

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Turismo



TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Título: Diseño de estrategia de mejora de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero.

Autor: Sisi del Carmen Mendoza Rodríguez

Tutores:

Lic. Jessica Alpízar Valdéz

Dr. C Yadrián Arnaldo García Pulido

Diciembre, 2022

Pensamiento

“La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia. No se trata de ser mejor en lo que haces, sino de ser diferente en lo que haces”

Michael Porter

“Las grandes oportunidades surgen por haber sabido aprovechar las pequeñas”

Bill Gates

Agradecimientos

Les agradezco a todos desde lo más profundo de mi corazón por haberme guiado, aconsejado y apoyado a lograr este gran sueño:

- ❖ A mi familia: mis padres, mi hermana, mi abuela, mis tías, mis tíos, mis primos.
- ❖ A mi novio que ya es parte de mi hermosa familia y que siempre ha estado dándome fuerzas y esperanzas.
- ❖ A mis amigos de infancia que siguen estando en todo momento, incluso en la distancia.
- ❖ A mis compañeros de la universidad que de una forma u otra también hicieron posible este gran logro.
- ❖ A los amigos que llevan poco tiempo en mi vida pero me han enseñado mucho.
- ❖ A mis tutores por toda la dedicación, entrega y conocimiento que me han brindado.
- ❖ A todos los profesores de la carrera, mi gran respeto para ellos.
- ❖ Al personal de hotel Grand Memories Varadero en especial a Madeleine, Claudia, Alejandro por su atención y ayuda.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de Diploma a mi más grande tesoro, mi familia, en especial a mi papá Raúl y a mi mamá Mileydis porque sin su amor, dedicación y comprensión no hubiese sido posible este gran logro. Se lo dedico a mi hermana, a mi abuela, a mis tías, a mis primos a todos los que han estado conmigo durante todo este largo camino velando por mis sueños y viendo cómo se hacen realidad. A Carlos, mi novio quien me ha estado apoyando desde que nos conocimos y quien llegó en el momento más indicado. En general, a todos los que de una forma u otra han colaborado en mi formación profesional y personal.

Declaración de autoría

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Diseño de estrategia de mejora de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero” 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.

Sisi del Carmen Mendoza Rodríguez

Resumen

En la actualidad constituye una necesidad asegurar que los servicios turísticos prestados estén diseñados bajo la premisa de la calidad para hacer efectiva la satisfacción del cliente. Por tal razón este es el enfoque del sector turístico en la estrategia económica de Cuba. En este sentido la presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estrategia de mejora en la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero, perteneciente a cadena hotelera Gaviota. Los ejes teóricos abordados se componen por un primer capítulo, donde se realiza la recopilación y análisis bibliográfico, un segundo para el planteamiento de la metodología a seguir y un tercero para la puesta en práctica de esta, así como la proposición de estrategia de mejora. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos, técnicas y herramientas como: revisión de documentos, aplicación de encuestas a clientes, entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores del hotel, el diagrama Causa – efecto, diagrama de Pareto, el Método de Expertos, el Método Kendall y Focus Group, además se utilizaron los siguientes software: VISIO, EndNote X9 como gestor bibliográfico, el SPSS versión 25.0, Microsoft Excel para el procesamiento de la información, permitiendo definir un procedimiento en cuatro fases: organización del trabajo, descripción del proceso, medición y análisis de la calidad y mejoramiento continuo del proceso mediante la implementación de estrategia de mejora en función de elevar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

Palabras claves: calidad, estrategia, alojamiento, satisfacción, hotel, mejoramiento

Abstract

At present, it is a necessity to ensure that the tourism services provided are designed under the premise of quality to ensure customer satisfaction. For this reason, this is the focus of the tourism sector in Cuba's economic strategy. In this sense, the objective of this research was to design strategies to improve the quality of the lodging service at the Grand Memories Varadero hotel, which belongs to the Gaviota hotel chain. The theoretical axes addressed are composed of a first chapter, where the bibliographic compilation and analysis is carried out, a second one for the approach of the methodology to be followed and a third one for its implementation, as well as the proposal of the improvement strategy. For the development of the research, methods, techniques and tools were used, such as: document review, application of customer surveys, unstructured interviews with hotel managers and workers, the Cause - Effect diagram, Pareto diagram, the Expert Method, the Kendall Method and Focus Group, and the following software was used: VISIO, EndNote X9 as bibliographic manager, SPSS version 25. 0, Microsoft Excel for information processing, allowing the definition of a procedure in four phases: work organization, process description, quality measurement and analysis, and continuous improvement of the process through the implementation of improvement strategies in order to increase the quality of the service and thus customer satisfaction.

Key words: quality, strategies, accommodation, satisfaction, hotel, improvement.

Resumé

Il est désormais nécessaire de veiller à ce que les services touristiques fournis soient conçus sous le signe de la qualité afin d'assurer la satisfaction effective des clients. C'est la raison pour laquelle le secteur du tourisme est au centre de la stratégie économique de Cuba. En ce sens, l'objectif de cette recherche était de concevoir des stratégies pour améliorer la qualité du service d'hébergement à l'hôtel Grand Memories Varadero, qui appartient à la chaîne Gaviota. Les axes théoriques abordés sont constitués d'un premier chapitre, où sont réalisées la compilation et l'analyse bibliographiques, un deuxième pour l'approche de la méthodologie à suivre et un troisième pour la mise en œuvre de celle-ci, ainsi que la proposition de la stratégie d'amélioration. Pour le développement de la recherche, les méthodes, techniques et outils suivants ont été utilisés : examen des documents, application des enquêtes auprès des clients, entretiens non structurés avec les directeurs et les employés de l'hôtel, diagramme cause-effet, diagramme de Pareto, méthode des experts, méthode de Kendall et groupe de discussion, et les logiciels suivants ont également été utilisés : VISIO, EndNote X9 comme gestionnaire bibliographique, SPSS version 25. 0, Microsoft Excel pour le traitement de l'information, permettant la définition d'une procédure en quatre phases : organisation du travail, description du processus, mesure et analyse de la qualité, et amélioration continue du processus par la mise en œuvre de stratégies d'amélioration afin d'augmenter la qualité du service et donc la satisfaction du client.

