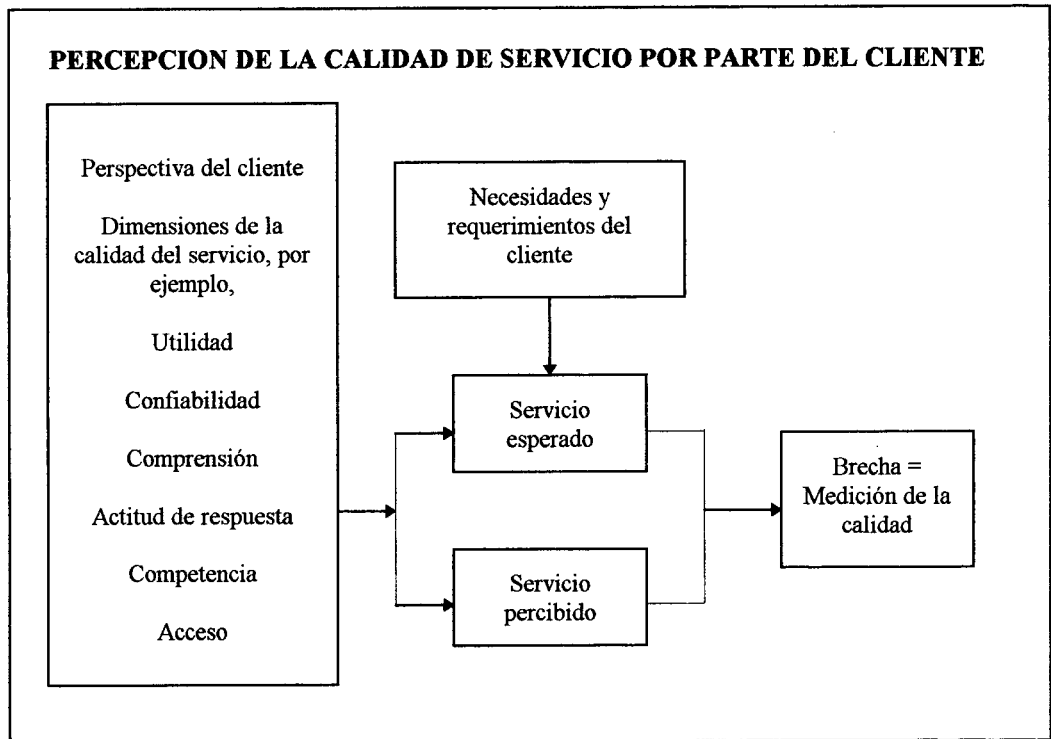
Para la empresa la satisfacción del cliente se expresa a través del volumen de venta, el nivel de participación y la fidelidad que éste demuestra a la organización. Las empresas no deben conformarse con ofrecer productos de calidad, sino que deben innovar el producto las veces que sean necesarias con el objetivo de ofrecer un producto/servicio cada vez mejor. Muchos consumidores cambian su producto habitual por otro, no porque su calidad sea mala, sino porque puede encontrar en la competencia nuevas cualidades (innovación) que representan la mayor ventaja y beneficio (satisfacción).

El consumidor mide su grado de satisfacción a través de lo que le rodea al producto/servicio base, es decir, los servicios complementarios que éste tiene. Por ejemplo, una persona puede decidir entre un restaurante u otro por la mejor alternativa de parqueo.

A pesar de que la innovación es muy fácil de copiar, esto constituye un elemento generador de gran satisfacción en el cliente, y ayuda a la empresa a ganar reputación, mantener su mercado, e incluso ganar a través de las nuevas ventajas.

La satisfacción en el cliente representa la conformidad que tiene entre las expectativas y la experiencia con un producto/servicio, y se expresa a través del nivel de consumo.

En el siguiente cuadro podemos observar la manera en que el cliente percibe la calidad del servicio ofrecido.



Tomado de: LOVELOCK, Christopher, MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, p.563, 1197.

VII.2 Encuestas para medir los niveles de satisfacción

A través de las encuestas las empresas determinan los conocimientos, aptitudes, gustos, comportamiento de compra, etc. Kotler ⁴⁰ define a las encuestas así: “Recolección de información primaria mediante preguntas sobre lo que una persona sabe, sus actividades, preferencias y comportamiento de compra.”

Las encuestas pueden ser estructuradas o no estructuradas. Las primeras son aquellas que tienen un cuestionario definido, y a todos los entrevistados se les pregunta

⁴⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, segunda edición, p.402, México, 1991.

por igual. Las entrevistas no estructuradas permiten al encuestador llevar la entrevista de acuerdo a las respuestas.

Las encuestas también pueden ser abiertas o cerradas. Encuestas abiertas son aquellas que están estructuradas con preguntas muy generales, y el encuestado puede responder de una manera muy amplia y variada. (ver anexo encuestas abiertas). Encuestas cerradas son aquellas que están estructuradas con preguntas puntuales, y sirven para medir la satisfacción del cliente con factores específicos del producto/servicio.

La ventaja de este tipo de mediciones es la flexibilidad que ofrecen, ya que permiten a la empresa medir la satisfacción del cliente y el rendimiento de su producto desde cualquier punto de vista o tópico. Las empresas miden el valor dado por el cliente utilizando las razones dadas por ellos para un nivel elevado o bajo de satisfacción. Otra gran ventaja de las encuestas es que la información que se obtiene es de primera mano. Existen diversas maneras de efectuar las encuestas: personalmente, por teléfono, por correo. La encuesta más efectiva es aquellas que se hace a clientes actuales o potenciales; esto se logra a través de un banco de datos, o luego de que el cliente haya consumido el producto/servicio.

En el presente estudio se realizó un análisis de satisfacción en establecimientos hoteleros y de restauración, a través de encuestas abiertas y cerradas. En las encuestas abiertas se determinaron los elementos más importantes (según el universo analizado - 30 personas -) que inciden en la percepción de calidad de los clientes, y luego se conformaron encuestas cerradas (preguntas específicas) para que los

encuestados dieran un valor a cada uno de estos elementos de acuerdo a su nivel de conformidad con los servicios ofrecidos. Para esta valoración se utilizó el parámetro 1 - 10, siendo el 10 el nivel máximo de satisfacción.

La calificación mínima para que un establecimiento turístico mantenga niveles de satisfacción aceptables es siete (7), y de acuerdo a la competencia y exigencias del mercado, esta calificación puede llegar a ser 8,5, porque los factores y procesos que se utilizan son cada vez más complejos. Cada variable debe ser calificada independientemente, y luego se hace un promedio ponderado de todos los factores para determinar la valoración final hecha por el cliente, y saber si ese (esos) establecimiento(s) cumplen con los niveles mínimos requeridos y además saber como se encuentran respecto a la competencia (ver anexos de tabulación).

Es preciso señalar que bajo ningún punto de vista una variable puede tener un promedio menos de siete, aunque el promedio final ponderado de todas las variables supere este nivel, porque eso significa que existe una gran distancia (negativa) entre las expectativas y la experiencia del cliente. Entonces, esa variable debe ser revidada y corregida, porque si el cliente percibe inconsistencia entre lo que se le ofrece y lo que debe pagar, simplemente se sentirá estafado, mal tratado o simplemente inconforme y no volverá a consumir ese servicio, lo que constituye una pérdida para la empresa.

Luego del análisis realizado las empresas, todas ellas superan el nivel mínimo en el promedio ponderado, aunque en los establecimientos de restauración los niveles de satisfacción son bajos en cuanto a precio, llegando el restaurante “La Viña” a niveles preocupantes (6,63). Mientras mayor es la categoría, mayores son las exigencias y

requisitos que deben cumplir las empresas. La tecnología es un factor que ha obligado a elevar los niveles de calidad y la eficiencia de procesos.

CONCLUSIONES

Dentro de un mercado cada día más competitivo, los altos ejecutivos deben estar conscientes acerca de la importancia que tiene para la empresa crear servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores a través de la diferenciación.

Precisamente la diferenciación es uno de los grandes resultados que se obtienen con la aplicación de programas de Calidad Total, porque los procesos que se implantan son claros y efectivos, de tal manera que permiten alcanzar la meta que toda organización superior tiene: ofrecer un producto eficiente y de calidad al menor costo posible.

