



Estudio de los niveles de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de Bares en el destino Jardines del Rey

Study of tolerance levels of English customers in the bar service at the destination Jardines del Rey

Armenio Pérez Martínez¹
armeperez@gmail.com
Leonardo Martínez Córdova²

Recibido: 1/04/2017, Aceptado: 1/06/2017

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de determinar los niveles de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de bar en hoteles de Sol y Playa. Para el desarrollo de la investigación, se diseñó un procedimiento con 15 pasos agrupados en tres fases. Se utilizaron como técnicas de investigación: el análisis de documentos oficiales, la observación científica al desempeño de los trabajadores durante el servicio y al comportamiento de los clientes ante este servicio, encuestas a Directivos de la instalación y trabajadores del bar y la entrevista a los clientes ingleses que asisten al bar durante el mes de febrero de 2017. Las conclusiones arrojan que el nivel de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de Bar es de 3 a 5 minutos.

Palabras clave: nivel de tolerancia, satisfacción de clientes, servicio de bar

ABSTRACT

The present research aims to determine the levels of tolerance of English customers in the bar service in hotels of Sol and Playa. For the development of the research, a procedure was designed with 15 steps grouped into three phases. We used as research techniques: the analysis of official documents, the scientific observation to the performance of the workers during the service and the behavior of the clients before this service, surveys to the managers of the installation and workers of the bar and the interview to the clients English who attend the bar during the month of February 2017. The conclusions show that the level of tolerance of English customers in the Bar service is 3 to 5 minutes.

Keywords: tolerance level, customer satisfaction, bar service

¹ Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador. Ha impartido cursos en Perú, Venezuela, Ecuador y Cuba. Ha sido invitado a la Academia de Gobernación de China.

² Docente de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez", Cuba.

Introducción

Las características del mundo actual manifiestan un creciente desarrollo económico y social en la esfera de los servicios. Este desarrollo ha sido impulsado por los cambios en el modo de vida de las poblaciones y por la búsqueda constante de satisfacer sus necesidades cada vez mayores. El estudio de esas necesidades ha permitido el diseño de productos y servicios que obedecen a las demandas de los clientes, así como la aparición de empresas especializadas en la actividad, cuyo desempeño responde a un sector determinado de la economía según el ámbito de acción (Martín, 2010; Contreras, 2014).

El turismo es nombrado la industria del ocio y la recreación. Ha devenido como el motor impulsor del desarrollo de muchos países, convirtiéndose para algunos en la principal fuente generadora de ingresos.

El turismo, valorado como un sistema complejo de relaciones entre las partes que lo integran, genera una serie de actividades que tienen su origen en la acción del cliente y repercuten a la vez en él (Salinas, 2003 y Contreras, 2014).

Aparejado al desarrollo del turismo, el término calidad se ha perfeccionado mediante un largo proceso de evolución, hasta lo que conoce hoy como gestión de la calidad, además del valor que se le atribuye en el sector.

El éxito de las empresas turísticas radica precisamente en apostar por la calidad de sus servicios para satisfacer al cliente. Un servicio de calidad influye directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994).

La expectativa de un cliente sobre cuánto supone que va a esperar, y qué tan placentera o desagradable será la espera, depende de varios factores. Algunos son susceptibles de ser manipulados o gestionados, pero varios de ellos resultarán inalterables. En relación con lo anterior, lo mejor que pueden hacer las empresas turísticas es intentar conocer las expectativas e incorporar ese conocimiento en el diseño del servicio (Edelman, S/A).

Los largos tiempos de espera provocan insatisfacción de los clientes en todos los servicios. Actualmente, la necesidad de ofrecer servicios rápidos y la competencia de los proveedores, hacen que cada vez más los clientes exijan tiempos de espera mínimos en las diferentes prestaciones de servicios. Los tiempos de espera no pesan igual para el cliente. De ahí que conocerlos bien, permitirá gestionar adecuadamente los tiempos del servicio. La tolerancia de los clientes en los servicios turísticos es un tema que ha sido estudiado por varios autores, arrojando a la conclusión de que varía de una persona a otra y depende de varios factores asociados a las características propias de cada quien en relación con sus niveles de percepción y expectativas.

En este artículo se persigue como objetivo determinar los niveles de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de Bares en hoteles de Sol y Playa.

Metodología

La investigación realizada puede ser clasificada como aplicada, explicativa, de campo y no experimental; por las condiciones en las que se obtienen los datos, se analizan y procesan, brindando conclusiones de relevancia para el conocimiento práctico de la actividad turística.

La población de la investigación está compuesta por 409 integrantes de la siguiente manera: la totalidad de los clientes ingleses que visitan la instalación en el mes de febrero de 2017. Durante este período se registraron, 384 turistas ingleses. Además de los clientes se incluyen 6 Directivos y los 19 trabajadores del Bar. La muestra empleada está compuesta por 115 integrantes. Se utilizó un muestreo intencional por parte del investigador, con el objetivo de estudiar mayormente a los clientes repitentes, donde se determinó que la cifra de clientes a investigar es 96.

Los criterios utilizados para la selección de la muestra de clientes son:

- Voluntariedad: El cliente decide de manera voluntaria participar en la investigación.
- Nacionalidad: los clientes seleccionados para la muestra tienen que ser de origen inglés.
- Utilización del servicio: los clientes utilizan el servicio del Bar durante su estancia.

Se seleccionó la muestra de trabajadores y directivos del Hotel, siguiendo los siguientes criterios:

- Voluntariedad: El trabajador decide de manera voluntaria participar en la investigación.
- Participación en el servicio: los trabajadores seleccionados son los más vinculados y comprometidos con el servicio de Bares.