Mots clés : qualité, stratégies, hébergement, satisfaction, hôtel, amélioration

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ALOJAMIENTO HOTELERO	6
1.1. Conceptualización teórica sobre la calidad	7
1.1.1. Calidad del servicio y enfoque a la satisfacción del cliente.....	9
1.1.2. El servicio de alojamiento.	11
1.2. Calidad en el servicio de alojamiento.	14
1.2.1. Gestión de la calidad en el servicio de alojamiento hotelero.....	15
1.3. Evaluación y estrategia de la calidad del servicio en el alojamiento hotelero...	17
Conclusiones parciales	20
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.....	21
2.2. Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación.	23
Conclusiones parciales	34
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PROPUESTO EN EL OBJETO DE ESTUDIO.....	35
1.1 Fase I Organización del trabajo.....	35
1.2. FASE II Descripción del proceso	37
1.3. FASE III Medición y análisis de la calidad del servicio de alojamiento.	42
1.4. FASE IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.	50
Conclusiones parciales	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS.....	60

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el turismo se ha convertido en el sector con un continuo crecimiento y una profunda transformación, hasta llegar a ser uno de los sectores económicos que se desarrollan con mayor rapidez en el mundo, lo que ha permitido que los distintos países puedan ofrecer y promocionar sus recursos, logrando aumentar su número de visitantes, incentivando el consumo y por ende mejorando la situación económica, según la Organización Mundial del Turismo(OMT, 2015).

De acuerdo con la OMT (OMT, 2015), el turismo representa un motor clave en el progreso socioeconómico, por esta razón, su contribución al bienestar económico depende de la calidad y de los beneficios que ofrece. Además, en la actualidad el nivel de expansión de negocio del turismo, ha logrado igualar a las exportaciones del petróleo, productos alimentarios o automóviles, considerándolo como uno de los principales representantes del comercio internacional.

El desarrollo del turismo en Cuba ha constituido uno de los factores fundamentales para la reanimación y modernización de la producción nacional, la introducción de nuevas tecnologías y la transformación de la cultura empresarial mediante la aplicación de nuevos conceptos sobre la valoración de la calidad y la atención al cliente ha jugado un papel importante .El turismo representa para la Isla la segunda fuente de ingresos del país después de los servicios profesionales en el exterior, con una contribución del 10% al Producto Interior Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos(Hosteltur, 2018). Debido al impacto de este sector, las empresas turísticas se preocupan cada día más por perfeccionar sus sistemas de gestión, por aumentar la calidad de sus servicios y por mejorar sus procesos estratégicos, claves y de apoyo.

De modo que, implementar una filosofía de calidad es un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del sector turístico, en esta línea (Vázquez , Rodríguez, & Días, 1996) indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos”.

Machado (2016) refiere la calidad, como estrategia eficaz para el incremento de la satisfacción de los clientes, el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad en un entorno cada vez más cambiante y compulsivo; por ello, las empresas deben enfocar sus acciones en

la determinación de las necesidades de los clientes, para superarlas y garantizar la lealtad de estos.

La calidad es una variable que influye en la competitividad en las actividades turísticas. Existen modelos, teorías y normas nacionales e internacionales que permiten medir el servicio. La línea de estudio de diferentes autores, se centra en debatir acerca de los determinantes que subyacen a la calidad de los mismos, las corrientes más importantes apuntan por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben, y otros establecen que este parámetro de medición no es el más adecuado y que hay otros. El problema principal es el determinar de qué manera se puede mesurar la calidad del servicio, de tal forma que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que él espera recibir (Sigüenza, Mateo, & Ilzarbe, 2019).

Actualmente existen a nivel internacional estándares y normas que permiten establecer niveles de calidad en los procesos que se desarrollan en las empresas. Este es el caso de la ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos que especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con propósitos contractuales. El proceso de tratamiento de las quejas descrito en esta Norma Internacional puede utilizarse como un elemento de un sistema de gestión de la calidad. Gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma ISO 9001:2015, la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables (ISO, 2015).

En Cuba uno de los objetivos de la Dirección Nacional de Explotación y Calidad del Ministerio del Turismo (Mintur), es garantizar la implementación de un SGC, además de disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de los clientes a través de la implementación del SGC, que cumpla las exigencias de las normas internacionales ISO 9000, y que en un futuro las empresas en perfeccionamiento lo tengan certificado o avalado. (Astete Unda & Ortega Farfán, 2020)

El servicio de alojamiento es uno de los componentes fundamentales de la actividad turística, velar por la calidad de este servicio es de vital importancia, puesto que, 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 Blasco Peris (2015), el cual se logra a partir del cumplimiento de determinados parámetros (físicos, sensoriales, funcionales, ambientales, ergonómicos y otros).

De acuerdo con Fernández García (2014) el cliente puede percibir la limpieza, la higiene, la estética, los olores, la tranquilidad, el buen trato, la profesionalidad, las condiciones físicas, la seguridad de un local y la climatización. Es por ello que después de un diagnóstico certero, se considera significativo realizar estrategias que permitan modificar la realidad presente, que puedan satisfacer o intentar satisfacer las necesidades del comprador, sin olvidar que la tendencia actual viene marcada por el marketing de las percepciones, que hace preferir a los diferentes consumidores un producto más por sus valores emocionales o externos que por su propia utilidad.

Fundamentar la importancia de la calidad de las habitaciones y la necesidad de lograr el servicio de excelencia, es de vital importancia para fidelizar la clientela y lograr clientes satisfechos de verdad.

