



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO



Título: Diseño de una estrategia de mejora para la certificación de la categoría del proceso de alojamiento en el hotel Club Kawama

Autora: Dariena Rosales Gutierrez

Tutora: Lic. Arasay García Vega

Diciembre, 2022

Dedicatoria

A mis padres por simplemente ser los mejores.

Agradecimientos

A mis padres por hacer de mí la persona que soy hoy, por cuidarme, apoyarme, quererme y siempre confiar en mí.

A mi tutora Arasay por su dedicación, tiempo, ayuda, consejos y enseñanzas.

A mis tías Daimarelis, Miraidis, Mileydis, Migdalis y mi tío Luis por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mi amiga Camila por ser mi compañera durante estos años de carrera y convertirse en familia, por acogerme desde el primer momento, por ser la maestra de todos, por el apoyo, por siempre estar ahí.

A los que de una forma u otra estuvieron presentes y contribuyeron a la realización de este trabajo.

A todos muchísimas gracias

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Diseño de una estrategia de mejora para la certificación de la categoría del proceso de alojamiento en el hotel Club Kawama” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Dariena Rosales Gutierrez

Resumen

El desarrollo del turismo en Cuba y su gran importancia en la estrategia económica del país conlleva a este sector a asegurar que los servicios que prestan tenga la calidad requerida, lo que se logra a través del cumplimiento de estándares y regulaciones establecidos para la industria turística. El presente trabajo de diploma parte de la necesidad que tiene el hotel Club Kawama de elevar la calidad de sus servicios específicamente en el proceso de alojamiento para cumplir totalmente con los requisitos establecidos para la mejor certificación de su categoría. Se plantea como objetivo general de la investigación diseñar una estrategia para la mejora de la certificación de la categoría del proceso de alojamiento en el hotel Club Kawama; a partir del uso de métodos técnicas y herramientas como la revisión bibliográfica de documentos, encuestas a expertos, Lluvia de ideas, Matriz DAFO, Método de Expertos, Método Kendall, Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de árbol. Además se utilizan software como Excel y Visio. Como principales resultados de la investigación se obtienen las causas por las que el hotel no cumple con la totalidad de los requisitos necesarios en el proceso de alojamiento, para ello se diseña una estrategia de mejora de la calidad y un plan de medidas en aras de minimizar o eliminar las deficiencias detectadas.

Palabras claves: calidad, alojamiento, categorización, certificación de la categoría hotelera, NC: 127/2014.

Summary

The development of tourism in Cuba and its great importance in the country's economic strategy leads this sector to ensure that the services they provide have the required quality, which is achieved through compliance with standards and regulations established for the tourism industry. This diploma work is based on the need for the Club Kawama hotel to raise the quality of its services specifically in the accommodation process so that they fully comply with the necessary requirements for the best certification in its category. The general objective of the research is to design a strategy to improve the certification of the category of the accommodation process at the Club Kawama hotel; from the use of technical methods and tools such as the bibliographic review of documents, expert surveys, Brainstorming, SWOT Matrix, Expert Method, Kendall Method and the Ishikawa Diagram. In addition, software such as Excel and Visio are used. As the main results of the investigation, the causes for which the hotel does not meet all the necessary requirements in the accommodation process are obtained, for which a quality improvement strategy and a plan of measures are designed in order to minimize or eliminate the deficiencies detected.

Keywords: quality, accommodation, categorization, hotel category certification, NC: 127/2014.

Résumé

Le développement du tourisme à Cuba et sa grande importance dans la stratégie économique du pays conduisent ce secteur à s'assurer que les services qu'ils fournissent ont la qualité requise, ce qui passe par le respect des normes et réglementations établies pour l'industrie du tourisme. sur la nécessité pour l'hôtel Club Kawama d'élever la qualité de ses services notamment dans le processus d'hébergement afin qu'ils répondent pleinement aux exigences nécessaires pour la meilleure certification de sa catégorie. L'objectif général de la recherche est de concevoir une stratégie pour améliorer la certification de la catégorie du processus d'hébergement à l'hôtel Club Kawama; de l'utilisation de méthodes et d'outils techniques tels que la revue bibliographique de documents, les enquêtes d'experts, le Brainstorming, la matrice SWOT, la méthode experte, la méthode Kendall et le diagramme d'Ishikawa. De plus, des logiciels tels qu'Excel et Visio sont utilisés. Comme principaux résultats de l'enquête, les causes pour lesquelles l'hôtel ne répond pas à toutes les exigences nécessaires dans le processus d'hébergement sont obtenues, pour lesquelles une stratégie d'amélioration de la qualité et un plan de mesures sont conçus afin de minimiser ou d'éliminer les lacunes détectées .

Mots clés: qualité, hébergement, catégorisation, certification catégorie hôtelière, NC : 127/2014.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación.....	8
1.1 La calidad en el sector turístico	9
1.1.1 Definición de calidad	9
1.1.2 Calidad en establecimientos de alojamiento	10
1.2 La categorización en establecimientos de alojamiento turístico.....	12
1.2.1 Clasificación, categorización y certificación de categoría turística. Definiciones y diferencias	12
1.2.2 Sistemas de categorización de establecimientos hoteleros	14
1.2.3 Nuevas tendencias de categorización hotelera	16
1.3 Normas de categorización de hoteles.....	19
1.3.1 Normas Internacionales	19
1.3.2 Normas cubanas.....	21
1.4 Apuntes sobre la normalización: NC 127 / 2014: Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico	22
1.4.1 Definición y objetivos de la normalización	22
1.4.2 NC: 127/2014: Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico.....	24
1.5 La importancia de la certificación de la categorización de alojamientos turísticos.....	26
Conclusiones parciales del capítulo I	29
Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación	30
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	30
2.2 Método de Expertos para validar el proceder metodológico de la investigación.....	32
2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación.....	36
2.4 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto para el diseño de la estrategia, así como los métodos, técnicas y herramientas a utilizar	39
Conclusiones parciales del capítulo II	46
Capítulo III: Análisis de los resultados a partir de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto	47
3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Club Kawama.....	47
3.2 Aplicación del procedimiento metodológico propuesto para el diseño de la estrategia	50

Conclusiones parciales del capítulo III	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	
Anexos.....	

Introducción

El turismo durante décadas ha constituido un sector importante en las naciones dado su impacto en la economía y la sociedad. En el año 2020, debido a la pandemia de COVID-19 el turismo mundial registró su peor año, con una caída de las llegadas internacionales del 74%, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Los destinos de todo el mundo recibieron en 2020 mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior, debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes (OMT, 2022).

El 2022 muestra un escenario más alentador ya que según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, el turismo internacional experimentó un fuerte repunte en los cinco primeros meses del año, con casi 250 millones de llegadas internacionales registradas. Esta cifra, en comparación con los 77 millones de llegadas registradas entre enero y mayo de 2021, significa que el sector ha recuperado casi la mitad (46%) del nivel anterior a la pandemia de 2019 (OMT, 2022).

Según las declaraciones de la OMT (2022), en las Américas, las llegadas se duplicaron con creces (+112%). Sin embargo, el fuerte repunte se mide con los débiles resultados de 2021 y las llegadas se mantienen en general en un 40% por debajo de los niveles de 2019.

Cuba ha recibido 682.297 turistas internacionales en el primer semestre del año 2022, lo que supone un aumento del 496% con respecto al 2021. Hasta el momento se ha alcanzado apenas el 27% del objetivo anual. Alejandro Gil, ministro de Economía y Planificación, ha destacado que en el sector turístico se observa “una recuperación”. La isla se abrió al turismo internacional en noviembre del 2021, tras un año y medio de cierres por la pandemia. El objetivo es alcanzar los 2,5 millones de turistas internacionales, y si bien Gil reconoce que “no deja de ser una meta compleja”, remarca que “tenemos una infraestructura en condiciones” para alcanzarlo. Si las previsiones se cumplen, la isla obtendría ingresos por 1.159 millones de dólares (1.012 millones de euros) (Hosteltur, 2022).

Varadero, el más importante polo turístico de sol y playa de Cuba, registró un 12% de crecimiento de visitantes en enero de 2020, dato que contrasta con el descenso del 9,3% en las llegadas de extranjeros a la isla en 2019. Varadero cuenta con más de 21.950

habitaciones en 52 instalaciones hoteleras, el 83% de ellas administradas y comercializadas por compañías extranjeras como las españolas Meliá, Iberostar, y la canadiense Blue Diamond. Además dispone de cerca de 1.800 hectáreas de playa con una extensión de 20 kilómetros. El Primer Ministro y ex ministro de Turismo, Manuel Marrero, destacó que Varadero es el más importante destino de sol y playa de Cuba y es hoy una marca internacional y referente mundial, por lo que llamó a aprovechar al máximo sus potencialidades (Hosteltur, 2020).

La situación actual del turismo llama a contar con altos estándares de calidad ya que los turistas buscan lugares seguros para pasar sus vacaciones. La satisfacción de los clientes debe ser la meta final de todos los establecimientos pues esto tiene una alta incidencia en el poder de decisión de compra de los turistas. Es por ello, que las instalaciones turísticas deben preocuparse por cumplir las promesas a sus clientes y garantizar que la experiencia del servicio sea única para lograr la diferenciación y satisfacción de los turistas (Romero Fernández et al., 2022).

Romero Fernández et al. (2022), plantea además que en la realidad del mercado actual con una alta competitividad y grandes niveles de incertidumbre es necesario contar con instrumentos de gestión eficientes para garantizar altos estándares de calidad y satisfacción de los clientes.

En el desarrollo de la industria turística ha jugado un papel fundamental la utilización de los establecimientos hoteleros, lo que significa que la incesante actividad turística requiere de una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de los mismos uno de los pilares fundamentales del sector (López Cadalso, 2017).

Para el turista, es de vital importancia conocer con anticipación las condiciones del establecimiento donde se va a hospedar. Independientemente del propósito del viaje, ya sea de descanso, de negocios u otro, la relación entre las características que se esperan del hotel y la realidad vivida puede determinar en gran medida el éxito o fracaso del viaje. Por su parte, el sector hotelero ha generado diversas iniciativas para mejorar la calidad y generar confianza en los clientes, reconociendo el valor de dar garantías a los huéspedes en cuanto al alojamiento. Entre ellas, destacan los programas de desarrollo de marca, las

certificaciones de servicio, y también la clasificación de su oferta dentro de ciertos estándares de servicio.

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. La gestión de la calidad en entidades de alojamiento constituye un desafío para el sector turístico teniendo en cuenta que el objeto social de dichas empresas satisface las necesidades básicas de sus clientes (de Villar Ayala et al., 2018). Toda gestión de la calidad consiste en conocer las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades y expectativas, y dado que las mismas son cambiantes conjuntamente con las presiones competitivas y los avances técnicos, las organizaciones deben perfeccionar inagotablemente sus productos y procesos; logrando de esta forma mejorar continuamente el desempeño y el beneficio en cada área de las instituciones, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles (Valle Carol, 2012).

Un destino turístico es competitivo en la misma medida en que sus empresas sean competitivas, debido a esto es preciso fomentar el aumento de la calidad en todos los sectores. De esta manera los establecimientos que brindan servicios al turismo, deben implementar la categorización y certificación de todos sus productos y procesos para que los clientes perciban cada vez más el valor añadido en los productos y servicios que demanda.

Conseguir una certificación que garantice calidad dentro de un establecimiento de alojamiento no es algo sencillo puesto que conlleva una serie de procesos y requerimientos que cumplir, sin embargo, algunas empresas de alojamiento buscan alcanzar este nivel ya que genera confianza tanto al turista extranjero como al nacional y así posicionarse de mejor manera en el mercado (Nasimba Suntaxi y Cabezas Mejía, 2018).

Actualmente, se va imponiendo cada vez más un sistema que clasifica los establecimientos hoteleros a través de marcas. Este sistema permite al usuario identificar los requisitos mínimos que debe cumplir el establecimiento, o sea, tener una idea de lo que está comprando, por otra parte permite a la empresa adecuar su sistema de calidad según las expectativas y exigencias de cada segmento de mercado, ganando confianza y fidelidad de los clientes. Este sistema basado en las marcas es propio de las cadenas hoteleras, sin

embargo existe otra forma creciente de clasificación a nivel internacional y son las llamadas Certificaciones de Calidad.

Esta forma de clasificación va más allá de solo los aspectos físicos del hotel, basándose en sistemas de estándares de calidad donde también se tenga en cuenta el nivel de atención y servicio al cliente. Este sistema utiliza parámetros de calidad homogéneos, pero permite establecer la individualización y personalidad de cada establecimiento, culminando con la imposición de un sello de calidad compatible con la clasificación administrativa.

El crecimiento del turismo en Cuba influye directamente en el desarrollo económico y social del país por lo que se ha convertido en un reto, para este sector, elevar la calidad de los servicios a través del cumplimiento de los estándares y regulaciones establecidos para la industria turística (López Cadalso, 2017).

Es de vital importancia velar por el adecuado cumplimiento de las normas y parámetros de calidad, a fin de asegurar que los servicios turísticos cubanos se ofrezcan en correspondencia con la clasificación y categoría que ostenten las instalaciones y contribuya a la adecuada orientación al cliente. Así como lograr por métodos sencillos una buena conversión de las expectativas de los clientes en criterios y normas de calidad y retroalimentarse sobre la satisfacción de los usuarios como única vía de saber qué calidad se brinda y cómo mejorarla día a día (Martínez Rodríguez, 2017).

La Oficina Nacional Normalización de Cuba dicta las normas compuestas por requisitos que regulan la calidad y estandarización de bienes y servicios a nivel nacional. En el caso de la industria de alojamiento existe la Norma Cubana 127 de 2014, la cual tiene en cuenta una serie de requisitos para categorizar en este caso los establecimientos hoteleros. En la República de Cuba, tomando en cuenta las consideraciones internacionales existentes en la esfera del Turismo, se adopta para la categorización de los servicios y en especial los de alojamiento, el sistema de estrellas, desde 5 estrellas a 1 estrella.

Los viajeros que visitan Cuba son cada vez más experimentados, por lo que la categoría de los hoteles debe estar acorde con la percepción. Se tiene que lograr que un hotel que sea declarado como 5, 4, 3 o 2 estrellas sea percibido como tal y que el cliente lo juzgue según los conocimientos y experiencia que tiene sobre el patrón de cada categoría.

El Hotel Club Kawama perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, se comercializa como 3 estrellas. Durante la visita de verificación del cumplimiento de la NC 127:2014, realizada en mayo de 2022 por la oficina de Normalización Territorial Matanzas, el hotel fue evaluado como favorable, sin embargo solo se cumplió con el 80.86% de los requisitos evaluados, del total de requisitos incumplidos el 55.88% corresponden al proceso de alojamiento, lo que demuestra que existen varias deficiencias que se deben solucionar para cumplir totalmente con la certificación de la categoría y de esta forma asegurar la permanencia de la misma, además lograr que los productos y servicios que brinda el hotel estén en total vínculo con la categoría. El hotel cuenta con un plan de medidas que incluye los requisitos del proceso de alojamiento del que se ha cumplido con el 63,16% de las acciones, pero no cuentan con una estrategia que vincule a toda la entidad para lograr finalmente el cumplimiento del 100% de los requisitos y mejorar los resultados de la certificación de su categoría.

Tomando como punto de partida la situación planteada anteriormente, se hace necesaria la realización de una investigación que permita proponer una estrategia de calidad para alcanzar la mejora de la certificación de la categoría del proceso de alojamiento turístico en el hotel Club Kawama.

En Cuba constituye una necesidad imperante para el desarrollo turístico actuar en consecuencia con lo que plantea la política económica socialista que se refleja en sus Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La presente investigación, responde a los lineamientos 209, 210 y 215, citados en el capítulo IX Política para el Turismo, donde se establece que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”, y continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo.

A continuación se definen las bases de la presente investigación:

Problema científico: La no existencia de una estrategia para la mejora de la certificación que contribuya a elevar la categoría del proceso de alojamiento del hotel Club Kawama.

Objetivo general: Diseñar una estrategia para la mejora de la certificación de la categoría del proceso de alojamiento en el hotel Club Kawama.

Objetivos específicos:

1. Confeccionar el marco teórico-conceptual de la investigación que comprenda los aspectos teóricos relacionados con elementos conceptuales sobre calidad, alojamiento turístico, normas de categorización y certificación de la categoría hotelera.
2. Describir el procedimiento metodológico de la investigación para alcanzar una mejor certificación de la categoría del proceso de alojamiento del hotel Club Kawama a partir de una estrategia.
3. Diseñar la estrategia de mejora de certificación de la categoría para el proceso de alojamiento del hotel Club Kawama.

Durante el desarrollo de la investigación se emplean métodos, técnicas y herramientas, dentro de los principales se encuentran la revisión bibliográfica de documentos como actas del Consejo de Dirección del hotel objeto de estudio, trabajos de diplomas, entre otros. Se realizan encuestas a expertos y se aplican métodos de trabajo en grupo como el Brainstorming o Lluvia de ideas. Se emplean también la Matriz DAFO, el Método de Expertos, el Método Kendall, Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de árbol. Además se utilizan software como Excel y el Visio para la realización de gráficos utilizados durante la investigación.

La presente investigación está formada por: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo 1 sistematiza los preceptos teóricos de calidad en establecimientos de alojamiento, los sistemas de categorización, las normas de alojamiento turístico y la certificación de la categoría hotelera.

El capítulo 2 describe el procedimiento de la investigación propuesto para el diseño de la estrategia e identificación de las oportunidades de mejora y las tareas a realizar para mejorar la certificación de la categoría 3 estrellas en el hotel Club Kawama.

El capítulo 3 presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto, permitiendo conocer las tareas a realizar para alcanzar la mejora de la certificación del hotel objeto de estudio.

Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación

En el presente capítulo se analizan apuntes sobre calidad en el sector turístico, categorización, certificación y clasificación de establecimientos de alojamiento turístico como resultado de una revisión bibliográfica. También se hace referencia a algunas consideraciones sobre la normalización, donde se destaca la NC: 127: 2014 y la importancia que se le concede a la certificación de la categoría hotelera como ventaja competitiva en el sector turístico. A continuación se expone el hilo conductor del capítulo.

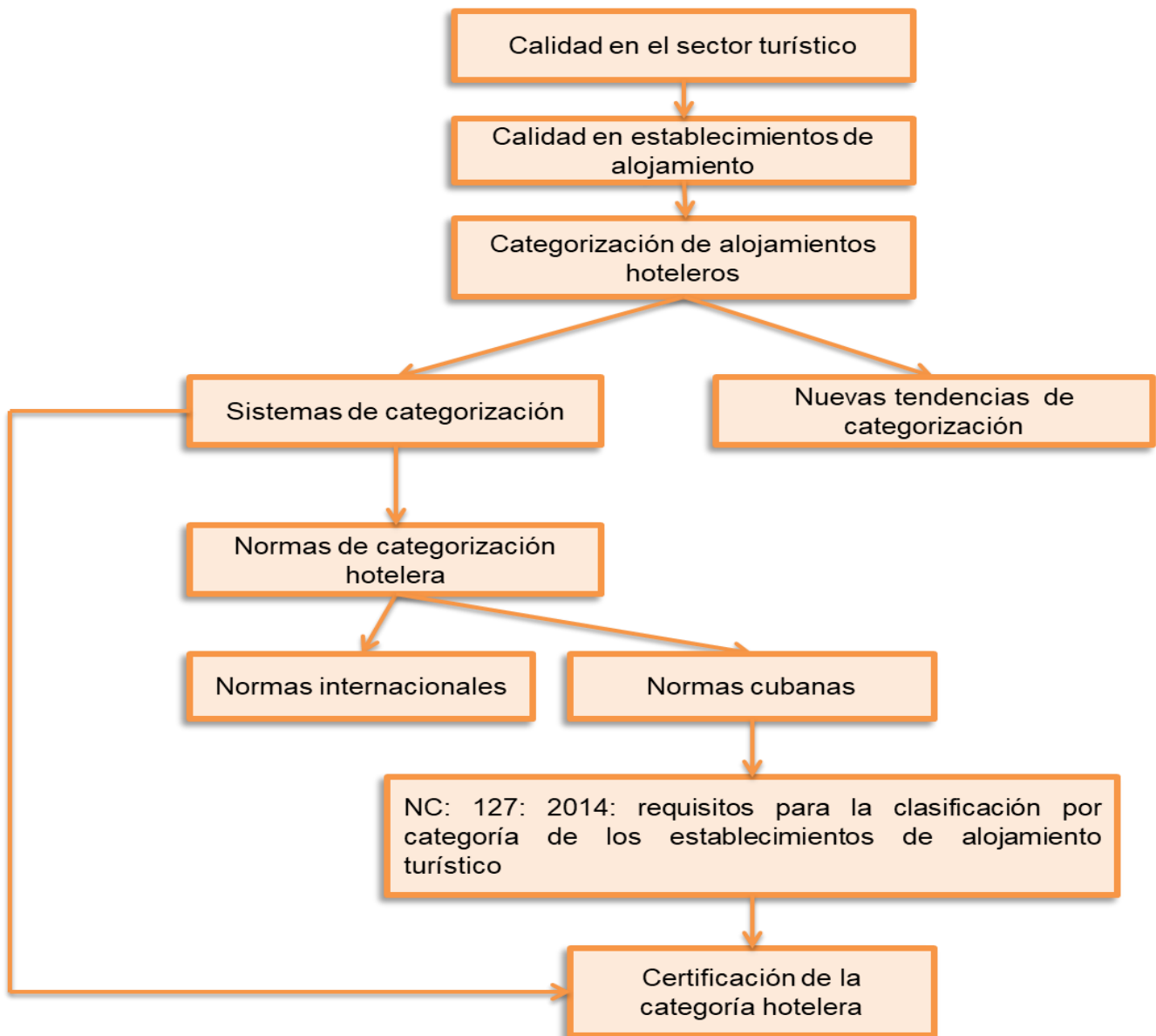


Figura 1.1: Hilo conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia

1.1 La calidad en el sector turístico

1.1.1 Definición de calidad

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo, anteriormente la calidad era vista como aquella que el productor era capaz de darle al cliente, el sentido del flujo estaba orientado en una sola dirección: productor- cliente.

Hoy en día el concepto de calidad ha dado un gran giro, el cliente define cuáles son sus necesidades y el productor tiene que buscar conocer cuáles son esas necesidades y satisfacerlas. Existen diferentes niveles de exigencias para cada producto o servicio, una calidad para cada necesidad. Realizando un análisis en esta dirección la calidad ya no solo es una propiedad del producto o servicio ajena a quién la va a consumir, sino que está orientada totalmente a las necesidades de ese consumidor (Naya Palomino, 2014).

La calidad de un producto o servicio se basa en el cumplimiento de las normas y requerimientos establecidos partiendo de un enfoque hacia el cliente, para así saber cuáles son sus necesidades, e igualar o sobrepasar sus expectativas, proporcionando así clientes dispuestos a adquirir nuevamente el producto o servicio ofertado (Valle Carol, 2012).

Resulta relevante que la mayoría de las empresas de bienes o servicios deben cumplir con ciertos estándares, es así que, para medir la calidad de servicio, se basa en calidad, satisfacción y valor. Las características que tiene el producto deben ir diseñadas de acuerdo a las necesidades que presenta el cliente. Además, la calidad se manifiesta en todos los procesos de desarrollo, producción, diseño, venta y sostenimiento tanto de productos como de servicios (Chumpitaz Prada, 2020).

Según expresan Lizano Flores y Villegas Huamani (2019), la calidad es prioridad para que las empresas sean competitivas y generen confianza. Por esta razón, ejercer la gestión de calidad ayuda a los líderes a identificar problemas y hacer planes estratégicos para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y el desempeño general. En concordancia con esto Soto Moliner (2011), plantea que la calidad es la satisfacción del cliente, puesto que calidad es un concepto integral y complejo encaminando a hacer las cosas bien desde el primer intento, considerando todos los factores que influyen: las entradas, procesos y salidas; cumpliendo

con los requisitos, que son las características reales del cliente de una manera excelente, cubriendo sus necesidades y logrando su satisfacción. En conclusión la calidad se define como: prestar al cliente un servicio con excelencia y profesionalidad para así satisfacer sus necesidades.

La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos máspreciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas (Fernández García, 2014). Teniendo en cuenta que para el turista es de vital importancia encontrar un lugar donde descansar cómodamente independientemente del tipo de turismo que realice se evidencia que el éxito del negocio de hospedaje se basa en la calidad del establecimiento.

La autora define calidad a modo de resumen como se muestra en la siguiente figura:



Figura 1.2 Definición de calidad según consideraciones de la autora

Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Calidad en establecimientos de alojamiento

El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresa de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar (Fernández García, 2014). Independientemente del estilo de alojamiento del cual se trate, el éxito del negocio de hospedaje se evidencia en la satisfacción de las

expectativas del cliente y para lograrlo se desarrollan diferentes sistemas de gestión de calidad (Barraza, 2009).

El servicio de alojamiento es considerado como uno de los más productivos dentro de la industria turística, ya que el cliente siempre va a necesitar una habitación limpia y confortable donde dormir, con independencia del tipo de turismo que realice y de los servicios complementarios que pueda necesitar (Jouannet et al., 2015). Para lograr la calidad del alojamiento se deben tener en cuenta las expectativas del cliente sobre el servicio esperado y el producto que va a adquirir (Duque Oliva y Parra Díaz, 2015). En los últimos años se incrementó el auge de la industria hotelera, donde los clientes juegan un rol fundamental dentro de este proceso, y mantener una atención personalizada y a la vez familiar pasó a ser la premisa de toda empresa (de Villar Ayala et al., 2018).

Los establecimientos de alojamiento son los más visitados en todo el mundo, por ello la calidad en la actualidad constituye un factor clave de competitividad, hoy en día el servicio de alojamiento se ha convertido en un referente para millones de personas, por lo que la calidad se ha convertido en un eje promisorio de seguridad para los visitantes (Nasimba Suntaxi y Cabezas Mejía, 2018).

Según indica Jouannet et al. (2015), la industria del alojamiento constituye un eslabón de la cadena turística, otorgándole un valor agregado al destino. Por esta razón, la calidad es considerada un factor determinante de la oferta de hospedaje, debiendo medirse en términos tangibles e intangibles. En concordancia con esto, Ontivero (2011), expresa que las características inherentes de los establecimientos de uso turístico implican la coexistencia de aspectos materiales e inmateriales simultáneamente. Este autor indica que el alojamiento hotelero es concebido como parte de una experiencia turística global, presentándose una enorme interrelación entre los agentes participantes de la misma.

La calidad en el sector turístico está gestionada por multitud de sellos y certificaciones de ámbito nacional e internacional, todos ellos establecen lineamientos básicos para una adecuada gestión integral de la calidad en establecimientos de alojamiento u ocio turístico. Es una herramienta que permite optimizar recursos y asegurar los resultados, en el marco de la mejora del huésped, cliente o turista y la profesionalidad del sector (García García, 2020).

1.2 La categorización en establecimientos de alojamiento turístico

1.2.1 Clasificación, categorización y certificación de categoría turística. Definiciones y diferencias

La categorización y clasificación hotelera tienen el propósito fundamental de unificar parámetros de calidad de servicios hoteleros y generar consistencia en el servicio. Así los clientes tienen un referente sobre los requisitos mínimos que debe cumplir el establecimiento que visiten. Resulta necesario hacer una distinción entre los términos “categorización” y “clasificación”. Rosalía Martínez Rodríguez en su tesis de pregrado hace alusión a las diferencias entre clasificación y certificación, Jordi Busquets¹, señaló que:

“un aspecto es la clasificación, proceso en el cual nos referimos a la tipología – establecimientos hoteleros, extra hoteleros, etcétera–, y otra cuestión es el de la categorización, pertinente a los estándares que los establecimientos hoteleros podrán merecer conforme a la legislación de cada distrito, región o país, e inclusive a las normas de calidad a las que esos establecimientos decidan voluntariamente adherir”. (pág.11)

En el mismo sentido, Carlos Montaldo², subrayó que:

“en muchos casos se confunde clasificación con categorización. El desarrollo de nuevas necesidades o demandas del mercado ha dado lugar a la aparición de muchas variantes de clasificación de servicios hoteleros nuevos, como hoteles boutique, hostales, resorts y apart hoteles. Luego, las categorías suponen dentro de cada clasificación distintos niveles de prestación de servicios o de calidad que permiten distinguir establecimientos de una misma clasificación en distintas categorías”. (pág.11)

Es importante definir los términos de clasificación, categorización y certificación para entender su diferencia. A lo largo de los años han aparecido un sinnúmero de clasificaciones algunas más simples mientras que otras más complejas, acorde a características como tarifa,

¹ Vicepresidente de la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA), integrante del Panel de Expertos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), asesor de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra) y director de JJB Asociados Tourism & Hospitality Consulting

² Representante de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) en la Federación de Asociaciones de Empresarios Hoteleros de Iberoamérica (Fadehi)

ubicación y otras. Por ello poco a poco han ido prevaleciendo aquellas más utilizadas como hoteles, condominios, pensiones porque son accesibles a los consumidores no solo por la actividad que realicen sino también por los valores (Macías Pincay, 2021). Según García García (2020), los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en hotel, hostel, hostería, hacienda turística, lodge, resort, refugio, campamento turístico y casa de huésped.

Clasificaciones según el confort y el nivel de servicio, pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: ubicación del hotel, instalaciones, amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, servicio personalizado, y otras variables inherentes en la prestación del servicio (López Holguín y Trejos Muñoz, 2010).

La categorización más conocida a nivel mundial de un hotel es según la cantidad de estrellas que éste tenga, las cuales se asignan en escala ascendente de una a cinco; aunque generalmente los sitios de una a dos estrellas no muestran su categoría, son los más económicos y que menos comodidades tienen.

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuando a la clasificación hotelera, así pues, se ha determinado que las estrellas corresponden a la simbología que se usará para los distintivos y la cantidad de las mismas que pueden ir de una a cinco determinará su categoría (OMT 2019), actualmente cada país decide bajo su propia normativa las bases y requisitos que deben cumplir los establecimientos de hospedajes para su respectiva categorización. Entonces cuando nos referimos a categorización se está haciendo referencia a la distinción que se le otorga a dicho establecimiento (Ramírez Segundo, 2021).

Se hace necesario definir además la certificación siendo esta una actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas o requisitos establecidos en una norma u otro documento normativo, con la expedición de un acta en la que se pone de manifiesto el cumplimiento de dicha conformidad (Vértice, 2010).

Según López Holguín y Trejos Muñoz (2010), la certificación es la acreditación emitida por una entidad o un particular debidamente autorizados garantizando que determinado dato o información pertenece realmente a quien se supone.

Acorde con lo planteado Rodríguez Casas, Merchán Cruz y Alcántara Fernández (2006) expresan que la certificación es un proceso mediante el cual, una instancia acreditada, asegura por escrito que un producto, proceso o servicio cumple con los requisitos y especificaciones necesarias, generando confianza y satisfacción en todas las partes interesadas. En el artículo Normalización (2003) se expone que la certificación de categoría turística consiste en la constancia documentada emitida por un organismo competente en la cual consta que el establecimiento de alojamiento turístico cumple con los requisitos de las Normas de Alojamiento Turístico para la clase, tipo y calificación correspondiente. La autora como conclusión plantea los conceptos en la figura 1.3.

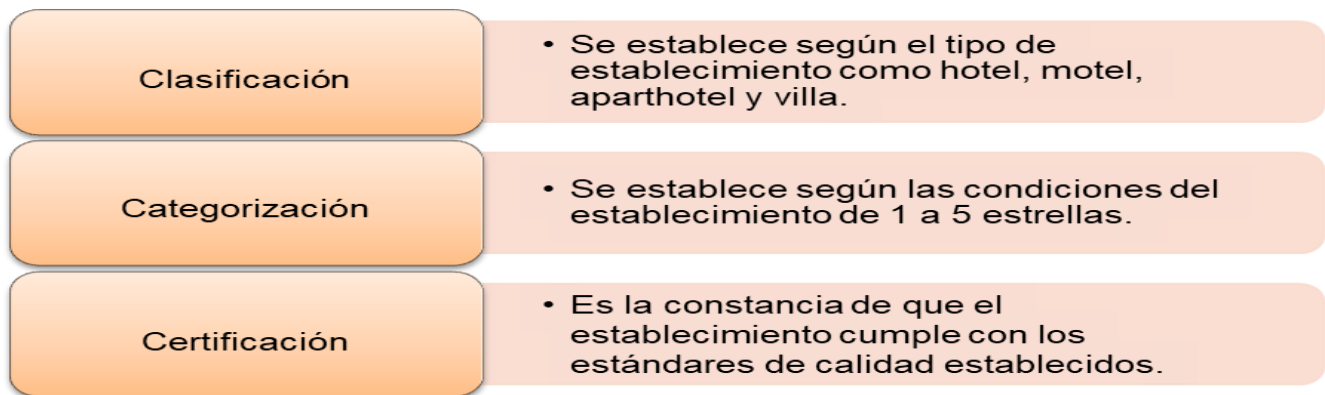


Figura 1.3. Definiciones de clasificación, categorización y certificación.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Sistemas de categorización de establecimientos hoteleros

El Sistema de Categorización Hotelera es una herramienta metodológica sustentada a través de un mecanismo de autoevaluación regulado por la Secretaría de Turismo, que permite a los establecimientos de hospedaje conocer la situación de sus instalaciones y servicios ofrecidos, así como identificar áreas de oportunidad, hecho mediante el cual será reconocido a través de una categoría representada por estrellas (Martínez Rodríguez, 2017).

Los sistemas de categorización más comunes son por 'estrella', clasificación carta, desde 'A' a 'F', diamante o simplemente un "satisfactorio" o "insatisfactorio" la nota de alojamiento como hoteles y moteles. Desde el sector privado se encuentran las guías de calificaciones independientes, tales como en Inglaterra, la Automobile Association (AA) y Royal Automobile

Club (RAC) (esta última se retiró de la clasificación de alojamientos en 2008 para los sistemas de categorización) o en los Estados Unidos, la Asociación Automovilística Americana (AAA), guías de moteles u otros, como el Leading Hotels of the World o Relais Chateaux (Castillo Chaustre, 2016).

Acerca del tema Rassow (2016), expresa que un sistema de categorización de alojamientos permite clasificar y certificar los establecimientos en distintas clases/categorías, en función de características previamente establecidas. Las distintas categorías pueden estar simbolizadas en formato de estrellas, diamantes, letras, términos y otros, las cuáles dan una expectativa de calidad de servicio e instalaciones a los potenciales huéspedes. Sin embargo, al no existir un sistema de categorización mundial estandarizado (cada país, provincia o municipio tiene el propio) muchas expectativas se ven distorsionadas en función del lugar de origen del turista. Si bien está establecido un sistema de categorización normado por el sector público en cada destino, coexisten con sistemas desarrollados por iniciativa privada.