Métodos, técnicas y procedimientos empleados:

Del nivel teórico:

- Histórico-lógico: Permite reproducir teóricamente la evolución de los métodos, técnicas y herramientas para la gestión de la calidad y la tolerancia de los clientes en los servicios.
- Analítico-sintético: Se aplica en el análisis del Manual de Gestión de la Calidad del Hotel objeto de estudio.

Del nivel empírico:

- Análisis de documentos: se analizan los documentos que brindan información acerca de los estándares y el procedimiento del servicio, así como los que muestran los principales resultados de la instalación:
- Observación científica: se realiza en varios turnos de trabajo con el objetivo de apreciar el desempeño de los trabajadores y valorar la tolerancia del cliente ante el tiempo de espera.
- Medición de tiempo: Se mide el tiempo de espera de los clientes para ordenar su pedido y para recibirlo.
- Encuestas a trabajadores y Directivos: Son encuestados la Jefa de Calidad y Atención al Cliente, Representante del Turoperador Thomas Cook por la parte extranjera, Maître, Submaître, Capitán de Salón del Bar y dependientes gastronómicos, para determinar el nivel de conocimiento que se tiene sobre el Manual

de Procedimientos para este servicio, las experiencias sobre el tema e importancia de la investigación.

- Entrevistas a clientes: Son entrevistados clientes ingleses que asisten al Bar en el período de febrero de 2017.

En el diseño de los instrumentos de la investigación se consideró el aspecto Género porque la tolerancia diverge entre hombres y mujeres. Se tuvo en cuenta si el cliente consumió solo o en compañía, pues los estudios aseguran que generalmente una persona sola nota que el tiempo va más rápido. Se incluyó el Rango de edad, coincidiendo con los utilizados en las encuestas.

Se observa el tipo de bebida solicitada para conocer requiere de elaboración o no. Se realizan mediciones de tiempo con el objetivo de comprobar si los trabajadores se ajustan al estándar de tiempo establecido por el Manual de Gestión de Calidad y se observan los comportamientos de los clientes que demuestran su tolerancia o no a esa espera.

Se observa el comportamiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones durante el servicio, siguiendo una guía de parámetros a controlar.

El principal aporte de la investigación se encuentra relacionado con la determinación de los niveles de tolerancia del cliente inglés en el servicio de Bar, lo cual contribuye a un mejor conocimiento de las expectativas de los clientes y posibilita una mejor satisfacción de los mismos.

Marco teórico

Según Salinas (2003), el turismo es un fenómeno socioeconómico característico de esta época y de gran importancia para el desarrollo de la sociedad. En los últimos años ha ido creciendo constantemente por factores como: el aumento y mejor aprovechamiento del tiempo libre, la elevación del nivel de vida y de salud de la población, el aumento de la actividad intelectual y la transformación vertiginosa de los medios y técnicas de comunicación y transportación (Martín, 2010).

Observar al turismo en el tiempo no consiste únicamente en un recorrido por los viajes a lo largo de la historia; sino también en reconocer aquellos marcos históricos en que se acusan rasgos distintivos, característicos y únicos.

La actividad turística se remonta al siglo XIX, cuando aquellas personas, que por razones no militares ni económicas, se desplazaban hacia otros países en busca de conocimientos, asistir a acontecimientos, actividades religiosas u otras razones. Etapa que estuvo caracterizada por un turismo de lujo, al cual solo tenían acceso los sectores de mayor poder adquisitivo (Salinas, 2003).

El sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento destacables en la que:

- Los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado, están aumentando continuamente. También aumenta la competencia entre las regiones o países de destino.
- Se están conociendo mejor los crecientes efectos del turismo, sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está prestando mayor atención.
- El consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las

opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos.

- "Las transacciones del mercado del turismo están dominadas por la tecnología, especialmente en los aspectos de información por computadora y sistemas de reservas" (Huéscar; 1993:28).

La calidad, por otra parte, se ha movido dentro de dos grandes tendencias, las que emanan de la definición a partir de los modelos de gestión en la industria y las que son generadas a partir de los modelos de gestión en los servicios. La calidad no es un tema nuevo, ya que, desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, han existido los argumentos y parámetros sobre calidad (Frías y Cuétara, 2008).

El término calidad surge como un elemento asociado al control y a la inspección, pero ha ido sufriendo modificaciones al unísono con el desarrollo empresarial, pasando por diferentes etapas y se ha ido acomodando a la evolución de la industria turística, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Calidad Total (Rodríguez, 2014).

Feigenbaum (1991) define la gestión de la calidad como el aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La implantación de la política de calidad de una empresa requiere de un sistema de la calidad. Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura Organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente.

Partiendo del criterio de Carmenate y Espino (2016) se asume que las empresas de servicios que venden directamente a sus clientes, tienen contacto directo con estos, lo que le proporciona la oportunidad de conocerlos y de saber cómo evalúan su trabajo. Dada la importancia y la proporción de empresas de servicios, es imprescindible que estas tengan la capacidad gerencial para responder a todos los requerimientos de sus clientes, lo cual las conduce a adaptarse e innovar constantemente.

En este sentido, se destaca que por lo complejo que resulta detectar o prevenir problemas que afectan la realización cotidiana de la prestación de servicios, no es suficiente el sentido común y las buenas intenciones. Es impostergable que se realicen acciones de autocontrol y evaluación para conocer en qué medida se cumplen los indicadores de calidad y los objetivos de la empresa, así como la detección de problemas a tiempo.

El concepto de calidad de servicio no posee una definición específica, puesto que "es el consumidor quien determina qué es la calidad" (Cobra, 2000:141). A partir de esta idea, se infiere entonces que para que un servicio posea calidad, es necesario que responda a las necesidades y deseos de los clientes y esté enfocado en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Por tanto, los estándares de calidad deben ser establecidos en base a las expectativas de los clientes y tomando en consideración el desempeño de aquellas empresas del mercado que sean los mejores competidores.