La mejora del servicio en los establecimientos de alojamiento turístico de Cuba, transita entre otras acciones, por la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, donde la medición y evaluación, es uno de sus subsistemas fundamentales

Los artículos 154 y 155 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2021-2026), plantean que es necesario “perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente. Así como “continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades”. En este sentido la gestión de la calidad en el proceso de alojamiento es la satisfacción de la necesidad y las expectativas de los clientes, los cuales sienten un conjunto de sensaciones y experiencias personales; que requiere coordinar a múltiples personas que están implicadas directas o indirectamente a prestar un servicio a un cliente que es cada vez más exigente. (PCC, 2016)

En este contexto, las instalaciones del destino Varadero, manifiestan un conjunto de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico que afectan negativamente la

visión de la calidad como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera. Las instalaciones continúan presentando problemas de calidad, tanto en términos de su desempeño como en la generación de productos para la oferta. Los niveles de satisfacción que reflejan los resultados de la retroalimentación de los clientes son susceptibles de ser cuestionados al observar, por ejemplo, los comentarios de estos sitios en la web.

Luego del análisis de distintos hoteles pertenecientes al grupo Gaviota, los resultados arrojaron que, entre los hoteles Fiesta Americana Punta Varadero, Iberostar Alameda, Memories Varadero, Iberostar Bella Vista, Iberostar Laguna Azul, Meliá Marina Varadero, Meliá Península Varadero, Ocean Varadero El Patriarca, Ocean Vista Azul, Paradisus Varadero, Princesa del Mar, Sol Sirena Coral, Grand Memories Varadero representaba un porcentaje de clientes satisfechos de 84,92% por debajo de lo planificado (89%) según encuestas aplicadas en el 2018 por la Delegación de Gaviota S.A.

El hotel Grand Memories Varadero perteneciente a la cadena hotelera Gaviota, es una instalación que apuesta por la calidad en los servicios y la satisfacción del cliente. Si bien se realizan encuestas de satisfacción, las cuales son procesadas por la delegación de Gaviota mediante al Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la cadena de forma general, no se cuenta con un procedimiento que orienten la acción de evaluación de forma sistemática para la mejora de la calidad percibida con un enfoque a procesos y de mejora continua. Los resultados de las encuestas aplicadas confirman la necesidad de mejorar los componentes alimentos, higiene y en particular el alojamiento según la percepción de satisfacción. Además así lo indican los comentarios en los sitios web lo que constituyen referentes negativos para la imagen de la instalación. Por tanto se hace necesario a petición de la dirección del centro, mejorar la calidad en los servicios de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero, lo que constituyó el **problema científico** de la investigación. De ahí que el **objetivo general** sea:

- Diseñar estrategia de mejora de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero.

Objetivos específicos:

- Fundamentar el marco teórico referencial de la investigación que comprenda los aspectos teóricos relacionados con la mejora de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero.
- Elaborar el procedimiento para la evaluación de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel.
- Aplicar el procedimiento para la evaluación de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se emplearon diferentes métodos, técnicas y herramientas, dentro de los principales se encuentran la revisión bibliográfica de documentos como: análisis de los resultados de las encuestas aplicadas por la Delegación de Gaviota S.A al hotel objeto de estudio, trabajos de diplomas, entre otros. Se realizaron entrevistas informales a directivos del hotel, encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción y a expertos y se aplicaron métodos de trabajo en grupo como el Focus Group. Se emplearon también el Método de Expertos, el Método Kendall, el diagrama Causa-Efecto y el diagrama de Pareto. Además se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25.0. para la validación de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes y el paquete informático STATGRAPHICS Centurion. La presente investigación está formada por: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

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

En el capítulo 1 se sistematizan los preceptos teóricos que sobre el tema presentan varios autores, incluyendo criterios propios y teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, como aspecto esencial en la actividad hotelera del sector del turismo.

El capítulo 2 se describe el procedimiento de la investigación propuesta desde el punto de vista metodológico, teniendo en cuenta además el tipo de investigación, dimensiones y atributos a considerar, técnicas e instrumentos aplicados y muestra seleccionada.

El capítulo 3 se caracteriza a la entidad objeto de estudio y se realiza la aplicación del procedimiento elaborado reflejando los resultados obtenidos y su procesamiento estadística.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ALOJAMIENTO HOTELERO

En el presente capítulo se abordan los aspectos teóricos referentes a la calidad en el sector turístico y al servicio en el proceso de alojamiento, en particular, el área de habitación, así como algunas consideraciones relacionadas con la gestión, evaluación y estrategia de la calidad del servicio en el alojamiento hotelero. Para lograr una lógica metodológica secuencial de este capítulo, se presenta en la figura 1.1 el hilo conductor.

