



Universidad de Matanzas
Sede “Camilo Cienfuegos”
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Ingeniería Industrial

Título: Análisis de la eficacia de la gestión
con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan.

Tesis en opción al Título de Ingeniería Industrial

Autor: Denis Luis Valero Rodríguez

Tutor: Dr. C. Francisco David Betancourt Ramírez

Matanzas, 2021

Pensamiento

“La calidad es el aspecto más revolucionario y cambiante de la producción y si se descuida puede convertirse en la forma más sutil del despilfarro”.

(Che)

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Diploma a mi familia que desde pequeño me enseñaron la virtud de estudiar y de tener una carrera.

A todas las personas que de una forma u otra han influido en mi proceso escolar y me apoyaron. Principalmente a mis padres por estar ahí siempre.

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a mis padres por apoyarme y estar siempre presente en toda mi vida de estudiante e inculcarme todo lo que necesitaba para afrontarla.

A mi novia por tenderme la mano y serme de guía y ayuda cuando más lo necesitaba. Porque pronto ambos seremos Ingenieros Industriales. A su familia por acogirme y convertirse también en mi familia desde hace dos años.

A mis bichis Leo y Lucas que los quiero, por estar siempre presente en mi corazón.

A mis profesores de primaria y secundaria por ver en mí alguien capaz de crecer y ayudarme aun fuera de sus horarios de trabajo.

A mis compañeros por ser un apoyo constante y un medio de crecimiento y aporte, por estar siempre presentes.

A mi tutor por guiarme, enseñarme y ayudarme en cada momento.

A mi abuelo por ayudarme y rectificarme en todo lo que necesite, por estar ahí enseñándome. Por convertirse en mi segundo tutor.

Gracias....

Declaración de autoridad

Yo, Denis Luis Valero Rodríguez declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, por tanto, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime pertinentes.

Denis Luis Valero Rodríguez

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2021

Resumen

La presente investigación titulada “Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan” tiene como objetivo general analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo. Dado la importancia que tiene la industria turística como una de las fuentes de ingreso en divisas para el desarrollo económico de nuestro país, se hace necesario ofrecer productos y servicios turísticos cada vez más eficientes y competitivos que logre superar las expectativas de los clientes. Para el desarrollo de la misma se adecuó el procedimiento de “Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado” elaborado por Ramírez Betancourt, El Assafiri Ojeda, Salgado Cepero, and Cruz Hernández (2020). Se ponen en contexto diversas herramientas como son la revisión de documentos, la entrevista, la tormenta de ideas, el Método de Kendall, el Diagrama Causa – Efecto, el software estadístico SPSS, Microsoft Excel y Microsoft Visio, y como métodos teóricos el Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico y la Inducción–Deducción. Como resultado se dejaron creadas las bases para la aplicación de esta investigación de manera práctica para encontrar los principales problemas que atentan contra la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el hotel objeto de estudio.

Palabras claves: gestión, calidad, turística, cliente, herramientas.

Summary

The present investigation entitled "Analysis of the effectiveness of management with an external approach in the Los Cactus-Tuxpan Hotel Complex" has the general objective of analyzing the causes that affect the effectiveness of the quality of management with an external approach. Given the importance of the tourism industry as one of the sources of foreign exchange income for the economic development of our country, it is necessary to offer increasingly efficient and competitive tourism products and services that can exceed customer expectations. For its development, the procedure of "Analysis of the effectiveness of management with an external focus in the private sector" prepared by Ramírez Betancourt et al. (2020) was adapted. Various tools are put into context such as document review, interview, brainstorming, Kendall's Method, Cause - Effect Diagram, SPSS statistical software, Microsoft Excel and Microsoft Visio, and Analysis and Analysis as theoretical methods. Synthesis, Historical – Logical and Induction – Deduction. As a result, the bases were created for the application of this research in a practical way to find the main problems that threaten the quality of service and customer satisfaction in the hotel under study.

Keywords: management, quality, tourism, customer, tools.

Indice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico sobre la gestión de la calidad en los servicios ofertados por los destinos turísticos	7
1.1. Calidad.....	7
1.2. Gestión de la calidad	10
1.2.1. Principios básicos de la gestión de la calidad	11
1.2.2. Modelos de gestión de la calidad	12
1.3. Evaluación y análisis de la gestión de la calidad	13
1.4. Calidad de los servicios	14
1.4.1. Propiedades fundamentales que definen la existencia del servicio.	15
1.4.2. Servicio al cliente.....	16
1.5. Satisfacción del cliente	17
1.5.1. Modelos de medición de satisfacción del cliente	18
1.6. Calidad de los servicios turísticos.....	19
1.7. Imagen, posicionamiento y competitividad	21
1.7.1. Imagen	21
1.7.2. Posicionamiento	22
1.7.3. Competitividad.....	22
1.8. Modelos de evaluación y análisis de la calidad del servicio.....	22
Conclusiones parciales del capítulo:	24
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación.....	25
2.1. Caracterización de la empresa	25
2.1.1. Caracterización de la Fuerza de Trabajo.....	27
2.1.2. Cultura organizacional.....	28
2.2. Diseño metodológico	29
2.2.1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.....	30
2.2.2. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia	31
2.2.3. Evaluación cualitativa de la Eficacia	31
2.2.4. Análisis causal de la satisfacción.....	32
2.3. Herramientas a utilizar en la investigación.....	32
Conclusiones parciales del capítulo:	39

Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Bibliografía	42
Anexos	

Introducción

El exponencial crecimiento que tiene el turismo en el mundo y el aumento tanto de los polos, hoteles, compañías hace que la competencia sea un factor de decisión para el crecimiento en el mercado, por lo que se hace indispensable mejorar la calidad de sus servicios para así lograr satisfacer las dinámicas necesidades de sus clientes. En las actuales condiciones la calidad se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito. El mundo globalizado ha permitido que la competencia y el flujo de conocimientos se incrementen a un ritmo vertiginoso, lo que ha traído aparejado una evolución del cliente, quien es hoy más exigente y conocedor.

La calidad se entiende como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes quienes, están cada vez mejor informados y son cada vez más exigentes. Las estrategias han evolucionado desde el concepto de calidad artesanal, pasando por la inspección en los departamentos centralizados de control de la calidad, hasta el concepto actual de la misma, orientada hacia la Gestión de la Calidad Total como filosofía enfocada en la satisfacción del cliente y en la participación de todos los empleados de la empresa en la mejora continua de productos, procesos y servicios, con el uso masivo de herramientas de calidad como elemento de ayuda para la consecución de dichos objetivos (Gaviláne & Fernanda, 2018).

La calidad en el servicio tiene sus particularidades. Estos no pueden percibirse o tocarse, ni definirse. Con frecuencia resulta difícil identificar y medir las necesidades del cliente y los estándares de desempeño. Se producen y consumen al mismo tiempo, no se pueden inspeccionar antes de su entrega en todos sus aspectos, y es común que el cliente participe en el proceso, que esté presente mientras éste se realiza. Todo ello hace que la evaluación de la calidad de los servicios sea un tema complejo para su gestión (González Silva, 2019).

La importancia de la calidad en este ámbito no se puede sobrevalorar. Estudios realizados muestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento si retienen sólo un 5 por ciento más de sus clientes que sus competidores.

En los últimos 5 años ha existido un cambio de las formas de ver el servicio turístico y por ende se ha creado la necesidad de experimentar nuevas formas tanto en la oferta, para cautivar a nuestro cliente, como sus formas para llamar la atención de la audiencia y cumplir las expectativas esperadas. Los crecimientos sostenidos en el ámbito mundial van acompañados por la aparición de nuevas preferencias y demandas, nuevos mercados y segmentos y, por consiguiente, productos nuevos y cada vez más especializados.

Las experiencias gratas y, por tanto, razonablemente notables, deben ser imprevistas, fortuitas, y que capten la atención del turista. Desde una perspectiva humanístico-psicológica que estas experiencias vinculan el desarrollo personal coligado con el bienestar concebido a partir de la interacción con otras personas por vínculos familiares, de amistad o a través del contacto con integrantes de las comunidades locales visitadas que proyectan un efecto de beneficio exterior; por tal motivo, resulta esencial el aporte del turismo de experiencias al progreso de las relaciones interculturales gratas y enriquecedoras en los turistas y las comunidades visitadas.

La perspectiva tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el paradigma de la disconformidad, en el que se considera la satisfacción como algo puntual y se define como la evaluación después del consumo de una transacción en específico. Además, dichas investigaciones también deben ampliarse para comprender en qué medida tanto la calidad de servicio percibida, como la satisfacción influyen en la intención de compra (Condori Laime, Muchica Canahua, Pari Paja, Canahua Apaza, & Escobar Arenas, 2021).

Un componente clave de la calidad en el sistema de servicios son los empleados y una estrategia adecuada es crear una cultura que guíe su actuación y minimicen la necesidad de una supervisión directa que podría perjudicar el sistema. Esa cultura conduciría a tener empleados que sean personas amables que disfrutan al cliente y que se ocupan de ellos, de modo tal que se les pueda confiar la responsabilidad de la satisfacción del cliente, con las herramientas y los recursos necesarios. La calidad es satisfacción al cliente, y la satisfacción del cliente depende del capital humano de una organización (Chacón Cantos & Rugel Kamarova, 2018).

Parece haberse logrado un cierto acuerdo en la idea de que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son elementos diferentes, que deben ser

objeto de medición cuantitativa antes de plantear la relación existente entre ambos.

Dentro de este sector ocupa un lugar especial el turismo, que comprende los movimientos que realizan las personas a lugares distintos al de su entorno habitual, con el fin de lograr un disfrute de algo que desean o de adquirir conocimiento del lugar seleccionado.

Debido a la complejidad de los destinos turísticos, resulta importante analizar la relación entre los oferentes y los demandantes turísticos en la definición de los productos turísticos, como una vía de incrementar la competitividad, ya que mientras los primeros se ocupan de proporcionar algún componente del producto, la visión de los segundos es más global (Villacis Zambrano, Macías Barberán, Meneses Pantoja, & Espinoza Arauz, 2021).

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que el turista actual presenta un comportamiento, como consumidor, diferente al pasado. Buscará más la calidad que la forma, no consumirá cualquier producto turístico existente, al poseer mayor poder de decisión y conocer de la relación precio-calidad de los productos, a partir del valor que le agrega para la satisfacción de sus expectativas y deseos (Cubas Vergara, 2021).