Rivero (2016) plantea que Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron una lista de los principales determinantes de la calidad del servicio. Encontraron que los suministradores de servicios, utilizan básicamente los mismos criterios, con independencia del tipo de servicio.

A continuación, se describen:

1. Accesibilidad: que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momento convenientes, con poco tiempo de espera.
2. Comunicación: que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.
3. Competencia: que los empleados (trabajadores) posean las habilidades y el conocimiento requerido.
4. Cortesía: que los empleados sean amables, respetuosos y considerados.
5. Credibilidad: que la compañía (empresa) y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo interés en satisfacer a los clientes.
6. Formalidad: que el servicio se preste con consistencia y precisión.
7. Capacidad de respuesta: que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
8. Seguridad: que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.
9. Aspectos tangibles: que los aspectos tangibles del servicio proyecten la calidad del mismo.
10. Conocimiento / comprensión del cliente: que los empleados hagan un esfuerzo para comprender las necesidades de los clientes y proporcionarles atención individualizada.

Es imprescindible que se consolide el conocimiento y manejo gerencial en temas de gestión de la calidad en la industria hotelera. Estos determinantes de la calidad del servicio son útiles para eliminar deficiencias y errores en la atención al cliente, además de que, junto a modelos y herramientas de calidad, permiten el desarrollo de acciones que se integren a las estrategias organizacionales para satisfacer las expectativas del turista en relación con los tiempos de esperas en los servicios.

Se coincide con Reisinger (2001, en Contreras, 2014), cuando afirma que los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente.

Álvarez (2015) asegura que para dar un servicio de calidad ejemplar es indispensable considerar uno de los aspectos más importantes del manual de operaciones: los estándares de tiempo.

El factor tiempo es uno de los elementos que juegan un papel muy importante en la entrega de servicio. Así, la calificación de un servicio rápido o lento tiene un peso muy alto en las percepciones de calidad de servicio e inclusive en el valor del servicio mismo para el cliente.

En algunos casos se puede recurrir a recursos que ayuden a reducir la sensación de tiempo, actuando como elementos distractores o de entretimiento en salas de espera (Melara, 2013).

El tiempo no se debe entender como una dimensión única, pero sí como un factor determinante en la calidad del servicio. En los bares de las instalaciones hoteleras, el tiempo es un elemento clave y de gran valor para el cliente, quien evalúa su satisfacción con el servicio teniendo en cuenta una serie de requisitos, dentro de los cuales la duración de las esperas influye en la calidad del mismo, pues precisamente, la oferta única en este sitio es la bebida y el servicio depende totalmente de las capacidades del trabajador, a diferencia de otros donde el cliente tiene una mayor

participación. Los largos tiempos de espera o demoras representan una de las causas más comunes de insatisfacción de clientes.

La vida acelerada y la gran competencia de servicios rápidos han creado perfiles de clientes cada vez más exigentes que obligan a los proveedores a disminuir los tiempos de espera en las diferentes etapas del proceso de prestación de los servicios. Sin embargo, no todos los tiempos de espera influyen del mismo modo para el cliente. Por tanto, el conocimiento de este concepto permitirá gestionar adecuadamente los tiempos para el servicio.

Para Pizzo (2012) el "control percibido por el cliente" significa que un cliente que percibe tener el control del servicio, considerará el tiempo transcurrido con mucha más benevolencia que aquel que siente que el servicio está fuera de su control, o bien, en manos de otro.

En relación a lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Cuánto es el tiempo de espera que un cliente considera razonable para determinado proceso? Se sabe que no es el mismo para todos los clientes. En estos casos tan dispares es conveniente segmentar a los clientes, y asignarlos a procesos especialmente ágiles en los casos más urgentes. Cuanto más personalizados sean los tiempos, mejor. De ahí que se deben acotar los tiempos de esperas en los servicios al estándar fijado por los clientes, siempre que sea posible.

Por tanto, en relación a lo abordado, se infiere que para la realización de un análisis del factor tiempo en el servicio de bar se deben tener en cuenta dos premisas fundamentales:

- El estándar de tiempo que estable la Compañía o Cadena Hotelera y el desempeño de los trabajadores en el servicio del bar en relación con ese tiempo.
- El tiempo que exigen los clientes: Ellos compran un estándar y se deben acoger a él. Sin embargo, en ocasiones demandan servicios y productos fuera de ese ámbito. No obstante, es indispensable tomar acciones ante esos reclamos, pues decepcionarlos significa estar fuera de su preferencia, lo que es devastador para la entidad.

Partiendo de que el cliente es la razón de ser de las instalaciones turísticas y su proyección estratégica organizacional radica en dirigir sus productos y servicios con enfoque al cliente, los hoteleros necesitan conocer mejor a los turistas y segmentos del mercado con el que interactúan, incluso aquellos detalles más personales de sus comportamientos y actitudes.

Según Edelman (S/A, p.56): "a los efectos de mejorar una situación en la que hay una espera, real o planificada, hay cuatro líneas de acción fundamentales que es posible considerar:

- 1) Eliminar la cola
- 2) Reducir el tiempo de espera real
- 3) Reducir el tiempo de espera percibido
- 4) Gestionar las expectativas."

Lo esencial de la espera es lo que siente y experimenta el cliente (Gavilán, S/A). Para las principales disciplinas sociales, el problema de las esperas se circunscribe prioritariamente al ámbito de las personas: la gestión de los aspectos subjetivos de

la espera. Para el cliente, la espera es una situación poco o nada satisfactoria, lo que está asociado a la sobrestimación temporal.