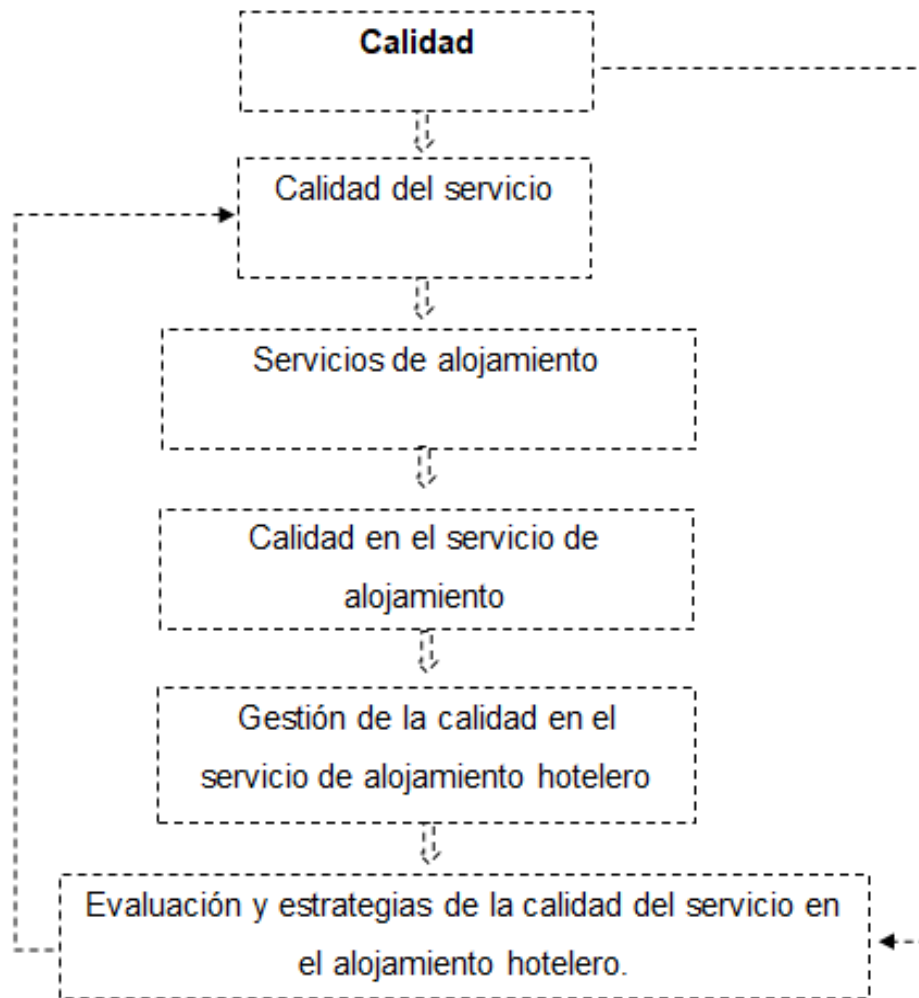


Figura 1.1 Hilo Conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia.

1.1. Conceptualización teórica sobre la calidad

La constante carrera por conquistar clientes genera un ambiente de competencia cada día más fuerte y la única vía para sobrevivir en ese medio es concebir productos de mayor calidad. Es por eso que no existe asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro de nuestra nación depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad (O'Reilly Crespo, 2011) .

Calidad

Actualmente, la calidad es un asunto importante para cualquier empresa que considere ser consistente en la entrega de productos o servicios; dicho de otra manera, la calidad es algo cualitativo y subjetivo, debido a que se refiere al cumplimiento de requisitos impuestos por el cliente, así lo manifiesta (Afthanorhan, Awang, Rashid, Foziah, & Ghazali, 2019) (Arbós & Babón, 2017).

La calidad es una propiedad inseparable de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma clase. La palabra calidad tiene múltiples significados (figura 1.2). La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que este se considere (Castillo Delgado, 2011).

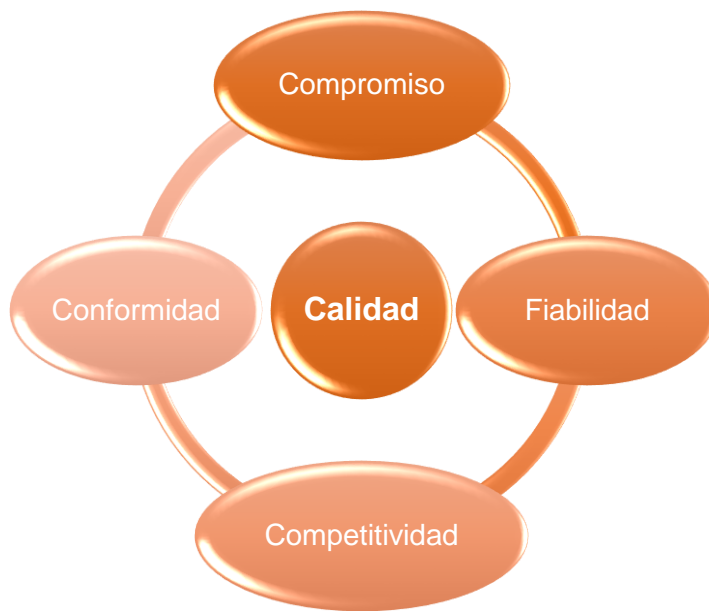


Figura 1.2: Elementos asociados a la Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Prestigiosos investigadores e instituciones vinculados a la rama, emiten sus definiciones acerca de calidad. Ejemplo de ello se recogen en la tabla 1.1 continuación.

Tabla 1.1 Definiciones de calidad según diversos autores.

Autor/ Año	Definición
Deming Edwards , 2009	“La calidad significa una mejora constante de los productos o servicios con el único fin de la satisfacción de los clientes. Para lograr eso requiere de un ambiente acogedor y mutua cooperación entre los colaboradores”.
Acosta, Vales, Echeverría, Serrano, & García, 2013	“Son aquellas características o estándares medibles en lo objetivo y lo subjetivo y que valoran la satisfacción del cliente con el producto o bien recibido en función de las bondades que este le ofrece”.
Rodríguez, Burgos, Domínguez, Corona, & Silva, 2015	“Propiedades de un producto o servicio que satisface tanto las necesidades explícitas como las implícitas de los clientes”.
Romero & Chávez, 2016	“La calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente en el menor tiempo y a un costo aceptable en relación con el valor percibido por el cliente”.
Parra, 2017	“El concepto calidad responde a la experiencia práctica vivida por el cliente al acceder a un producto o servicio”.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Frías Jiménez, Cuétara Sánchez, & González Arias 2008; Martínez Rodríguez, 2017; Solórzano Barrera & Aceves López, 2013)

Estos conceptos tienen varios aspectos en común referidos a necesidades y satisfacción del cliente además, coinciden en que la calidad de un producto o servicio está determinada por las características de cada cliente para la satisfacción de sus expectativas. De esta forma, la autora afirma que la calidad es la aptitud de los productos y servicios para satisfacer requerimientos y necesidades de los clientes en el tiempo especificado con un precio acorde a los beneficios esperados del consumidor.

1.1.1. Calidad del servicio y enfoque a la satisfacción del cliente

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas y en particular en las empresas turísticas, pues los clientes siempre exigen el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas. Para lograr la familiarización con la calidad del servicio al cliente, es primordial conocer los conceptos básicos de servicio.