Especialmente en los dos últimos años, la hotelería se ha tornado cada vez más diversa y compleja por la aparición de la COVID-19 enfermedad que ha frenado todo movimiento internacional lo que significa un duro golpe para este sector. Por lo que se han tenido que reinventar tanto en lo concerniente al alojamiento por el sin número de medidas epidemiológicas que nos ha obligado a utilizar la pandemia, como en la restauración para exhibir en la reanudación de los viajes destinos elegantes y seguros, con el decrecimiento de los viajes por ocio y negocio las cadenas hoteleras se han visto obligadas a evolucionar rápidamente para atender las necesidades de un nuevo viajero mundial.

Nuestra área del Caribe es unos de los destinos turísticos más populares por sus playas y clima veraniego en la mayoría del año lo que lo convierte en destinos casi obligatorios de países fríos de Europa y Asia. El año 2020 culmina con cifras económicas bajas, con restricciones de viajes y reducción de frecuencias de rutas aéreas comerciales. El panorama es desalentador y las conjeturas hacia el futuro son inciertas. Se cree que el 2021 tendrá un

incremento de turismo leve y tímido; esperan que la situación actual se normalice con la llegada de la vacuna, sólo así se romperá el miedo. Los gobiernos deben diseñar estrategias claras y prácticas que aporten a la recuperación del turismo y por ende a la economía del país y la región (Chontasi, Ocaña Zambrano, González Sánchez, Montúfar Guevara, & López Albuja, 2020).

Cuba uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe, es a su vez un destino turístico interesante y complejo de analizar, en particular desde el punto de vista geográfico, por su cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico; su ubicación privilegiada en el Caribe Insular y Centroamérica. El turismo como fuente de divisas representa, en la actualidad, para Cuba el segundo lugar en la economía, con un crecimiento promedio anual del 11% entre 1990 y 2007 y del 6%, más ajustado a la realidad mundial, hasta el 2016 (Salinas Chávez, 2019).

Las empresas turísticas cubanas están inmersas en lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las nuevas exigencias y retos, muestra de ello lo constituyen los esfuerzos realizados por el Ministerio del Turismo (MINTUR) en lo referente al Perfeccionamiento Empresarial, que se transformó en Sistema Empresarial Estatal Cubano (S.E.E.C.), el proceso de categorización de las instalaciones turísticas, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, la gestión ambiental, en la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021 y haber creado un número de medidas sanitarias que logre un destino seguro y confiable para los visitantes y mantenga la vida de sus trabajadores como lo más importante.

El desarrollo alcanzado por el turismo en el país y la competencia existente, conduce a la necesidad de contar con una adecuada calidad de la gestión, de ahí la necesidad de disponer de herramientas que permitan su medición de forma cuantitativa y cualitativa, lo que conllevará a la conducción de programas de mejora para alcanzar mayor efectividad en la prestación del servicio de la organización, al aumentar la eficacia y la eficiencia. Para ello se debe desarrollar una perspectiva estratégica por parte de los empresarios, equilibrar la orientación a las ventas, a la calidad del servicio y a la reducción de costos, autonomía en la toma de decisiones y lograr elevados desempeños; en

ocasiones obstaculizados por falta de enfoque sistémico e inadecuados métodos de evaluación, análisis y diagnósticos (Lin & José Tarí, 2020).

En el 2019, el turismo ocupaba el segundo lugar en la economía cubana y se recibieron 4 263 115 extranjeros. Actualmente, Cuba cuenta con 192 hoteles de 4 y 5 estrellas con una capacidad total de 62 569 habitaciones. Pero el país no ha estado exento del trágico impacto para el turismo internacional que ha representado el inicio de la pandemia de COVID-19. En los primeros ocho meses de 2020, el arribo de visitantes a Cuba registró un decrecimiento del 68 %, por lo que se previó para el cierre del año una reducción del 83 %. Por lo que se hace necesario seguir el comportamiento de los principales mercados emisores, así como los diferentes escenarios a los que se enfrentará el turismo, las estrategias y acciones que se han estado implementando con el propósito de iniciar la recuperación del sector (Rodríguez Rodríguez, 2021).

Varadero es hoy un sitio que no se puede obviar cuando hablamos de destinos turísticos en Cuba. Se encuentra dentro de las principales ofertas de los promotores del turismo cubano e internacional, que visto más allá de sus atractivos básicos de arena, sol y playa se distingue por sus servicios hoteleros y se esfuerza en lograr la máxima satisfacción de todos los clientes.

El complejo hotelero Cactus-Tuxpan se encuentra dentro de este destino de gran relevancia y constituye una oferta tanto para internacionales como nacionales. Dentro de sus políticas se encuentra la de lograr un crecimiento sostenido y alcanzar niveles de satisfacción del clientes aparejados a otras entidades hoteleras de mayor envergadura en la zona insular. Dentro de los principales frenos captados que limitan su crecimiento esta, la insuficiente utilización de la mejora continua de los procesos y una limitada orientación a los diferentes mercados, por lo que se presentan dificultades que provocan que las expectativas de clientes no siempre sean satisfechas, lo que trae consigo quejas y reclamaciones situación que justifica esta investigación.

El **Problema Científico**: la necesidad de profundizar en los problemas que inciden en la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan.

El **Objetivo General**: Identificar un procedimiento que evidencie las causas que inciden en la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan.

Los **Objetivos Específicos** que complementan la estructura de la investigación son:

1. Realizar una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos que fundamenten el análisis del estado del arte y de la práctica.
2. Describir las herramientas para el análisis de la calidad con enfoque externo.
3. Proponer un procedimiento para el análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo del Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan.

La investigación se ha dividido en dos capítulos:

Capítulo 1 “Marco Teórico sobre la gestión de la calidad en los servicios ofertados por los destinos turísticos” contiene un análisis de las definiciones y categorías esenciales, donde se abordan temáticas como la calidad, su gestión, principios y modelos, la calidad de la gestión, la calidad en los servicios, la satisfacción del cliente, modelos de evaluación de la satisfacción del cliente, la evaluación de la calidad en destinos turísticos, los tres factores que hacen de un hotel un destino elegible y los modelos de evaluación y análisis de calidad.

Capítulo 2 “Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación”, presenta la caracterización del Complejo Hotelero Los Cactus-Tuxpan, su estructura organizativa, capital humano, servicios hoteleros, principales mercados y su estado de la práctica. También se describe el procedimiento utilizado en la investigación.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron diversos instrumentos y métodos de trabajo, como Métodos Empíricos se utilizaron la revisión de documentos, la entrevista, la tormenta de ideas, el Diagrama Causa – Efecto, el software estadístico SPSS, Coeficiente Kendall, Microsoft Excel y Microsoft Visio; y como Métodos Teóricos se utilizaron el Análisis y Síntesis, Histórico-Lógico y la Inducción– Deducción.

Capítulo 1: Marco Teórico sobre la gestión de la calidad en los servicios ofertados por los destinos turísticos

La consulta de diferentes investigaciones realizadas, así como del marco teórico existente sobre la gestión de la calidad en servicios ofertados por instituciones turísticas, permitieron plantear el hilo conductor y la estructura del estado del arte de la investigación de este trabajo a partir del problema científico a resolver sintetizado en la introducción de este documento. Permitiendo marcar tres líneas de referencias:

1. Gestión de la calidad conceptualización.
2. Gestión de la calidad orientada a los servicios.
3. Modelos de evaluación de la gestión de la calidad.

1.1. Calidad

La calidad se está transformando en nuestros días, es un requisito imprescindible para competir y diferenciarse en las organizaciones industriales y comerciales, ya que las implicaciones que tiene en los resultados, tanto en el corto, mediano y en el largo plazo, son muy positivas para las empresas. De esta forma, la calidad se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora (Ruíz Ríos & Tello Reátegui, 2018).

López Lasso (2013), sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

- Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.
- Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio.
- Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea.
- Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio.
- Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio.

Según Arias Coello (2020) al concepto de calidad le podemos encontrar cuatro significados junto con sus debilidades, que serían:

- Calidad como conformidad a estándares: Se refiere a evaluar un producto o servicio, según se describe en el manual correspondiente para el estándar prescrito.

Debilidades

- La calidad puede lograrse mediante inspecciones.
- El relativo olvido de las necesidades del mercado.
- Calidad como aptitud de uso: La aptitud de uso define los medios para asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado. Esta aptitud para uso se logra mediante inspecciones.

Debilidades

- El hecho de que la aptitud para el uso se logre mediante inspecciones.
- La aptitud para el uso sólo concede una ventaja competitiva débil.
- Calidad como ajuste a costes. Aptitud de costes significa elevada calidad y bajo coste.

Debilidades

- Los competidores pueden producir productos con niveles de calidad de aptitud de costes más bajos copiando las características que encajan en las aptitudes, siguiendo estándares de uso y con mano de obra más barata.
- Calidad como aptitud para necesidades latentes. Aptitud para necesidades latentes significa satisfacer necesidades de los clientes antes de que éstos sean conscientes de esas necesidades.

El concepto que se ha tenido de calidad ha variado a lo largo de los grandes cambios que se han venido sucediendo en y por la humanidad ya sean económicos, en la industria o la aparición y auge de los servicios (ver anexo 1). Es por esto que su significado puede variar según diferentes autores que la han aplicado y teorizado en diferentes momentos históricos económicos por lo que se puede decir que:

- Calidad es resultante total de las características de un producto y servicios de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto en uso satisface las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor (Traba, Barletta, & Velázquez, 2020).

- Calidad es el cumplimiento de las especificaciones. Es el conjunto de características de una entidad (proceso, producto, y/o organización), que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (Lawrence & Taylor, 1983).
- Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor y como consecuencia de eso, producen ingresos. Es el conjunto de características inherentes que cumplen con los requisitos exigidos (ISO, 2000).

Según investigaciones hechas por Bautista Rodríguez (2008) podemos encontrar varias pautas importantes que caracterizan la calidad como algo más completo y necesario, como una fuente para la mejora y el desarrollo. Podemos encontrar además que:

- ✓ Debe concebir la misión y los objetivos en función del cliente.
- ✓ Debe tener presente los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas.
- ✓ La estrategia a seguir deberá considerar la implantación, mantenimiento y control de Sistemas de Calidad basados en la aplicación de estándares que aseguren continuamente la satisfacción del cliente, la organización, los empleados y la sociedad.
- ✓ La estandarización de los procesos garantiza que siempre las actividades se realicen de la misma forma aunque haya cambios en el personal.
- ✓ Ante cualquier eventualidad, entre a funcionar la creatividad del personal. Guía

Para el autor la variabilidad de los diferentes conceptos que presenta la definición de calidad demuestran un continuo desarrollo y evolución de este término con el fin de adecuarlo a las situaciones en que se vive en el momento histórico, ya sean económicas como sociales. La definición más completa e integrada que ve las formas más amplias y a la vez más concretas de lo que es calidad, es la extraída de Bautista Rodríguez (2008) y por ende es la que se acerca más al tema de esta tesis dado su relevancia y entendimiento para el sector turístico.