Los programas de Calidad Total son muy productivos para las empresas porque a través de las evaluaciones periódicas, es posible lograr un control estricto de los procesos, y logra un mayor acercamiento con el cliente, lo cual es beneficioso porque los cambios y adaptaciones del producto/servicio surgen de necesidades reales en el momento en que se los necesita.

La Calidad Total dentro de las organizaciones establece métodos y reglas claros, y crea dentro de la empresa una filosofía de trabajo (misión) e identidad que orienta y guía a los funcionarios y empleados en su trabajo.

Los procesos de capacitación y comunicación que los programas de Calidad Total contemplan tienen excelentes resultados en la productividad del personal por la preparación y estímulo que reciben constantemente dentro de la

empresa. Además estos programas buscan conscientizar a todo el personal, y crear un compromiso de lealtad y responsabilidad, facilitando de esta manera la consecución de los objetivos.

Actualmente los programas de Calidad Total representan para las empresas el único camino para alcanzar el éxito, produciendo un producto mejor con costos iguales o más bajos que la competencia.

Los programas contemplan estructuras organizacionales simples y muy funcionales, que permiten desburocratizar las empresas y agilizar los procesos.

El constante acercamiento con el cliente crea en él un compromiso de fidelidad por los beneficios que obtiene del producto/servicio.

Las empresas deben darse cuenta que a través de la Calidad Total, no sólo que mantiene su segmento de mercado, sino que aumenta sus clientes a través de un esfuerzo racional.

Esta clase de programas estimula el trabajo en grupo (equipos de trabajo) y mejora la comunicación interpersonal de los empleados; de esta forma, las alteraciones o errores que aparecen se corrigen inmediatamente, logrando así mejores resultados para la empresa.

ANEXOS

ANEXOS I II

TABULACION DE ENCUESTAS DEL ANALISIS DE SATISFACCION

HOTEL COLON

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Comodidad de Habitaciones	0,20	9,30	1,9
Limpieza	0,25	9,40	2,4
Cordialidad	0,15	8,90	1,3
Servicios Complementarios	0,15	8,63	1,3
Profesionalismo	0,25	8,87	2,2
	1,00		9,1

HOTEL ORO VERDE

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Comodidad de Habitaciones	0,20	9,57	1,9
Limpieza	0,25	9,40	2,4
Cordialidad	0,15	8,83	1,3
Servicios Complementarios	0,15	8,57	1,3
Profesionalismo	0,25	9,03	2,3
	1,00		9,1

HOTEL ALAMEDA REAL

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Comodidad de Habitaciones	0,20	8,47	1,7
Limpieza	0,25	8,67	2,2
Cordialidad	0,15	8,47	1,3
Servicios Complementarios	0,15	7,97	1,2
Profesionalismo	0,25	8,23	2,1
	1,00		8,4

LA VIÑA

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Calidad de Comida	0,22	8,10	1,8
Atención	0,22	8,27	1,8
Limpieza	0,25	8,80	2,2
Ambiente	0,16	8,67	1,4
Precio	0,15	6,63	1,0
	1,00		8,2

RINCON DE FRANCIA

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Calidad de Comida	0,22	9,47	2,1
Atención	0,22	8,87	2,0
Limpieza	0,25	8,80	2,2
Ambiente	0,16	8,47	1,4
Precio	0,15	7,27	1,1
	1,00		8,7

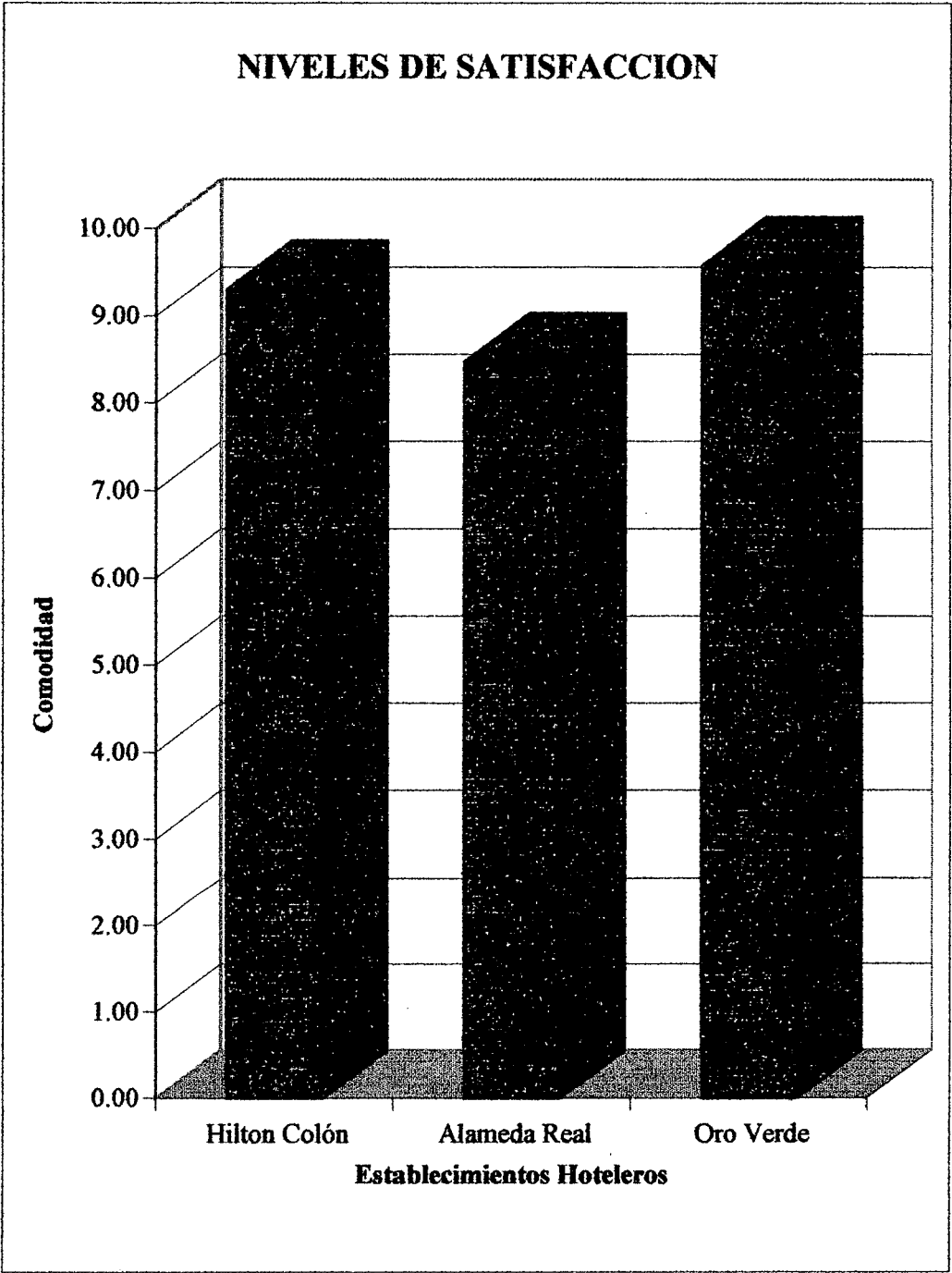
AVALON

VARIABLE	PESO	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
Calidad de Comida	0,22	8,53	1,9
Atención	0,22	8,57	1,9
Limpieza	0,25	8,80	2,2
Ambiente	0,16	8,53	1,4
Precio	0,15	7,30	1,1
	1,00		8,4