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. De manera que Bon (2008) afirma que “es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”. Por otra parte Pastor González (2014) lo define como “las actividades ofrecidas por una parte, que constituyen el componente de naturaleza más o menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual desea recibir un beneficio a través de tales actividades que se producen como resultado de la interacción”.

Los servicios poseen características únicas que los distinguen de los bienes, ya que tienen interacción directa con el cliente al llevarse a cabo el proceso del servicio, así lo menciona (Jáuregui & Evangelista 2020) teniendo en cuenta las siguientes características (figura 1.3):



Figura 1.3: Características de los servicios.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Jáuregui & Evangelista 2020).

- Intangibilidad: es una característica básica de los servicios, y se refiere a que los servicios no se pueden ver, probar, sentir, oír ni oler antes de la compra. •
- Heterogeneidad: los servicios no son uniformes pueden variar por diferentes razones ya que no tienen un estándar dispuesto.
- Inseparabilidad: el servicio se encuentra presente en la relación cliente y organización, se encuentra en el factor humano como medio para brindar un servicio.
- Perecedero: los servicios no se pueden almacenar, guardar o conservar.

Estas características son responsables de que el servicio intente satisfacer las necesidades de los clientes por medio de sus actividades, diferenciándose de un bien, por su presentación no material o intangible. Pues el consumidor del servicio no puede poseerlo físicamente, tan solo puede obtener sus beneficios, y quedarse con la experiencia y satisfacción de haberlo consumido, a la vez resultando más complejo y subjetivo al momento de valorar la calidad.

Fueron Lewis and Booms (1983) los primeros en plantear el concepto de calidad del servicio como “el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas”. Comenta además que la calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente. Los clientes examinan la calidad del servicio al analizar sus perspectivas en relación a un servicio deseado con uno realmente entregado. Básicamente, la calidad del servicio significa cumplir o superar las expectativas del cliente (Parasurman, Zeithaml , & Berry, 1985).

En la calidad del servicio se pueden distinguir dos componentes, la primera denominada calidad técnica que se centra en lo que el cliente recibe, es decir, el resultado del proceso; mientras que la segunda catalogada como calidad funcional se basa en cómo se entrega el servicio esto es en el proceso. Estos se caracterizan por: la accesibilidad, la capacidad de respuesta, la comunicación, la cortesía, la credibilidad, la comprensión del cliente, los elementos intangibles, la fiabilidad, el profesionalismo y la seguridad (Mendoza Áquino, 2013) .

La calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2013). De acuerdo con esta definición la presente investigación asume que la calidad del servicio, es la voluntad de los miembros de una organización para mejorar las actividades y procesos que implican la producción de servicios, a fin de que no solamente reúna los requisitos del servicio, sino que logren satisfacer plenamente a los clientes.

La satisfacción de los clientes se ha convertido en un objetivo primordial para muchas empresas, especialmente para aquellas entidades comprometidas con la calidad, que consideran que el cliente debe ser el punto de partida y su satisfacción el fin de la empresa. “La calidad se refleja a través de un cliente satisfecho, dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por el mismo, así se puede decir si lo ofertado es bueno o malo” Alén and Fraiz (2006). La satisfacción del cliente implica una estrategia de calidad para conseguirla y reporta un variado abanico de beneficios para la empresa. Por ejemplo, creará una fidelidad de la clientela, gastar menos en acciones de marketing gracias a una buena publicidad boca a boca, se mejora la imagen de la empresa y se da credibilidad a la marca, mayor y mejor diferenciación con la competencia gracias a la percepción positiva que los clientes tienen sobre el servicio o producto Pastor González (2014). En consecuencia, la satisfacción del cliente se determina mediante la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene del producto según lo entrega la organización. La satisfacción del cliente es transversal a todos los servicios que este recibe asociados al turismo, donde el alojamiento es básico (Medina & Zambrano, 2019; Pérez & Villalobos, 2018).

1.1.2. El servicio de alojamiento.

El servicio de alojamiento turístico es la oferta de hospedaje a cambio de un beneficio económico en habitaciones debidamente equipadas, dotadas al menos de una cama, ofrecida como el principal servicio a turistas, viajeros y huéspedes.

La OMT (2014) considera como alojamiento a aquella actividad ejercida por los establecimientos que presten servicios de hospedaje al público a cambio de un pago de forma profesional, este puede ser de modo temporal o permanente y puede incluir otros servicios complementarios. En base al concepto presentado por la Organización Mundial de Turismo la actividad de alojamiento turístico es la acción de brindar las comodidades necesarias de hospedaje al turista a cambio de una prestación económica, el alojamiento puede incluir servicios adicionales como alimentación, recreación entre otros con el objetivo de dar satisfacción al cliente.

Según la NC 127: 2014 elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo, un establecimiento de alojamiento turístico es la instalación destinada a prestar servicios de hospedaje al turista mediante pago, por un periodo no inferior a una pernoctación, cuyo titular es la persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican por tipos y categorías. Los tipos de establecimientos son: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel (NC, 2014).

El proceso de alojamiento comienza desde que el cliente llega al hotel hasta que este se instala en la habitación. Es en ese momento que él percibe el valor recibido: estar alojado. El cliente evalúa de manera integral, no separa por departamentos su experiencia de acomodo, de llegada al hotel. El check-in es sólo una parte de toda esa experiencia, donde intervienen otros departamentos y diferentes actividades en las que todos los que intervienen saben que aportan su parte en el valor integral del proceso cuyo resultado debe ser sólo uno: el cliente satisfecho en su habitación (Del Toro Soto, 2015)

Los eslabones que componen las actividades a realizar en el área de pisos o área de habitaciones, como también se conoce, pueden ser resumidos en la figura 1.4:



Figura 1.4: Actividades en el Área de Regiduría de Pisos.