1.2. Gestión de la calidad

Es necesario el desarrollo de herramientas que permitan mejorar los servicios de diferentes organizaciones, una de ellas es el sistema de gestión de calidad, que puede facilitar el alcance de la calidad a la actividad brindada. En la aplicación de esta es indispensable la participación comprometida de cada uno de los involucrados en la organización (Bestratén Belloví & Carboneras Checa, 2004).

La gestión de la calidad es una parte fundamental, para el logro de los objetivos planificados en áreas de calidad para las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, por tanto, la búsqueda de la calidad del servicio es también necesaria para lograr el éxito en un mercado económico cada vez más competitivo (Ménendez Carabalí, 2019).

Duque (2017) lleva a cabo una investigación en los aspectos teóricos en los que se sustenta un sistema integrado de gestión para identificar y correlacionar las variables clave del mismo.

Del estudio se extrajeron como variables claves:

- ✓ Contar con una unidad organizativa responsable del proceso de integración.
- ✓ Apoyarse en otros sistemas, optimizar recursos y métodos de trabajo.
- ✓ Mejorar la imagen de la organización.
- ✓ Mejorar la capacitación del personal, tener la motivación del personal.
- ✓ Estar orientado hacia el proceso de integración.
- ✓ Contar con la participación de todo el personal, y tener el apoyo de los centros de capacitación.
- ✓ Estar orientado hacia el cliente.

El sistema de gestión de calidad es un instrumento que permite fortalecer cada área de la organización sobre los lineamientos de la calidad, orientados a la satisfacción del cliente interno, externo, niveles directivos de la organización y fundamentalmente a la comunidad local (Carrasco Campoy & Pillado Ruiz, 2013).

El sistema de gestión de la calidad, es considerado como una base para satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante el desempeño de sus actividades a través de la planificación y mejoramiento continuo de los

procesos bajo niveles de eficiencia y eficacia con el objetivo de lograr una ventaja competitiva (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

Según el autor los principios de la gestión de calidad pueden ir desde el enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones, donde todos estos principios permiten mejorar continuamente a la empresa a través de tres aspectos; la identificación, comprensión y gestión de un sistema de calidad por procesos.

1.2.1. Principios básicos de la gestión de la calidad

Según Besú Díaz (2016), los ocho principios de gestión de la calidad son una regla universal y su utilización sistemática es fundamental para liderar y operar una organización para lograr el éxito.

1. Enfoque al cliente:

La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

2. Liderazgo:

Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal:

Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.

4. Enfoque basado en procesos:

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque fundamentado en sistemas:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua:

La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando continuamente en su actividad. Se realiza, al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:

A la hora de tomar una decisión, ésta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.

8. Relación mutuamente beneficiosa con proveedores:

Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.2.2. Modelos de gestión de la calidad

Siendo este el punto de partida, existen varios modelos de gestión de la calidad, que señalan las pautas que se deben llevar a cabo en una gestión eficaz de la calidad, estructurados en una serie de criterios, cuya finalidad es guiar la práctica, asegurando que se cumplan los principios básicos de la excelencia (Arévalo Haro, Cambal Condo, & Araque Cachiguango, 2020).

Entre los modelos de Gestión de calidad se encuentran:

- Modelo de Deming Prize, que fue creado para mejorar la competitividad en los años 50 de empresas japonesas.
- Modelo de Malcolm Baldrige, quien busco en los años 80 impulsar la economía de los Estados Unidos;
- Modelo creado en Europa por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad que en el idioma inglés se lo conoce como *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)*
- Modelo iberoamericano.

Todos estos modelos, tiene una característica común pues comparten algunos principios y criterios con respecto al resto de los modelos, concibiendo al liderazgo como un ente participativo en todo el proceso por lo que se precisa el

compromiso de los directivos y gestores, como de sus capacidad de liderar (Bonilla Jurado, Guerrero Luzuriaga, & López Bravo, 2018).

1.3. Evaluación y análisis de la gestión de la calidad

El estudio, de diversas investigaciones ha demostrado que la evaluación de la gestión de la calidad en las organizaciones empresariales es un elemento fundamental para el logro de beneficios económicos, aumento de la competitividad y el escalado exitoso de la organización en el convulso entorno económico que vive el mundo en estos tiempos. Tiene como base fundamental la mejora continua, la prevención, la tendencia a la eficacia y a la eficiencia, logro de los objetivos empresariales, verificación y toma de acciones de los procesos (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009).

El análisis de los factores internos o externos desde las potencialidades que tiene la empresa, es muy importante para lograr superar las debilidades relacionadas con la falta de conciencia de los múltiples beneficios que reporta para cualquier empresa la implantación de un sistema de gestión de la calidad como un instrumento efectivo para cualquier tipo de organización (Casino Martínez, 2001).

Podemos encontrar autores como López Gómez (2018), que expresa que las ventajas de su aplicación son:

1. Asegurar la calidad del producto o servicio ofertado por la empresa, a fin de cumplir con las exigencias del cliente.
2. Posibilita la incursión de manera competitiva de la organización en el vertiginoso ambiente de los negocios de la actualidad.

Se afirma que la adopción de un sistema de gestión de la calidad, es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

La gestión de calidad, constituye un medio que permite a las empresas mantenerse fuertemente ancladas en el mercado global, a través de la búsqueda y mejora continua en la calidad del servicio que proporciona a los usuarios (Espinoza & Rafael, 2019).

En lo expresado por varios autores como Romero Galisteo (2019) y Zamora, Navarro De La Borda, Vargas García, Venero Torres, and Christian (2015) el análisis y evaluación de la gestión de la calidad genera:

- Beneficios a cualquier empresa para alcanzar los objetivos deseados que añade valor a sus productos y servicios.
- Se conseguiría satisfacción en los clientes y el alcance de ventajas competitivas que hagan la diferencia en su campo.
- Una creciente importancia, de los procesos de servicios por lo que requiere más y mejores metodologías para su mejora.
- Las herramientas posibles que le ayudan a minimizar sus vulnerabilidades, fortalecer sus cualidades, de modo tal, que se vuelva cada día más competitiva.

Se ha identificado, la necesidad de contar con un sistema de control de gestión, que permita, por una parte, posicionar a la empresa en el mercado, y por la otra conseguir los objetivos impuestos por su directorio. Se estima que el sistema de control de gestión y su propuesta de estrategia permitirá a la empresa mantener el liderazgo en el mercado y generar mayor rentabilidad y valor. Por lo que se encuentra entre las medidas imprescindibles que debe tener todo directivo para lograr una mejoría y estabilidad tanto en las funciones de la entidad como en sus ingresos (Bolzán, Ricardo, Fernandes, & Valéria, 2020).

1.4. Calidad de los servicios

Servicio, es la actividad o actividades que satisfacen las necesidades o deseos de los consumidores/clientes con respecto a uno o varios productos.

Por su complejidad y evolución podemos encontrar diferentes definiciones de este concepto entre las que se puede citar:

- Es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz proveedor-cliente (Fontalvo, De la hoz-Dominguez, & De la Hoz, 2020).
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer (Vazquez Casielles, Díaz Martín, & Santos Vijande, 2000).
- Es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción (Ibarra Moralesa, Meza López, & Valenzuela Sandova, 2020).

- En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio, es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.
- Es el acto por el cual se añade valor al producto. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al producto con el consumidor (Jejen Florez 2021).
- Son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Santoma & Costa, 2008).
- Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren, no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles (Martínez Gálvez 2021).
- El servicio, está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el producto y el cliente (Daza Rodríguez , Daza Porto , & Pérez Orozco, 2017).
- Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangible y no culminan con la propiedad de la casa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico (Núñez Tobías & Juárez Mancilla, 2018).

1.4.1. Propiedades fundamentales que definen la existencia del servicio

Según lo expresado por Morán Ruiz (2017) los servicios presentan propiedades como:

Intangibilidad: Por su naturaleza el servicio, es de cierta manera incomprendible, ya que no se puede percibir a través del tacto, olfato, u otro sentido. Y la única dependencia que tiene es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la compañía tiene la oportunidad de brindar valor agregado.

Inseparabilidad: Siempre está presente en la relación cliente- organización, y a través del trato personal o factor humano como medio idóneo se logra brindar un servicio.

Heterogeneidad: Ya que el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad que hay en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización.

Perecedero: No hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie, depende de ese contacto personal, organización-cliente, en donde el resultado es el valor agregado y nunca va a ser igual.

Los beneficios de los servicios, se han visto reflejados de disimiles maneras, según los autores Morillo Moreno and Morillo Moreno (2016) podemos conocer que:

- ❖ Durante mucho tiempo resaltaron por ser la fuente principal de crecimiento de los países ricos y en la actualidad también de las naciones pobres, por la proporción que les corresponde del producto interno bruto (PIB).
- ❖ Las economías desarrolladas, se han estado moviendo hacia los servicios de forma continua, generando un 75-80% del valor añadido en este sector. Este tipo de producto proporciona más de la mitad del empleo y del valor agregado en la mayoría de los países.

Estos señalamientos reafirman el hecho cierto de la importancia de este sector para la economía mundial y para las naciones en particular las de vías en desarrollo como un canal favorable para su crecimiento.

1.4.2. Servicio al cliente

Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas, y existen criterios de autores como Bautista Manosalva and Ortiz Figueroa (2020) que siguen diferentes pautas:

- Se clasifican, teniendo en cuenta si afecta a personas o a bienes.
- Se clasifican los sistemas basado en la presencia, o no del cliente en el servicio.
- Efectos permanentes frente a efectos temporales del servicio. Reversibilidad frente a no reversibilidad de estos efectos. Efectos físicos frente a efectos mentales.
- Ofrecen la implicación relativa de los bienes en servicios «puros», servicios con algunos bienes o «entregados» a través de bienes y servicios incorporados a bienes.
- La intangibilidad de un servicio no lo define satisfactoriamente, debido a que no toma en consideración la naturaleza fundamental de los servicios. Un servicio es algo que se produce y se consume en forma

simultánea. Por lo tanto, nunca existe, y solo se puede observar el resultado después del hecho.

Desde una amplia perspectiva corporativa, el servicio al cliente se ha considerado como un ingrediente esencial dentro de la estrategia de marketing. El cliente no puede identificar fácilmente lo que motiva su comportamiento, la definición precisa del servicio al cliente seguirá siendo difícil de encontrar. Sin embargo, se puede obtener cierto entendimiento mediante varias encuestas al consumidor (Moreno, 2021).

