

Resumen

Hoy en día, la industria de los servicios enfrenta un reto especial: satisfacer las necesidades de sus clientes, permaneciendo económicamente competitiva. Al estar el grado de satisfacción del cliente estrechamente relacionado con la percepción del mismo en cuanto a la calidad del servicio, la definición de las necesidades del cliente se vuelve prioritaria. La problemática comienza cuando la definición de dichas necesidades se realiza de forma subjetiva, en base a lo que las empresas creen que su cliente necesita.

Si bien para la satisfacción de las necesidades se debe escuchar al cliente, para definirlos y priorizarlos de manera objetiva, es necesario recurrir a la aplicación de herramientas cuantitativas que garanticen resultados confiables y que dejen de lado la subjetividad inherente a la industria de los servicios.

Dentro de las múltiples herramientas de calidad, existe una que concilia los requerimientos del cliente y aquello ofertado por los establecimientos y que además tiene como base la voz del cliente: el Quality Function Deployment (QFD). Es por esto que dicha metodología fue seleccionada para llevar a cabo la presente investigación.

El objetivo principal de este documento es el desarrollo de planes de mejora mediante la aplicación del QFD, que de llevarse a la práctica ayudarían al incremento de la ocupación del hotel de categoría especial Estrella de Belem B&B and SPA, a través del segmento de mercado de personas de entre 25 y 54 años que viajan en pareja, celebrando una ocasión especial en habitaciones junior suite, que conocieron el hotel mediante recomendación y realizan reservas directas.

Para el desarrollo de dichos planes se recolectó la voz de clientes reales y potenciales a través de entrevistas personales y telefónicas. El número de clientes entrevistados obedeció a lo establecido por la metodología del QFD matricial, que indica que entrevistando a 30 personas se obtiene alrededor del 95% de las necesidades del cliente. Se detectaron 15 necesidades específicas del segmento de mercado establecido, donde la necesidad mencionada un mayor número de veces fue el sentirse en un ambiente especial.

Posteriormente con la ayuda de varios grupos de clientes, las necesidades fueron jerarquizadas mediante diagramas de afinidad. Para encontrar el nivel de importancia de las necesidades ya jerarquizadas en grupos naturales, se aplicó la herramienta de proceso analítico de jerarquías, encontrando que la necesidad más importante para este segmento de mercado fue el encontrar instalaciones limpias, cómodas y en buen estado.

Conociendo la importancia de cada necesidad detectada, se desarrollaron 21 parámetros de diseño, que son aspectos sobre los cuales el hotel sujeto de estudio tiene control y que ayudan a satisfacer las necesidades del cliente. Al definir la relación entre las necesidades y los parámetros de diseño, se elaboró una matriz de relaciones para conocer el desempeño esperado por el cliente para cada necesidad específica. Para conocer el desempeño real del establecimiento, se encuestó a 16 clientes reales respecto al nivel de satisfacción de las necesidades detectadas.

Al comparar los niveles de desempeño real y de desempeño esperado mediante brechas de Pareto, fue posible conocer en qué porcentaje el hotel satisface cada una de las necesidades detectadas. De esta manera fue posible el desarrollo de planes de mejora para las cinco necesidades que presentaron

la mayor discrepancia entre el desempeño real y el esperado: alimentos de calidad, variados y disponibles las 24 hrs., opciones de compra, instalaciones limpias, cómodas y en buen estado, sentirse un huésped importante y la privacidad.

Con el desarrollo de los planes de mejora específicos para estas necesidades, fue posible cumplir con el objetivo general del presente trabajo de investigación. Finalmente, el cumplir con el objetivo de la aplicación del QFD, aumentar el índice de ocupación a través del segmento de mercado anteriormente mencionado, depende en un 100% de la organización, pues es ésta quien determina si los planes de mejora son aplicados o no.