Formas principales de categorización según la calidad de servicios:

1. Sistema de vocablos descriptivos: Lujo, primera, turística, segunda A, segunda B.
2. Sistema de clave: 2 AA, A, B, C, D.
3. Sistema de estrellas (es el más difundido en la actualidad): 5 estrellas, 4 estrellas, 3 estrellas, 2 estrellas, 1 estrella.
4. Diamantes (EUA)
5. Soles (Argentina)
6. Guarías u orquídeas (Costa Rica)
7. Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia)
8. Procedimiento mixto (letras y números)

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el objetivo principal de los sistemas de categorización es estructurar la información en cuanto a la calidad de las instalaciones y los servicios brindados, con el fin de ayudar al turista a tomar mejores decisiones. De esta manera, la pluralidad de clasificaciones y categorizaciones –originadas a partir de distintas realidades socio-culturales, políticas, económicas y medioambientales– dificulta pensar en un

esquema homogéneo. Por tal motivo, la OMT expresa que “reconoce la diversidad de los sistemas, promueve mejorarlos y desarrollar herramientas específicas para su aplicación, en lugar de avanzar en un modelo universal” (V. Martínez, 2015). (pág.2)

La categorización de los hoteles mediante el uso de estrellas que da la OMT con pequeñas variaciones según la región y país, se muestra en la figura 1.4.

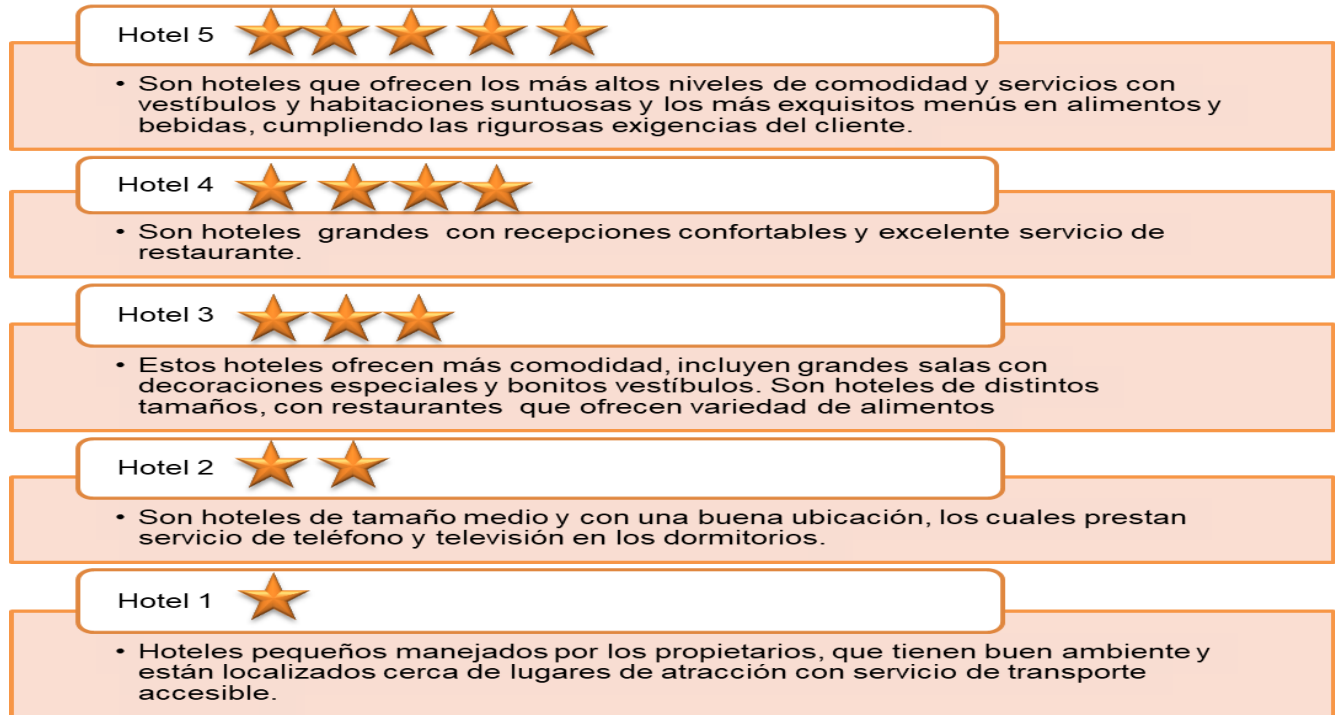


Figura 1.4. Categorización de hoteles según el estrellaje

Fuente: Elaboración propia; a partir de las consideraciones de la OMT

1.2.3 Nuevas tendencias de categorización hotelera

Los sistemas tradicionales de categorización hotelera enfrentan actualmente el reto de las calificaciones online de los huéspedes, que resulta un factor clave al momento de tomar la decisión final de contratación. El rol cada vez más activo de los consumidores en términos de demanda de servicios, tecnología y expectativas ha llevado a una transformación en la industria de la hospitalidad, interpelando a los sistemas de categorización hotelera a que realicen una revisión de sus criterios clásicos de evaluación.

Tradicionalmente, los sistemas de categorización hotelera, ya sea que empleen la nomenclatura de estrellas –que es la más extendida a nivel global–, diamantes o letras, consideraban parámetros cuantitativos, analizando factores como instalaciones del establecimiento, dimensiones de las habitaciones y clase de servicios ofrecidos. Sin embargo, según expresa Jordi Busquets, hace años que gran parte de la legislación hotelera global mutó hacia la incorporación de criterios subjetivos, como los aspectos de calidad, el aporte y presencia del capital humano, la calidad del servicio y, en el presente, la inserción efectiva del empleo y oferta de las nuevas tecnologías como valor agregado para despertar el interés de los clientes (V. Martínez, 2015).

Hoy en día pesan más las opiniones de los usuarios sobre un establecimiento que las estrellas que posea. El creciente número de comentarios con contenido creado por el propio usuario ha revolucionado el proceso de toma de decisión en el mundo del viaje, donde los turistas cada vez se fían más de los comentarios online realizados por otros clientes para adoptar su decisión de compra. Teniendo en cuenta que las búsquedas online relacionadas con los viajes se encuentran en su punto álgido, las clasificaciones hoteleras y los comentarios de clientes tienen papeles complementarios en el proceso de búsqueda (Hinojosa, 2014).

Según estadísticas de TripAdvisor el 72% de los usuarios lee siempre o con frecuencia las opiniones antes de tomar una decisión sobre los lugares en los que alojarse, comer, o sobre las cosas que deben hacer en un destino. Cuando se trata del alojamiento, la cifra es aún mayor, cuatro de cada cinco viajeros revisan siempre o con frecuencia, los comentarios antes de reservar un lugar para dormir. Casi ocho de cada 10 usuarios son más propensos a reservar un hotel con una calificación más alta cuando eligen entre dos alojamientos idénticos, y más de la mitad afirma que nunca reservaría un hotel sin opiniones. Asimismo, el informe señala que los usuarios toman decisiones meditadas. De hecho, un 39% asegura ignorar los comentarios extremos, y más de la mitad afirma leer múltiples opiniones en varias páginas para tener una idea general de lo que piensan los viajeros. De media, los usuarios de Trip Advisor leen nueve opiniones antes de tomar la decisión de reservar un hotel o un restaurante (Hosteltur, 2019).

La revista Hosteltur plantea además que los Metabuscadores han restringido la información de las propiedades, mostrando nombre, imagen, información básica, número de comentarios y clasificación media de otras opiniones de huéspedes. Las agencias de viajes online OTA's por sus siglas en inglés, también han cambiado la manera de mostrar los hoteles, basándose en los comentarios y las opiniones de los clientes. En este caso, después de seleccionar y hacer clic en un hotel, el usuario primero ve las fotografías, el ranking y las opiniones, y después la descripción de la propiedad. Como se evidencia, las opiniones se están convirtiendo en la pieza clave de los contenidos web y en una poderosa herramienta de marketing a disposición de los huéspedes de los hoteles.

En vista a estas tendencias, existe un creciente interés por trasladar el proceso de clasificación hotelera a la esfera digital/social, analizando la manera de incorporar los comentarios de clientes en los métodos tradicionales de clasificación.

Según publica la revista Hosteltur por Hinojosa (2014), el 75% de hoteleros y consumidores consultados se muestra a favor de la integración de los comentarios de los clientes en los sistemas de clasificación oficial, aunque ese apoyo se ve limitado por las dudas sobre la autenticidad de las críticas. El porcentaje se reduce al 44% en el caso de las OTA. De hecho ya hay varios países que están estudiando la posibilidad de integrar ambos modelos, ya sea de manera total, lo que implica que un establecimiento podría cambiar de categoría hotelera en función de la calidad percibida, medida a través de los comentarios y en relación a sus competidores; o de forma comparativa, con un sistema en el que la puntuación en las críticas de los usuarios aparezca de manera independiente a las estrellas del hotel.

También se plantea que la integración de los comentarios en la clasificación ayudaría a reducir la incertidumbre de los consumidores hacia los hoteles individuales, además de facilitar a los establecimientos con una clasificación integrada elevar sus precios por encima de los que no la tengan. La tarifa media diaria (ADR) regional también mejoraría porque a los clientes no les importaría pagar más por un producto en el que confían que satisfará sus expectativas. Los costes de integración son mínimos, especialmente a medida que el mercado crezca, y serían rápidamente amortizados con el incremento del ADR. La incorporación de los comentarios de clientes en la clasificación hotelera podría traducirse en

un incremento de ingresos al responder mejor a las necesidades y expectativas del consumidor.

1.3 Normas de categorización de hoteles

1.3.1 Normas Internacionales

Las Normas varían con frecuencia, puesto que cada país establece sus propias disposiciones al respecto, aunque se consideren como base las regulaciones establecidas por organismos internacionales como la OMT.

La Organización Internacional de la Normalización o ISO es un organismo encargado de promover las normas ISO, son una serie de normas estandarizadas a nivel internacional que tienen como objetivo la mejora de la gestión empresarial, trayendo consigo un perfeccionamiento en la eficiencia, uso de los recursos y, por ende, un aumento de la rentabilidad organizacional. Las funciones de las normas ISO son de mejorar la eficiencia de los procesos de las empresas, y establecer un sistema de gestión calidad reconocido a nivel mundial, facilitando la comunicación internacional y las negociaciones y comercios a nivel global (Untiveros Cano et al., 2020).

La serie de normas ISO 9000 se ha convertido en la referencia obligada al momento de diseñar un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones. A lo largo de los años estas normas son revisadas para ser adecuadas al contexto actual y a las nuevas necesidades que puedan surgir. El origen de las normas ISO 9000 se remonta al año 1976, a partir de aquí y hasta el 2015 han ido evolucionando según cambian los tiempos y las demandas de las organizaciones. En el presente trabajo se hace referencia a las normas ISO más recientes.

La norma ISO 9000: consta de una Norma de fundamentos y vocabulario, por lo que se encarga de definir los conceptos de un sistema de gestión de la calidad y establecer un punto de partida para comprender los términos fundamentales utilizados en dicha serie de normas (Medici, 2020).

La norma ISO 9001:2015 plantea un modelo del sistema de gestión de la calidad que busca lograr mayor impacto y resultados en clientes y demás partes interesadas. Cobra relevancia el contexto de la organización para el diseño e implementación del sistema de gestión de la

calidad. Incorpora, además, la consideración del riesgo en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la organización. Los requisitos del modelo del sistema de gestión de la calidad fueron agrupados en puntos del cero al diez, siguiendo el ciclo PDCA, planificar, hacer, verificar y actuar, mejorando así el enfoque basado en procesos (Medici, 2020).

La norma ISO 9004: es una Norma de directrices para sistemas de gestión de la calidad, que brinda recomendaciones acerca de las actividades esenciales con el fin de llevar a cabo un sistema de gestión y contribuir al éxito sostenido de cualquier organización.

Toda norma ISO tiene cuatro principios fundamentales que se muestran en la figura 1.5.

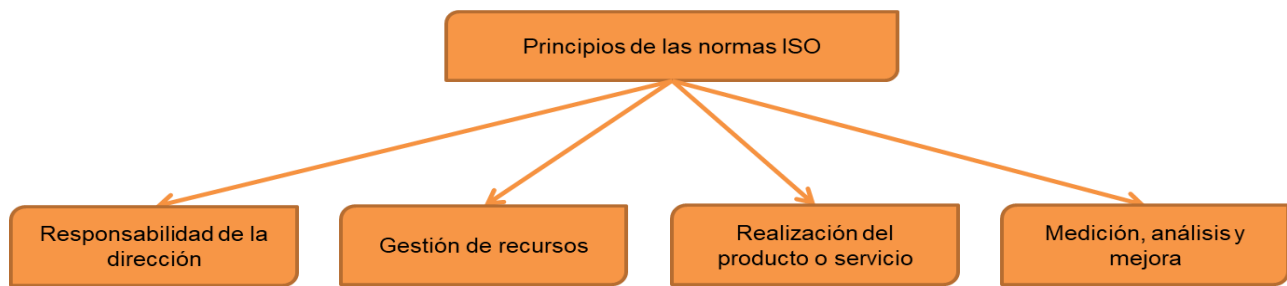


Figura 1.5. Principios de las normas ISO

Fuente: Elaboración propia; a partir de Untiveros Cano et al. (2020)

Algunos países cuentan con regulaciones propias para la clasificación de los alojamientos turísticos. Cevallos Arteaga (2020), hace referencia al Reglamento de alojamiento con Registro Oficial 465 de Ecuador donde se establecen los requisitos mínimos que debe cumplir cada establecimiento turístico para ser clasificado como 1, 2, 3 o 4 estrellas, donde se enfatiza en las competencias laborales del personal.

El Reglamento General de Actividades Turísticas de Ecuador según Quiñónez Arroyo y Viscarra Viscarra (2022), establece en sus artículos la clasificación de los establecimientos en distintos grupos donde se incluyen alojamientos hoteleros y extrahoteleros. Los alojamientos hoteleros dígame hoteles se categorizan de 5 a 1 estrella dorada mientras que el resto es de 4 a 1 estrella plateada.

La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 (2009-08-27): Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas, requisitos normativos, editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

(ICONTEC), establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística. También define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje plantean los autores Zárate Riveros y Durán Correa (Zárate Riveros y Durán Correa, 2022).

1.3.2 Normas cubanas

El Gobierno Revolucionario Cubano representado por el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), dictó, en julio de 1960, la Instrucción No. 1, en la que se determinaba la categorización de los establecimientos y las tarifas para el turismo nacional. Se utilizó el método compuesto por denominación y letras que incluía un total de 60 establecimientos.

Durante mucho tiempo el Instituto Nacional de Turismo (INTUR), hoy Ministerio de Turismo (MINTUR), trabajó por la implantación de reglamentos y normas oficiales de clasificación y categorización del alojamiento, como rector de dicha actividad en el país. El INTUR propuso varios proyectos y normas ramales y cubanas hasta llegar en 1993 a la Norma Cubana NC-87-44:93, del Comité Estatal de Normalización: Industria Turística: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

Con la creación del MINTUR, el área de calidad se mantuvo trabajando por la aplicación de dicha norma y por su actualización. En el año 1995 se realiza un muestreo del cumplimiento de estas normas y en los siguientes años se trabaja para la obtención de la categorización de todos los establecimientos de alojamiento de las distintas cadenas y grupos hoteleros del país, simultaneado con la actualización de la NC-87-44:93.

En años sucesivos se crea el grupo de calidad del MINTUR, el cual propone un “Procedimiento para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turísticos” el cual incluye: confección y actualización del expediente, análisis, presentación, revisión y evaluación por los oponentes, aprobación de la categoría propuesta y oficialización de la categoría otorgada.

En el año 2001 se pone en vigor la NC 127:2001 “Industria turística-requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico” (que sustituye a la NC: 87-44:93), la cual reglamenta los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos o instalaciones de alojamiento turístico para su clasificación por categorías

y en cuya elaboración se tuvo en cuenta documentos con carácter nacional e internacional, emitidos por el Gobierno, entidades privadas y organismos internacionales.

En el año 2014 se realiza una revisión y actualización de esta norma quedando en vigor hasta la fecha la NC 127:2014 con el mismo nombre de la anterior.

1.4 Apuntes sobre la normalización: NC 127 / 2014: Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico

1.4.1 Definición y objetivos de la normalización

Una norma es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, para conseguir un grado óptimo en un contexto dado (Novau, 2018).

Las normas constituyen herramientas para que una organización pueda mejorar la calidad de sus productos o servicios, permitiéndole mantener y actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo, de forma tal de obtener la constante satisfacción de las necesidades del cliente, e incluso superar las expectativas de éstos. Es un documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente con el consenso de las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances de la tecnología; es de público conocimiento; y, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede ser aprobada como tal por un organismo acreditado al efecto (Ontivero, 2011).

Las Normas de Calidad Turística son los estándares que aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción. Son un conjunto de requisitos que afectan a muchos niveles en las organizaciones que las implantan, con el objetivo de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes (Muro, 2017).

Las normas para la categorización del alojamiento turístico constituyen documentos legales regulatorios de la actividad en una ciudad, región o país. Sus disposiciones son de obligatorio cumplimiento, y son los instrumentos que establecen el nivel de calidad para los servicios de hospedaje. El nivel de exigencia en la mayor parte de los casos depende del tipo de establecimiento que se desea categorizar (Abreu Ruiz, 2016).

Según hace alusión la Organización Internacional de Estandarización (ISO), el concepto de normalización hace referencia a una actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas de índole real o potencial, disposiciones destinadas a uso común, a fin de obtener un grado de ordenamiento óptimo en un contexto determinado (Guía ISO/IEC2, 2004). De forma similar, A. N. Martínez y Rosenfeld (2011), sostienen que se trata de la codificación de un procedimiento para resolver un problema que se repite con frecuencia, de manera de ordenar la información con un criterio lógico y unificado, para garantizar una solución. En una visión ampliada, la normalización es definida como la forma de aplicar y establecer reglas a fin de ordenar un campo de actividad específico (Moreno, 2021).