Existe relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Se ha concluido que las siguientes estrategias son importantes para mejorar la calidad en la atención al cliente y su satisfacción: mantenimiento de infraestructura, instaurar un protocolo de atención al cliente, capacitar al personal y brindar seguridad hospitalaria (Chiavenato, 2009).

El autor puede expresar que la atención que se le da al cliente marca el valor que este le dará al servicio, por lo que es de suma importancia conocer tanto cuales son los diferentes formas como, las diferentes maneras que tiene el cliente de verlas garantizando así una experiencia satisfactoria.

1.5. Satisfacción del cliente

Un cliente es alguien que ha consumido un producto o servicio. Estos se pueden clasificar según Salazar Soto (2021) en:

Cliente Externo. Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los mismos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, y el público en general.

Cliente Interno. En toda la empresa hay numerosas situaciones, en las que departamentos, y personas suministran productos a otros. A los que los reciben les llamamos “clientes”, a pesar del hecho, no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Según Ramírez Baquerizo (2021) algunas de las definiciones o características que presenta un cliente pueden ser:

- El cliente, es la persona más importante para cualquier organización.
- Un cliente no depende del trabajador, es el trabajador quien depende del cliente.

- Un cliente no interrumpe el trabajo del empleado, es la finalidad su trabajo.
- El empleado no le hace un favor al cliente al servirle, servirle es su obligación.
- El cliente, merece el trato más amable y cortés.
- El cliente, constituye el fluido vital de la organización, sin él la organización no tiene razón de ser.

La satisfacción del cliente fue considerada por Arteaga Flores (2019) como resultado y como proceso, es decir, en primera instancia la satisfacción es considerada como consecuencia de la experiencia recibida por la obtención de un bien o servicio, y para el segundo caso la satisfacción al cliente se centra más en los procesos de percepción y evaluación por parte del consumidor.

En este mismo contexto, Bruni (2017) habla sobre la importancia de medir la satisfacción del cliente, es decir tratar de entenderlos mediante juicios cualitativos y cuantitativos, el equilibrio entre la calidad percibida y la calidad prometida, cuya desviación representará la falta de calidad.

Por otra parte, Steffanell De León, Arteta Peña, and Noda Hernández (2017) hacen mención a los beneficios que genera un cliente satisfecho:

- Fidelización: te tendrá como primera opción de búsqueda.
- Lealtad: preferirá tus establecimientos y servicios por encima de los otros.

1.5.1. Modelos de medición de satisfacción del cliente

En todo tipo de empresas dedicadas a ventas de productos o servicios es necesario conocer el nivel de satisfacción del cliente, por tanto la Asociación española para la calidad, reveló dos métodos de prospección:

1. método de prospección indirecta (por iniciativa del cliente), es decir, el sistema de quejas y sugerencias.
2. método de prospección directa (por iniciativa de la empresa), encuestas, post, servicio, servicio de recomendaciones, envíos y fax, telefónica, visitas, grupos de discusión, internet y video.

Por otro lado, Infante, Belloso, Suárez, and Mejías (2015) mencionan modelos clásicos utilizados con anterioridad para medir la satisfacción del cliente, son:

1. El Barómetro Sueco, en el centro del modelo está la variable de satisfacción, en la izquierda las expectativas y la percepción, y al lado derecho se encuentran las quejas y la lealtad.
2. El barómetro noruego, de satisfacción del cliente el que se enfoca en el posicionamiento en la mente de los consumidores como factores que afectan la lealtad y la satisfacción.
3. El modelo del índice europeo de satisfacción, el cual no considera a las quejas como impacto en la satisfacción, se basa en el análisis de las variables de diferenciación de la calidad percibida, el valor del servicio y la imagen como efecto principal de la fidelización.

Según Mesquita de Sousa, Luiz Lopes, Herrero, and Rezende Costa (2021), otro modelo era el ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) que utilizó una aproximación por varios indicadores para medir la satisfacción total de los consumidores, este índice toma en cuenta factores tales como: las expectativas, calidad, valor percibido, quejas y lealtad.

Gracias a los modelos de medición de la satisfacción del cliente podemos conocer los errores o fallos que una empresa está generando y como consecuencia se obtiene la pérdida de clientes y reducción en las ganancias, así mismo, se observa que existen varios métodos para medir el grado de satisfacción pero la mayoría concuerda que se debe analizar las percepciones y expectativas para tomar decisiones en una organización (Alén & Fraiz, 2006).

1.6. Calidad de los servicios turísticos

En su programa de trabajo (2017-2018), la Organización Mundial del Turismo planteó la calidad del turismo como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Por lo que se considera uno de los puntos claves en cualquier entidad turística que cada día debe modificarse, evolucionar y aprenderse para lograr que el cliente logre una grata y feliz estadía.

Según Limay Diapi (2021) los principales componentes de la calidad del servicio son:

Caracteres tangibles: Es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.

Fiabilidad: Consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96 % de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven a la empresa.

Rapidez: Se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente.

Competencia: Del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado.

Cortesía: Expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.

Credibilidad: Es decir, honestidad de la empresa de servicio tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo, en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, servicio post-venta.

Seguridad: Ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.

Accesibilidad: Que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente.

Comunicación: Se debe informar al consumidor con un lenguaje que este entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.

Conocimientos del consumidor: Se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

Para entender mejor lo que percibe el cliente, o como, el mismo elabora su balanza a la hora ya sea de escoger un servicio como de volver a este, la calidad se puede expresar como una ecuación en la que el cliente compara el valor que considera que ha obtenido y lo relaciona con el precio que ha pagado.

Tabla 1.1. Estudio de relación valor-precio

Ecuaciones valor-precio	Resultado	Decisión
Valor > Precio	El cliente obtiene más de lo que paga.	Cliente vuelve.
Valor = Precio	El cliente obtiene solo lo que paga.	Cliente que seguramente tendrá más alternativas y no volverá.
Valor < Precio	El cliente obtiene menos de lo que paga.	Cliente insatisfecho, hará todo lo posible por no volver.

Fuente. Elaboración propia.

El precio puede ser alto, medio o bajo, lo importante es que el valor, lo que el cliente obtiene, sea para el superior a lo que da.

Las empresas suelen estar absortas en el rendimiento técnico de sus productos, e ignoran frecuentemente cual es la motivación real de compra de sus clientes. Se olvidan de los diferentes detalles, que garantizan la alegría del cliente y se basan en gastos de infraestructura para supuestamente elevar su rendimiento convirtiéndolo más en un proceso productivo. Cuando deberían investigar y analizar el público que tienen y lo que desean (González Camejo, Orlando Vega de la Cruz, & Chong Poutou, 2020).

1.7. Imagen, posicionamiento y competitividad

1.7.1. Imagen

La imagen de un destino turístico, comprendida como la imagen creada en los residentes y los turistas, es un elemento clave y central en la comercialización de los recursos turísticos, por lo que es casi obligatorio realizar de manera sistemática una encuesta de cómo el cliente percibe el destino ofertado (ver anexo 2). La influencia de la imagen del lugar, en la conducta de los individuos, es decir de los consumidores del destino turístico es una realidad a la hora de decidir su destino (Valls Figueroa, 2006).

Al mismo tiempo la imagen diferencia los destinos e influye en el proceso de decisión de viaje respecto a un lugar específico, por lo que constituye un componente principal para promover los destinos turísticos, siendo de gran

importancia en el turismo, la promoción, debido a que este es un servicio intangible, es una experiencia real la cual no puede ser inspeccionada antes de comprar (Zavala-Choez & Monserrate Vélez-Moreira, 2020).

1.7.2. Posicionamiento

El concepto de posicionamiento está estrechamente conectado con la imagen. Mientras que la diferenciación sólo, pretende elaborar productos diferentes para evitar la competencia, en el posicionamiento se pretende orientar, hacia un punto específico de la mente de los consumidores, la percepción que genera el producto en ellos. El posicionamiento no es lo que se hace sobre el producto, sino sobre la mente del consumidor (Marchesi, Tedesco, & Coll 2021).

1.7.3. Competitividad

Una manera de fomentar la aparición de ventajas competitivas es la inversión en destrezas y conocimientos, que suele traer consigo una rentabilidad mediante la aparición de factores de éxito para el destino o la empresa (López, Beltrán, Morales, & Cavero, 2018).

El autor considera que la calidad percibida y su gestión constituyen una vía segura para alcanzar la competitividad, debido a que la misma tiene como objetivo supremo el logro de la satisfacción del cliente, para que una organización sea competitiva y logre obtener y mantener beneficios, o rendimientos superiores a sus competidores, tiene como tarea prioritaria la de mantener o incrementar su cuota de mercado, a través de la entrega de productos de calidad que garanticen la satisfacción del cliente. Estos productos con valor añadido, impactan positivamente al cliente, propiciando su satisfacción, la cual es básica para su fidelización. Mantener clientes fieles o incorporar nuevos clientes implica estabilidad e incremento en los beneficios y por lo tanto competencia.

1.8. Modelos de evaluación y análisis de la calidad del servicio

Los atributos, dimensiones o factores que, según los distintos modelos definen el nivel de calidad en el servicio de una empresa, a través de la percepción de sus clientes continua siendo tema de discusión entre los autores debido a la subjetividad que representa la calidad percibida y los innumerables aspectos que un individuo puede tomar en cuenta al momento de valorarla (Marmolejo Rodríguez, Esqueda Walle, González Martínez, & Ríos Martínez, 2018).

A continuación se exponen algunos de los modelos que hablan de la calidad en el servicio como un antecedente de la satisfacción según varios autores.

Modelo de Gronroos (1984):

- La calidad percibida de un servicio, es el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara su expectativa con el servicio que percibe haber recibido.
- Se trata de un modelo de tres componentes: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa.

Modelo de Parasuraman, Zeithami, and Berry (1985):

- Desarrollaron el modelo de calidad en el servicio denominado SERVQUAL.
- Evaluación de 5 dimensiones: empatía, se refiere a la ofrecida por la empresa a sus clientes; fiabilidad: la habilidad de ejecutar el servicio prometido; seguridad, definida como la confianza y credibilidad que inspiran los empleados; capacidad de respuesta: rápida disposición para ayudar y prestar el servicio y los elementos tangibles que es la apariencia física de las instalaciones, personal y materiales.

Modelo de Lorangeard (1987):

- Reconoció cinco factores: la imagen de la empresa: el personal de contacto, el medio físico, la organización interna del sistema de prestación de servicios y la satisfacción del cliente.

Modelo de Jo Bitner (1990):

- Se trata de un modelo que plantea un proceso en etapas, y como primera entrada sugiere el marketing mix ampliado, es decir, los cuatro elementos tradicionales (producto, precio, lugar, promoción) y tres nuevos (evidencia física, participantes, proceso).