La tolerancia de los clientes ante las esperas es muy variable. Esta predisposición depende en gran medida de la prisa que tenga. Los clientes con prisa son potencialmente más propensos a la insatisfacción. Conocido como síndrome de urgencia temporal, las personas que lo padecen, entre otros síntomas, manifiestan una intensa aversión a las esperas y reaccionan de manera muy negativa cuando perciben que pierden el tiempo o que se les hace perder el tiempo (Edwards, Baglioni y Cooper, 1990).

Resultados y discusión

Fase I: Revisión de documentos y diseño metodológico.

La primera fase del procedimiento investigativo está compuesta por seis pasos. Esta fase es esencial, pues constituye la base y fundamentos de la investigación. Es aquí donde se ve argumentado el problema científico, pues se detectan las evidencias que demuestran el qué y el para qué de la investigación. Partiendo de que es la etapa de organización y planificación, se pretende concebir la metodología que se utilizará, así como los instrumentos y herramientas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

Paso 1. Revisión y análisis de documentos.

El objetivo general de este primer paso es consultar los documentos rectores de la gestión de los procedimientos hoteleros, para la búsqueda de información secundaria que tribute al tema de la investigación.

A. Se consultó el documento donde aparece la caracterización del Hotel y se analizaron los resultados económicos y de calidad alcanzados en la instalación al cierre del año 2016, emitidos por los Departamentos de Economía y CAC.

B. Se analizaron los registros de alojamientos de los principales emisores por meses durante el 2016 y hasta el mes de febrero de 2017. De este análisis se obtuvo que:

C. Se alojó un total de 15346 turistas canadienses. En los meses de noviembre 2016 a febrero 2017, la emisión de Canadá fue mayor que la de Reino Unido. Durante el resto del año 2016 estos valores disminuyeron a cifras mínimas.

D. Al cierre de 2016 se alojaron 35632 clientes ingleses.

La emisión de Reino Unido alcanza la temporada alta para el hotel, a partir de marzo hasta los meses de junio/julio a diferencia de Canadá y los arribos de turistas ingleses se mantienen estables durante todo el año.

E. En el Resumen Anual de Encuestas al cierre de 2016 se encontró que el porcentaje de satisfacción de los clientes, evaluando puramente el servicio, no se cumplió en los bares, con un 95% de satisfacción, pero por debajo del plan, en ello influyó la existencia de 61 clientes insatisfechos y 16 muy insatisfechos.

F. Se consultó el Resumen de Encuestas por Edades al concluir el año 2016. Se notó que los clientes en rango de edad de 0-19 años reflejan altos niveles de satisfacción con el servicio, por encima de 96%, seguido de los mayores de 61 años, con resultados similares. El segmento de edad menos satisfecho es el de 20-40 años con cifras de

93 a 94%, le sigue el 41-61 años con valores de 94 a 96%. En este sentido, las mayores dificultades se recogieron en el servicio de bares.

G. Se analizó el Resumen de Encuestas por País en igual período:

- En cuanto a Canadá: la satisfacción con el servicio fue de 96 a 98% con las cifras más bajas en bares: 19 insatisfechos y 6 muy insatisfechos.
- En cuanto a Gran Bretaña: los porcentos de satisfacción estuvieron de 95 a 96, con el índice más bajo en bares (95.24%), con 28 insatisfechos y 8 muy insatisfecho. Sin embargo, 10690 clientes ingleses plantearon que algunas veces el servicio de Bar fue lento, lo que representa el 30% del total de ingleses alojados en el 2016.

H. Los análisis anteriores demuestran que las principales dificultades en el servicio radican en los bares.

Por ello, se hizo una revisión del resumen de comentarios de clientes canadienses e ingleses en bares en el año 2016 y se obtuvo que:

- Mercado canadiense: se encontraron 896 opiniones; de ellas 423 fueron negativas, 57 aludían a falta de personal para ofrecer el servicio y lentitud en el mismo y de estos, 27 criterios eran sobre el Bar.
- Mercado británico: se registraron 4260 comentarios, de los cuales 950 eran inconformidades. De estos últimos, 640 fueron insatisfacciones con el tiempo de espera en el servicio del Bar, así como poco personal para realizar esta labor.

Se realizó la observación encubierta propuesta. Se efectuó a los turnos de trabajo de 7:00am-3:00pm y 3:00pm-11:00pm del área seleccionada para que no existiera conocimiento de la aplicación de la técnica.

Se observaron 96 clientes ingleses en días alternos, haciendo coincidir la observación con los momentos en que el bar recibe mayor cantidad de visitantes y en los que disminuye. Además, 8 turistas estaban solos, de ellos 2 eran hombres y el resto fueron mujeres.

En el horario de 7:00am-3:00pm se observó que:

- Los clientes mostraron cierta tolerancia al tiempo de espera. Los que estaban solos estuvieron muy pendientes del tiempo. El servicio fue relativamente rápido, pues la cantidad de consumidores en el bar se correspondió con la disponibilidad de trabajadores.
- El mayor número de clientes se registró hasta las 10:00am por ser el horario en que se solicitan varios cafés. De 11:30am a 1:30pm (solicitud de cafés y bebidas refrescantes) y a partir de las 2:30pm demandan coctelería y refrescos.
- Algunos turistas se encontraron distraídos por razones como: utilización de Internet a través de dispositivos electrónicos o esperaban por otros servicios del hotel y no notaron las demoras evidenciadas según las mediciones de tiempo. Los factores ambientales y el entorno físico de bar, constituyeron distractores de las demoras.
- La toma de pedido se realizó antes de los 4 minutos después de haberse sentado a la mesa. El tiempo en recibir la bebida después de la solicitud de hasta 10 minutos en pocas ocasiones, cuando se unieron órdenes de bebidas que requieren de elaboración y muchos tipos de cafés a la vez. Pocos fueron directamente a la barra a realizar su pedido y después fueron a la mesa a esperarlo.