Acorde a este tema en Vértice (2010), se expresa que:

“la normalización es una actividad que consiste en elaborar, difundir y aplicar normas. Por tanto, se trata de una actividad que ofrece soluciones a situaciones repetitivas, sobre todo en el ámbito de las ciencias, la técnica y la economía, con el objeto de unificar criterios y utilizar un lenguaje común en cada campo. Además ofrece a la sociedad importantes beneficios, ya que facilita la adaptación de los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destinan, protegiendo la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación tecnológica”. (pág. 9)

Los objetivos que se pretenden alcanzar al normalizar un proceso o una actividad se muestran en la siguiente figura:



Figura 1.6. Objetivos de la normalización

Fuente: Elaboración propia; a partir de Vértice (2010) y Martínez Rodríguez (2017)

La normalización en Cuba se propone acelerar el progreso técnico y aumentar la eficiencia y la productividad del trabajo; crear las condiciones para incrementar la exportación de productos que respondan a las exigencias del mercado internacional; facilitar el comercio nacional e internacional; así como permitir la comprensión mutua y la protección del medioambiente, la salud y la seguridad de las personas (Guerra Bretaña, 2012).

1.4.2 NC: 127/2014: Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico

La Norma Cubana 127 de 2014, ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo en el que están representadas las siguientes entidades: Ministerio de Turismo, Agencia de Viajes Cubatur, Ministerio de Comercio Interior, Agencia de Viajes Havanatur, Ministerio de Salud Pública, Oficina Nacional de Normalización, Ministerio de la Construcción, Asociación Culinaria de Cuba, Ministerio del Transporte, Gaviota, Ministerio de Energía y Minas, Oficina Nacional de Diseño Industrial, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad, Grupo Empresarial Cubanacán, Habaguanex, Grupo Empresarial Gran Caribe, Grupo Palco, Grupo Empresarial Islazul, FORMATUR, Grupo Empresarial Palmares, ACLIFIM, Agencia de Viajes Cubanacán. Sustituye a la NC 127: 2001 de igual título.

Esta Norma Cubana establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, 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.

En aquellos establecimientos construidos antes de la edición de esta norma, el cumplimiento de los requisitos físicos y de infraestructura, deberán ser objeto de un cuidadoso análisis para la actualización de la categoría que ostentan, no limitándose la misma por el incumplimiento de estos, siempre que no afecte la satisfacción del cliente y exista correspondencia con la categoría que se comercializa (ONN, 2014).

Los establecimientos de alojamiento de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican por tipos y categorías. La identificación de los establecimientos de acuerdo con su clasificación en tipos se hará mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas, como se muestra en la tabla 1.1:

Tabla 1.1 Identificación, clasificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico.

Tipo de establecimiento	Sigla	Categoría en estrellas				
		1	2	3	4	5
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X		

Fuente: Tomado de NC 127:2014

La NC 127: 2014 tiene en cuenta una serie de requisitos para categorizar en este caso los establecimientos hoteleros como se muestra en la siguiente figura:

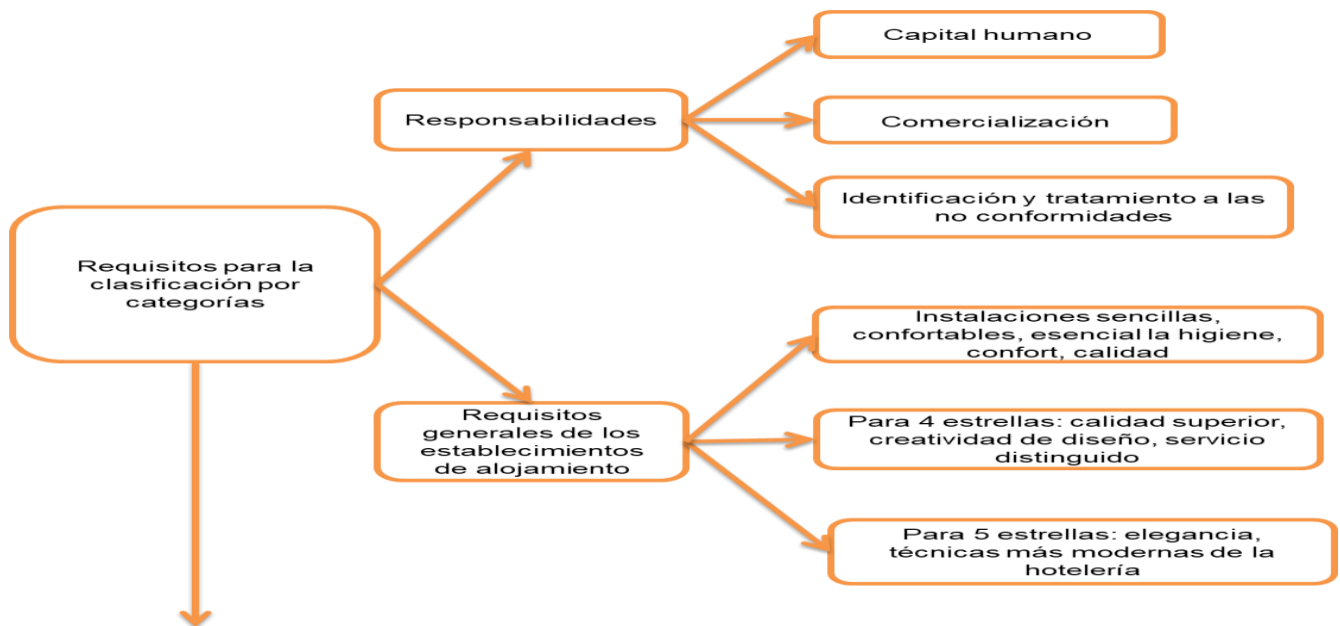




Figura 1.7. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia; a partir de la NC 127:2014

1.5 La importancia de la certificación de la categorización de alojamientos turísticos

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso. Las ventajas competitivas de las empresas luego de la certificación son: Calidad de los productos y servicios, Costos y Flexibilidad. Para ello deben cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas de los clientes. Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos. Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos (Pérez Rodríguez, 2016).

Star's & Diamond's es el programa internacional más importante a través del cual los establecimientos de hospedaje (hoteles, moteles, villas, tiempos compartidos, cabañas, bungalows, posadas, casas de huéspedes, suites) certifican su clasificación. Así Star's & Diamond's - Estrellas y Diamantes es un programa de carácter voluntario y cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional para la Clasificación

Certificada de la Calidad de las instalaciones (Estrellas) y de los servicios y operación (Diamantes) de los Establecimientos de Hospedaje, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a las utilizados en otros destinos turísticos del mundo, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse ante la oferta y entre sus clientes reales y potenciales nacionales o extranjeros, como garantía de calidad y cumplimiento en el servicio (Ferra, 2014).

Según exponen López Holguín y Trejos Muñoz (2010), el Ministerio de Comercio de Colombia destacó algunos de los beneficios que se obtienen al implementar el proceso de categorización; entre ellos están el incremento de la rentabilidad de los hoteles, la estandarización de los procesos, el cumplimiento de las leyes y normativa turística, la mayor competitividad de los hoteles, la disminución de errores y de quejas de los clientes, el mejoramiento de la calidad del sector. Además permite a los hoteles estar a la vanguardia ganando nuevos clientes, apoyando a los hoteleros para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio de clase mundial. También permite la implementación de herramientas para mejorar la calidad en los hoteles, el impulso a la promoción de los hoteles y el acceso a esquemas de financiamiento para la implementación de nuevas tecnologías.

López Holguín y Trejos Muñoz (2010), señalan además que el esfuerzo es grande para las organizaciones hoteleras, en lo concerniente a mejorar su competitividad y la eficiencia en la prestación de estos servicios. La oferta se multiplica cada día en cantidad, en calidad y en diversidad y ello obliga a las empresas a maximizar su eficiencia en la gestión de sus recursos para garantizar la viabilidad del negocio. Sólo la aplicación de técnicas avanzadas de gestión y control empresarial en todas las áreas de la empresa, permitirá mantener una rentabilidad adecuada sin afectar los estándares de calidad que el mercado actual exige.

Por su parte Vértice (2010), plantea que la certificación aporta ventajas a las organizaciones y empresas como la introducción de sus productos y/o servicios en nuevos mercados, aumento del nivel de confianza de los clientes con respecto a los productos de la empresa, agilización de los procesos de comercialización, además favorece a las instalaciones aumentando la competitividad de los productos, accediendo a aquellos clientes que exigen

un sistema de calidad certificado, logrando mayores niveles de confianza por parte de los clientes y alcanzando mayor prestigio como proveedor.

Según el artículo publicado en la revista *Hosteltur* por Hinojosa (2014), se expone que los hoteles con clasificación oficial tienen precios significativamente superiores a los que no la tienen, dentro de la misma categoría en los listados de las OTA, lo que demuestra el valor que los consumidores asignan a esa clasificación oficial. De media, un 1% más en la puntuación otorgada por los clientes se traduce en un 1% más de RevPar (ingresos por habitación disponible).

Para la empresa, si recibe la certificación o el premio, significa una imagen de garantía de cara al mercado y la confirmación de su compromiso con la calidad, además supone un reconocimiento ante los proveedores, la competencia, y la sociedad en general de su liderazgo. Representa para los empleados, un orgullo pertenecer a una empresa reconocida, al mismo tiempo, supone un reconocimiento de la importancia de sus tareas. Constituye un reto para los proveedores, pues deben cumplir ciertas especificaciones establecidas por otra empresa y, por otra, deben colaborar en el mantenimiento y crecimiento de los niveles de calidad de la misma. Para la competencia, es un estímulo; establece sus objetivos en aprender de los líderes; y ante la sociedad, significa una garantía de la preocupación por la mejora general de la comunidad a niveles de medio ambiente, culturales, de sanidad, y por supuesto económico (Balmaseda Pérez, 2018).

Se puede concluir que las ventajas competitivas de las empresas luego de la certificación son las que se muestran en la figura 1.8.

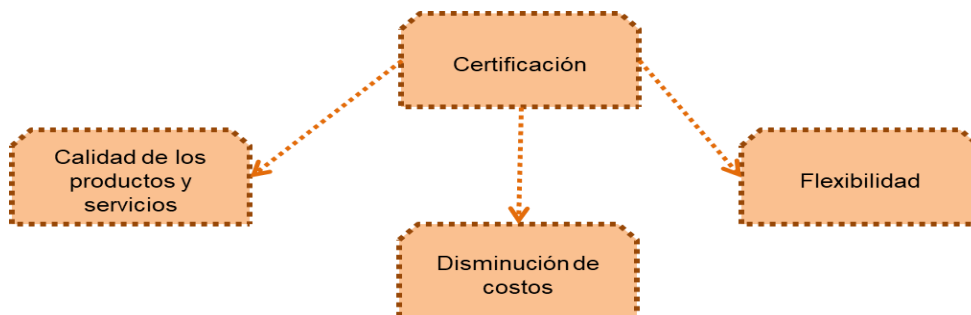


Figura 1.8: Ventajas competitivas de las empresas luego de la certificación

Fuente: Elaboración propia; a partir de Pérez Rodríguez (2016)

Como conclusión la autora plantea que la certificación es importante ya que es la constancia de que el establecimiento cumple con los estándares de calidad, o sea, que el cliente encontrará en el hotel todas las condiciones para satisfacer sus necesidades. Las empresas deben velar porque las certificaciones se mantengan vigentes para así cumplir con las expectativas de los clientes y generar confianza.

Conclusiones parciales del capítulo I

Se analiza el concepto de calidad en los establecimientos de alojamiento demostrando que es mucho más que cumplir con las especificaciones de un producto, es igualar o sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente. La categorización oficial de los hoteles y demás establecimientos tiene como objetivo, determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación relacionadas con el confort general del establecimiento, la calidad del servicio prestado y la relación precio/producto. Se hace énfasis en la NC 127: 2014 y en la importancia de la certificación de la categoría de los establecimientos turísticos como garantía de conformidad y calidad para el cliente.

Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación

En este capítulo se presenta el procedimiento metodológico que es considerado oportuno por la autora, para el diseño de una estrategia de calidad en el establecimiento hotelero Club Kawama para alcanzar una mejora en la certificación de su categoría con respecto a la NC: 127: 2014: Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Durante la búsqueda de información previa a la realización de la presente investigación referente a temas como calidad en alojamiento turístico, estrategias para la categorización hotelera y normas de calidad, entre otros, se encontraron antecedentes tanto a nivel internacional como nacional.

A nivel internacional destacan la Tesis de Diploma "Factores que inciden en la no clasificación y categorización de establecimientos de hospedaje en el Distrito de Huánuco-2020" presentada por Ramírez Segundo (2021), donde se utilizan técnicas y herramientas de recolección de datos para demostrar la importancia de la certificación. La Tesis "Procedimiento para la gestión de la calidad en pequeñas empresas de alojamiento turístico (Casas Particulares) en Cuba" presentada por Villar Ayala, Vélez González y Villeda Martínez (2018), donde se plantean indicadores para medir la calidad y matrices de calidad de alojamiento. Se consultó además el trabajo de investigación "Informalidad en los establecimientos de hospedaje no categorizados en el centro de la ciudad de Piura, Año 2019" presentado por Remaicuna Flores y Yovera Silva (2020), donde se muestran técnicas y métodos para determinar las causas de la no categorización de los establecimientos.

A nivel nacional se consultaron diversas tesis de interés para la autora donde se muestran técnicas, métodos y herramientas sobre certificación, mejora del proceso de alojamiento y mejora de la categoría de alojamiento como: Tesis de Diploma "Diagnóstico para elevar la categorización hotelera en el Hotel Playa Larga en Península de Zapata" presentada por Pérez Rodríguez (2016). Tesis de Diploma "Plan de Mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E "Rijo-Plaza-Don Florencio" presentada por Balmaseda Pérez (2018). Tesis de Diploma "Diagnóstico y propuesta de medidas alternativas para elevar la

calidad del proceso de Alojamiento en el Hotel Super Clubs Breezes Bella Costa” presentada por Valle Carol (2012). Tesis de Diploma “Propuesta de Requisitos para la Categorización de Hostales. Caibarién como caso de estudio” presentada por Abreu Ruiz (2016). Tesis de Diploma “Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero “Gran Caribe” Varadero” presentada por Fernández García (2014). Tesis de Diploma “Evaluación y análisis de la mejora de la eficacia del proceso de alojamiento del hotel Sunbeach” presentada por Christina Castillo (2010). Tesis de Diploma “Procedimiento para la categorización hotelera en el Hotel Club Amigo Ancón de Trinidad” presentada por López Cadalso (2017).

Se tuvieron en cuenta otros procedimientos metodológicos propuestos relacionados a la certificación de calidad, al diseño de estrategias y planes de acción para alcanzar la certificación y mejora de la categoría hotelera, las cuales se acercan más al objetivo que persigue la autora y son los siguientes:

- Tesis de Diploma “Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata” presentada por Naya Palomino (2014).
- Tesis de Diploma “Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur” presentada por Martínez Rodríguez (2017).
- Tesis de Diploma “Propuesta de un Plan de mejoras para categorizar al Hotel Canimao como 2 estrellas, según requerimientos de la NC 127:2014” presentada por Rodríguez Martínez (2018).

Naya Palomino, 2014	Martínez Rodríguez, 2017	Rodríguez Martínez, 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Justificación del tema • Fase 2: Organización • Fase 3: Inventario • Fase 4: Análisis • Fase 5: Diagnóstico de la calidad de los servicios de alojamiento • Fase 6: Propuesta de Plan de mejora de la calidad de los servicios de alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Formación inicial • Fase 2: Diagnóstico estratégico del hotel • Fase 3: Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127:2014 por el hotel y su incidencia en la calidad y satisfacción de los clientes. • Fase 4: Análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos. • Fase 5: Determinación de las causas de la no categorización. • Fase 6: Elaboración del plan de mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Información sobre la problemática objeto de estudio • Fase 2: Diseño de la estrategia • Fase 3: Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 por el hotel y su incidencia en la calidad y satisfacción de los clientes. • Fase 4: Análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos • Fase 5: : Determinación de las causas de la no categorización. • Fase 6: Elaboración del plan de mejoras. • Fase 7: Seguimiento a la ejecución del plan de mejoras.

Figura 2.1: Antecedentes metodológicos de la investigación

Fuente: Elaboración propia

La autora asume el procedimiento metodológico propuesto por Martínez Rodríguez (2017), pues se corresponde mejor con el propósito de la investigación permitiendo obtener los resultados esperados, es decir el diseño de una estrategia para alcanzar una mejora de la certificación de la categoría del proceso de alojamiento del Hotel Club Kawama; esto se debe a que en dicho procedimiento, en sus diferentes fases, se toman en consideración elementos relacionados con el diagnóstico estratégico del Hotel, el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 y los requisitos que más inciden en la satisfacción de los clientes. Se considera necesario modificar la Fase 4 y 5 del procedimiento metodológico, quedando de la siguiente manera Fase 4: Análisis de las causas de las principales deficiencias, ya que el hotel Kawama se encuentra certificado y lo que se pretende es mejorar esa certificación, mientras que el procedimiento adoptado era para una instalación que no tenía certificación.

2.2 Método de Expertos para validar el proceder metodológico de la investigación

Para precisar los pasos a seguir y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se selecciona un grupo de expertos que validen el proceder metodológico. Después de tener los aspirantes, se calcula su coeficiente de experticidad (competencia), para verificar su elección o no.

De acuerdo con Gonzales Arias, Frías Jiménez, Cuétara Sánchez, Corzo Sánchez, González Laucirica (2008), se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. El lema de este método es: "dos cabezas piensan mejor que una". La evaluación ofrecida por los expertos puede ser individual, grupal, de forma oral, llenando un modelo o guía elaborado previamente o respondiendo una encuesta.