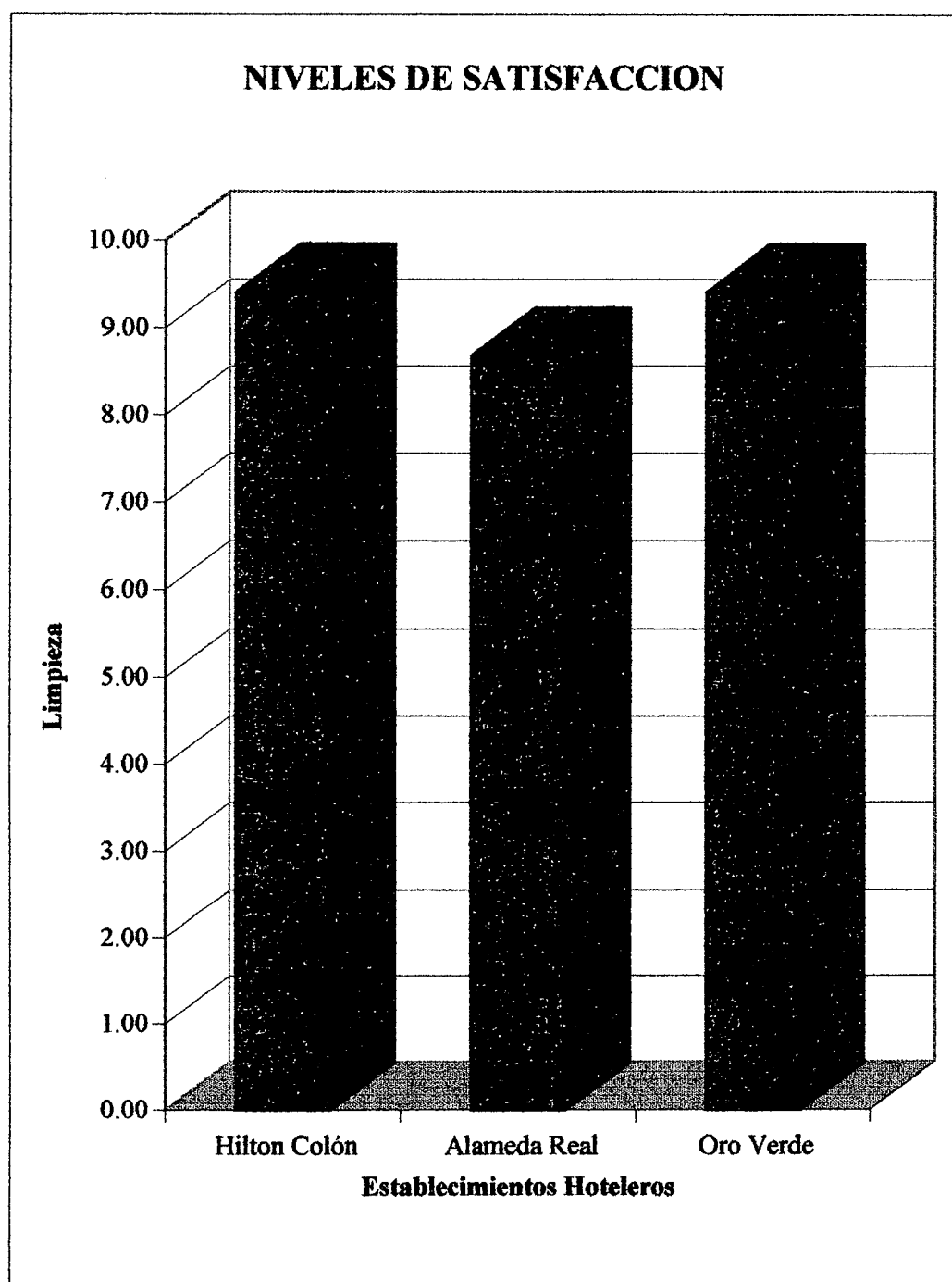
ANEXO III

ENCUESTAS DE NIVELES DE SATISFACCION EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

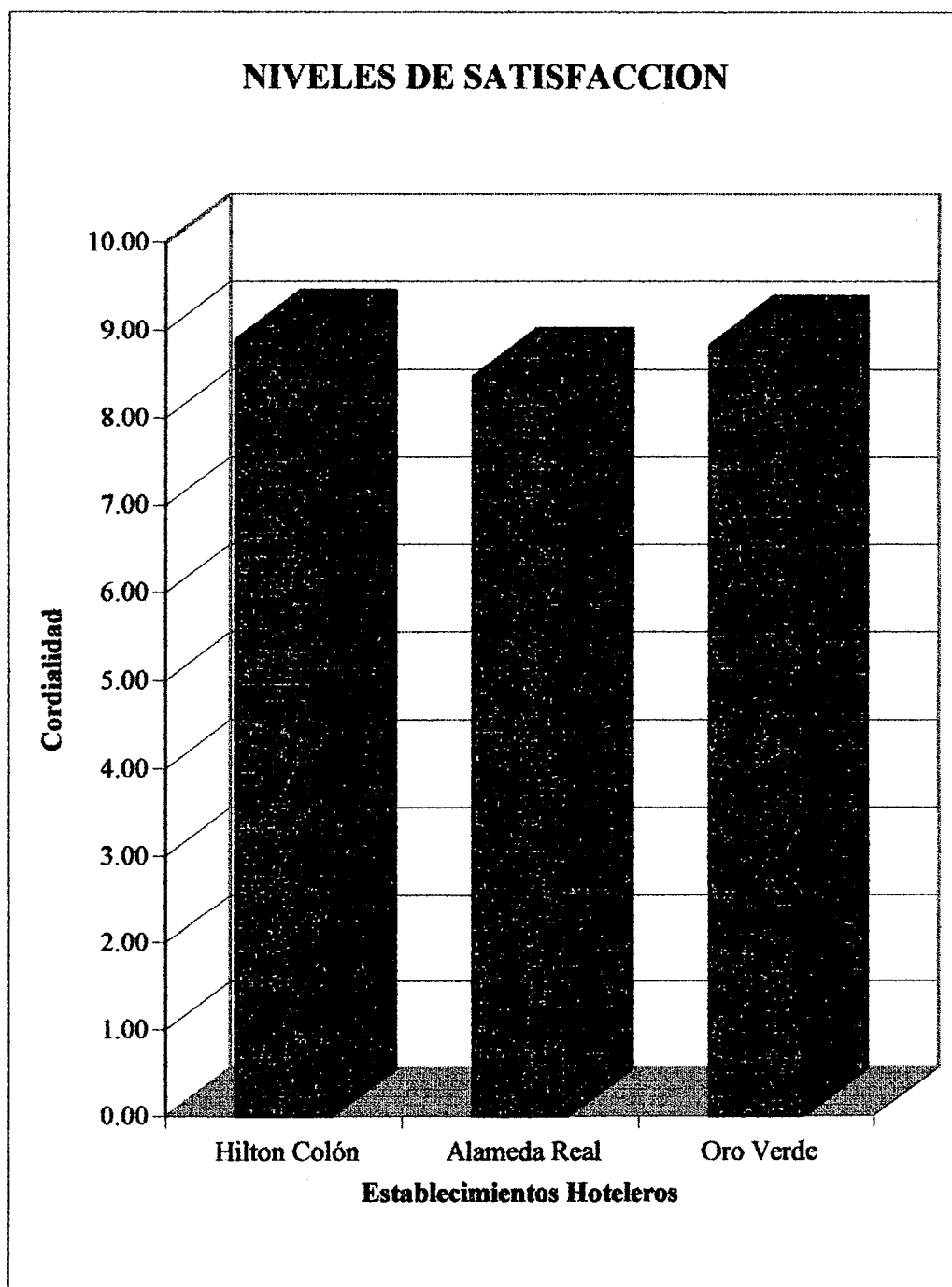
VARIABLE	HOTELES		
	Hilton Colón	Alameda Real	Oro Verde
Comodidad	9.30	8.47	9.57