Modelo de Kenneth Teas (1993):

- la satisfacción de transacciones es una predicción de la calidad percibida de la relación a largo plazo,
- los atributos empleados en la medición de la calidad de servicio serán problemáticos según sean, atributos vectoriales (atributos con puntos ideales infinitos) o atributos con puntos ideales finitos, para los que

sugiere puntuaciones ponderadas; no plantea dimensiones en su modelo.

El modelo de los tres componentes de Oliver Vázquez (1994):

- Las percepciones de calidad no requieren experiencia con el servicio o proveedor.
- La satisfacción es puramente de experiencia. Los autores delimitan a tres componentes siempre presentes en la calidad en el servicio: el servicio y sus características, el ambiente del servicio y el servicio entregado.

En su mayoría los modelos analizados valoran tanto expectativas como percepciones en el proceso de evaluación de calidad en el servicio llevado a cabo por el cliente.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. La calidad es un elemento de marcada referencia que no debe ser obviado en ningún sector económico; para el sector turístico marca la diferencia y el desarrollo de sus instalaciones.
2. La gestión de la calidad permiten obtener la capacidad de responder a las cambiantes necesidades del mercado, al convertirse en una estrategia competitiva que repercute directamente en la percepción de los clientes y el desarrollo de los servicios y procesos turísticos.
3. El cliente es el centro de cualquier actividad económico, por lo que su satisfacción debe ser objeto de estudio y una necesidad dentro de la entidad.
4. La elección de los destinos turísticos por parte del cliente se basa en la relación de los aspectos valor-precio.
5. El posicionamiento, la imagen y la competitividad son valores diferenciadores en el sector turístico que se deben saber aprovechar.
6. Los modelos para la evaluación de la calidad constituyen un factor decisorio para determinar la satisfacción del cliente, por lo cual resulta importante conocerlos e implementarlos.

Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

El objeto de estudio del presente trabajo es el Complejo Hotelero Los Cactus-Tuxpan. En el presente capítulo se realiza una breve caracterización del hotel y se expone el procedimiento a realizar en la investigación.

2.1. Caracterización de la empresa

El Complejo Los Cactus Tuxpan con 4 estrellas, del Grupo Cubanacán y en contrato de administración con la cadena Be Live, desde Junio 2018. Fue creado el 1 de Abril del 2018 como marca propia, son dos hoteles Cactus con 270 habitaciones y 235 en Tuxpan, además 11 bares, 2 Restaurantes Buffet y 5 especializados, 2 piscina, jacuzzis, cancha de tenis, gimnasio, mini club y otros servicios, y que aunque está concebido como complejo hotelero la operación y los servicios son individuales, los clientes de un hotel no tienen acceso a ambos salvo casos excepcionales, Cactus opera con clientes adultos, Tuxpan opera como hotel de familia incluyendo menores de edad. Anterior a ser complejo el hotel Cactus operó con este propio nombre por un año al igual que Tuxpan en el 2017.

Anteriormente Cactus estuvo como Breezes Varadero desde 1992 siendo el primer todo incluido en Cuba administrado por la cadena Súper Clubs, mientras que Tuxpan operó por esa fecha como mixto hasta el 2017.

Ambos cuentan con cocina central que elabora alimentos para Restaurante Buffet, poseen dos restaurantes especializados, bares tal y como se establece en lobby, piscina, playa, bar café, discoteca.

Todas las comidas y bebidas de las mejores marcas internacionales y nacionales están incluidas, así como vino en el almuerzo y cena, *snack* las 24 horas del día, deportes acuáticos (buceo, *snorkeling*, tabla, vela, catamarán, kayak, *ski*, banana y bicicletas acuáticas) con instrucción y equipos. Iluminación para juegos nocturnos e instrucción para principiantes, voleibol, cancha iluminada de baloncesto, bicicletas, gimnasio y aeróbicos, sauna, sala de juegos, entretenimiento en vivo, discoteca, piano bar y karaoke, facilidades para grupos y reuniones, bodas civiles con servicio de fiesta incluido y traslado desde y hacia el aeropuerto para el mercado latinoamericano.

Se encuentra ubicado en calle K final, Varadero. Las oficinas de RRHH se encuentran enclavadas dentro del mismo Hotel, la cual cuenta con 5 trabajadores: una Subdirectora y cuatro Especialistas.

Misión: Brindar servicios de hotelería para adultos y familias en un todo incluido, siempre con nuevos atributos gracias a la profesionalidad y valores humanos de nuestro personal, garantizando un trato amable y familiar en un ambiente de seguridad, confort e intimidad con la naturaleza.

Visión: Ser el mejor hotel Súper Todo Incluido para adultos y familias en el Caribe, preferido por la excelencia de sus servicios, un medio ambiente sustentable y altos valores de cubanía.

Su objeto social tiene en su fundamento principal:

- Promover, comercializar y prestar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras en moneda libremente convertible.
- Desarrollar, promover y comercializar actividades turísticas, náuticas y recreativas en general.

Los objetivos estratégicos de la entidad son:

- ✓ Convertir en un baluarte invencible de los principios y la moral revolucionaria a los Cuadros y Trabajadores del Hotel.
- ✓ Acometer las inversiones previstas para el mejoramiento del confort de nuestra planta hotelera.
- ✓ Lograr la presencia de los más genuinos valores de nuestra identidad y de nuestra cultura en cada uno de los servicios de cara al cliente.
- ✓ Crear una cultura de calidad en nuestros Directivos y Trabajadores que conlleve a la mejora continua de los procesos, reduciendo los ciclos de tiempo de los mismos y elevando la profesionalidad en los servicios.
- ✓ Alcanzar un alto nivel de ambientación en todas las áreas del Hotel, que nos permita tener un Medio Ambiente verdaderamente sustentable.
- ✓ Lograr el posicionamiento del Hotel en el mercado Internacional como el mejor Súper Todo Incluido del Caribe.
- ✓ Elevar paulatinamente la eficiencia económica en la operación del Hotel, para llegar a distinguirnos por nuestra alta rentabilidad.

El por ciento de ocupación se comporta de una forma de acuerdo al clima.

Desde:

- enero hasta abril el porcentaje de ocupación es alto. Hasta 107%.
- mayo hasta junio comienza a descender hasta un 45%.
- julio hasta agosto sigue descendiendo hasta 20%.
- septiembre hasta diciembre oscila entre los 50 y 20 %.

De acuerdo a este nivel de ocupación se puede ver que el hotel explota toda su capacidad solo en los meses de enero a abril. Por lo cual en los meses restantes la demanda es menor que la capacidad en grandes números.

La gestión del hotel se apoya también en amplia utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) basadas especialmente en computadoras personales con recursos compartidos en red interna con un sistema de gestión hotelera y varios sistemas complementarios, además del uso general e imprescindible de Internet.

2.1.1. Caracterización de la Fuerza de Trabajo

El Complejo hotelero Los Cactus - Tuxpan, tiene una plantilla aprobada de 488 trabajadores, la nómina cubierta es de 447. Su estructura se encuentra dirigida por un director general, subdirectores de cada especialidad y los diferentes departamentos que componen el hotel (ver anexo 3). De acorde a la distribución de los trabajadores por sexo existe mayor ocupación masculina, como se aprecia en el gráfico.

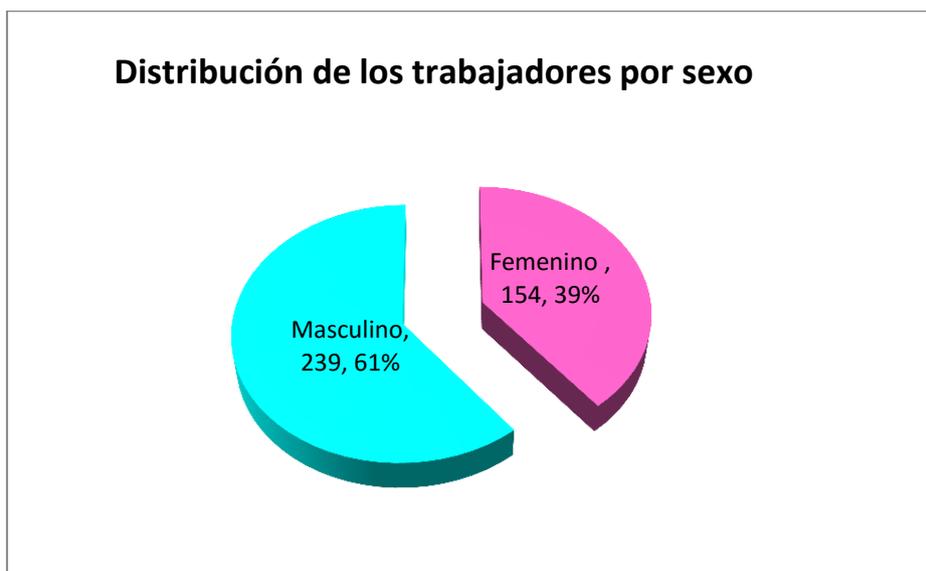


Gráfico 2.1. Distribución de los trabajadores por sexo.

Fuente. Elaboración Propia.

En el gráfico presentado con anterioridad se muestra que hay mayor ocupación masculina, demostrando que los trabajadores de este sexo (61%) representan prácticamente el doble de la población femenina que labora en la entidad (39%).

Otro dato interesante es que los registros demuestran que 272 empleados son blancos, 89 son mestizos y 86 son negros del total de trabajadores sin tener en cuenta el sexo.

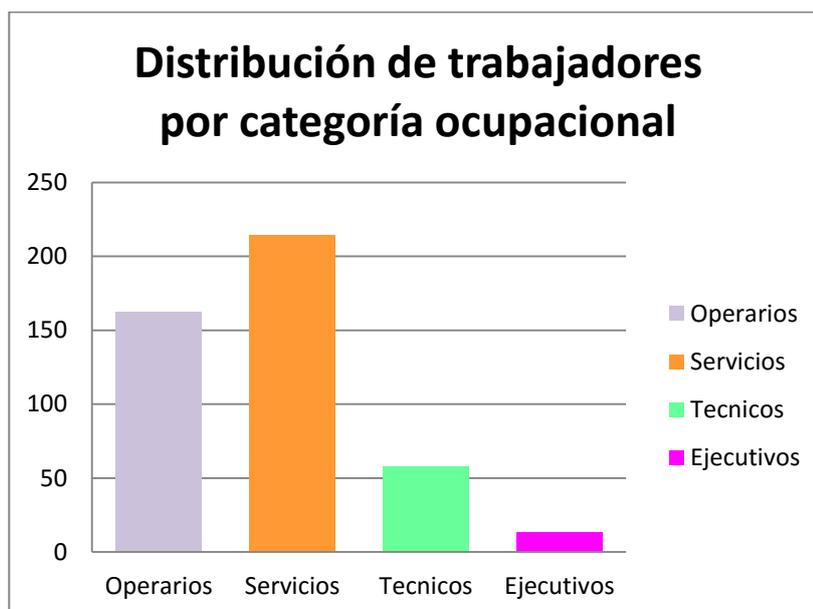


Gráfico 2.2. Distribución de trabajadores por categoría ocupacional.