En la tarde/noche (3:00pm-11:00pm) se notó que:

- La mayor afluencia fue en los horarios de 5:00pm a 7:30pm. Se comprobó que los tiempos de esperas estuvieron en intervalos de 2 a 5 minutos.
- Desde las 8:00pm hasta las 9:30pm, aparecieron demoras. Las esperas se extendieron de 5 a 10 minutos, clientes que se situaron a la barra a beber y solicitar su bebida y la aglomeración de personas en mesas para más de 6 consumidores, con pedidos extensos y en su gran mayoría necesitan mayor tiempo de elaboración.
- Varias mesas fueron ocupadas al mismo tiempo y los dependientes tomaron los pedidos consecutivos por mesas y regresaron al bar a entregarlos, luego el tiempo de espera desde que el primer cliente solicitó hasta que recibió su bebida fue más extenso.

Fueron entrevistados los 96 clientes observados, inmediatamente después de la observación y en la misma área de servicio. De la muestra anterior, 66 mostraron altos índices de repitencia en sus visitas a la instalación (de 2 a 20 veces), el resto se alojaba por primera vez. Se obtuvo representación de todas edades, en mayor cuantía de 41-61 años, que se corresponde con el segmento de cliente que más visita el hotel. Solo 4 clientes aseguraron estar insatisfechos.

Otros manifestaron que el servicio fue lento, pero que estaban contentos porque había sido pocas veces y como están de vacaciones todo está bien. El tiempo mínimo que estuvieron dispuestos a esperar por el servicio oscila en intervalos dentro del estándar fijado por el Manual de Calidad y otros toleraron poco más, en dependencia de la bebida y la masividad de clientes.

Al realizar la entrevista a los directivos del Hotel, se evidencia la amplia experiencia laboral de la mayoría de los Mandos encuestados. Vale destacar que la Jefa de CAC, cargo desempeñado actualmente, es fundadora del Hotel. Todos coincidieron en que las principales insatisfacciones de los clientes con respecto al tiempo que esperan durante el servicio de bebidas en el Bar se deben a:

- Insuficiente nivel de personal en horarios claves o de aglomeración de clientes/La capacidad de los trabajadores en el desempeño de su labor para ofrecer un servicio rápido y de calidad/La escasez de recursos que entorpecen las condiciones de trabajo.

Se comprobó que no poseen dominio de los estándares de tiempos que establece el Manual de Gestión de Calidad, incluso ellos lo reconocieron. En este sentido, se asume que no se realizan acciones de capacitación a los trabajadores, por parte de los responsables del Departamento.

Se obtuvieron los siguientes registros de tiempo que responden a los distintos estados de satisfacción del cliente inglés, según la opinión de los Directivos. Según análisis se puede decir que:

- Todos proponen que los turistas británicos estarían dispuestos a esperar hasta 5 minutos hasta que se les tome la orden de pedidos y de 5 a 10 minutos para recibir su bebida después de haber hecho la solicitud.
- Los valores de tiempo menores a estas cifras, lograrán clientes muy satisfechos y por encima de ellos, generarán insatisfacciones.

Plantearon que la satisfacción depende del propio cliente, de su percepción y de la rapidez con que desee ser atendido. Afirmaron que los comportamientos más

habituales ante la existencia de demoras se asocian a manifestaciones de gestos y expresiones faciales:

- Cuando llama la atención del personal desde una mesa.
- Se pone de pie y va directamente a la barra a solicitar.
- Se marchan antes de recibir el servicio.
- Observan su reloj y golpean con su dedo sobre la mesa.
- Inconformidades plasmadas en encuestas y entrevistas.

Propusieron las siguientes acciones para evitar las demoras:

- Búsqueda de apoyos desde otros puntos de ventas en horarios picos.
- Perfección del equipamiento y de las condiciones físicas en el bar.
- Organización del punto de venta (recibo de mercancías, conteos) en horas de menor demanda o previamente al servicio.
- Aumento del número de trabajadores por turnos y que este personal sea el más capacitado.

En el análisis realizado a los instrumentos que se aplicaron a los trabajadores se pudo apreciar que el 60% de los empleados labora en el Hotel desde hace 5 años o menos y el resto, más de 5 años, alcanzando valores de hasta 17 años en la instalación que demuestran que es esta su primera experiencia laboral. De la muestra seleccionada, 13 trabajadores aseguraron conocer el estándar de tiempo de espera para el servicio del bar establecido en el Manual de Gestión de Calidad de la instalación, lo que representa el 87% y solo 2 mostraron su desconocimiento.

En cuanto al tiempo para solicitar las bebidas, solo 7 trabajadores fueron los que verdaderamente tenían conocimiento sobre el estándar de tiempo, lo que representa el 54% de las respuestas obtenidas.

Todos los trabajadores coincidieron en sus criterios al plantear que, los clientes no toleran las esperas. Por lo general, suponen que el tiempo avanza más rápido de lo normal y que deben ser atendidos en tiempos relativamente cortos, mostrando impaciencia, aunque se les atienda en el tiempo establecido. Se recogieron los siguientes criterios que constituyen las causas de que existan demoras en el bar:

- Falta de un fregador fijo que asegure la cristalería limpia para trabajar y carencia de cristalería y utensilios de servicio.
- Falta de insumos e ingredientes para elaborar las bebidas.
- Falta de personal para el servicio e inexperiencia y poca preparación técnica y en idiomas.
- Mala dirección del colectivo y deterioro del trabajo en equipo.
- Aglomeración de clientes en la barra o en el salón.
- Distracción por parte del equipo.
- Solicitud de varios cafés y la existencia de una sola máquina para prepararlos.