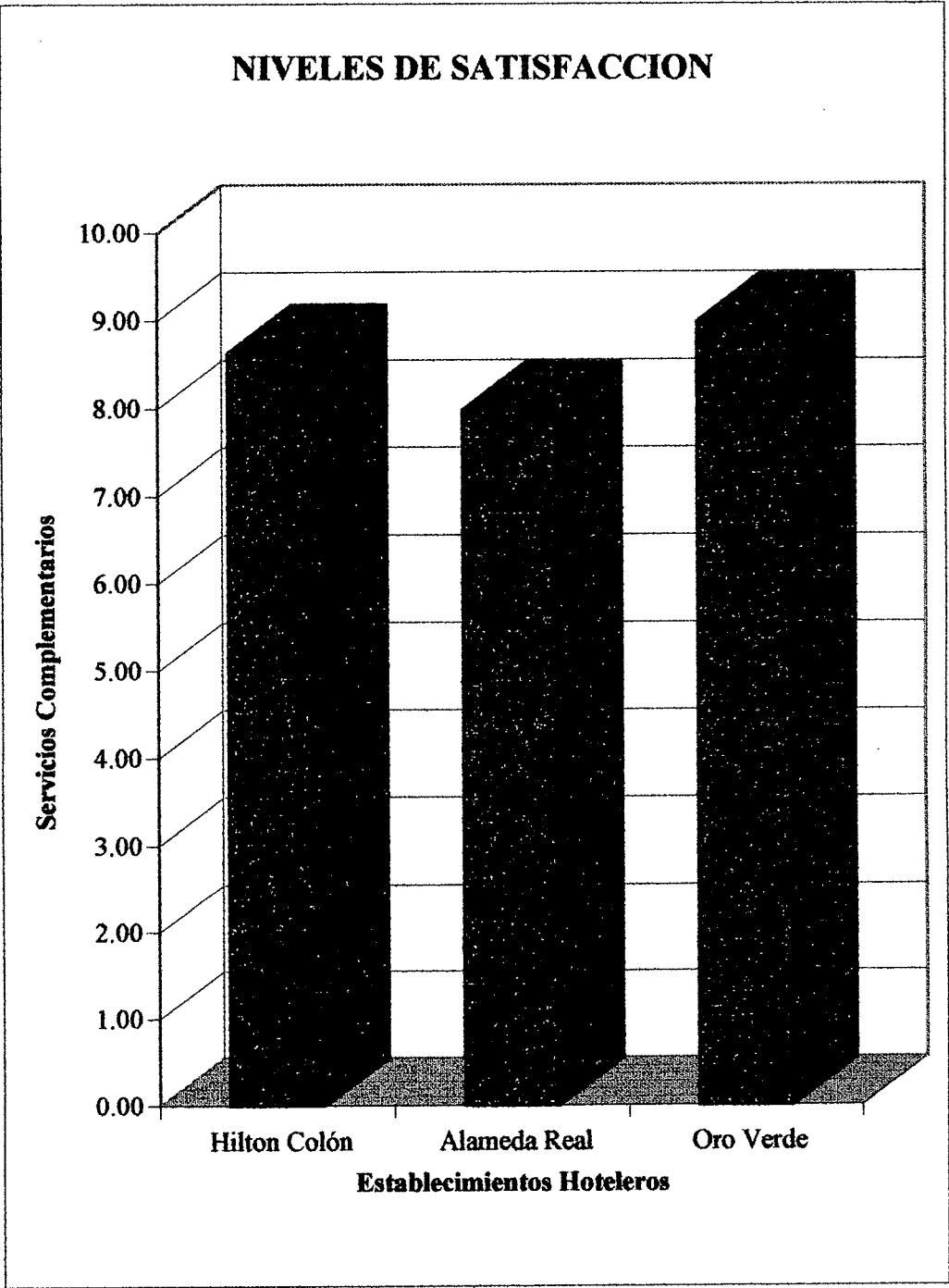
VARIABLE	HOTELES		
	Hilton Colón	Alameda Real	Oro Verde
Limpieza	9.40	8.67	9.40



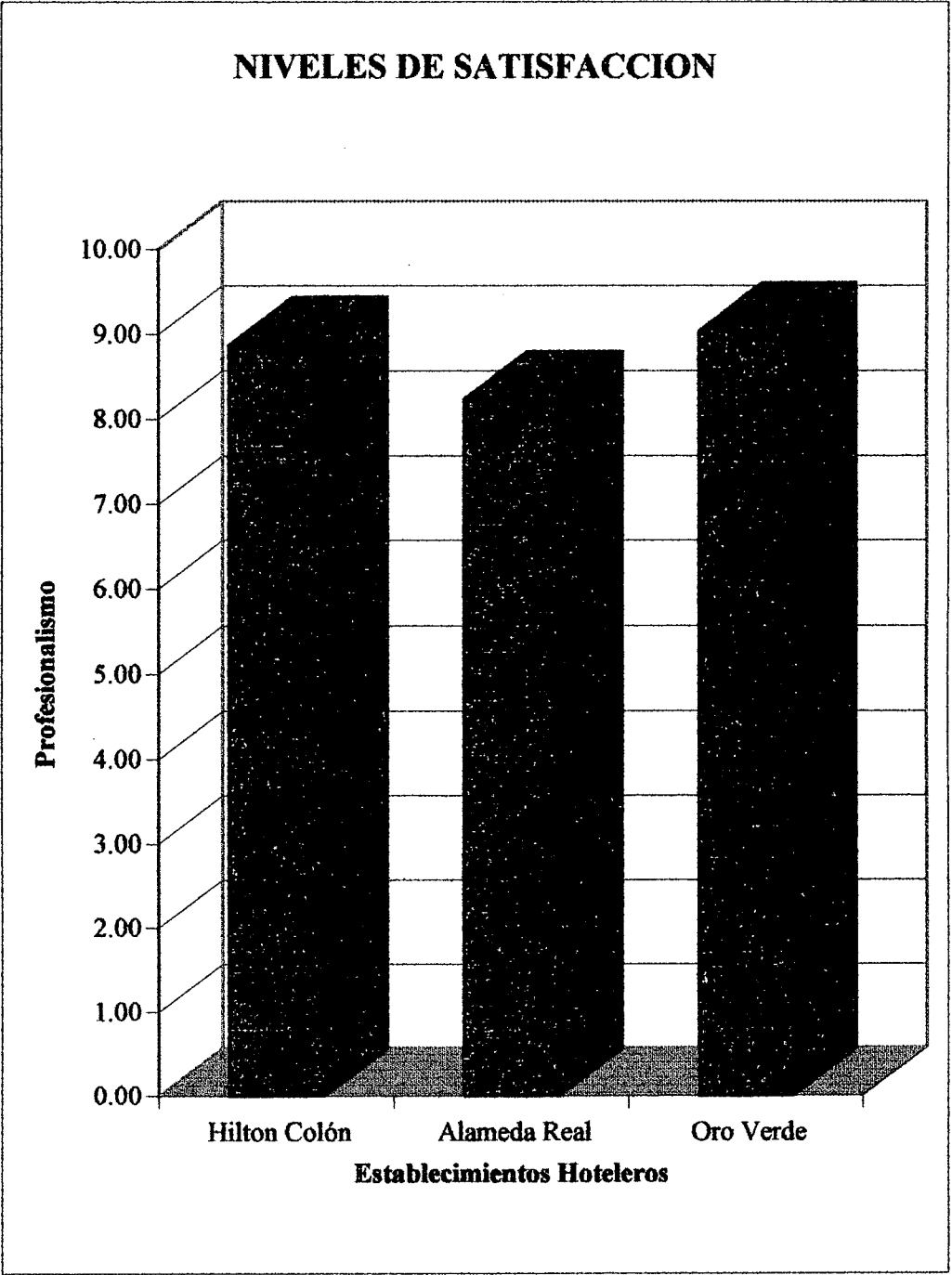
VARIABLE	HOTELES		
	Hilton Colón	Alameda Real	Oro Verde
Cordialidad	8.90	8.47	8.83



VARIABLE	HOTELES		
	Hilton Colón	Alameda Real	Oro Verde
Servicios Complementarios	8.63	7.97	8.97



VARIABLE	HOTELES		
	Hilton Colón	Alameda Real	Oro Verde
Profesionalismo	8.87	8.23	9.03



COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8

LIMPIEZA 7

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 8

CORDIALIDAD 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 89

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 8

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN
PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 8

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7
LIMPIEZA 7 CORDIALIDAD 6
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 6

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 8

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 8 **CORDIALIDAD** 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7
LIMPIEZA 7 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN
PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 8 **CORDIALIDAD** 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES ____
LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES ____
LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 6
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 6
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8

LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7

LIMPIEZA 8 **CORDIALIDAD** 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 10 **CORDIALIDAD** 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8

LIMPIEZA 8 **CORDIALIDAD** 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 7