Fuente. Elaboración Propia.

Los regímenes de trabajo en la entidad son los siguientes: Personal de oficina: 9.00 am a 5.00 pm. Área de Servicio: Dos turnos de 8 horas, de 7.00 am a 3.00 pm y de 3.00 pm a 11.00 pm

2.1.2. Cultura organizacional

Dentro de la empresa se declaran una serie de valores que caracterizan a la entidad de forma general, estos son: profesionalidad, familiaridad, satisfacción, respeto al cliente, trabajo en equipo, calidad.

Para dirigir el comportamiento de los trabajadores hacia esos valores la empresa cuenta con un conjunto de decretos y resoluciones que regulan este comportamiento a partir de la regulación de los procedimientos de la Gestión de los Recursos Humanos. Algunos de estos documentos son:

- ✓ NC 127: 2014: Industria Turística-Requisitos para la Clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico: Esta Norma

Cubana establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Apartotel, Villa y Motel para la clasificación por categorías. Será aplicable a los establecimientos de nueva inversión y los que se remodelen o se sometan al proceso de reparación capital.

- ✓ Convenio Colectivo de Trabajo: en este convenio se establece unas pautas por parte del sindicato y la administración. El convenio incluye el Reglamento Disciplinario interno, las formas de pago, etcétera.

La política de calidad del hotel consiste en promover el diseño e implementación de estrategias de calidad conducentes a la consolidación del servicio con un enfoque hacia el cliente interno y externo que permita conocer, anticipar y exceder sus expectativas.

La aplicación del modelo de calidad comprende la creación de las estructuras necesarias, definición de la planeación estratégica, capacitación de directivos y trabajadores, revisión de los procesos de servicio, procedimientos y estándares, definición de una política de gestión de los recursos humanos, implementación de un sistema de comunicación con los clientes externos, establecimiento de un sistema de retroalimentación y evaluación de la satisfacción de clientes externos e internos, y diseño del sistema de instrumentos y herramientas de información que permitan la medición y evaluación de la implantación.

2.2. Diseño metodológico

Procedimiento para evaluar cuantitativamente la eficacia de la calidad de la gestión de los procesos y la organización, con enfoque externo. Para ello se toma como base el procedimiento para la evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión que aparece en “Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado” elaborado por Ramírez Betancourt et al. (2020), el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación tal como se expone a continuación con el desarrollo de sus 3 etapas: 1) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo, 2) Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia y 3) Análisis Causal de la satisfacción.

2.2.1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento la encuesta diseñada (ver anexo 4) y aplicada en el hotel para así poder realizar el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Paso 1. Determinar el periodo de tiempo que será tomado como objeto de estudio.

Paso 2. Determinar la cantidad de turistas que fueron encuestados en el periodo por los diferentes segmentos de mercado.

Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a estos en el período objeto de estudio, cantidad que será utilizada como población a ser muestreada.

Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada y distribuirla proporcionalmente por los diferentes segmentos de mercado, utilizando para ello la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N K^2 P Q}{e^2(N - 1) + K^2 P Q}$$

Siendo:

n – Tamaño de muestra.

N – Tamaño del lote.

K – Nivel de confianza.

e – Error de muestreo.

P – Por ciento de satisfacción.

Q – Por ciento de insatisfacción.

Nota: Se recomienda emplear P= Q si no se tienen estadísticas anteriores.

Paso 5. Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alpha de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R², el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el

análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

2.2.2. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia

Evaluación Cuantitativa de la Eficacia

Tabular las encuestas y calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada ítem en particular y por mercado, así como el porcentaje de clientes insatisfechos utilizando el software SPSS y EXCEL. Determinar la valoración de los expertos de cada una de las variables o ítems de la encuesta mediante el método Kendall.

2.2.3. Evaluación cualitativa de la Eficacia

La evaluación cualitativa reviste una gran importancia, ya que cuando se refiere a un valor cuantitativo meramente, no se llega en todos los casos, a lo que las personas desean oír sobre la calidad de una determinada producción o servicio y en el caso sobre la calidad de la gestión; por ejemplo resultaría muy complicado de entender a veces cuando se dice la calidad de algo es 2,5; 3.9; 4,7; a diferencia, si se dice es mala, regular, buena o muy buena se entiende mejor, no sin pensar que la evaluación cuantitativa no es necesaria, por el contrario esta permite en el caso arribar a la cualitativa. En la investigación se obtendrá la valuación Cualitativa a través del Índice cualitativo Qk.

Paso 1: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización, se utiliza el índice cualitativo Qk, el cual se calculara mediante la expresión siguiente:

$$Qk = \frac{Efi - 3}{0.66}$$

Siendo: Qk el índice cualitativo; y Efi el valor cuantitativo de eficacia

Paso 2: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión, se entra con el valor de Qk en la tabla siguiente:

Tabla 2.1. Evaluación cualitativa

Índice cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
- 3.03 a - 1.51	Muy mala
- 1.51 a 0.00	Mala
0.00 a 0.75	Regular

0.75 a 2.27	Bueno
2.27 a 3.03	Muy buena

Fuente. Besú Díaz (2016)

El objetivo de esta evaluación radica en poder comparar de forma cualitativa la eficacia de la calidad de la gestión entre los procesos de la propia organización o entre otras organizaciones.

2.2.4. Análisis causal de la satisfacción

A continuación se muestra el procedimiento para el análisis causal de la eficacia de la gestión de los procesos en el enfoque externo.

Determinar cuáles son los ítems que más tributan a la insatisfacción de los clientes, así como sus causales, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo, valorando las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga, para ello se seguirán los pasos siguientes:

Paso 1: Se seleccionan los Ítems con valores por debajo de la media y de ser mayores de seis se deben priorizar de acuerdo a su incidencia en la insatisfacción del cliente externo, a partir de los resultados obtenidos con el método Kendall, para llevar a cabo la primera gran expansión.

Paso 2: Hacer un análisis de los ítems que fueron priorizados en el Kendall.

Paso 3: Determinar las sub - causas a partir de la tormenta de ideas y la comunicación boca a boca., así como tener en cuenta las opiniones de las redes sociales.

Paso 4: Utilizar el Diagrama Causa – Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto).

Paso 5: Proponer acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.

2.3. Herramientas a utilizar en la investigación

A continuación se exponen las que se van a utilizar en la investigación.

Software SPSS

El comúnmente conocido por los profesionales de la estadística SPSS, es un paquete informático de gran integridad de operaciones estadísticas. Su aplicación ha sido difundida hacia una variada gama de estudios y procesamiento de información de trabajos científicos en todo el mundo.

Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación. Además realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros.

El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil operación que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que está trabajando.

Excel

La hoja de cálculo Excel de Microsoft es una aplicación integrada en el entorno Windows cuya finalidad es la realización de cálculos sobre datos introducidos en la misma, así como la representación de estos valores de forma gráfica. A estas capacidades se suma la posibilidad de utilizarla como base de datos. Excel trabaja con hojas de cálculo que están integradas en libros de trabajo. Un libro de trabajo es un conjunto de hojas de cálculo y otros elementos como gráficos, hojas de macros, etc. El libro de trabajo contiene 16 hojas de cálculo que se pueden eliminar, insertar, mover, copiar, cambiar de nombre. Cada una de las hojas de cálculo Excel es una cuadrícula rectangular que tiene 16.384 filas y 256 columnas. Las filas están numeradas desde el uno y las columnas están rotuladas de izquierda a derecha de la A, a la Z, y con combinaciones de letras a continuación. La ventana muestra sólo una parte de la hoja de cálculo. La unidad básica de la hoja de cálculo es una celda. Las celdas se identifican con su encabezamiento de columna y su número de fila. La hoja de cálculo se completa introduciendo texto, números y fórmulas en las celdas. Con Excel

pueden hacerse distintos tipos de trabajos: Hojas de Cálculo, Bases de Datos y Gráficos, de lo que se tratará en este manual, pero también Macros (un documento similar a una hoja de cálculo que contiene grupos de instrucciones para realizar tareas específicas).

Microsoft Visio

Es un software para dibujar una variedad de diagramas. Entre ellos se incluyen diagramas de flujo, organigramas, planos de construcción, planos de planta, diagrama de flujo de datos, diagrama de flujo de procesos, modelado de procesos de negocios, mapas 3D, entre otros sin número de opciones que permiten la realización del trabajo de manera amena y sencilla.

Entrevista

Una entrevista, es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación.

Tipos de entrevista:

- Entrevista Clínica Semiestructurada.
- Entrevista Periodística No estructuradas.
- Entrevista de Trabajo Estructuradas.
- Entrevista en Profundidad.

Enfoques:

- ❖ Enfoque sujeto-objeto: Lo que interesa al investigador es la obtención de respuestas cuantificables sobre un determinado asunto. El informante es secundario, puede ser cualquier individuo seleccionado según algún criterio de aleatoriedad o representatividad numérica. El énfasis recae sobre el entrenamiento del entrevistador que debe colocarse a distancia respecto al entrevistado para así obtener informaciones estandarizadas. Preguntas predefinidas y respuestas cerradas son características de este enfoque.

- ❖ Enfoque objeto-sujeto: Lo que le interesa al investigador es aprender el tema o situaciones propuestas por los sujetos.
- ❖ Enfoque sujeto-sujeto: En este enfoque la entrevista es definida como una interacción verbal que permite la obtención de discursos entre sujetos determinados socio-históricamente EL discurso es obtenido con poca interferencias del entrevistador, por medio de intercambios verbales poco estandarizados. Los intercambios lingüísticos realizados en el proceso son el objeto de análisis, en especial las transferencias y contra-transferencias. Las primeras corresponden a las reacciones del investigado frente al investigador, que revelan sus historias de vida. Las segundas son las deformaciones que afectan a nuestra percepción como entrevistadores, relacionadas con el entrevistado y con el material entrevistado.