La competencia del candidato se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión: $K = 1/2 (Kc + Ka)$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Tabla 2.1 Valores para el cálculo de Kc

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Tomado de (González Arias et al., 2008)

Ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta (Alto, Medio, Bajo).

De tal modo que:

Si $Ka = 1$; entonces el experto tiene influencia alta de todas las fuentes

Si $Ka = 0.8$; entonces el experto tiene influencia media de todas las fuentes

Si $Ka = 0.5$; entonces el experto tiene influencia baja de todas las fuentes

Tabla 2.2 Datos para el cálculo de Ka

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Tomado de (González Arias et al., 2008)

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1$; entonces el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$; entonces el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$; entonces el experto tiene competencia baja.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos.
2. Confección de la lista de expertos.
3. Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Según el colectivo de autores del libro de Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET) se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que

$\alpha^* n$ donde:

α - Número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador

n - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Aplicando la fórmula anterior, el número de expertos a consultar para la validación del proceder metodológico son 9, pues se proponen 11 etapas que deben ser valoradas por los mismos. El método de expertos se realizó mediante Microsoft Excel 2010 (Ver anexo 1). El cuestionario presentado a los expertos se muestra en el anexo 2.

Tabla 2.3: Expertos participantes en la investigación

Nombre y apellidos	Desempeño actual	Nivel de escolaridad	Años de experiencia	K
Reynol Machín Suarez	Director General	Nivel Superior	29	0,98
Ileana Hernández Palma	Especialista C en Gestión de la Calidad	Nivel Superior	19	0,89
Yenisleidy Calero González	Jefe de Ama de Llaves	Nivel Superior	15	0,88
Itanya Gordo Lauzurique	Jefe de Recepción	Nivel Superior	14	0,88
José González Silva	Director Comercial	Nivel Superior	37	0,92
Manuel Fernández López	Jefe de servicios técnicos	Nivel Superior	12	0,85
Rodney Sánchez Ramos	Recepcionista hotelero	Nivel Medio Superior	22	0,91
Lisbet García Pomar	Camarero de habitación (JB)	Nivel Medio Superior	16	0,85
Anayansy Hernández Sarduz	Camarero de habitación	Nivel Medio Superior	8	0,82

Fuente: Elaboración propia

2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

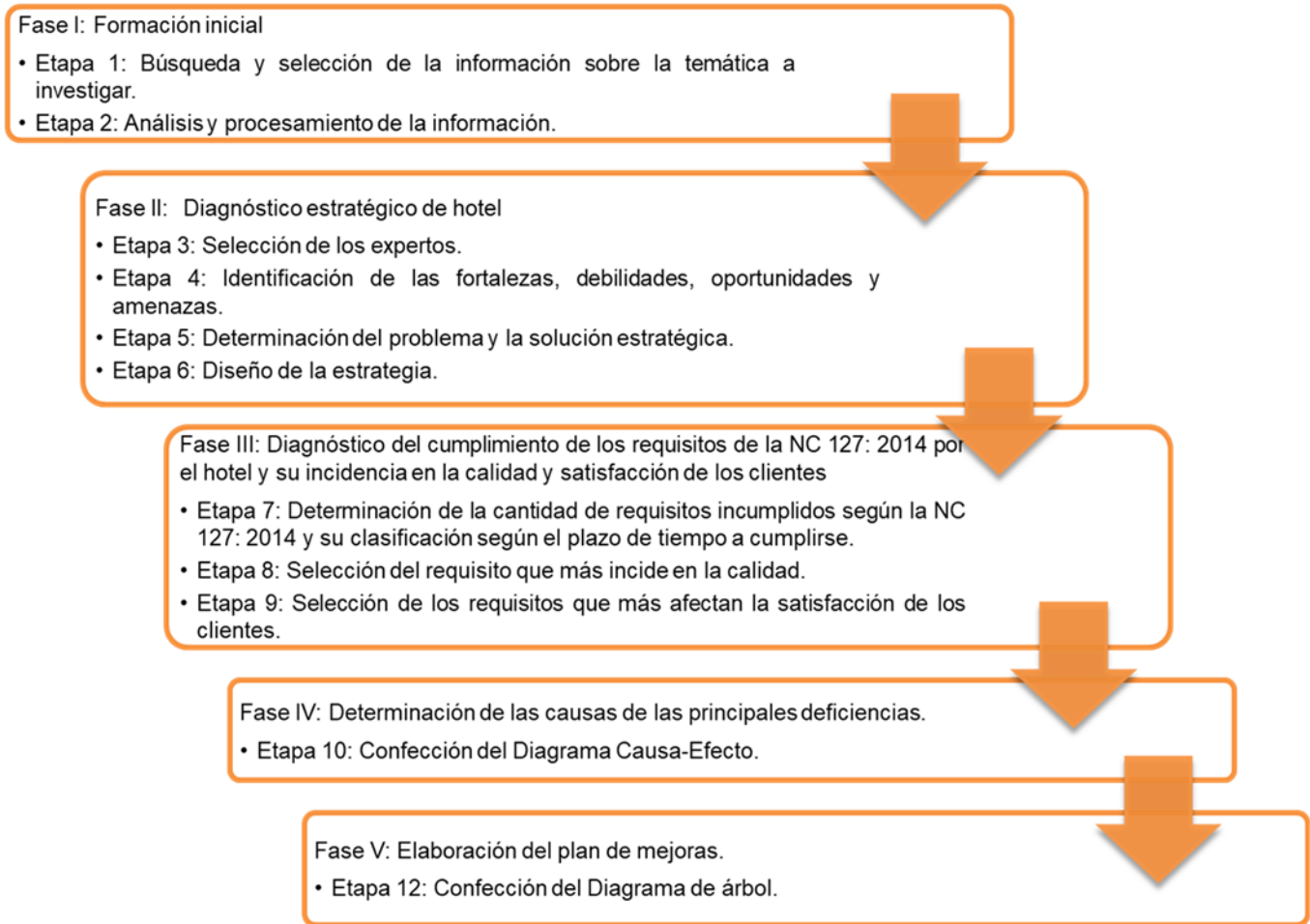


Figura 2.2: Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

A continuación se exponen en la tabla 2.4 cada una de las fases, etapas y técnicas, métodos y herramientas incluidas en el desarrollo de la investigación; así como el resultado que se espera obtener.

Tabla 2.4: Fases del procedimiento metodológico

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y herramientas	Resultado esperado
-------	--------	----------------------------------	--------------------

I: Formación inicial	1. Búsqueda y selección de la información sobre la temática a investigar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión bibliográfica de diversas literaturas especializadas en el tema. ● Consulta de actas del Consejo de Dirección y de los resultados de la visita de comprobación de la NC 127: 2014. 	Investigar sobre la necesidad de la mejora de la certificación de la categoría del hotel.
	2. Análisis y procesamiento de la información.		
II: Diagnóstico estratégico del hotel.	3. Selección de los expertos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinación de la cantidad de expertos. 	Determinar el tipo de estrategia a diseñar.
	4. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de los expertos mediante el cálculo del Coeficiente de Experticidad. ● Tormenta de Ideas. ● Matriz DAFO. 	
	5. Determinación del problema y la solución estratégica.		
	6. Diseño de la estrategia.		
III: Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 por el	7. Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014 y su clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis y revisión de informes de inspección y actas del Consejo de Dirección del hotel. ● Elaboración de tablas clasificatorias. ● Método Kendall. 	Determinación de los requisitos a priorizar para alcanzar la mejora.

hotel y su incidencia en la calidad y satisfacción de los clientes.	8. Selección del requisito que más incide en la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ●Gráfico de barras. ●Tormenta de ideas. 	
	9. Selección de los requisitos que más afectan la satisfacción de los clientes.		
IV: Determinación de las causas de las principales deficiencias.	10. Confección del Diagrama Causa-Efecto.	<ul style="list-style-type: none"> ●Definición del problema principal. ●Tormenta de ideas. ●Definición de las causas y subcausas. ●Confección gráfica del esquema. 	Obtención de las causas principales de los problemas detectados.
V: Elaboración del plan de mejoras.	11. Confección del Diagrama de árbol.	<ul style="list-style-type: none"> ●Determinación del objetivo fundamental. ●Determinación de los subobjetivos. ●Determinación de las tareas a realizar. ●Determinación de responsables y plazos de cumplimiento. 	Determinación de las tareas a realizar para el logro de la mejora de la certificación de la categoría de alojamiento turístico.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto para el diseño de la estrategia, así como los métodos, técnicas y herramientas a utilizar

Fase I: Formación inicial.

Etapa 1 y 2: Búsqueda y selección de la información sobre la temática a investigar.

Durante el desarrollo de estas etapas se lleva a cabo una revisión de los documentos referentes a las temáticas pertinentes en esta investigación. Es el momento de recolección de información y de localización de datos.

Fase II: Diseño de la estrategia.

Etapa 3: Selección de los expertos.

En esta etapa se seleccionan los expertos que forman parte del colectivo de trabajadores del hotel, los cuales otorgarán su valoración y criterio en varios momentos de la investigación.

Para la selección de expertos se utiliza el criterio de Gonzales Arias, Frías Jiménez, Cuétara Sánchez, Corzo Sánchez, González Laucirica (2008), explicado anteriormente para determinar los expertos que evaluaron el procedimiento metodológico propuesto de la investigación.

Etapa 4: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez seleccionados los expertos, se les entregará un modelo (Ver anexo 3) para la identificación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del hotel mediante una tormenta de ideas.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la entidad es necesario partir de un análisis interno mediante el cual se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, entre otros. Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, entre otros.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto (Espinosa Díaz, 2011).

Posteriormente se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes para la entidad.

- Tormenta de Ideas.

La Tormenta de Ideas o El Brainstorming es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora (González Arias et al., 2008).

Etapa 5: Determinación del problema y la solución estratégica.

Después de haber delimitado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Hotel Club Kawama es necesario la confección de una matriz cuadrada o matriz de impactos cruzados, como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Matriz DAFO

Análisis DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas				Subtotal	Σ Total
	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4		
Fortalezas	Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva				F-A	
F1												
F2												
F3												
F4												
F5												
Subtotal												
Debilidades	Estrategia Adaptativa					D-O	Estrategia de Supervivencia				D-A	
D1												
D2												
D3												
D4												
D5												
Subtotal												
Σ Total												

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo que cita Martínez Rodríguez (2017), la tabla se llena de acuerdo a las interrogantes siguientes:

I-Si potenciamos plenamente esta fortaleza (ej. F1), permite aprovechar esta oportunidad (ej.O1).

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 3 como se muestra a continuación:

Muy poco.....1

Bien.....2

Muy alto.....3

II-Si potenciamos totalmente esta fortaleza cuanto permite atenuar, mitigar los efectos de esta amenaza.

III-Si superamos totalmente esta debilidad cuanto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad.

IV-Si superamos totalmente esta debilidad cuanto protege de esta amenaza.

En dependencia del cuadrante que obtenga mayor valor de sumatoria, será el tipo de estrategia a seguir y en la cual se debe hacer énfasis. Luego se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se redacta el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

Solución Estratégica General: Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

Etapas 6: Diseño de la estrategia.

Mediante una tormenta de ideas aplicada a los expertos junto a las consideraciones de la autora, se diseñará la estrategia para la mejora de la certificación de la categoría de alojamiento turístico; se tratara de un procedimiento que pueda ser llevado a cabo en otras instalaciones para mejorar la certificación de la categoría.

Fase III: Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 por el hotel y su incidencia en la calidad y satisfacción de los clientes.

Etapas 7: Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014 y su clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.

En esta etapa se describen cuáles son los resultados obtenidos durante la visita de comprobación del cumplimiento de la NC 127: 2014 efectuada en mayo de 2022 y se destacan cuáles son las no conformidades en el proceso de alojamiento. Para ello se hará

una revisión y análisis de los informes de inspección de la entidad, así como de las actas del Consejo de Dirección del hotel.

Etapa 8: Selección del requisito que más incide en la calidad.

Se aplicará el Método Kendall para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos). Siguiendo este objetivo se les entregará un modelo (Ver anexo 4), para el ordenamiento según su grado de incidencia de estos requisitos incumplidos que fueron detectados durante la visita de comprobación para la categorización del hotel según la NC 127: 2014.

- Método Kendall.

El método Kendall consiste en solicitar a cada uno de los expertos consultados su criterio acerca del ordenamiento en grado de importancia de cada una de las características. Se conforma una tabla donde aparecen los valores (A_{ij}) los que representan el criterio sobre la variable o característica (i) dado por el experto (j), considerando que (k) será el número de características a evaluar y (M) la cantidad de expertos que emiten criterios (González Arias et al., 2008)

Una vez que se obtienen las valoraciones de cada uno de los expertos se hace necesario para un mejor entendimiento obtener los valores siguientes:

Suma de los criterios de los expertos sobre las características:

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

Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i) [Δ] y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos sobre la variable (i) [T]:

$$\Delta = \sum_{i=1}^k (A_{ij} - T)$$

$$T = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M A_{ij}}{k}$$

Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i) [Δ^2]

La característica que posea un menor valor con respecto a la variable Δ será el problema más significativo.

Tabla 2.6 Matriz de Rango

	Decisores				$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
	D_1	D_2	D_3	$\dots D_j$			
C_1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{1j}
C_2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{2j}
C_3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{3j}
$\dots C_i$	A_{i1}	A_{i2}	A_{i3}	A_{ij}

Fuente: Tomado de (González Arias et al., 2008).

Seguidamente de utilizar el método Kendall, se calcula el coeficiente de concordancia por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{M^2(k^3 - k)}$$

Para la obtención de este valor se utilizará el Microsoft Excel. Si $W > 0,5$. Hay concordancia entre los criterios de los expertos, si $W < 0,5$, no hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos.

Etapa 9: Selección de los requisitos que más afectan la satisfacción de los clientes.

La satisfacción del cliente es uno de los factores más importantes de la calidad de un servicio hotelero. Por lo cual se hará un análisis de la encuesta aplicada por la dirección del hotel. Con los resultados de esta se identificarán los requisitos de la NC 127: 2014 que más inciden en la insatisfacción del cliente, para ello se utilizará un gráfico de barras, a partir de Microsoft Excel.

Fase IV: Determinación de las causas de las principales deficiencias.

Etapa 10: Confección del Diagrama Causa-Efecto.

Para la confección del diagrama se tendrá en cuenta el análisis hecho en las fases y etapas anteriores con respecto al cumplimiento de los requisitos y su incidencia sobre la calidad y la satisfacción de los clientes. Siguiendo este fin serán tomadas en cuenta nuevamente las opiniones de los expertos, a partir de la aplicación de la tormenta de ideas.

- Diagrama Causa-Efecto

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha (Sánchez Martínez, 2015).

Según materiales publicados por la Universidad de Vigo, España, citado por la misma autora, debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, esto es, analizar sus causas.

A continuación se exponen los pasos básicos a desarrollar para la confección del diagrama:

1. Se acepta un solo enunciado del problema.
2. Se generan algunas de las necesidades para construirlo mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados o mediante hojas de verificación.
3. Para construir el diagrama se coloca el enunciado del problema a la derecha y se sitúa las ideas de la “tormenta” en los grupos correspondientes.
4. Para encontrar las causas más probables y básicas del problema se buscan causas que aparecen repetidamente y se llega a acuerdos por consenso.

Fase V: Elaboración del plan de mejoras.

Etapa 11: Confección del Diagrama de árbol.

En esta fase final se analizarán las causas obtenidas en la fase anterior y se propondrán las acciones a seguir para que la entidad objeto de estudio pueda alcanzar una mejora en la

certificación de la categoría según la NC 127: 2014. Con este objetivo la autora propone el Diagrama de Árbol, pues es una técnica de planeamiento y de trabajo en equipo, el cual es un valor que se considera imprescindible en esta organización para el logro del objetivo final.

- Diagrama de Árbol.

Según expone Martínez Rodríguez (2017) en su tesis de pregrado, para la elaboración de Diagrama de árbol, primeramente se identifica el objetivo final, que ocupará la casilla izquierda, como muestra la figura 2.3. Posteriormente se llevará a cabo una Tormenta de ideas entre los expertos ya seleccionados para redactar las tareas y etapas necesarias para alcanzar el objetivo determinado. Siguiendo a este paso, se tomarán las tareas que se consideren más importantes y estas ocuparán las casillas del encabezamiento del Diagrama de Árbol, estos encabezados se convertirán en subobjetivos.

Las tareas que caigan dentro de estos encabezamientos deberían contribuir al logro de estos subobjetivos, para ello se formulará la pregunta siguiente: ¿Qué tareas necesitamos completar para arribar al encabezamiento principal del árbol? Estas tareas se colocarán a la derecha del encabezamiento correspondiente en orden secuencial.

Una vez diseñado el Diagrama de Árbol se deben verificar todos los errores que pudiera haber en la lógica del plan, o las cosas que sencillamente no encajan en el mismo, comenzando por el extremo derecho del diagrama, pues estas son las tareas que necesitan completarse primero.

Luego de ser verificado se debe asignar responsabilidades para llevar a cabo las tareas, establecer plazos.