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES ____
LIMPIEZA ____ **CORDIALIDAD** ____
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ____
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL ____

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 8 **CORDIALIDAD** 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

**COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN
PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 9 **CORDIALIDAD** 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7
LIMPIEZA 7 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 7 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7
LIMPIEZA 7 CORDIALIDAD 7
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 7

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 7
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 7
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 8
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 6
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9
LIMPIEZA 9 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 8

LIMPIEZA 8

CORDIALIDAD 8

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN
PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES ____
LIMPIEZA 8 CORDIALIDAD 9
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES ____
LIMPIEZA 10 CORDIALIDAD 10
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9
PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "HILTON COLON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 10

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 9

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 9

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ALAMEDA REAL", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 9

LIMPIEZA 9

CORDIALIDAD 9

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 8

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 8

COMO CALIFICARIA AL HOTEL "ORO VERDE", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

COMODIDAD DE HABITACIONES 10

LIMPIEZA 10

CORDIALIDAD 10

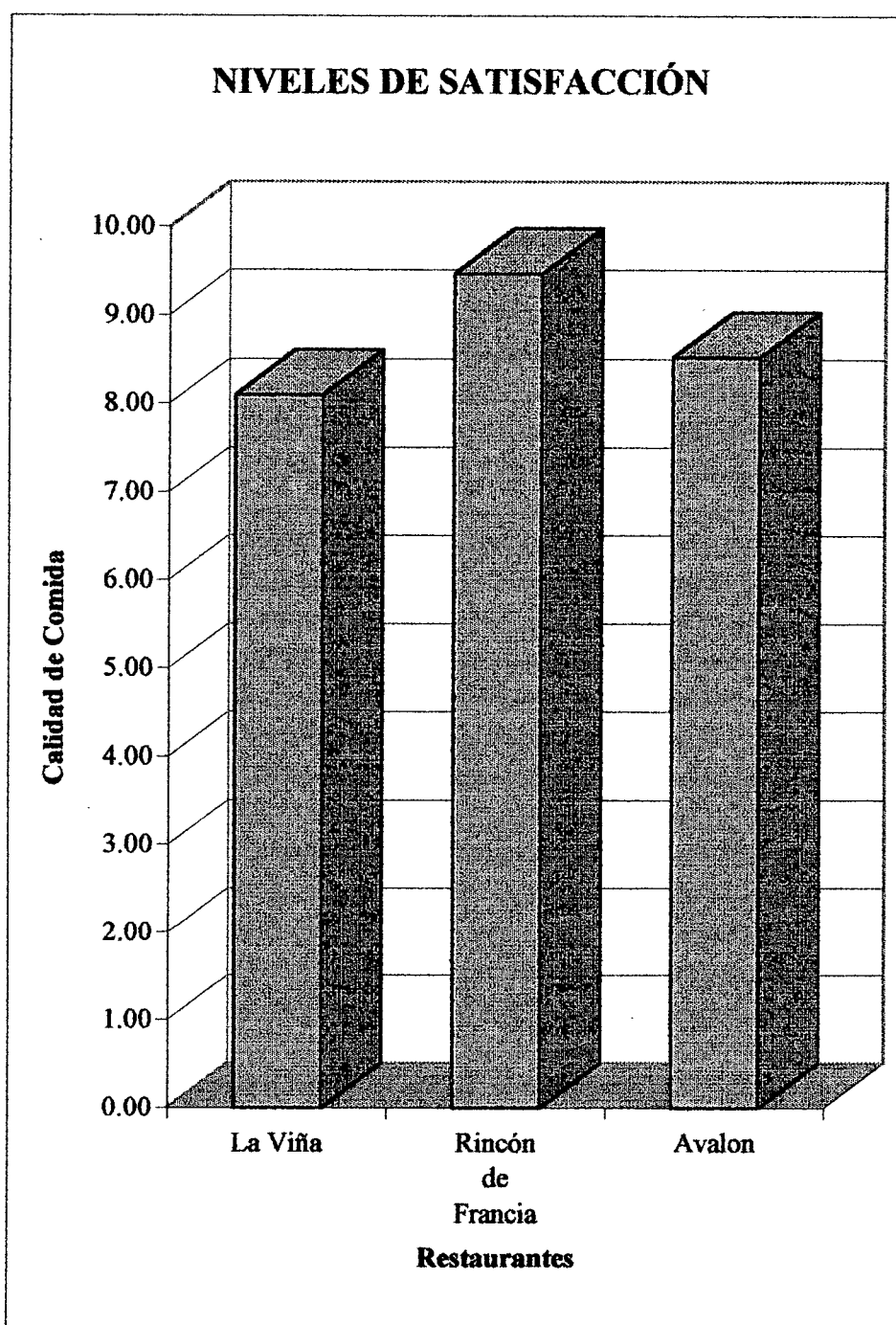
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 10