Tormenta de ideas

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robín. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

El objetivo de la tormenta de ideas no es aclarar, completar o defender las ideas expuestas, sino disiparlas a toda velocidad. Más tarde, con tranquilidad, se valorarán. Una variante muy eficaz para aplicar esta herramienta es el *brainwriting*, donde las ideas se registran por escrito en una gran pizarra. Otro sistema es el llamado metaplan: las ideas no se expresan oralmente, sino que se anotan en tarjetas y se clavan en la pared. Cuando un participante clave una tarjeta, lee las que se colocaron previamente; estas, a su vez, le servirán de inspiración para generar nuevas ideas. Al final de la sesión, cada participante pega un punto coloreado en aquellas tarjetas que considera de mayor interés. De ese modo, se puede apreciar qué ideas son las más aceptadas, sin que unos participantes intimiden a los demás.

La aplicación de ideas poco comunes es bastante más complicada para las grandes empresas que para las más pequeñas. Lo paradójico del asunto es que estas son, precisamente, las que más promueven la realización de estos cursos. Sin embargo, una vez concluidos, el participante es absorbido por

alguna remota sección de la gran empresa donde su sentir y su pensar quedan fuera del alcance de los demás, sobre todo de sus directivos. Además, en muchos lugares todavía predomina una mentalidad contraria a cualquier tipo de innovación. La manoseada frase: "Siempre lo hemos hecho así", constituye a menudo una barrera casi insalvable; en algunos países, algunas compañías importantes han mejorado la situación con la creación de equipos para producir ideas, dedicados específicamente a la búsqueda de soluciones a problemas predeterminados. Forman estos grupos unos siete miembros del personal, cada uno de una sección diferente. Al frente se encuentra una persona que no es necesariamente un experto en el problema a resolver, pero que posee buenos contactos con los altos cargos de la compañía.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

b) Round Robín: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.

c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.

Método del panel de expertos o del Coeficiente Kendall.

Este método consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento

matemático que se basa en la sumatoria de la puntuación para cada característica que será:

$$\sum_{i=1}^m A_i = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que: $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right)$$

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Siendo:

A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i , según el experto j .

K : Número de índices.

m : Número de expertos.

T : Factor de concordancia.

W : Coeficiente de concordancia.

Diagrama Causa – Efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico; su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. El mismo no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otros instrumentos, por otra parte, bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Los pasos generales son:

- 1º.paso** Decidir la característica del proceso que se desea mejorar y controlar.
- 2º.paso** Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
- 3º.paso** Indicar los factores más importantes que inciden en la característica a mejorar. Trazar flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupos. Cada grupo forma una rama.
- 4º.paso** Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados trazando cada vez más pequeña. Este planteamiento permitirá identificar las causas del problema. Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama. Así quedarán bien ilustradas las relaciones entre causas y efectos, en el diagrama.

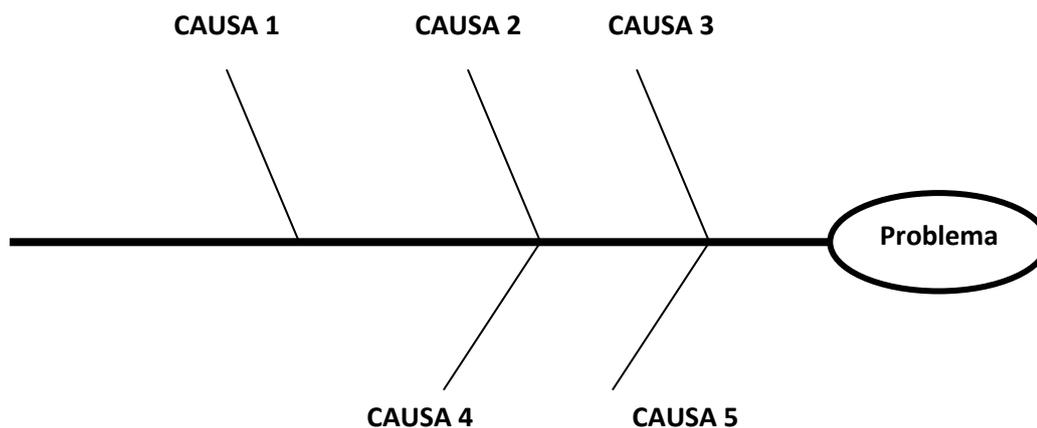


Figura 2.1. Diagrama causa-efecto

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones parciales del capítulo:

1. El complejo hotelero Los Cactus-Tuxpan cuenta con los medios de prestación de servicio y recursos humanos para elevar su nivel entre los hoteles del balneario.
2. La falta de motivación con el turismo nacional hace que sus ingresos en los meses de baja sean considerados entre los más malos.
3. El diseño metodológico expuesto permite conocer de manera precisa las fallas en la gestión.
4. Cada herramienta cumple una función necesaria y sirven como base de apoyo y complemento para hacer de este método investigativo un recurso necesario.
5. El uso de instrumentos informáticos como el software SPSS y EXCEL permiten agilizar y sintetizar toda la información para un mejor rendimiento.

Conclusiones

1. Los servicios del turismo representan la base del desarrollo económico y social, por tanto el estudio y aplicación de la gestión de la calidad en el mismo, es considerado un pilar de apoyo al brindarle el mecanismo de control y evaluación necesaria para su evolución y mejora.
2. Se desarrolla la confección de un marco teórico a partir de la revisión bibliográfica de los principales aspectos de la investigación con enfoque en la calidad del servicio.
3. El estudio del estado del arte permite identificar la importancia de disímiles atributos entre los que destaca el análisis de diferentes modelos de calidad que exponen un conjunto de autores, cuyo criterio influye en la percepción de la misma en el sector del turismo.
4. La literatura consultada resalta por su actualidad, utilización y posibilidad de su aplicación en otras entidades económicas.
5. Se desglosa la descripción de un procedimiento que evidencie las causas que inciden en la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus- Tuxpan.
6. El procedimiento metodológico que se propone con la vinculación de todos los instrumentos descritos, permite un análisis riguroso de la satisfacción del cliente utilizable para llevar a cabo acciones de mejoras.

Recomendaciones

1. Utilizar el estudio teórico realizado como modelo metodológico para futuras investigaciones por su aplicabilidad no solo en el sector del turismo sino en el de los servicios en general.
2. Llevar a cabo la presente investigación de manera practica en la entidad de referencia donde permita implementar la metodología propuesta para la evaluación de la gestión con enfoque externo.
3. Usar las herramientas descritas de manera conjunta, ya que cada una aporta un punto de vista decisorio en la satisfacción del cliente.

Bibliografía

1. Alén, G., & Fraiz, B. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. su evaluación en el ámbito del turismo termal. 251-272.
2. Arévalo Haro, M. J., Cambal Condo, J. N., & Araque Cachiguango, V. E. (2020). Gestión de la calidad en empresas de servicios: evaluación de la empresa inmobiliaria crea en la provincia de pastaza.
3. Arias Coello, A. (2020). La gestión de la calidad: conceptos básicos. .
4. Arteaga Flores, S. A. (2019). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la tienda interbank, lurín - 2019., Universidad Autónoma del Peru.
5. Bautista Manosalva, D., & Ortiz Figueroa, J. C. (2020). Propuesta de sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios hoteleros – “Hotel Las Vegas” s.a.c, basado en la ISO 9001:2015 – Cajamarca 2019. UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URREL.
6. Bautista Rodríguez, L. M. (2008). Percepción de la calidad del cuidado de enfermería en la ESE Francisco de Paula Santander.
7. Bestratén Belloví, M., & Carboneras Checa, A. (2004). Management systems integration: Occupational Hazards Prevention, Quality and Environment.
8. Besú Díaz, R. (2016). Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Meliá Las Américas., Sede Camilo Cienfuegos.
9. Bolzán, Ricardo, E., Fernandes, F., & Valéria, L. (2020). Co-creación de calidad en servicios turísticos en comunidades virtuales. Un estudio a partir de interacciones vía web entre huéspedes y hoteles en Natal - Brasil., vol. 29, 154-172.
10. Bonilla Jurado, D., Guerrero Luzuriaga, A., & López Bravo, O. E. (2018). Methods to measure the quality of the tourist service in accommodation companies.
11. Bruni, P. (2017). La satisfacción del cliente.
12. Carrasco Campoy, B. J., & Pillado Ruiz, T. G. (2013). Sistema de Gestión de Calidad en el laboratorio clínico., Universidad de Sonora.

13. Casino Martínez, A. (2001). Medición de la calidad de servicio: una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico., vol. 18, 83-104.
14. Chacón Cantos, J., & Rugel Kamarova, S. (2018). Review article. Theories, Models and Systems of Quality Management.
15. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano Tercera edición.
16. Chontasi, D., Ocaña Zambrano, W. O., González Sánchez, A. M., Montúfar Guevara, S. P., & López Albuja, L. (2020). Tourism in crisis or the crisis of tourism: The impact of covid-19 on latin american tour guides.
17. Condori Laime, L. I., Muchica Canahua, T., Pari Paja, N., Canahua Apaza, Q., & Escobar Arenas, M. J. (2021). Evaluation of the quality of the hotel service in the search engines tripadvisor and booking of cusco and pun.
18. Cubas Vergara, E. S. (2021). Calidad de servicio para clientes de la empresa de “transportes cubas” chiclayo-2020., Universidad Señor de Sipán.
19. Daza Rodríguez , M. E., Daza Porto , M. I., & Pérez Orozco, A. B. (2017). Customer service: a management strategy for increasing organizational competitiveness in Valledupar companies (Colombia).
20. Duque, D. (2017). Theoretical model for an integrated management system (safety, quality and environment). 115-130.
21. Espinoza, A., & Rafael, D. (2019). Calidad del servicio y satisfacción de los huéspedes del hotel Rizzo situado en la ciudad de Guayaquil, primer semestre 2018.
22. Fontalvo, T. J., De la hoz-Dominguez, E. J., & De la Hoz, E. (2020). A method for evaluating the quality service of a user unit in a water service company in Colombia.
23. Gaviláne, J., & Fernanda, M. (2018). Modelo de gestión de calidad bajo la normativa ISO 9001:2015 como factor de competitividad del turismo en el cantón Salcedo.
24. González Camejo, I. T., Orlando Vega de la Cruz, L., & Chong Poutou, J. A. (2020). Diseño del esquema de calidad de la experiencia turística en hoteles.