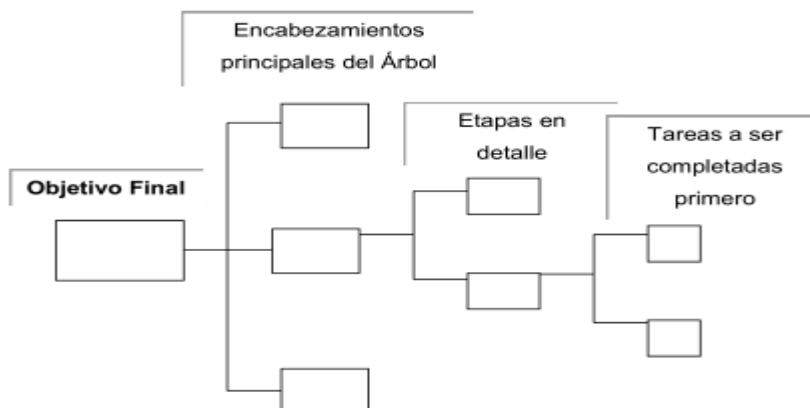


Figura 2.3: Boceto del Diagrama de Árbol

Fuente: Tomado de (Martínez Rodríguez, 2017)

Conclusiones parciales del capítulo II

Durante la búsqueda bibliográfica realizada se hallaron investigaciones cuyas fases proponen métodos y procedimientos parciales que representan antecedentes significativos para el objetivo que se persigue. El procedimiento constituye un aporte para el logro del cumplimiento de los requisitos de manera que garantice la mejora continua, dado que, los requisitos y la categoría otorgada son objeto de verificaciones por períodos establecidos por los organismos acreditados al efecto y puede ser retirada si ocurren incumplimientos de los mismos. El procedimiento se sustenta en métodos, técnicas y herramientas de análisis y en la opinión de los expertos sobre la problemática a resolver.

Capítulo III: Análisis de los resultados a partir de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto

En el presente capítulo se exponen los resultados al implementar el procedimiento metodológico propuesto en el capítulo II para la elaboración de una estrategia de calidad para alcanzar la mejora de la certificación de la categoría en el hotel Club Kawama, logrando así responder al tercer objetivo específico perseguido en la investigación.

3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Club Kawama

El Hotel Club Kawama perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, con categoría 3 estrellas, servicio Todo Incluido de alimentos y bebidas las 24 horas, siendo privilegiado por su rica historia y su ubicación geográfica, es el Hotel en operación de más años del Polo Varadero con una arquitectura única. Teniendo como visión posicionar un producto Hola Club capaz de satisfacer a todos los clientes de cualquier latitud combinando para ello costumbres y preferencias de manera que vivan una experiencia gratificadamente única en cada contacto con la instalación y sean portadores de la mejor opinión sobre el producto. Su extensión total es de 0.8 Km. siendo privilegiado por su rica historia y su ubicación geográfica por estar junto a una de las playas más lindas del mundo: Varadero, caracterizada por sus cálidas aguas que bañan la amplia duna de finas y blancas arenas. Se encuentra situado en Primera Avenida y Calle O, Varadero, Matanzas, a 20 minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez” y a 1 Km. de distancia del centro de la ciudad.

Misión

Somos un Club de playa con modalidad todo incluido distinguido por una arquitectura única, la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios.

Visión

Ser dentro de la marca Hola Club del Grupo Hotelero Gran Caribe, el Hotel insignia, con altos estándares de calidad y niveles de eficiencia, gracias al empeño de todo el personal.

Estrategia

La estrategia principal de la instalación es desarrollar y posicionar un producto Hola Club capaz de satisfacer de manera creciente a todos los clientes que nos visiten de cualquier latitud combinando para ello de manera armónica las preferencias principales de cada cual y todo vincularlo a nuestras costumbres culturales, gastronómicas y hospitalarias, de manera que los distintos clientes vivan una experiencia gratificadamente única en cada contacto con la instalación y sean portadores de la mejor opinión sobre el producto, la **tarea fundamental** para lograr la aspiración, unida a las labores de inversión que se deben ejecutar, es elevar la categoría actual a la de Hotel Premium de la cadena Gran Caribe.

Factores Claves

- Precios de los proveedores
- Clima
- Comportamiento de los suministros y servicios
- Grado de conservación del entorno
- Competencia
- Política de desarrollo extrahotelero
- Política de inversión, reposición y mantenimiento
- Normas y regulaciones estatales
- Situación internacional
- Estabilidad político – social del país
- Situación económica interna

Construido en la década del 30 del siglo pasado y remodelado totalmente en el 2000, Club Kawama cuenta para el servicio con:

Tabla 3.1: Clasificaciones de habitaciones

Habitaciones	Club Kawama ☺ ☺ ☺
Habitaciones	336

Estándar	264
Superiores	72
Triples	15 (9 superiores y 6 estándar)
Habitaciones con Cama King Size	22 (11 estándares y 11 superiores)
Habitaciones con camas dobles.	299
Habitaciones para minusválidos	1

Fuente: Planeación Estratégica del hotel

Habitaciones superiores:

Camas dobles o matrimoniales, aire acondicionado, TV por Satélite, cafetera, teléfono, secadora de pelo, caja de seguridad (cargo adicional), bañera, ducha y servicios sanitarios. Con minibar incluido, este se surte a la entrada del cliente con agua, jugos y refrescos y se repone al octavo día para clientes con más de una semana de estancia.

Estas habitaciones son ideales para parejas y también para familias con niños (de todas las edades), cuentan con balcón, terraza, o sala de estar compartida.

Habitaciones estándares

Camas dobles o matrimoniales, aire acondicionado, TV por Satélite, teléfono, caja de seguridad (cargo adicional), bañera, ducha y servicios sanitarios. El minifridge solo se surte a la entrada del cliente con botellas de agua. Estas habitaciones son ideales para parejas. No cuentan con balcón ni terraza

La limpieza de habitaciones se realiza de 09:00 am a 05:00 pm. Además se ofrece servicio de cama extra y cuna según solicitud del cliente y disponibilidad del hotel. Dentro de los servicios que presta la recepción del hotel se encuentran Check In y Check Out, maletero, cambio de moneda, servicio de matutino, depósito para toallas de playa, información al cliente, cambio de habitación (sujeto a las disponibilidades) y oferta de habitación de cortesía (sujeto a las disponibilidades).

Dentro de los servicios de Animación y Entretenimiento se encuentran animación diurna y nocturna, Mini Club, juegos pasivos: (ajedrez, dama, dama china, cubiletes, cartas, dominó,

scrabble y parchís), juegos activos: (tenis de campo, voleibol de playa, petanca, fútbol, polo acuático, basketball y tenis de mesa), ejercicios aeróbicos, acuagym y stretching, clases de baile, clases de español, deportes náuticos no motorizados: (kayak, catamarán, bicicleta acuática, tablas de surfing, snorkeling), clases de iniciación de buceo, gimnasio, sauna, Club House (cambio de toallas de playa y adquisición de implementos deportivos y de entretenimiento).

Dentro de los Servicios no incluidos en el Club Kawama Resort se encuentran los de cambio de habitación para una de superior categoría (sujeto a la disponibilidad), late CheckOut (sujeto a la disponibilidad), llamadas telefónicas desde la Recepción del Hotel, masaje, peluquería, lavandería, servicio de Internet en el Ciber Café del complejo, servicio de enfermería y médico, renta de autos y motos, servicio de Taxis, Buró de Turismo, tiendas de souvenirs y boutiques, oficina de correo, farmacia, oficina de Cambio de moneda.

La entidad de manera general cuenta con un total de 206 trabajadores y su organigrama puede verse en el anexo 5.

3.2 Aplicación del procedimiento metodológico propuesto para el diseño de la estrategia

Fase I: Formación inicial.

Etapas 1 y 2: Durante esta fase se llevaron a cabo revisiones de las actas del Consejo de Dirección del hotel, así como de los resultados de la visita de comprobación de la NC 127: 2014 para analizar el estado de cumplimiento de los requisitos de esta norma por la entidad objeto de estudio. Además se realizaron entrevistas no estructuradas a los directivos y trabajadores de la instalación.

Fase II: Diagnóstico estratégico del hotel.

Etapa 3: Selección de expertos.

La investigadora asume 7 como la cantidad de expertos necesarios para participar en la investigación, seleccionados de los 9 que validaron anteriormente el procedimiento metodológico, teniendo en cuenta las especificidades del método que indica un rango mínimo de entre 7 y 10 expertos. Las opiniones del grupo de expertos se tienen en cuenta durante varios momentos de la investigación, primeramente para la identificación de las debilidades,

fortalezas, amenazas y oportunidades; luego para la selección del requisito que más incide en la calidad y por último para la identificación de causas y soluciones del problema general. Los 7 posibles expertos obtuvieron calificaciones entre 0,80 y 1,00; por lo tanto se consideran finalmente como expertos, quedando así el equipo de trabajo conformado como muestra la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Expertos seleccionados

Nombre y apellidos	Desempeño actual	Nivel de escolaridad	Años de experiencia	K
Reynol Machín Suarez	Director General	Nivel Superior	29	0,98
Ileana Hernández Palma	Especialista C en Gestión de la Calidad	Nivel Superior	19	0,89
Yenisleidy Calero González	Jefe de Ama de Llaves	Nivel Superior	15	0,88
Itanya Gordo Lauzurique	Jefe de Recepción	Nivel Superior	14	0,88
José González Silva	Director Comercial	Nivel Superior	37	0,92
Manuel Fernández López	Jefe de servicios técnicos	Nivel Superior	12	0,85
Rodney Sánchez Ramos	Recepcionista hotelero	Nivel Medio Superior	22	0,91

Fuente: Elaboración propia

Etapa 4: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Una vez seleccionados los expertos se realizó una tormenta de ideas con las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad que constituyen la base para la realización de la Matriz DAFO y de este modo determinar el tipo de estrategia que es necesario adoptar para la solución de la problemática.

Tabla 3.3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del hotel Club Kawama

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación ubicada en primera línea de playa. 2. Hotel con una rica historia y tradición de servicios. 3. Alto nivel de clientes repitentes. 4. Personal del Hotel que logra un ambiente amistoso y con capacidad para el cambio. 5. Equipo de Dirección Profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro del equipamiento. 2. Insuficiente dominio de idiomas extranjeros. 3. La infraestructura del Hotel no se ajusta al sistema Todo Incluido . 4. Grandes problemas de mantenimiento de la planta habitacional. 5. No existencia de estrategias para mejorar la categoría de alojamiento para cumplir con los requisitos.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno natural favorable con franja de playa de máxima calidad. 2. Ubicado en Polo Turístico de reconocimiento internacional. 3. Seguridad en el destino Cuba. 4. Cercanía al aeropuerto. 5. Desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estabilidad en los suministros. 2. Poco desarrollo de la infraestructura extrahotelera. 3. Rápido crecimiento de los competidores con estándares de calidad superiores y precios ventajosos. 4. Inestabilidad y mal estado técnico del transporte del personal. 5. Construcción de nuevos hoteles con tecnología más moderna.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 5: Determinación del problema y la solución estratégica.

Tabla 3.4: Matriz DAFO

Análisis DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	Total
	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
Fortalezas	Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva					F-A	
F1	3	3	3	1	2	12	1	1	1	1	2	6	18
F2	2	3	2	1	2	10	1	1	2	1	2	7	17
F3	3	2	3	2	1	11	1	2	2	1	3	9	20
F4	1	2	3	1	3	10	2	1	2	2	3	10	20
F5	2	2	2	1	3	10	2	1	2	1	3	9	19
Subtotal	11	12	13	6	11	53	7	6	9	6	13	41	
Debilidades	Estrategia Adaptativa					D-O	Estrategia Supervivencia					D-A	
D1	3	2	2	2	3	12	1	1	3	2	3	10	22
D2	2	3	2	1	3	11	1	1	2	1	3	8	19
D3	1	2	1	1	2	7	2	2	3	1	2	10	17
D4	3	2	2	1	3	11	2	2	3	1	3	11	22
D5	3	3	2	2	3	13	2	1	3	1	3	10	23
Subtotal	12	12	9	7	14	54	8	7	14	6	14	49	49
Total	23	24	22	13	25		15	13	23	12	27		

Fuente: Elaboración propia; a partir de Microsoft Excel 2010

El cuadrante III es el de mayor valor (estrategia adaptativa) por lo que el hotel debe enfocarse en superar totalmente las debilidades para aprovechar totalmente las oportunidades.

Se definen como principales debilidades la no existencia de estrategias para mejorar la categoría de alojamiento para cumplir con los requisitos y los grandes problemas de mantenimiento de la planta habitacional.

Se precisan como principales oportunidades la seguridad en el destino Cuba y el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación.

Problema Estratégico General: si persiste la construcción de nuevos hoteles con tecnología más moderna y el rápido crecimiento de los competidores con estándares de calidad superiores y precios ventajosos, teniendo en cuenta que la entidad tiene debilidades por la no existencia de estrategias para mejorar la categoría de alojamiento para cumplir con los requisitos y los grandes problemas de mantenimiento de la planta habitacional, aunque se disponga de una instalación ubicada en primera línea de playa con personal que logra un ambiente amistoso y con capacidad para el cambio no puede aprovecharse la seguridad con que cuenta el destino Cuba y el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación.

Solución Estratégica General: si se utiliza plenamente que la instalación está ubicada en primera línea de playa con un personal que logra un ambiente amistoso y con capacidad para el cambio para aprovechar la seguridad con que cuenta el destino Cuba y el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación se puede atenuar el riesgo de la construcción de nuevos hoteles con tecnología más moderna y el rápido crecimiento de los competidores con estándares de calidad superiores y precios ventajosos y superar la no existencia de estrategias para mejorar la categoría de alojamiento para cumplir con los requisitos y los grandes problemas de mantenimiento de la planta habitacional.

Etapa 6: Diseño de la estrategia

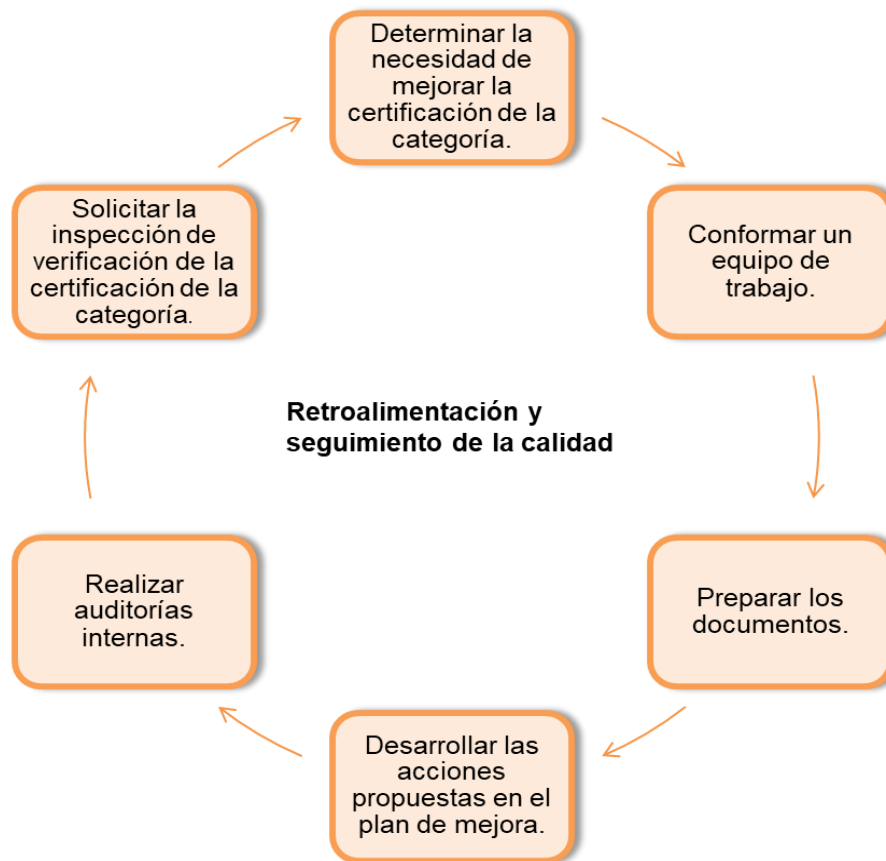


Figura 3.1: Estrategia para la mejora de la certificación de la categoría de alojamiento

Fuente: Elaboración propia

La estrategia se basa en la retroalimentación y seguimiento de nivel de calidad, en la primera etapa se determinará la necesidad de mejorar la certificación de la categoría mediante el

estudio de los requisitos que deben cumplirse para lograr que los productos y servicios con que cuenta el hotel respondan adecuadamente a la categoría 3 estrellas, logrando así satisfacción y confianza en los clientes. En la etapa 2 se prepara el equipo de trabajo quienes serán los encargados de desarrollar todo el proceso de mejora de la categoría hotelera. En la etapa 3 se prepara el plan de acción con los responsables y la fecha de cumplimiento para así establecer un límite de tiempo para la ejecución de los requisitos. La etapa 4 se basa en llevar a cabo las acciones del plan de mejora en aras de mejorar la certificación de la categoría. En la etapa 5 trimestralmente se realizarán auditorías internas por parte del equipo de trabajo designado para verificar el correcto cumplimiento de las acciones. Por último en la etapa 6 se solicitará una nueva inspección a la Oficina Territorial de Normalización de Matanzas donde se evalúe el total cumplimiento de los requisitos de la NC: 127/2014 en el proceso de alojamiento.

Fase III: Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 por el hotel y su incidencia en la calidad y satisfacción de los clientes.

Etapa 7: Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014.

Durante la visita de comprobación del cumplimiento de la NC 127: 2014 en la categoría 3 estrellas al Hotel Club Kawama, efectuada en mayo de 2022, fueron evaluados 533 requisitos, de un total de 563, pues 30 de estos no son aplicables. De los requisitos aplicables fueron cumplidos 431, lo que representa el 80,86%, por tanto, alcanzan la certificación de la categoría 3 estrellas, pero con marcadas deficiencias, ya que el mínimo de cumplimiento es del 80%. Del total de requisitos evaluados 299 corresponden al proceso de alojamiento, 242 se cumplen lo que representa el 80.97%, existe un 19,06% de incumplimiento con 57 requisitos. En la tabla 3.5 se expone el cumplimiento de los requisitos según la NC 127: 2014 en el hotel Club Kawama en el proceso de alojamiento.