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL 10

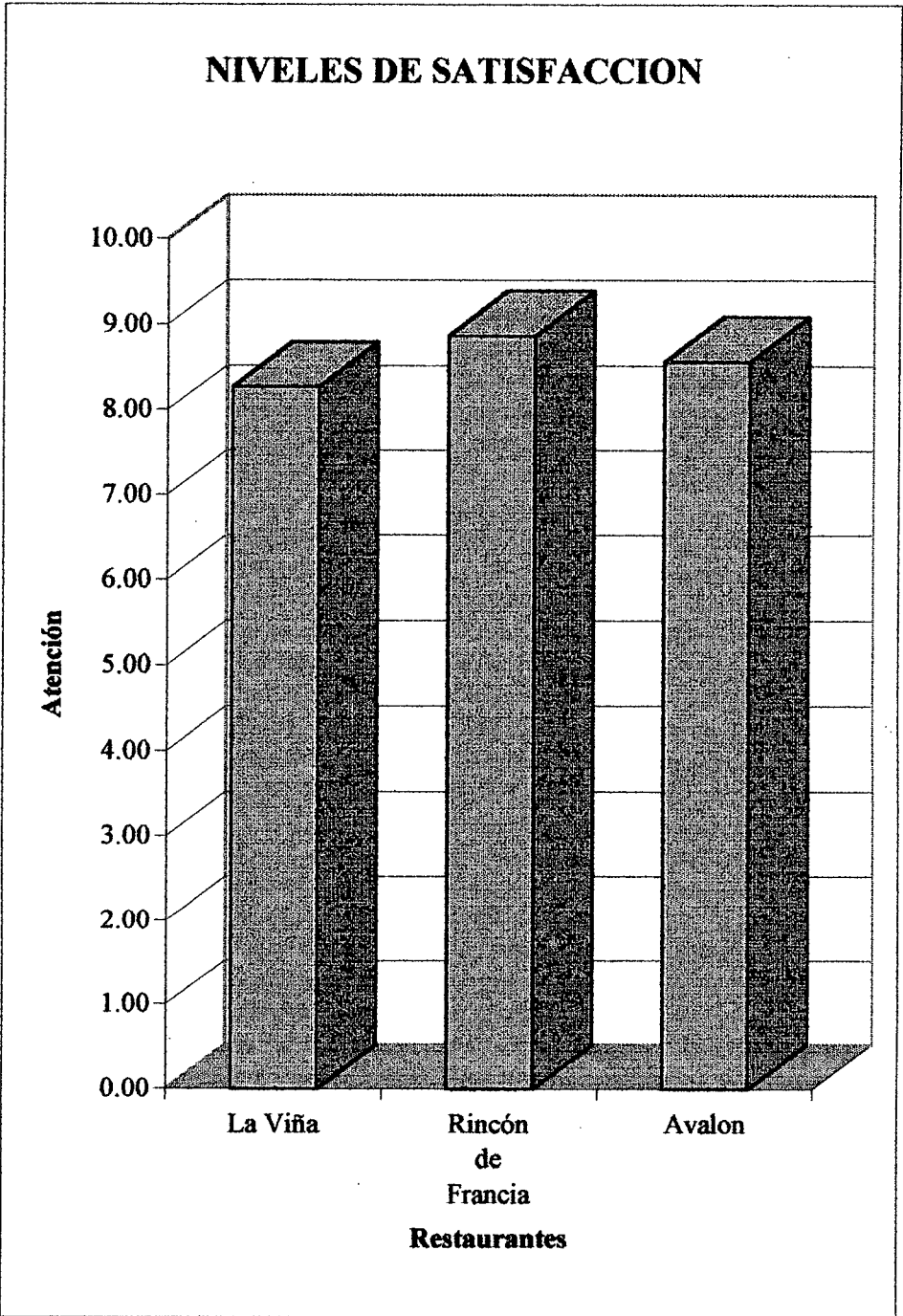
ANEXO IV

ENCUESTAS DE NIVELES DE SATISFACCION EN RESTAURANTES

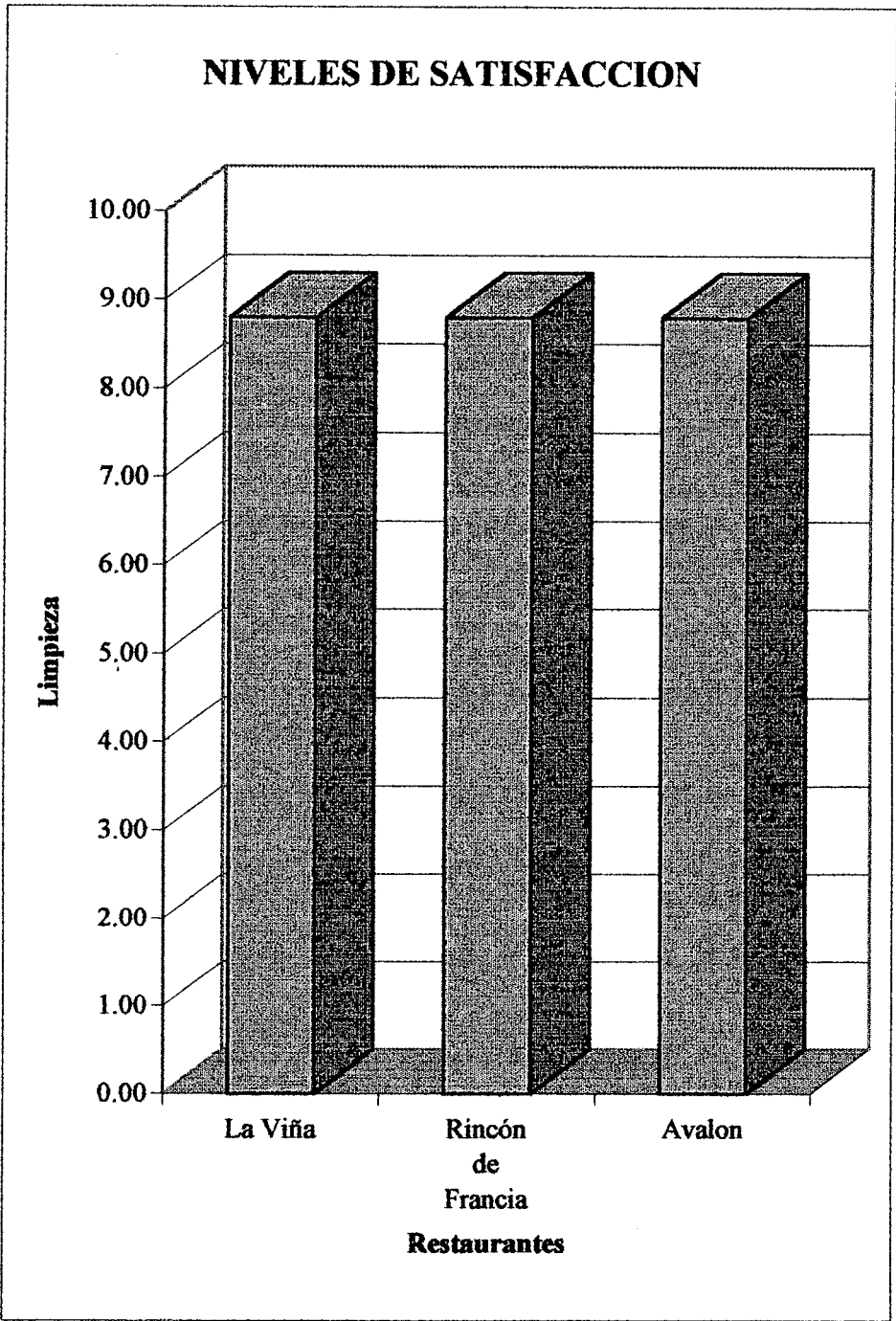
VARIABLE	RESTAURANTES		
	La Viña	Rincón de Francia	Avalon
Calidad de Comida	8.10	9.47	8.53



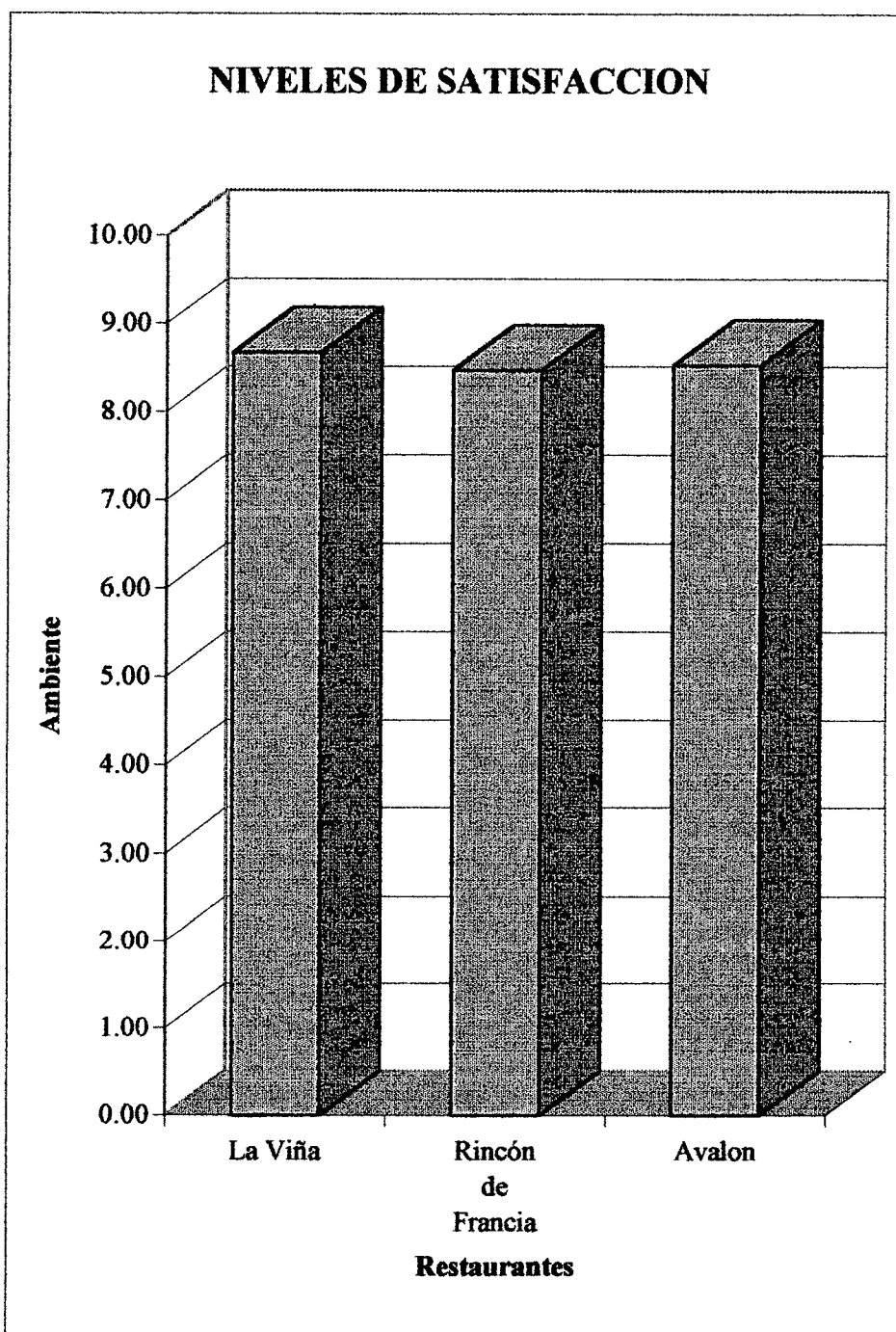
VARIABLE	RESTAURANTES		
	La Viña	Rincón de Francia	Avalon
Atención	8.27	8.87	8.57