De manera general, los clientes refieren que es necesario aclarar que estos resultados, hacen referencia a los tiempos de espera para cuando las situaciones en que el bar no está saturado de clientes. En los momentos en que existe aglomeración de consumidores y el servicio tiende a ser más complejo, la zona de tolerancia de los clientes se amplía y aceptan un servicio de 5 a 10 minutos de espera, no más de este

tiempo.

El 40% (38 clientes) aceptó una espera para solicitar bebidas de hasta 3 minutos y el resto (58 clientes que representa el 62%), quienes fueron los más tolerantes, de hasta 5 minutos. Por otro lado, el 35% (34 turistas) están dispuestos a esperar no más de 3 minutos para recibir su pedido y sin embargo, el 65% (62 turistas) aceptó hasta 5 minutos.

En los criterios recogidos los entrevistados dirigieron su tolerancia a ambos extremos, fueron estrictos (no más de 2 minutos de esperas) o flemáticos (hasta 5 minutos) y una minoría, aceptó esperas medias (intervalos entre 2 y 5 minutos). Se tiene que los segmentos más jóvenes (menores de 40 años), mantuvieron su actitud constante tanto para solicitar el pedido como para recibir la bebida, los que exigieron tiempos mínimos de esperas para ordenar la bebida, también lo hicieron para recibirla y los que estuvieron dispuestos a esperar mayor tiempo, se comportaron de igual manera en ese sentido.

Los clientes de 41 a 61 años (46 turistas), exigieron mayor rapidez para el servicio de toma de pedido que para recibir su bebida, ya que el 50%, incluyendo dos turistas que propusieron hasta un minuto de espera para solicitar las bebidas y que no se tuvo en cuenta en la tabla, declaró que estarían dispuestos a esperar no más de 3 minutos para ordenar pedido. En cuanto al tiempo para recibir el mismo, se destaca que toleran esperas mayores y solo el 22% (10 clientes) aceptó esperas de hasta 3 minutos. Los 36 restantes esperarían hasta 5 minutos.

El segmento mayor de 61 años manifestó comportamientos diferentes. El 41% de estos clientes, 14 turistas, fue exigente y toleró hasta 3 minutos de esperas para ordenar su pedido, sin embargo, el otro 59% fue más paciente y estuvo dispuesto a esperar hasta 5 minutos. Al analizar estos valores con respecto al tiempo para recibir las bebidas, se comprobó que estos mismos consumidores exigieron menores tiempos y los porcentajes variaron. Ahora, el 56% está dispuesto a esperar no más de 3 minutos.

Dentro de las mujeres mayores de 41 años, el 63% de las de 41 a 61 años aceptó esperas de hasta 5 minutos y el 37% menor de 3 minutos para solicitar su pedido. En comparación con el tiempo para entregar el pedido, se notan variaciones, donde el 81% acepta hasta 5 minutos y el resto no más de 3 minutos. Por tanto, se afirma que la mayoría de las mujeres toleraron hasta 5 minutos de esperas y se mostraron más pacientes que los demás segmentos de edades.

Se comprobó que las mujeres mayores de 61 años son las más exigentes y para ellas el servicio más rápido debe ser el de la entrega de la bebida a la mesa. Se analizó que el 67% aceptó hasta 5 minutos de esperas para que se les tomara la orden de bebidas y solo un 33% toleró el mismo tiempo para recibirla, lo que demuestra la afirmación anterior.

En el caso de los hombres entrevistados, se analizó que solamente tres fueron encontrados en la muestra con edad de 20 a 40 años y se mostraron tolerantes hasta los 5 minutos de esperas.

En este segmento de edad, 41-61 años, los hombres concibieron que el tiempo que requiere la toma del pedido debe ser menor a la espera que conlleva la entrega de la

bebida, donde el 72% no toleró más de 3 minutos. De los entrevistados dos de ellos establecieron el tiempo más estricto: máximo 1 minuto de espera para la orden de la bebida. El 72% toleró hasta 5 minutos por que se les entregue la bebida.

En los clientes mayores de 61 años existió la tendencia a que la tolerancia a las esperas debe ser menor para recibir la bebida que para la solicitud de la misma, donde el 50% está dispuesto a esperar no más de 3 minutos y el 59% aceptó hasta 5 minutos por que se les tome la orden de bebidas.

Después de analizar los resultados obtenidos a través de las entrevistas, es necesario la comparación de los criterios por género y segmentos de edad. De ello resulta que:

- Los clientes de hasta 40 años que se mostraron menos tolerantes a las esperas para solicitar pedido, también se comportaron de igual forma hacia las esperas para recibir la bebida. Los turistas de 41 a 61 años tienden a aceptar menor tiempo de espera porque se les tome la orden de bebida y están dispuestos a esperar mayor tiempo por la entrega de la bebida. Las mujeres se mostraron más tolerantes, pues a diferencia de los hombres, prevaleció el criterio de aceptar las esperas sin pasar de 5 minutos.
- El segmento de edad mayor de 61 años aceptó mayor espera porque se les tome la solicitud de bebida, sin embargo, su tolerancia a las esperas es menor cuando se trata de obtener su bebida, es decir, que la espera desde que ordena su pedido hasta que se les lleva a la mesa tiene que ser menor. Los hombres fueron más exigentes en ese sentido, sin embargo, se apreció que a pesar de que la mayoría de ellos toleró hasta 5 minutos para ordenar su pedido, existe una ligera diferencia entre este por ciento y el que exige menos de 3 minutos. En relación con el tiempo de espera para recibir la bebida, las mujeres poseen una zona de tolerancia más angosta, pues el 67% no aceptó esperas mayores a los 3 minutos y en cambio el 50% de los hombres, toleró el mismo tiempo.
- De manera general, en todas las edades, las mujeres fueron más flexibles para soportar las esperas. Del total de entrevistados, el 42% exigió menos de 3 minutos de espera para que se les tomara la solicitud de pedido y el 58%, hasta 5 minutos. El 33% no toleró más de 3 minutos para obtener su bebida después de la orden y el 67%, hasta 5 minutos. A pesar de que los clientes no toleran demoras, están dispuestos a aceptar esperas mínimas por debajo de los 5 minutos.