Tabla 3.5: Cumplimiento de los requisitos según la NC 127: 2014 en el hotel Club Kawama en el proceso de alojamiento.

Acápites de la NC:127	No cumplidos	Cumplidos	Requisitos evaluados	%Requisitos cumplidos	Señalamientos
-----------------------	--------------	-----------	----------------------	-----------------------	---------------

Capital humano (5.1.1)	2	10	12	83.33	-Escaso dominio de idiomas extranjeros -Faltan Gafetes de identificación.
Instalaciones para el personal	1	13	14	92.86	-Cuartos de camareras en mal estado
Requisitos generales de establecimientos de alojamiento turístico. Servicio sanitarios públicos. Vestíbulo principal (Lobby)	8	29	37	78.38	-Mal estado en general.
Servicios Técnicos (5.3.13)	19	34	53	64.15	-Equipos fuera de servicio
Servicios de recepción (5.3.17)	4	60	64	93.75	-Problemas con la pizarra telefónica
Habitaciones (5.3.19)	23	96	119	80.67	-Mal estado general
TOTALES	57	242	299	80.97	

Fuente: Elaboración propia; a partir de los resultados de la verificación de la NC 127: 2014 en los hoteles del Destino Varadero

La instalación presenta un plan de medidas de un total de 57 acciones propuestas desglosadas en gestión, infraestructura, proveedores y prestatarios. En la actualidad se han cumplido ya de las 57 acciones 36, quedan incumplidos 21 requisitos.

Tabla 3.6: Cumplimiento de las medidas

Medidas	Cumplidas	%	Incumplidas	%
Gestión	21	60	14	40
Infraestructura	12	75	4	25
Proveedores	2	40	3	60
Prestatarios	1	100	0	0
Total	36	63.16	21	36.84

Fuente: Elaboración propia; a partir de los resultados de la verificación de la NC 127: 2014 en los hoteles del Destino Varadero

Las medidas incumplidas han sido clasificadas según su plazo de cumplimiento, y se expone además el responsable de la ejecución, a partir de las consultas hechas a las actas de los Consejos de Dirección del hotel, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.7: Clasificación de las medidas no cumplidas

Medidas incumplidas	Clasificación	Clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.			Responsable
		A corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1- Divisiones en los estantes oxidadas.	Gestión	X			Jefe de servicios técnicos.
2- Equipos de la Lavandería: fuera de servicio (mangle, lavadora y	Gestión		X		Director general y Ama de Llaves.

secadora).					
3- Falta completamiento de entrepaños en los closet y de cubre colchones.	Gestión		X		Director general y Ama de llaves
4- No se colocan saltos de cama.	Gestión	X			Ama de llaves
5- Escasos mandos de Aire Acondicionado en las habitaciones	Gestión	X			Director general y Jefe de servicios técnicos
6- Sin resistencia para calentadores de agua de las habitaciones	Gestión	X			Director general y Jefe de servicios técnicos
7- Problemas con la entrega a tiempo y con calidad de la lencería por parte de la lavandería.	Gestión	X			Ama de llaves
8- Lámparas de noche en las habitaciones sin tulipas.	Gestión		X		Director general
9- Sin vasos, en las habitaciones.	Gestión	X			Director general y Jefe de servicios técnicos

10-Textiles y mobiliario de las habitaciones falta de reposición	Gestión		X		Director general
11-El sistema de carpeta no se comunica con la pizarra telefónica	Gestión	X			Director general
12-Problemas técnicos en la pizarra telefónica.	Gestión	X			Director general y Jefe de servicios técnicos
13-Problemas serios con la telefonía en las habitaciones y otras áreas de servicio.	Gestión		X		Director general y Jefe de servicios técnicos
14-Escasas frazadas de invierno y secadoras de pelo para habitaciones	Gestión		X		Director general y Ama de llaves.
15-No existe Suite.	Infraestructura			X	Director general
16-En la puerta de las habitaciones no existe mirilla u otro elemento similar.	Infraestructura	X			Jefe de servicios técnicos
17-Cuartos de camareras en mal estado, pequeños o	Infraestructura		X		Director general

falta de pintura.					
18-Falta de falso techo en algunas de las habitaciones y en otras está en mal estado.	Infraestructura	X			Director general y Jefe de servicios técnicos
19-Ropero con insuficiente iluminación.	Proveedores	X			Director general
20-No poseen elemento antirresbalable para las bañeras.	Proveedores	X			Director general
21-Falta completamiento de los gafetes de identificación del personal.	Proveedores	X			Director general y Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia; a partir de consideraciones del especialista de calidad de la entidad

Etapa 8: Selección del requisito que más incide en la calidad.

Para la selección del requisito se lleva a cabo el Método Kendall teniendo en cuenta las consideraciones de los expertos seleccionados en la etapa 3.

Tabla 3.8: Aplicación del Método Kendall a los expertos seleccionados

Criterios	Expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2

Instalaciones para el personal	4	5	4	5	5	5	4	32	11	121
Requisitos generales de edificación e infraestructura	3	3	3	3	3	4	3	22	1	1
Servicios de recepción	5	4	5	4	4	3	5	30	9	81
SSTT	1	1	2	1	1	1	1	8	-13	169
Habitaciones	2	2	1	2	2	2	2	13	-8	64

Fuente: Elaboración propia, a partir de Microsoft Excel 2010

Después de realizados los cálculos los requisitos de la NC 127: 2014, que según los expertos, se le deben prestar más atención para alcanzar la mejora de la certificación de la categoría de alojamiento son los relacionados con los servicios técnicos y las habitaciones. Ahora se pasa a verificar los resultados a partir del coeficiente de Kendall (w), mediante Microsoft Excel 2010.

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{M^2(k^3 - k)}$$

$$W=0,89$$

$$X_{2t}(0,90; n-1)= 1,064$$

$$X^2c= 21$$

Como $W > 0,5$ el método es válido y existe concordancia entre los expertos, como $X_{2t} < X^2c$ la concordancia no es casual. Luego de verificados los resultados se concluye que los requisitos que más inciden en la calidad son los servicios técnicos y las habitaciones, y los expertos concuerdan en un 89%.

Etapa 9: Selección de los requisitos que más afectan la satisfacción de los clientes.

A partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos por el hotel en el mes de septiembre, teniendo como variables a evaluar los requisitos de la NC 127: 2014 que

aún no se han cumplido relacionados con el proceso de alojamiento, se realiza un análisis de las mismas y se calcula el % de insatisfacción para cada una.

Tabla 3.9: % Insatisfacción de los requisitos de la NC 127: 2014 en el proceso de alojamiento.

Variables	Clientes insatisfechos	%insatisfacción
Servicios de Recepción	49	22,79
Habitaciones	53	24,65
Aspectos Generales (Infraestructura)	20	9,30
Servicios técnicos	45	20,93
Limpieza general	27	12,56
Relación calidad-precio	21	9,77
Total	215	100

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el gráfico de barras para analizar los datos de la tabla 3.6 como se muestra a continuación:

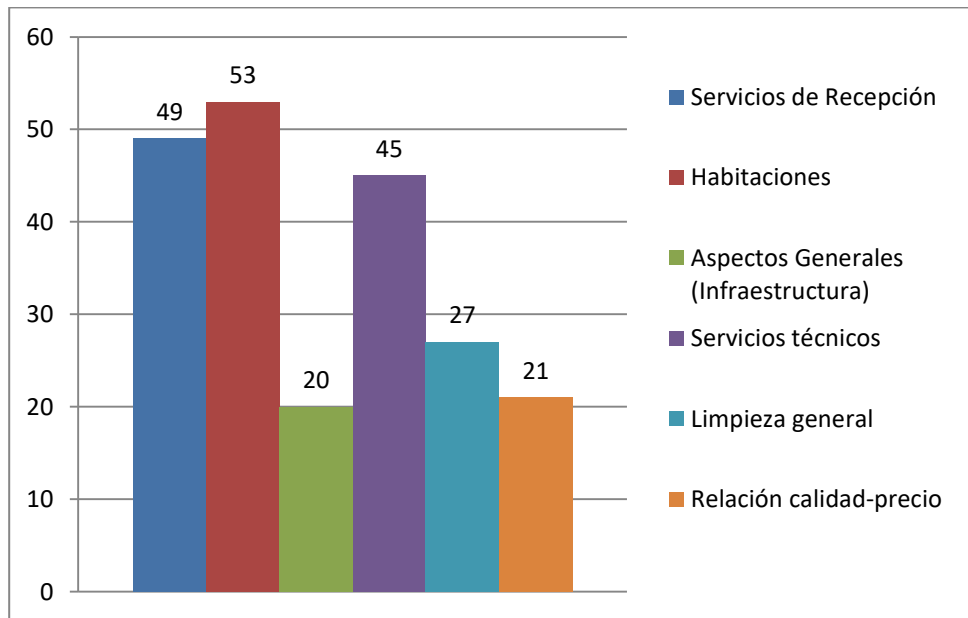


Figura 3.2: Insatisfacción de los clientes en el proceso de alojamiento

Fuente: Elaboración propia; a partir de Microsoft Excel 2010

Como resultado del análisis de las encuestas realizadas por el hotel se obtiene que los requisitos que más afectan a la satisfacción de los clientes son los relacionados con las habitaciones y los servicios de recepción.

Fase 4: Determinación de las causas de las principales deficiencias

Etapa 10: Confección del Diagrama Causa-Efecto.

A partir de la información recopilada y procesada durante el desarrollo de la investigación, se confecciona el Diagrama Causa-Efecto como se muestra en la Figura 3.3, con el objetivo de analizar y comprender las causas y sub-causas que inciden en la mejor certificación de la categoría 3 estrellas del hotel Club Kawama, para esto se realizó una tormenta de ideas entre los expertos. Se define como problema principal o efecto las deficiencias que afectan la mejor categorización del proceso de alojamiento, la situación actual se resume en la figura siguiente:

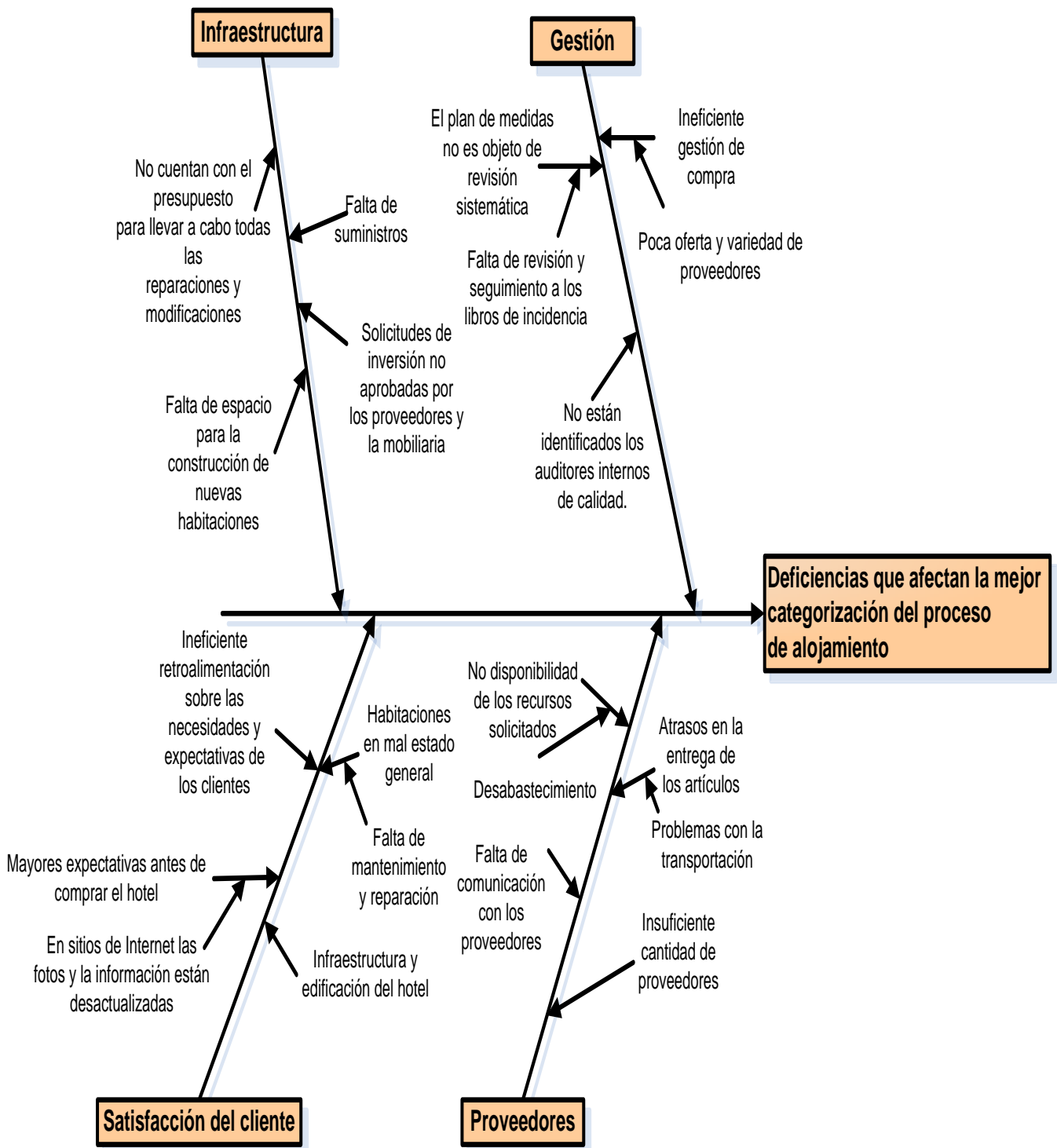


Figura 3.3: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia; a partir de Microsoft Visio 2010

Después de realizado el análisis, y obteniéndose las principales causas y subcausas que afectan la mejor categorización del proceso de alojamiento en el hotel Club Kawama, se debe entonces centrar la atención en la propuesta de aquellas acciones que contribuyan a la minimización o eliminación de estas deficiencias.

Fase 5: Elaboración del plan de mejoras.

Etapa 11: Confección del Diagrama de Árbol.

A partir de la realización del Diagrama Causa-Efecto, en esta fase final se determinan las acciones a seguir encaminadas a alcanzar el objetivo final de la presente investigación, como se muestra en la siguiente figura:

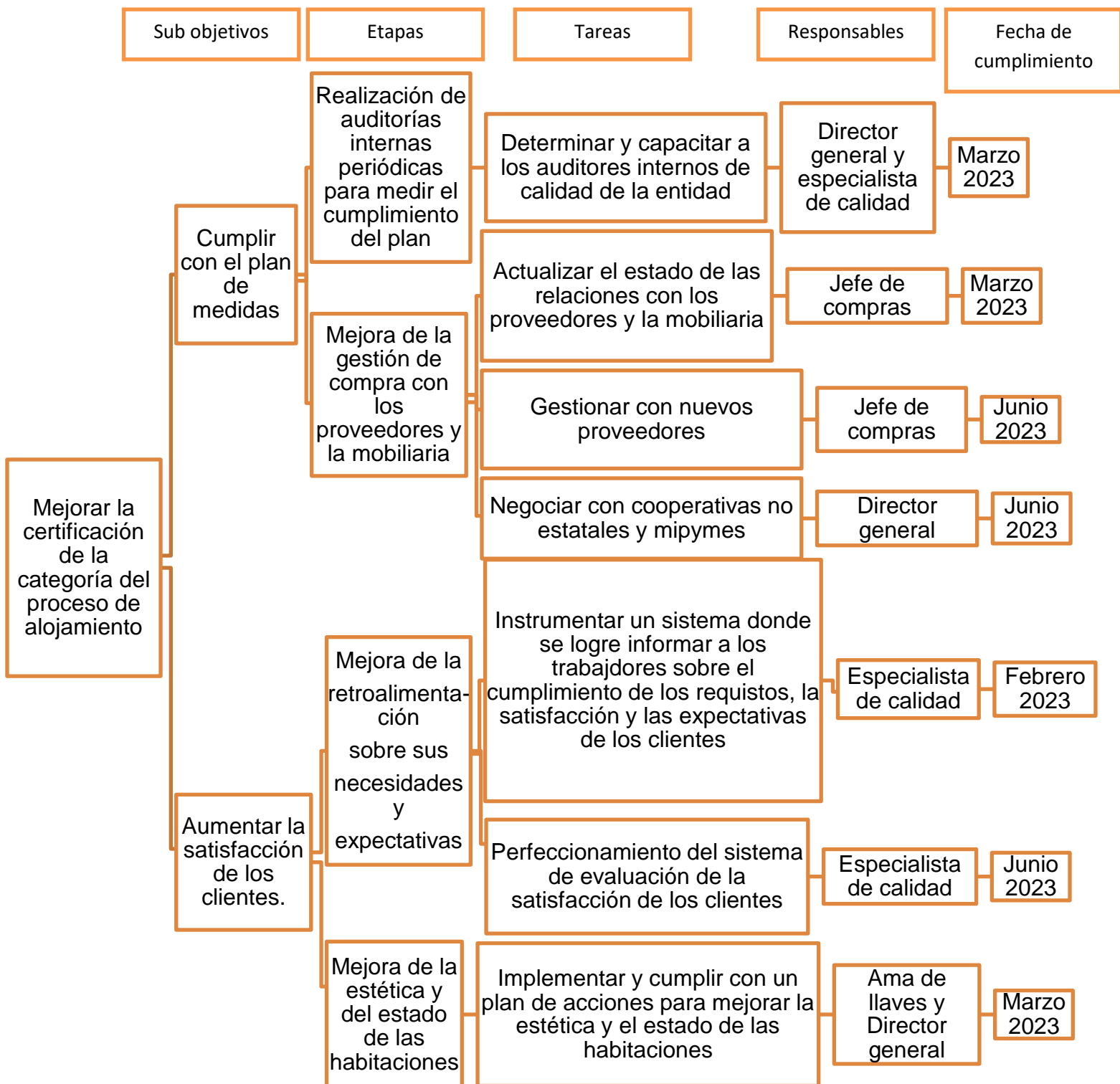


Figura 3.4: Diagrama de Árbol

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones parciales del capítulo III

Durante el desarrollo del presente capítulo se ha dado cumplimiento al tercer y último objetivo de la investigación, pues una vez aplicado el procedimiento metodológico, se ha diseñado la estrategia para la mejora de la certificación de la categoría y además, se ha elaborado un plan de acciones con vistas a corregir la problemática actual.