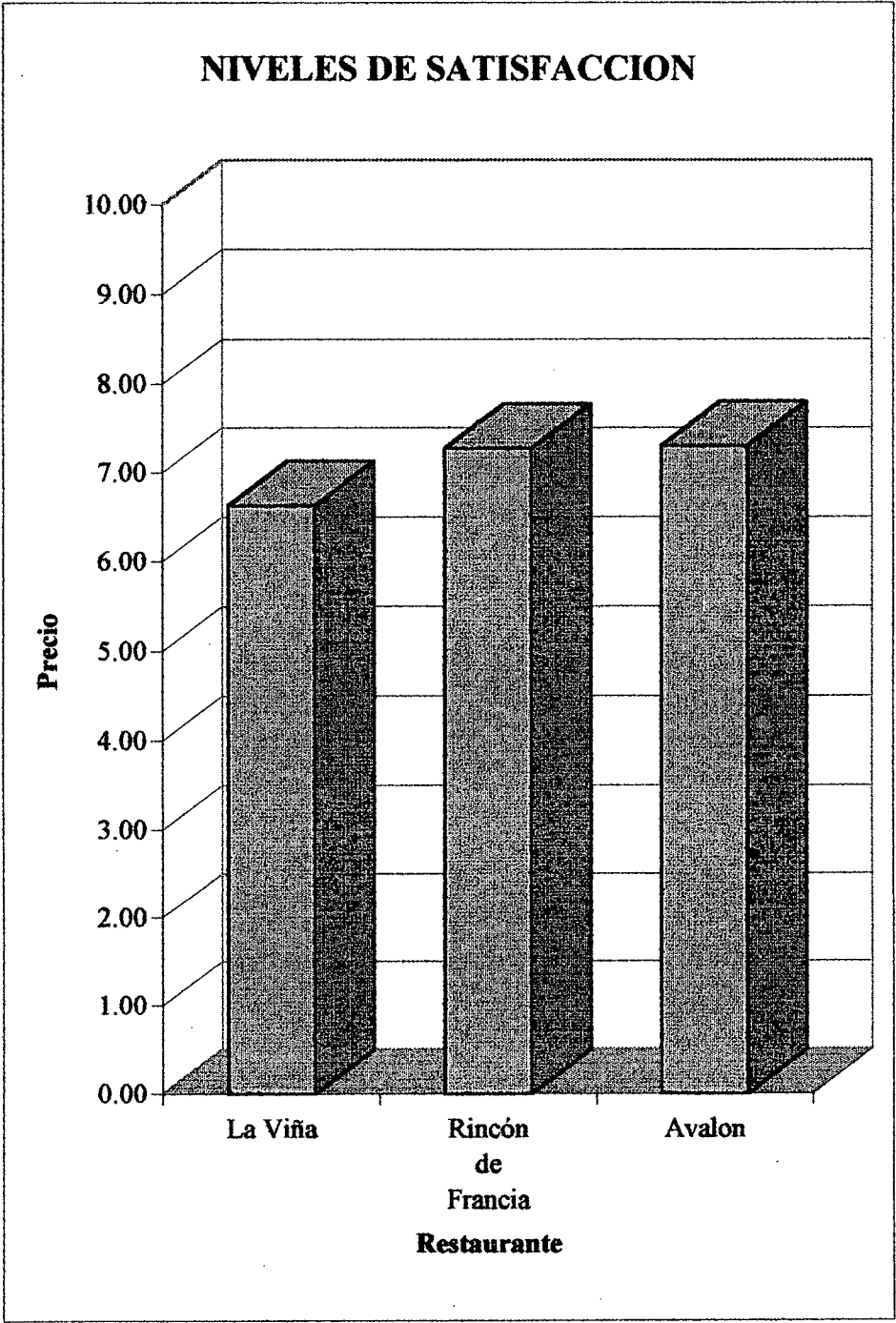
VARIABLE	RESTAURANTES		
	La Viña	Rincón de Francia	Avalon
Limpieza	8.80	8.80	8.80



VARIABLE	RESTAURANTES		
	La Viña	Rincón de Francia	Avalon
Ambiente	8.67	8.47	8.53



VARIABLE	RESTAURANTES		
	La Viña	Rincón de Francia	Avalon
Precio	6.63	7.27	7.30



**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>10</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>10</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>7</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>7</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>7</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>2</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>2</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>7</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>2</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u> </u>	AMBIENTE	<u> </u>
ATENCION	<u> </u>	PRECIO	<u> </u>
LIMPIEZA	<u> </u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>7</u>	AMBIENTE	<u>7</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>6</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>3</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>2</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>2</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>3</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>2</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>1</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>5</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>6</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>10</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>10</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>10</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>5</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>2</u>	AMBIENTE	<u>3</u>
ATENCION	<u>4</u>	PRECIO	<u>1</u>
LIMPIEZA	<u>6</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>1</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>1</u>	AMBIENTE	<u>6</u>
ATENCION	<u>3</u>	PRECIO	<u>4</u>
LIMPIEZA	<u>7</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>6</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>6</u>
ATENCION	<u>6</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>6</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>7</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>6</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>7</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>7</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>7</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>7</u>	AMBIENTE	<u>7</u>
ATENCION	<u>7</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>7</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>9</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>9</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>8</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>9</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>9</u>		

COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>8</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>8</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "LA VIÑA", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>8</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>9</u>	PRECIO	<u>6</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "RINCON DE
FRANCIA", EN UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

**COMO CALIFICARIA AL RESTAURANTE "AVALON", EN
UN PUNTAJE DE 1 A 10, EN CUANTO A:**

CALIDAD DE COMIDA	<u>10</u>	AMBIENTE	<u>10</u>
ATENCION	<u>10</u>	PRECIO	<u>8</u>
LIMPIEZA	<u>10</u>		

ANEXO V

ENCUESTAS DE NIVELES DE SATISFACCION EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y DE RESTAURACION

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

LIMPIO

BUENA COMIDA

BUEN TRATO

TENGA PARQUEO

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

LIMPIO

SEGURO

TRANQUILO

UNA BUENA CAMA

BUENA COMIDA

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Que la comida sea deliciosa
- Cordialidad en la atención del dueño y sus empleados
- Presentación de la comida
- Limpieza
- No abuso en los precios

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Higiene y limpieza en la habitación y baño
- Cordialidad en todos los empleados
- Agilidad del personal en cualquier requerimiento

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

ATENCIÓN AL LLEGAR, LIMPIEZA

UBICACIÓN DEL RESTAURANTE

TIPO DE COMIDA

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

ATENCIÓN AL CLIENTE

BUEN SERVICIO DE COMIDAS

QUE TENGA PISCINA, Y OTRAS ACTIVIDADES

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

SERVICIO

INSTALACIONES

ASEO

CALIDAD DE LA COMIDA

COSTO.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

INSTALACIONES

SERVICIO

ASEO

COSTO.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- 1- Originalidad
- 2- Buena Comida
- 3- Atencion personalizada
- 4- Cordialidad
- 5- Servicio
- 6- Precio (Que no exista la sensa-
cion de estafe).

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- 1- Cortesia
- 2- Atencion personalizada
- 3- Limpieza (Nada de desodorantes)
- 4- Precio
- 5- Sensacion de hogar
- 6- Servicios adicionales (sin aumento
de tarifas exageradas. Ej: Telefono,
servicio a las habitaciones, etc).

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

limpio

atención rápida

meseros educados y capacitados

calidad en el servicio

precios justos

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

limpio

que cumpla con los niveles de la
categoría a la que pertenece.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Baño limpio

Sección no fumadores y fumadores

Cortesía

Calidad

Precios justos

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Habitación limpia y baño limpio

Accesorios de primera necesidad

en caso de olvido

Cama y almohada suave o a diferentes gustos.

Atención personalizada.