Se pudo comprobar que el nivel de tolerancia de los clientes a las esperas es relativo y variable, depende de las particularidades de cada persona (asociado al factor psicológico) y de agentes externos que inciden de manera indirecta. Al comparar los resultados obtenidos a través de la observación y de la entrevista, se señaló que no siempre existió correspondencia entre el tiempo que establecieron los clientes y su satisfacción con el tiempo que tuvieron que esperar durante el servicio.

La acción de los distractores de la atención del cliente disminuyó su control sobre el tiempo, logrando que algunos consumidores notaran menos la existencia de demoras, pues las mediciones de tiempo realizadas durante la observación demostraron cierta lentitud en el servicio y en cambio, los clientes mostraron actitudes de satisfacción. El estudio de los niveles de tolerancia de los clientes a las esperas sugería tres variantes a tener en cuenta:

- El estándar de tiempo que establece el Manual de Gestión de Calidad.
- El tiempo de espera que propone el cliente y su relación con el tiempo que aparece en el Manual de Gestión de Calidad.
- Si los trabajadores en su desempeño cumplen con el estándar.

En relación a lo anterior, es importante decir que los clientes más exigentes propusieron tiempos de esperas de hasta 3 minutos, que, al compararlo con el estándar, es el límite de la espera. Por otro lado, en los momentos de alta concentración de clientes en el bar, los trabajadores no cumplen a cabalidad el estándar de tiempo establecido para el servicio. Esto demuestra que las demandas de los turistas británicos se pueden suplir porque el tiempo para las esperas que exigieron no va más allá de aquel por el cual los trabajadores se tienen que regir para brindar un servicio rápido, de calidad y para cumplir con sus obligaciones.

Los clientes deben ajustarse a los requisitos del estándar para los servicios y productos que adquirieron con la compra, sin embargo, nunca hay límites para mejorar y satisfacer al cliente. A continuación, se proponen los resultados del estudio de los niveles de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de Bar:

1. Los clientes aceptaron esperas de hasta 5 minutos (los más pacientes) y menos de 3 minutos (los menos tolerantes) en los momentos de poca aglomeración de consumidores en el bar. En los horarios de mayor flujo de turistas, están dispuestos a esperar de 5 a 10 minutos, siempre que noten a los trabajadores atareados y enfocados en su trabajo.

2. Los clientes solos, percibieron las demoras con mayor facilidad a diferencia de los que estuvieron acompañados; en cambio, propusieron tiempos de esperas ideales de no más de 5 minutos. Los aspectos género y edad, influyen en las actitudes de los turistas ante las esperas: las mujeres, independientemente de la edad, mostraron mayor tolerancia ante las demoras que los hombres. De ahí que si se combinan todos estos factores en un mismo grupo de clientes que consumen juntos, es necesario satisfacer los requisitos del más estricto, sin olvidar que el pedido de todos los consumidores se debe llevar a la mesa a la vez.

3. El indicador repitencia no determinó el nivel de tolerancia de los clientes, pero es importante destacar que los que visitaron la instalación más de una vez se comportaron menos tolerantes a las esperas e hicieron comparaciones con su experiencia anterior, explicando el porqué de su propuesta.

4. Los turistas de 0 a 19 años representaron aproximadamente el 6% del total. Durante el servicio, toleraron esperas de hasta 5 minutos para solicitar su bebida e igual tiempo para obtenerla, pero no se puede determinar su nivel de tolerancia porque representa un valor muy bajo dentro de la muestra.

5. Dentro del segmento de 20 a 40 años, la tendencia es que los clientes menos tolerantes a las esperas para solicitar pedido, también lo son para recibirlo (aceptan entre 2 y 3 minutos) y los que aceptan hasta 5 minutos (más tolerantes), mantienen siempre este comportamiento. El 30% de este segmento fueron hombres, los más estrictos en este sentido, tolerando esperas mínimas (no más de 3 minutos), pero no se pudo definir su nivel de tolerancia porque representa un valor muy bajo en el total de la muestra.

6. A partir de la imposibilidad de determinar los niveles de tolerancia de los segmentos de 0-19 y 20-40 años, es conveniente agrupar estos clientes para el análisis.

Luego, se puede afirmar que en el segmento más joven (menores de 40 años), la cantidad de clientes que toleró 2 minutos para solicitar la bebida aceptó 3 minutos para recibirla, mostrando una ligera variación a pesar de que toleraron esperas

mínimas. Sin embargo, el 81% aceptó esperas de no más de 5 minutos, prevaleciendo este criterio. En ello influyó la decisión de las mujeres, quienes representaron la mayoría de este segmento de edad.

7. Los clientes de 41 a 61 años representaron la mayoría de la muestra y exigieron mayor rapidez en el servicio de toma de la orden que en la entrega de pedido, donde el 50% toleró hasta 3 minutos de espera para ordenar y el 28%, similar tiempo para recibir la bebida. En este sentido, los hombres son los más exigentes. En cuanto al tiempo de espera para obtener la bebida, las mujeres representan la mayor parte del por ciento que está dispuesto a esperar hasta 5 minutos.