Conclusiones

1. El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico-referencial de la presente investigación permitió profundizar los aspectos relacionados con el tema a investigar como la calidad en los alojamientos turísticos, los sistemas de categorización hotelera, un acercamiento a la NC: 127/2014: requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico y la importancia de la certificación de la categoría como ventaja competitiva entre las empresas.
2. El procedimiento metodológico de la investigación permite evaluar el cumplimiento de los requisitos de la NC: 127/2014: requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico, así como diseñar una estrategia para alcanzar la mejora de la certificación de la categoría del proceso de alojamiento del hotel Club Kawama mediante la aplicación de diversas técnicas, métodos y herramientas.
3. La aplicación del procedimiento metodológico descrito permitió confeccionar una estrategia que cuenta con 6 etapas para mejorar la certificación de la categoría de alojamiento del hotel Club Kawama, así como conformar un plan de acciones que propone soluciones para las causas de las deficiencias detectadas durante el desarrollo de la investigación.

Recomendaciones

1. Instrumentar por parte de la gerencia del hotel Club Kawama la estrategia propuesta, en aras de mejorar la certificación de la categoría 3 estrellas de alojamiento turístico.
2. Aplicar las propuestas de acciones para la mejora del proceso de Alojamiento en el hotel Club Kawama.
3. Extender la metodología aplicada a los demás procesos del hotel, con el objetivo de detectar los fallos que afectan la calidad de los mismos.
4. Utilizar la presente investigación como material de referencia docente, metodológica e investigativo.

Bibliografía

- Abreu Ruiz, R. C. (2016). *Propuesta de Requisitos para la Categorización de Hostales. Caibarién como caso de estudio* [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas].
- Balmaseda Pérez, Y. B. (2018). *Plan de Mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E "Rijo-Plaza-Don Florencio"*. [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas].
- Castillo Chaustre, V. V. (2016). *Proyecto de actualización de ley de categorización hotelera. Ley provincial N° 5155 y su decreto reglamentario 1125/80 de la Provincia de Salta* [Tesis de Diploma, Universidad Empresarial Siglo XXI].
- Cevallos Arteaga, S. R. (2020). *Calidad de servicio en los establecimientos de alojamiento 1,2,3 y 4 estrellas de la ciudad de Portoviejo para la contibución al desarrollo turístico* [Tesis de Maetría, Universidad de San Gregorio de Portoviejo].
- Christina Castillo, S. (2010). *Evaluación y análisis de la mejora de la eficacia del proceso de alojamiento del hotel Sunbeach* [Tesis de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad de Matanzas].
- Chumpitaz Prada, I. J. (2020). *La calidad del servicio de alojamiento y el nivel de satisfacción de los clientes del hotel Camino Real de la ciudad de Tacna en el año 2019* [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Privada de Tacna].
- de Villar Ayala, A., Vélez González, J. C., & Villeda Martínez, S. E. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en pequeñas empresas de alojamiento turístico (Casas Particulares) en Cuba* Benemérita Universidad Autónoma de Puebla México].
- Duque Oliva, E., & Parra Díaz, M. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), 33-54.
- Espinosa Díaz, R. (2011). *Estrategias para la comercialización del Museo Nacional de la Ruta del Esclavo Castillo San Severino* [Diploma, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- Fernández García, D. (2014). *Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero "Gran Caribe" Varadero* [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas Facultad de Ciencias Económicas e Informática].
- Ferra, J. (2014). Clasificación de estrellas y diamantes. Retrieved 25/03/2017, from <https://es.slideshare.net/javierferra/clasificacion-de-estrellas-y-diamantes1>
- García García, F. M. (2020). *Análisis de la calidad turística de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Babahoyo* [tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Jurídicas, sociales y de la educación. Universidad Técnica de Babahoyo].
- González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., Cuétara Sánchez, L., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, Á. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en Empresas Turísticas*
- Guerra Bretaña, R. M. (2012). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas* (Editorial UH La Habana ed.).
- Hinojosa, V. (2014). ¿Los sistemas de clasificación hotelera deberían incorporar comentarios online? *Hosteltur*. https://doi.org/https://www.hosteltur.com/176860_sistemas-clasificacion-hotelera-deberian-incorporar-comentarios-online.html
- Hosteltur. (2019). El 72% de los turistas valora la opinión de otros usuarios antes de viajar. https://doi.org/https://www.hosteltur.com/130025_el-72-de-los-turistas-valora-la-opinion-de-otros-usuarios-antes-de-viajar.html
- Hosteltur. (2020). Crecen 12% las visitas a Varadero pese a la crisis del turismo en Cuba. https://doi.org/https://www.hosteltur.com/lat/134325_crecen-12-las-visitas-a-varadero-pese-a-la-crisis-del-turismo-en-cuba.html
- Hosteltur. (2022). Cuba llega a los 682.000 turistas en junio y mantiene la meta de los 2,5 M.

- Jouannet, C., Montalva, J., Ponce, C., & Von Borries, V. (2015). Diseño de un modelo de institucionalización de la metodología de aprendizaje servicio en educación superior. *RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, 1, 112-131.
- Lizano Flores, E., & Villegas Huamani, A. R. (2019). La satisfacción del cliente como indicador de calidad.
- López Cadalso, N. (2017). *Procedimiento para la categorización hotelera en el Hotel Club Amigo Ancón de Trinidad*. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas].
- López Holguín, P. A., & Trejos Muñoz, M. (2010). *Documentación y acompañamiento en el proceso de categorización por estrellas en el Hotel Anvamar SAS (Norma NTSH 006: 2009)" la categorización un proyecto de vida para las organizaciones hoteleras"* [Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira].
- Macías Pincay, S. C. (2021). *Análisis de protocolos en hoteles categoría 3 estrellas de Guayaquil para el fortalecimiento del servicio de alojamiento en tiempos de pandemia* [Trabajo de Titulación Facultad de Comunicación Social. Universidad de Guayaquil].
- Martínez, A. N., & Rosenfeld, A. (2011). Normas de calidad, responsabilidad social y turismo. Hacia un turismo Sustentable. *Colección Derecho del Turismo. Ladevi Ediciones*.
- Martínez Rodríguez, R. M. (2017). *Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur*. [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas].
- Martínez, V. (2015). Los nuevos desafíos de la categorización hotelera. https://doi.org/https://argentina-ladevi-info.cdn.ampproject.org/v/s/argentina.ladevi.info/nota-tapa/los-nuevos-desafios-la-categorizacion-hotelera-n7796?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFAQrABIACAw%3D%3D#aoh=16656083274220&referrer=https%3A%2F%2FjError! Referencia de hipervínculo no válida.
- Medici, L. (2020). ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 14(1), 3-13. <https://doi.org/http://doi.org/10.13140/RG.2.2.27619.48162>
- Moreno, L. (2021). *Gestión de la calidad en alojamientos turísticos* [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata].
- Muro, V. (2017). Nueva evidencia empírica sobre el impacto de la Q de calidad turística española en la satisfacción del cliente externo.
- Nasimba Suntaxi, C. M., & Cabezas Mejía, E. D. (2018). La calidad en los establecimientos de alojamiento del cantón Pujilí. *Revista mktDescubre-ESPOCH FADE*(12), 27-36.
- Naya Palomino, R. (2014). *Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata* [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas].
- Normalización, I. N. d. (2003). Clasificación, calificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico. Chile.
- Novau, F. A. (2018). La normalización. *Técnica industrial*(321), 66-67.
- OMT. (2022). *El turismo internacional consolida su fuerte recuperación en medio de crecientes desafíos*.
- ONN. (2014). Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Cuba.
- Ontivero, C. J. (2011). *Normas de calidad aplicables al Sector de Alojamientos turísticos, necesidad de armonización de la legislación aplicable; Caso: Buenos Aires* [Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Gestión Turística, Universidad Nacional de La Plata].
- Pérez Rodríguez, J. F. (2016). *Diagnóstico para elevar la categorización hotelera en el Hotel Playa Larga en Península de Zapata* [Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- Quiñónez Arroyo, E. D., & Viscarra Viscarra, D. N. (2022). *Análisis de las principales tendencias hoteleras de categoría de lujo. Propuesta de estrategias de promoción para el sector hotelero de Guayaquil* [Previo a

- la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
- Ramírez Segundo, L. I. M. (2021). *Factores que inciden en la no clasificación y categorización de establecimientos de hospedaje en el Distrito de Huánuco-2020* [Tesis de Diploma, Universidad de Huanuco].
- Rassow, G. (2016). *Propuesta de un sistema de categorización en base a la sostenibilidad de las prácticas de establecimientos que brindan servicios de alojamiento* [Tesis Final de grado, Universidad Empresarial Siglo 21].
- Remaicuna Flores, F. E., & Yovera Silva, L. (2020). *Informalidad en los establecimientos de hospedaje no categorizados en el centro de la ciudad de Piura, Año 2019* [Trabajo de investigación, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad César Vallejo].
- Rodríguez Casas, M. A., Merchán Cruz, E. A., & Alcántara Fernández, R. (2006). *Sistema de gestión de la calidad. Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, Su Integración, Alicante, Club Universitario*.
- Rodríguez Martínez, A. (2018). *Propuesta de un Plan de mejoras para categorizar al Hotel Canimao como 2 estrellas, según requerimientos de la NC 127:2014* [Tesis de Diploma Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas].
- Romero Fernández, A., Alfonso González, I., Latorre Tapia, L. F., & Álvarez Gómez, G. A. (2022). *Procedimiento para el mejoramiento de la gestión de los servicios de alojamiento en hoteles de destinos de sol y playa* *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 406-414.
- Sánchez Martínez, L. (2015). *Procedimiento para la determinación causal del nivel de comercialización de la Ciénaga de Zapata en la Agencia de Viajes Cubatur Varadero* [Diploma, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- Soto Moliner, Z. D. (2011). *Evaluación de la eficiencia de la calidad de la gestión en el hotel Club Kawama Resort* Facultad Industrial – Economía. Universidad de Matanzas].
- Untiveros Cano, G. W., Castillo Olivares, O. R., & Barrientos Mallma, K. S. (2020). *Clasificación y calidad de servicio de hoteles en el Perú* [Trabajo de Investigación, Universidad Peruana Unión].
- Valle Carol, S. (2012). *Diagnóstico y propuesta de medidas alternativas para elevar la calidad del proceso de Alojamiento en el Hotel SuperClubsBreezes Bella Costa* [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Económicas e Informática].
- Vértice, E. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Editorial Vértice.
- Zárate Riveros, V., & Durán Correa, J. (2022). *Análisis del hotel Choachí el Colonial (Cundinamarca) y recomendaciones para certificar su calidad según la norma sectorial NTSH 006/2009 como factor de competitividad*.

Vías o fuentes para la preparación profesional	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajos en el país.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas.			
Cursos de actualización.			

Resultados del Método de expertos:

Expertos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conocimiento	10	10	10	10	10	7	9	8	9
Competitividad	10	10	10	9	9	8	10	10	9
Disposición	10	9	10	10	10	9	9	9	8
Creatividad	10	9	9	8	9	9	9	9	7
Profesionalidad	10	10	10	10	10	10	10	9	9
Capacidad de análisis	10	10	9	9	9	7	10	8	9
Experiencia	10	9	9	8	10	9	9	8	8
Intuición	9	8	9	9	8	8	9	9	8
Nivel de actualización	9	9	8	7	9	9	10	8	9
Espíritu colectivista	10	9	10	8	10	9	10	9	9
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0,9819	0,9448	0,9325	0,8831	0,946	0,8367	0,9466	0,8511	0,8547
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Estudios teóricos realizados	A	M	M	M	A	M	M	A	M
Experiencia obtenida	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajos en el país	A	A	A	A	M	A	A	M	M
Conocimientos de trabajo en el extranjero	M	B	B	B	B	B	B	B	B
Consultas bibliográficas	A	M	M	A	M	M	M	M	M
Cursos de actualización	A	M	M	A	A	A	A	M	M
Coefficiente de autovaloración (Ka)	0,98	0,84	0,84	0,9	0,9	0,88	0,88	0,86	0,8
Coefficiente de experticia (K)	0,981	0,8924	0,8863	0,892	0,92	0,8584	0,913	0,856	0,827

Anexo 2: Cuestionario para aprobar las etapas del procedimiento metodológico.

Mediante el presente cuestionario se solicita su colaboración para validar las etapas del proceder metodológico para mejorar la certificación de la categoría 3 estrellas del Hotel Club Kawama.

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Parcialmente de acuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Etapas	1	2	3	4	5
1. Búsqueda y selección de la información sobre la temática a investigar.					
2. Análisis y procesamiento de la información.					
3. Selección de los expertos.					
4. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.					
5. Determinación del problema y la solución estratégica.					
6. Diseño de la estrategia.					
7. Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014 y su clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.					
8. Selección del requisito que más incide en la calidad.					
9. Selección del requisito que más afecta la satisfacción de los clientes.					

10. Confección del Diagrama Causa-Efecto.					
11. Confección del plan de mejora					

Anexo 3: Modelo entregado a los expertos para la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Hotel Club Kawama.

Modelo 1: Guía de la tormenta de ideas.

Objetivo: Conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel Club Kawama.

Mencione según su conocimiento y experiencia las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel, con no menos de cuatro elementos en cada caso. Muchas gracias por su colaboración.

Fortalezas	Amenazas	Oportunidades	Debilidades

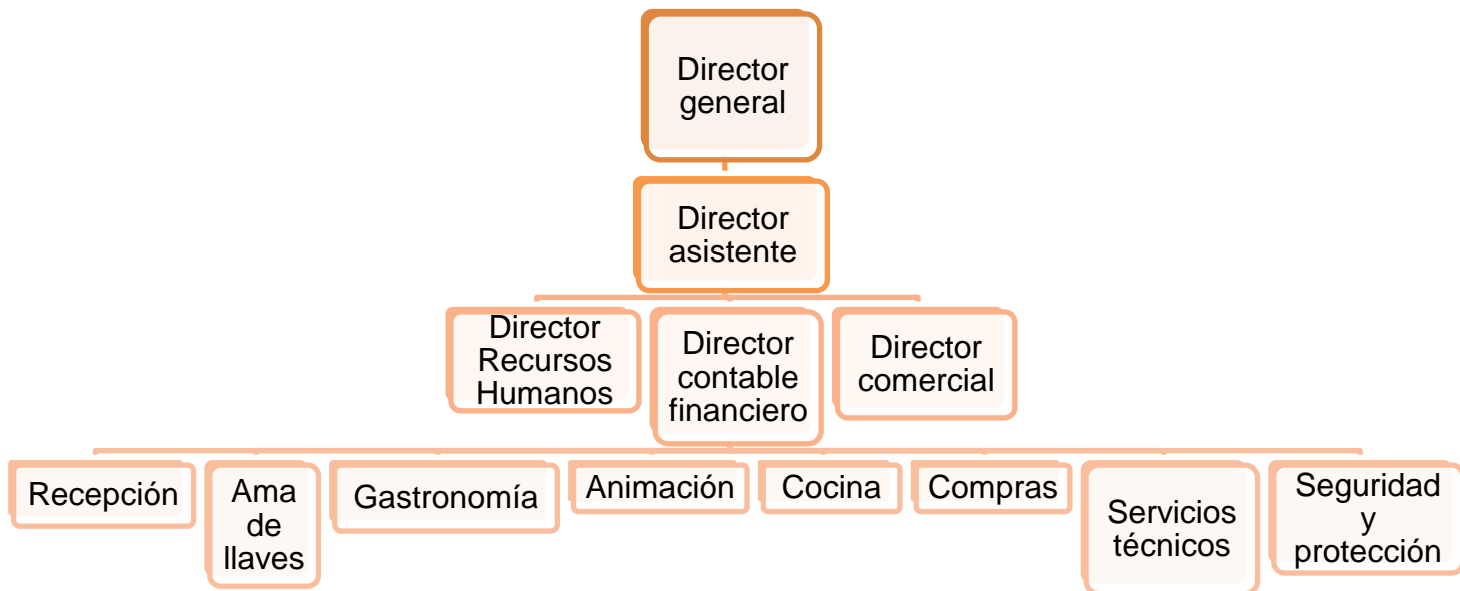
Anexo 4: Modelo entregado a los expertos para el ordenamiento según su grado de incidencia sobre la calidad de los requisitos incumplidos de la NC 127: 2014.

Estimado experto:

Se está realizando una investigación para conocer el grado de incidencia sobre la calidad de los requisitos incumplidos de la NC 127: 2014. Según su consideración ordene estos requisitos según su importancia de 1 a 5 en orden descendente. Muchas gracias por su colaboración.

Requisitos	Orden
Instalaciones para el personal	
Requisitos generales de edificación e infraestructura	
Servicios de recepción	
SSTT	
Habitaciones	

Anexo 5: Organigrama del hotel Club Kawama



Fuente: Elaboración propia a partir de la planeación estratégica del hotel.