Impago
deuda: perseguida
concedida
poderoso

1. ...
 2. ...
 3. ...
 4. ...
 5. ...
 6. ...
 7. ...
 8. ...
 9. ...
 10. ...

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Porqueo

Aseo

Servicio

Especializado en ciertos menús

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Ubicación

Aseo

Comida

Seguridad

Servicios Anexos (Tfno, Fax, TV por Cable)

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- 1.- La cordialidad de la gente que le recibe
- 2.- La capacidad de ofrecer lo más adecuado
- 3.- La buena información sobre lo mejor que tienen
- 4.- La presentación elegante de los que atienden
- 5.- Que no le dejen la impresión de que le están explotando.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Que la gente de recepción sea atenta y cordial
Que en la habitación todo esté limpio
Que las comunicaciones telefónicas funcionen.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Excelente calidad en la comida
 - Limpieza en el ambiente y nitidez en el personal (pajes : cabello, uñas)
 - Decoración acorde con el tipo de restaurante.
-
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Buenos baños - Camas - pijos
 - Amplitud en habitaciones
 - Limpieza y buena presentación en el personal de servicio
-
-

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

Servicio
Ambiente
Limpieza
Comida
Atención.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

Limpieza
Baños
Ubicación
Costo.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Me parece muy importante que se dé una buena acogida al cliente, que la vajilla y la cristalería estén impecables.
La buena presentación de la comida me parece importante siempre y cuando también sea rico

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

La limpieza, la buena decoración, que en el baño haya champú y crema, que el personal dentro de la habitación esté eficiente y rápido. Que la gente de la recepción sea amable y con buena disposición para ayudar en caso necesario.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

Ambiente acogedor, Area de parqueamiento

Bonita decoración.

aseo

Gesto amable, empezando con el Portero

Por supuesto, buena comida y variado menú

Precios no exagerados.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

Buena ubicación.

Gesto amable de todo el personal del Hotel.

absoluta limpieza en las habitaciones y baños

cafetería permanente

Buena alimentación y menú variado e internacional

Servicio de Internet

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

1. Precios relacionados con una buena atención
2. Conocimientos básicos de servicio al cliente en el caso de meseros.
3. Música adecuada.
4. Buena presentación del producto.
5. Ambiente agradable.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

1. De ser cliente frecuente, conocer todo cuanto a él le gusta.
2. Sin ser cargoso preocuparse del huésped.
3. Todo cuanto ofrecen se cumpla.
4. Que en el momento de mi llegada no se demoren en todo lo que se relaciona con CHECK-IN.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Un ambiente muy acogedor, limpio y ordenado.
- Debe haber una entusiasta para recibir al visitante y llevarlo al sitio elegido.
- Los alimentos deben ser de primera e higiénicamente preparados.
- Una carta del menú con variedad internacional y nacional.
- El servicio de meseros muy eficiente y rápido.
- Los precios de acuerdo al servicio ofrecido.
- Que el cliente sea lo más importante.
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Un personal de recepción amable y preparado para resolver cualquier necesidad del visitante.
- limpieza ^{y orden} en los baños y dormitorios.
- Un eficiente servicio al cuarto.
- Comodidad para el visitante: si se necesita una cama extra que esta sea entregada de inmediato o presentar cualquier otra facilidad.
- Precios para todo bolsillo.
- Piezas confortables con buena vista.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- ① BUENA COMIDA
 - ② AMBIENTE AGRADABLE
 - ③ LIMPIEZA Y CONFORT
-
-
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- ① BUENA UBICACION
 - ② LA ATENCION
 - ③ LOS PRECIOS
 - ④ SU DECORACION
-
-
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

① LIMPIEZA Y ORDEN

② ATENCIÓN RÁPIDA, AMABLE Y PACIENTE

③ FACILIDAD DE PARQUEO CERCANO Y SEGURO

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

① LIMPIEZA Y ORDEN

② COMODIDAD Y AMBIENTE ACOGEDOR.

③ ATENCIÓN AMABLE

④ CERCANÍA A LUGARES COMO FARMACIAS, LUGARES DE COMIDA,

⑤ FACILIDAD DE TRANSPORTE (TAXIS, BUSES, ETC.)

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- BUENA REPUTACION (PRESTIGIO)
- CALIDA RECEPCION
- ATENCION INMEDIATA
- BUENA CALIDAD DE ALIMENTO
- PRECIO DE ACUERDO AL SERVICIO
- QUE EL CLIENTE SEA LO MAS IMPORTANTE.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- BUENA REPUTACION (PRESTIGIO)
- BUENA UBICACION
- BUEN SERVICIO DE RESERVACIONES
- CALIDA RECEPCION
- PIEDRA COMFORTABLES
- QUE EL CLIENTE SEA LO MAS IMPORTANTE.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

limpieza absoluta
ambiente acogedor
Insumos de primera clase
Solo platos cuya preparación se conozca
amplia selección de bebidas
Eficiencia y cordialidad en la atención

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

limpieza absoluta
eficiente y cordial atención
Excelentes servicios
Opciones de actividades
Conexiones eficientes
Puntualidad y cumplimiento.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

la limpieza, la buena atención desde el momento que uno llega hasta que se va, la circulación del aire para que no se concentren los olores, el ambiente (que sea acogedor y que uno se sienta cómodo), que la comida sea fresca, bien preparada y bien presentada, y que el mesero tenga la paciencia y la iniciativa de sugerir e informar acerca de los platos, amablemente, hasta que el cliente se decida.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

la limpieza (que se note que las sábanas y las toallas estén limpias); el orden, la buena capacitación del personal (el cliente es siempre lo primero y debe estar bien atendido a todo momento), la facilidad de obtener información acerca de la ciudad (direcciones, eventos culturales, etc.), un buen servicio de cuarto (rápido y discreto), y un restaurante con las características mencionadas en el primer punto.

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

*Que sea limpio y que haya
cortesía y amabilidad
que sea buena la comida*

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

*Que sea cómodo, limpio,
que haya cortesía.*

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Que exista un Maitre o una Hostess
para que le den la bienvenida.
Comida sea sana y mantenga standar de
calidad. (Que sea siempre igual)
Que exista Valet Parking.
Amabilidad de los meseros.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Que no se demore el Check In y
el Check Out.
Servicio Room Service 24 horas.
Habitaciones limpias y ventiladas
Que exista dentro del Hotel sitios
de esparcimiento.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Una limpieza total
 - Que los productos sean frescos y de buena calidad
 - Atención rápida
 - Ambiente acogedor
-
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Aseo impecable
 - Ambiente seguro
 - Trato afable
 - Servicios adicionales
 - Buen servicio de Restaurant y Cafeteria
-

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Los elementos mas importantes serian: Sitio limpio - Muy Buena Atencion al cliente - Una cocina limpia - Un menu variado y bien presentado al cliente - Servicio educado y de buena presencia.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Un Hotel que se vea limpio y bien atendido - Un Courter con personal educado y amable - Habitaciones limpias - Atencion optima en los diferentes servicios del Hotel y eficiente servicio en las habitaciones

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL
MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE
SATISFACCION?**

Presentación

Aseo

Atención

Calidad

**¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES
PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE
TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?**

Presentación

Atención

Aseo

Comodidad

Diversidad de servicios

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Ubicación y comodidad
Servicio - atención rápida y permanente
Menu - carta de cocina nacional e internacional
Ambiente tranquilo
Precios de acuerdo al contenido

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Personal especializado - Toda área.
Habitaciones con baño privado y agua caliente
Servicio de bar y restaurante.
Información sobre espectáculos - Giras
turísticas - Sitios interesantes por conocer

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

Higiene / Buena Comida
/ Buena Atención y servicio
Un sitio para llevar a una
persona especial
Paseo

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Comodidad / Servicio al cliente
- Información de la ciudad
- excelente atención
- restaurante / piano bar.

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN RESTAURANTE, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Comida buena
- Atención buena
- Gracia y elegancia
- Ambiente
- Higiene, limpieza

¿QUE ELEMENTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN HOTEL, DE TAL MODO QUE TENGA EL MAYOR NIVEL DE SATISFACCION?

- Comodidad
- Higiene, limpieza
- Atención
- Servicio de restaurante
- Parque