25. González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. 21.
26. González Silva, S. (2019). Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Brisas del Caribe., Universidad de Matanzas Sede " Camilo Cienfuegos ".
27. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications.
28. Gutiérrez Broncano, S., & Rubio Andrés, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turística., 129-147.
29. Ibarra Morales, L. E., Meza López, B. I., & Valenzuela Sandoval, A. (2020). Evaluation of the perceived quality of the service to the client. Application of the Dineserv model.
30. Infante, R., Belloso, R., Suárez, D., & Mejías, A. (2015). Factors affecting the quality of tourism services in the destinations of sun and beach. Case Study: Chichiriviche, Venezuel. semilleros.
31. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, (2000).
32. Jegen Florez, L. K. (2021). La importancia de la calidad y el servicio.
33. Jo Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses.
34. Kenneth Teas, R. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality.
35. Langeard, E. (1987). Essai de formulation de trois concepts d'intermédiation pour la gestion et le développement des activités de service à réseau.
36. Lawrence, C., & Taylor, J. (1983). Psychological Commitment and its effects on post-decision evaluation and preference stability among voters., 9, 413-431.
37. Limay Diapi, K. (2021). Calidad de servicio turístico en el Perú. UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONA.

38. Lin, W., & José Tarí, J. (2020). Key quality criteria to improve management in collaborative tourism companies in Spain. *Revista Investigaciones Turísticas*, 73-103.
39. López Gómez, E. (2018). El método delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica., 21, 17-40.
40. López Lasso, P. X. (2013). La calidad del servicio al cliente y su incidencia en el posicionamiento de la Empresa Hispana de Seguros., UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
41. López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Cavero, O. (2018). Estratégias de comercialização digital através da rede social no contexto das PME do equador. 7.
42. Marchesi, Á., Tedesco, J. C., & Coll, C. (2021). Calidad, equidad y reformas en la enseñanza.
43. Marmolejo Rodríguez, J., Esqueda Walle, R., González Martínez, A. K., & Ríos Martínez, J. N. (2018). Análisis de la percepción de las prácticas de liderazgo: estudio de caso STMRB. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
44. Martínez Gálvez, E. L. (2021). La calidad en el servicio y el nivel de satisfacción del cliente. (Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magister en Turismo, mención Gestión de la calidad total en organizaciones de servicios turísticos.), UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
45. Ménéndez Carabalí, M. (2019). Gestión de la calidad turística en las comunidades afroecuatorianas de la parroquia de Ambuquí, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura.
46. Mesquita de Sousa, E., Luiz Lopes, E., Herrero, E., & Rezende Costa, P. (2021). A inovação na explicação da lealdade: extensão do modelo ACSI. *Revista Administração em Diálogo*.
47. Morán Ruiz, E. (2017). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo santillana.
48. Moreno, L. (2021). Gestión de la calidad en alojamientos turísticos., universidad nacional de la plata.

49. Morillo Moreno, M. C., & Morillo Moreno, M. D. C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XXII, No. 2.
50. Núñez Tobías, L. N., & Juárez Mancilla, J. (2018). Comparative analysis of service quality evaluation models based on their dimensions and their relationship with customer satisfaction.
51. Oliver Vázquez, M. (1994). Total quality approach and its applications to the teaching-learning process.
52. Parasuraman, A., Zeithami, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.
53. Ramírez Baquerizo, D. T. (2021). La calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el sector hotelero., UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
54. Ramírez Betancourt, F. D., El Assafiri Ojeda, Y., Salgado Cepero, G., & Cruz Hernández, L. (2020). Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado. *Scielo*, 41.
55. Rodríguez Rodríguez, J. L. (2021). Challenges for the Development of Tourism in Cuba. The New Post COVID-19 Scenario.
56. Romero Galisteo, R. P. (2019). Evaluation of quality of service in Early Intervention: A systematic review.
57. Ruíz Ríos, K. D. R., & Tello Reátegui, B. C. (2018). Seguridad turística y la calidad de servicios turísticos en el distrito de Sauce, provincia y región San Martín. Universidad nacional de san martín-tarapoto.
58. Salazar Soto, D. D. (2021). "La calidad del servicio al cliente y su incidencia en la actividad comercial, cantón pedro carbo, periodo 2015 – 2020". UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ "UNESUM".
59. Salinas Chávez, E. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectiva.
60. Calidad de servicio en la industria hotelera: Revisión de la literatura., (2008).
61. Steffanell De León, I., Arteta Peña, Y., & Noda Hernández, M. (2017). Internal customer satisfaction in small and medium business hotels *Ciencias Holguín*, 23.

62. Traba, L. A., Barletta, M., & Velázquez, J. (2020). Teoría (y práctica) de las organizaciones Herramientas para la gestión de la calidad.
63. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa., INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ A. ECHEVERRÍA.
64. Vazquez Casielles, R., Díaz Martín, A. M., & Santos Vijande, M. L. (2000). Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción.
65. Villacis Zambrano, L., Macías Barberán, J. R., Meneses Pantoja, W. R., & Espinoza Arauz, M. (2021). Analysis of the quality of hotel services in the Sucre canton.
66. Zamora, C., Navarro De La Borda, C. A., Vargas García, C. M., Venero Torres, C., & Christian, F. (2015). Calidad en las empresas del sector hotelero del Cusco.
67. Zavala-Choez, F. N., & Monserrate Vélez-Moreira, E. (2020). Quality management and customer service as a factor of competitiveness in service companies - Ecuador., 6, 264-281.

Anexos

Anexo1. Esquema general del concepto de calidad.



Fuente. González Silva (2019)

Anexo 2. Instrumento para evaluar la Imagen.

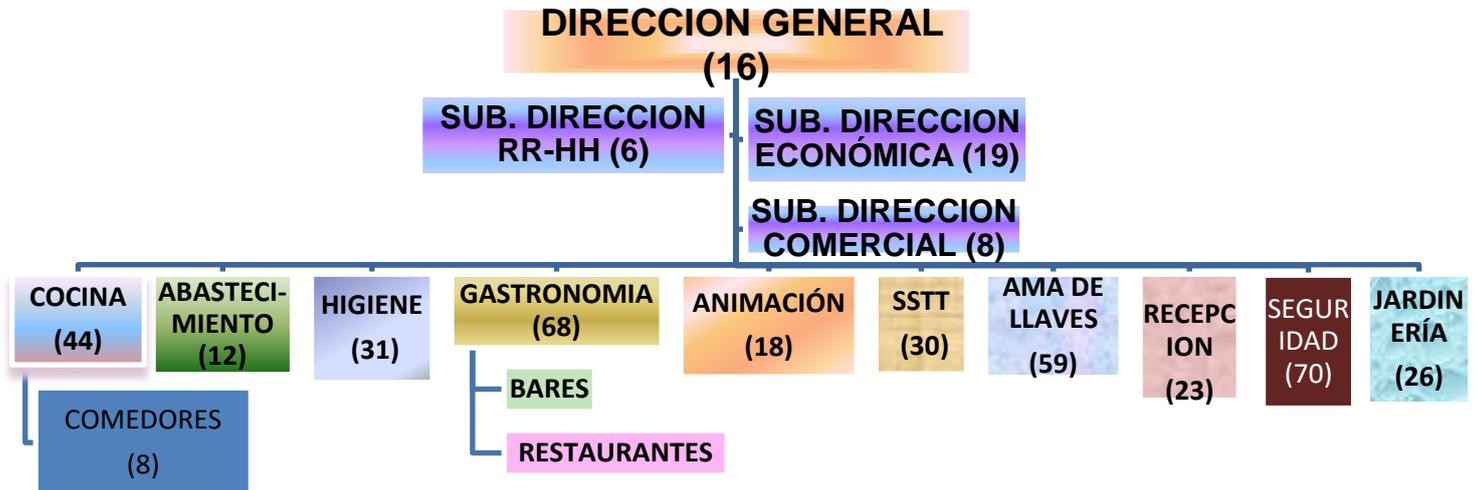
Solicitamos su colaboración con el objetivo de conocer que importancia le atribuye a cada uno de los elementos que componen un destino turístico de Sol y Playa. Marque con una cruz en la casilla correspondiente al valor de la importancia que usted le confiere a cada elemento, donde 1 representa muy poco importante y 7 muy importante.

IMPORTANCIA

Elementos	1	2	3	4	5	6	7
1. Higiene y limpieza							
2. Calidad de la infraestructura							
3. Seguridad Personal							
4. Variedad de alojamientos en tipos y categorías							
5. Variedad de restaurantes							
6. Variedad de comercios							
7. Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones							
8. Facilidad de transportación dentro de la región							
9. Relación calidad-precio							
10. Atractivos naturales de las playas							
11. Belleza de paisajes							
12. Posibilidad de practicar deportes							
13. Facilidades para realizar excursiones							
14. Entretenimiento nocturno							
15. Clima							

Fuente. Valls Figueroa (2006)

Anexo 3: Estructura Organizativa del Complejo los Cactus Tuxpan



Fuente: documentación de la Empresa.

Anexo 4. Formulario del Cuestionario de la Encuesta del Hotel

HOTEL:	HABITACION:	IN:	OUT:
¿ Que opinion tiene Ud. de nuestros servicios ?			# ENCUESTA:
RECEPCIÓN			
	MS SA NE IN MI N/M		
REC-Rapidez y Eficacia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
REC-Amabilidad y Cortesía	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
REC-Información	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
	SI NO N/M		
Estuvo disponible su habitación en el momento del Check-In	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HABITACIÓN			
	MS SA NE IN MI N/M		
HAB-Limpieza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HAB-Equipamiento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HAB-Confort	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
RESTAURANTE BUFFET			
	MS SA NE IN MI N/M		
Buffet-Servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Buffet-Calidad de las Comidas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Buffet-Variedad de las comidas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
RESTAURANTES ESPECIALIZADOS			
	MS SA NE IN MI N/M		
Rest. Esp.-Servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Rest. Esp.-Calidad de las Comidas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Rest. Esp.-Ambiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
BARES			
	MS SA NE IN MI N/M		
Bar-Servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Bar-Calidad de las Bebidas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Bar-Variedad de las Bebidas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
ACTIVIDADES			
	MS SA NE IN MI N/M		
Actividades Diurnas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Actividades Nocturnas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Staff de Actividades	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
LÍNEA DE ASISTENCIA AL CLIENTE			
	MS SA NE IN MI N/M		
LAC-Amabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
LAC-Satisfacción con la Solución	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HOTEL			
	MS SA NE IN MI N/M		
HOT-Limpieza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HOT-Ambientación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
HOT-Mantenimiento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

GENERALES - MARKETING

Su Satisfacción por el precio pagado

MS	SA	NE	IN	MI	N/M
<input type="checkbox"/>					
SI	NO	N/M			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Nos recomendaría

Edad

Cuántas veces se ha alojado en Sol Meliá CUBA

Departamento o Persona que hizo de su estancia una EXPERIENCIA POSITIVA

Departamento(s)

Persona(s)

DATOS GENERALES

Nombre Completo:

E-mail:

Agencia de Viajes:

Dirección:

País:

Otras Sugerencias o Comentarios

Fuente: documentación de la Empresa.