Fuente: Elaboración propia; a partir de (Matos Leyva, 2018).

La entrada es una de las fases de la operación de recepción del cliente que da continuación al proceso de alojamiento del cliente. Pasados los trámites en el departamento de recepción, lo que resta es acompañar al cliente a su habitación por el personal designado para ello. Es una práctica habitual que una vez dentro de la habitación, esta le sea mostrada al cliente en todos sus detalles y se le expliquen las características de la misma (Navarro Ureña)

El huésped durante su estancia en la habitación puede llegar a pasar muchas horas, por lo que se debe procurar ofrecer un alto nivel de confort (Cahuaya Rivera & Ñahuincopa Arango, 2015) entendiéndose por confort aquello que produce bienestar y comodidades. Esta no se utiliza únicamente para dormir, los huéspedes también descansan, trabajan y se distraen en ella, por lo que debe reunir ciertas condiciones (Blasco Peris, 2015) .En la medida de lo posible, todas las habitaciones deben ser exteriores; el baño debe ser amplio y completo; debe contar con bañera, inodoro, bidé y lavabo; la zona de descanso debe tener una amplia ventana o balcón que permita la entrada de luz; las camas deben ser amplias y cómodas.

La atención al cliente, en el área de pisos, incluye: la limpieza de habitaciones, servicio de cobertura, servicio de Luna de miel, servicio de minibares, atención a clientes VIP, lavado de ropa de clientes, room service, conserjería, mayordomía y otros.

Constituye la limpieza de habitaciones, una actividad clave para el departamento de piso. Entre una de las diez dimensiones de calidad más valoradas por los turistas en las instalaciones hoteleras según (Escobar Aguiar, 2010) está la limpieza. El “hacer la habitación”, presenta dos situaciones: cuando la habitación está ocupada y cuando es una habitación de salida.

La salida del cliente, en el departamento de pisos, desencadena determinadas acciones orientadas fundamentalmente a la preparación de las habitaciones para una nueva venta. Blasco Peris (2015) afirma que hay que garantizar el confort de la habitación, lo que significa eliminar las posibles molestias e incomodidades generadas por distintos agentes que intervienen en el equilibrio de la persona. Debe contar con la dotación necesaria acorde a los estándares y normas de calidad, iluminación, la climatización, la decoración adecuada, buen estado de mantenimiento y estado físico del mobiliario, puertas y ventanas

1.2. Calidad en el servicio de alojamiento.

Según (Santos, 2011) afirma sobre la calidad en los servicios hoteleros: “actualmente, la calidad, la productividad y la efectividad del servicio generado no se vuelven opcionales, sino incondicionales, en particular cuando la administración de la demanda con que cuenta este tipo de organizaciones tiene un alto componente de incertidumbre. En la prestación de servicios el cliente experimenta factores diferenciadores como la recordación, la lealtad y la fidelidad, lo que conlleva generar recompra y la estrategia del voz a voz”. (Daza & José, 2013).

Según (Anido Rodríguez, 2013), la calidad parte de la firme creencia de que el cliente, no puede ser engañado ni poco ni mucho. Al cliente hay que ofrecerle lo que se ha asumido y garantizado, es decir productos y servicios honestos. Las habitaciones que ofrecen los establecimientos de hospedaje deben de cumplir con los siguientes lineamientos de calidad que se resumen en la figura 1.5:

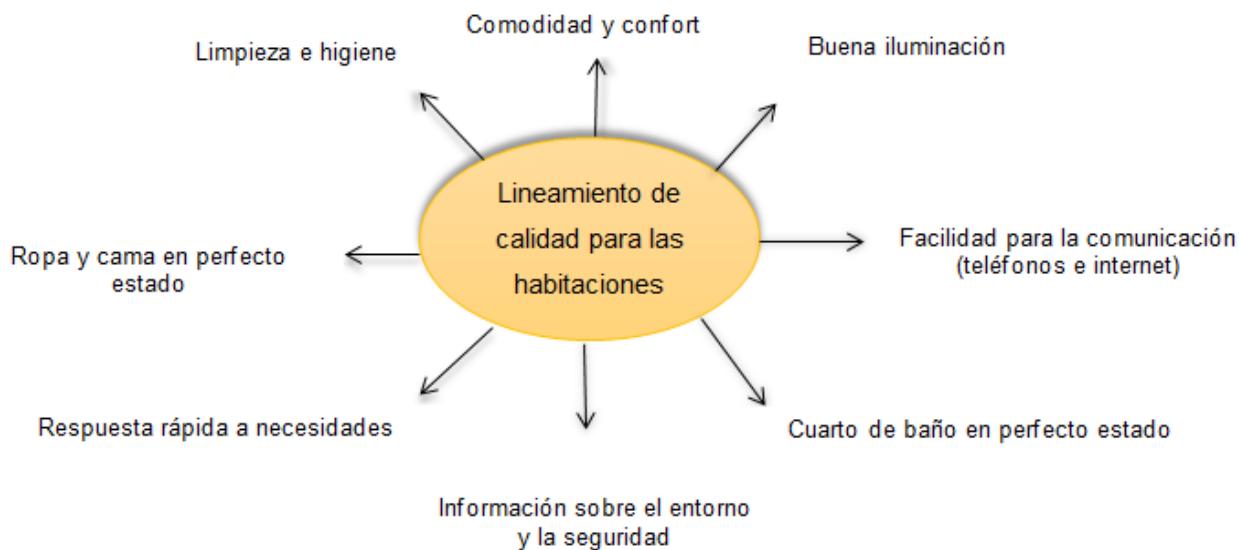


Figura 1.5 Lineamiento de calidad en las habitaciones.

Fuente: Elaboración propia; a partir de (Anido Rodríguez, 2013).

Esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Desde el momento en que el empleado inicia su relación laboral en una empresa de servicios como un hotel, se debe fomentar en él la

creación de una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada huésped (Matos Leyva, 2018) .