8. Las personas mayores de 61 años le concedieron la mayor rapidez al servicio de entrega de la bebida después de ordenado el pedido, donde más del 50% exigió hasta 3 minutos y de estos el 58% fueron hombres.

Se tuvieron en cuenta como factores que influyen en los niveles de tolerancia de los clientes, los siguientes:

- Cantidad de veces alojados en la instalación
- Solo o en grupo
- Edad y Género
- Tipo de bebida
- Concentración de consumidores en el bar según horario del día
- Entorno físico y ambiental

Se detectaron como debilidades principales las siguientes deficiencias que favorecen la aparición de demoras durante el servicio:

- Insuficiente personal para el servicio en los horarios de mayor aglomeración de clientes, así como escasez de recursos e insumos indispensables que entorpecen la calidad del servicio.
- Desconocimiento por parte de los trabajadores del tiempo establecido en el Manual de Gestión de Calidad y de la tolerancia de los clientes en el servicio.
- Poca preparación técnica y en idioma inglés de los trabajadores del bar.

Teniendo en cuenta las constantes inconformidades de los clientes ingleses que apuntan a la existencia de demoras en el servicio del Bar, se sugieren las siguientes acciones para disminuir las esperas:

1. Incrementar la rapidez en el servicio, mediante la organización y distribución previas de los trabajadores por áreas de trabajo (responsables: Capitán del Bar, Maître y Sub maître).
2. Coordinar el apoyo al servicio de otros trabajadores de los demás puntos de venta (responsables: Capitán del Bar, Maître y Submaître).
3. Capacitar los trabajadores del bar en aspectos técnicos e idioma inglés (responsables: Director de RR.HH. y Maître).
4. Capacitar los trabajadores en cuestiones del estándar de tiempo que establece el Manual de Gestión de Calidad (responsables: Maître y Submaître).
5. Abastecer el bar con los recursos necesarios para el servicio de bebidas. (responsable: Departamento de Compras y Maître).

Conclusiones

En el análisis teórico se precisó la importancia y la poca aplicación de los estudios de los niveles de tolerancia en la actividad hotelera, reconociendo su utilidad para el

logro de la satisfacción de los huéspedes y el conocimiento de las expectativas de los mismos. Se diseñó un procedimiento para el estudio de los niveles de tolerancia de los clientes en los servicios hoteleros. Por la información que se obtuvo con la aplicación del mismo se pudo apreciar su utilidad práctica y consistencia metodológica. Con la aplicación del procedimiento se pudo determinar que el nivel de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio del Bar es de 3 a 5 minutos. Además, se comprobó que los trabajadores y directivos encuestados desconocen las expectativas de los clientes en relación con el servicio del bar, así como el estándar de tiempo que establece el Manual de Gestión de la Calidad. Finalmente, se detectaron las causas de la existencia de demoras y se establecieron las acciones para disminuir las esperas durante el servicio.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, I. (2015). Estándares de tiempo. ¿Cuánto debe esperar nuestro huésped? Disponible en: <https://blogdelhotel.wordpress.com/2015/08/28/estandares-de-tiempo-cuanto-debe-esperar-nuestrohuesped/> [consulta: 10-6-2017].
- Carmenate, S.L. y Espino, Y. (2016). La calidad empresarial: un importante pilar para encontrar el éxito. Disponible en: <http://www.monografias.com>. [consulta: 10-6-2017].
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Contreras, E. (2014): Perfeccionamiento de la medición de la calidad de servicio. La aplicación del SERVQUAL en el Hotel Tryp Cayo Coco. Tesis de grado, Universidad de Ciego de Ávila.
- Edelman, A. (S/A). De colas y esperas, mitos y verdades. *Revista Antiguos Alumnos del IEEM*, Universidad de Montevideo, pp. 51-63.
- Edwards, J., Baglioni, A. y Cooper, C. (1990). Examining relationships among self-report measures of type a behavior pattern: the effect of dimensionality, measurement error, and differences in underlying constructs. *Journal of applied psychology*, No. 75., pp. 440-454.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control*. Bogotá, McGraw-Hill.
- Frías, R. y Cuétara, L. (2008). *Gestión de la Calidad. Importancia de la actividad de los servicios*. Matanzas, Editorial Universitaria
- Gavilán, D. (S/A). *Esperando en la cola del híper*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Getty, J. y Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18 (2), 22-29.
- Huéscar, A. (1993). Nuevo marco conceptual del turismo. *Estudios turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística, No. 117, pp. 23-48.
- Martín, R. (2010). *Principios, organización y práctica del turismo*. La Habana, Editorial Félix Varela.

- Melara, M. (2013). ¿Cómo mejorar el tiempo de entrega de servicio? Service design & marketing de servicios. Disponible en: <http://marlonmelara.com/como-mejorar-tiempo-entrega-de-servicio/>. [consulta: 10-6-2017].
- Pizzo, M. (2012). La gestión de los tiempos del servicio. Estrategias para hacerlo a favor del cliente. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/articulos/105-la_gestion_tiempos_del_servicio_estrategias_hacerlo_favor_del_cliente. [consulta: 10-6-2017].
- Rivero, Z. (2016). *Plan de mejora para integrar las expectativas del cliente nacional en el restaurante Don Ávila de la UEB Palmares Ciego de Ávila*. Tesis de grado, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".
- Rodríguez, R. (2014). *La medición de la calidad de los servicios a los clientes en el proceso A+B en el Hotel Colonia*. Tesis de grado, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".
- Salinas, E. (2003). *Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo*. La Habana, Editorial SI-MAR S.A.