El sector hotelero, es un visible crecimiento de prestación de sus servicios hacia los turistas que acceden a cada uno de los establecimientos a nivel mundial, debido a la fuerte demanda de alojamiento por parte de los usuarios, que buscan lugares que brinden comodidad y buen servicio. Se considera, que la calidad es visible en las características del servicio con que cuenta cada empresa hotelera, ya que de esta manera buscan la fidelización de sus clientes.

(PITTALUGA QUEVEDO, 2018) refiere que la calidad en el servicio es de gran importancia porque permite darle al hotel un efecto diferenciador único frente a la competencia. El secreto de la calidad en el servicio está en integrarlo a la empresa de manera profunda y transversal, que abarque procesos, estrategias, personas y la cultura de la organización. Asumir la calidad de servicios como parte de una filosofía propia de la empresa hará que los resultados hablen por sí solos, agregando un verdadero valor al servicio.

1.2.1. Gestión de la calidad en el servicio de alojamiento hotelero

Actualmente la gestión de la calidad se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. Para (Gueira Oliva, 2013) la gestión de la calidad es visible en cualquier aspecto que sea valorado de manera diferente, es decir, que sirva como complemento de interés; donde el cliente percibe la calidad de un producto o servicio que haya sido solicitado, razón que influye en la toma de decisiones de los procesos de una empresa. Además (Isabel Cristina, 2017), afirma, que la gestión de la calidad en la organización, determina que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, son factores primordiales para lograr una mejora continua en el desarrollo de los procesos de funcionamiento de la organización. Por tanto, la presente investigación asume que la gestión de la calidad no es más que el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, coordinadas y supervisadas por la dirección de la misma.

Según (JURAN, 1987) la gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos de gestión: planificación, control y mejora (Ver Anexo 1).

- ✓ Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos

operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

- ✓ Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.
- ✓ Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

El proceso de la gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente debe ser un compromiso y una responsabilidad creada y dirigida por la gerencia de una organización y esta debería generar los mecanismos necesarios para que los colaboradores internalicen los objetivos propuestos y al mismo tiempo se sientan parte del proceso y orienten sus esfuerzos hacia el cumplimiento y mejoramiento del mismo.

Conocer el valor de la calidad del servicio es esencial para la mejorar los procesos de la empresa y ofrecer a los clientes una experiencia única que los motive a regresar continuamente. Para valorar la calidad del servicio (GALLEGO, 1996) tiene en cuenta cinco factores, que los ordena de mayor a menor importancia estos son: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, tangibilidad y empatía. Por supuesto, que todos influyen decisivamente en la valoración global de la calidad, por lo que una proporción negativa en cualquiera de ellos supone la insatisfacción del cliente.

El sector hotelero experimenta un visible crecimiento de prestación de sus servicios hacia los turistas que acceden a cada uno de los establecimientos a nivel mundial, debido a la fuerte demanda de alojamiento por parte de los usuarios, que buscan lugares que brinden comodidad y buen servicio. Se considera, que la calidad es visible en las características del servicio con que cuenta cada empresa hotelera, ya que de esta manera buscan la fidelización de sus clientes (Cazañas-Rivero, González-González, & de los Ángeles González-Solá, 2011) .

El sistema de gestión de calidad de un hotel se basa en las políticas, estándares y protocolos, tanto en las auditorías internas y externas, que deben poner en práctica y delimitar un establecimiento para ejercer una mejora constante en la calidad de los servicios y productos que ofrecen en cada uno de sus departamentos (Ostelea, 2022).El hecho de tener implantado un sistema de calidad es una de las mejores garantías que puede ofrecer el

hotel, y mucho más si está certificado. Se puede considerar como un motivo para mejorar la calidad, y ser más competitivo.

La gestión de la calidad en el proceso de alojamiento es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, los cuales sienten un conjunto de sensaciones y experiencias personales; que requiere coordinar a múltiples personas que están implicadas directas o indirectamente a prestar un servicio a un cliente que es cada vez más exigente y sobre todo en el que pernocta (Del Toro Soto, 2011).

La gestión de la calidad proporciona grandes beneficios para las empresas dentro de ellos se pueden destacar: la mejora de la satisfacción de los clientes, la fidelidad y confianza de los clientes, permite la reducción de cambios constantes o radicales de sus procesos, evita contratiempos en acceder al servicio, mejora la eficiencia del servicio en la organización y potencia la imagen positiva de la empresa.

1.3. Evaluación y estrategia de la calidad del servicio en el alojamiento hotelero.

La evaluación de la calidad se considera como un proceso general, que describe las diferencias entre las expectativas y las percepciones. Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a contrarrestar o eliminar dichos problemas. El proceso de evaluación y/o medición de la calidad del servicio suele incorporar varios elementos, aparecen representados en la siguiente figura 1.6.

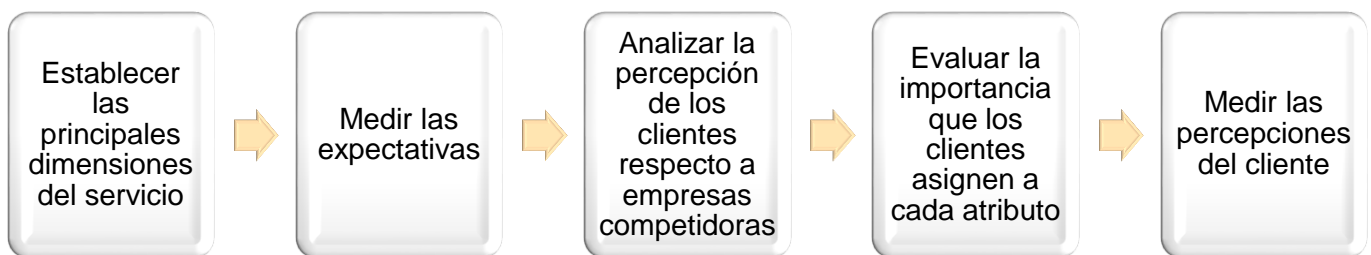


Figura 1.6 Elementos del proceso de medición de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Fernández García, 2014).

La modelización y búsqueda de la medición de la calidad en el servicio tuvieron sus inicios a partir de las investigaciones adelantadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry, pioneros en el tema y quienes sentaron las bases de posteriores modelos. En este punto resulta importante conocer algunos de estos hallazgos que den a conocer de mejor forma la concepción de la calidad en el servicio y las maneras más acertadas de medirlo. (Rios & Santomá, 2008)

El análisis de la calidad del servicio se inicia explícitamente con el artículo (Parasurman et al., 1985) de en el que se propone un modelo de calidad del servicio, el cual es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988. (Cantú Delgado, 1997) refirió que el modelo SERVQUAL es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

El Modelo SERVQUAL se aplica en multitud de servicios y en esa misma medida, surgen algunas adaptaciones del modelo para los servicios de alojamiento. (Ver Anexo 2). En la presente investigación se hace uso del modelo HOTELQUAL que es una aportación de los autores españoles Falces, Sierra, Becerra y Briñol sobre la aplicación del modelo SERVQUAL al sector hotelero en la Comunidad de Madrid. El modelo parte inicialmente de los ítems de la escala SERVQUAL aunque se modifica para adaptarla, teniendo en cuenta que una de las limitaciones del mismo, consiste en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación de las dimensiones clave para cada sector.

En consecuencia, para el sector de los servicios de alojamiento se encuentran tres dimensiones fundamentales: la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y funcionamiento y por último, la organización del servicio. Estas dimensiones constituyen la base de la escala HOTELQUAL, que cuenta con 20 ítems. Algunos de estos ítems coinciden con los del modelo SERVQUAL, pero otros se adaptan al servicio de alojamiento. Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las organizaciones emplean para alcanzar un servicio de excelencia.

La estrategia de calidad de servicio al cliente se perfila como uno de los conceptos empresariales más importantes de la década de los 90; definida en función de los objetivos que se pretenden conseguir en relación a la calidad, las líneas de acción, los recursos y medios a emplear para conseguir esos objetivos.

La estrategia abarca a un conjunto de acciones y políticas establecidas por una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo. También se le denomina competitiva, porque ayuda mantener y generar una ventaja competitiva frente al mercado y a un conjunto de organizaciones que compiten entre ellas al momento de ofrecer servicios o productos equivalentes e iguales. Para la formulación de la estrategia es importante incluir a toda la organización, de modo que la información sea compartida entre todos y se pueda poner en práctica. Por otro lado, el éxito de una organización depende eficazmente de que su estrategia esté bien elaborada y sea adecuada tanto para los trabajadores como para su área administrativa. Para la selección y formulación de las estrategias es necesario tener en cuenta que las diversas alternativas estratégicas deben ser evaluadas en función de la adecuación a los objetivos de la organización, las prioridades existentes, los recursos disponibles, el coste, el riesgo, y la dificultad de implementación (Avila Vera, 2021).

Según Smith *et al* (2013) la estrategia se relaciona con lo que la empresa pretende hacer. Consiste en definir las metas y los objetivos a largo plazo del negocio, las acciones que se deben tomar y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas. La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Para definir la gran estrategia se viabiliza el proceso administrativo de la formulación, implementación y evaluación.

- **Formulación de la Estrategia:** Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las que se seguirán.
- **Implementación de la Estrategia:** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

- Evaluación de la Estrategia: Es el medio para conocer cuándo no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición de desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas. (Hernández-García de Velazco, 2017)

En la actualidad, las organizaciones tienen que incluir estrategias de trabajo que les permitan adaptarse a las exigencias actuales del cliente, ya que el cliente ha desarrollado una sensibilidad selectiva en relación a la calidad-precio del servicio que está recibiendo, y valora de mejor manera las experiencias innovadoras, teniendo mayor comprensión entre la conexión que tiene la prestación del servicio con el precio, así lo señala (Sánchez Castro, 2016)

Conclusiones parciales

La estrecha relación entre la calidad y la satisfacción muestra que existe una mínima diferencia pues la satisfacción es una consecuencia de una consideración positiva del cliente sobre un aspecto específico del consumo. Por otro lado, la calidad es el resultado de la evaluación global del servicio que se construye a partir de la apreciación del producto o servicio ofrecido. Son variadas las alternativas o propuestas para la medición y o evaluación de la calidad del servicio las cuales descansan en el fundamento de la comparación entre expectativas y percepciones. Cada uno de los modelos y técnicas presentan aportes válidos, existiendo aspectos en algunas de ellas que resultan de utilidad a los efectos de la alternativa propuesta por esta investigación.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, en el cual se propone un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento, en particular en el área habitacional, en el hotel Grand Memories Varadero perteneciente a la cadena hotelera Gaviota. Este procedimiento se fundamenta con la implementación de estrategia de mejora en función de elevar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.

Para Pérez Porto y colaboradores (2008) un procedimiento consiste en seguir ciertas etapas predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Ruíz Iduma, Ochoa Medina, & Bernal Ruiz, 2017)

Durante la búsqueda de información previa a la realización de la presente investigación referente a la evaluación de la calidad del servicio en relación con la problemática del trabajo, se encontraron múltiples metodologías como (Mazaira Rodríguez, 2011);(Vergel Noda, 2014); (González Alvarez, 2015); (González-Arias, Frías-Jiménez, & Gómez-Figueroa, 2016);(Nápoles-Nápoles, 2016) ; (Pavón-Sicilia, Baquero-Guilarte, & Góngora-Díaz, 2018); (Matos Leyva, 2018) las cuales son fruto de la experiencia del trabajo de la impronta científica de los autores en busca de los medios esenciales para lograr la satisfacción plena de los clientes.

La presente investigación se nutrió de los estudios que se acercan más al objetivo que persigue la investigación los cuales en su proceder tuvieron en cuenta las etapas que se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.

Autores				
Fases	(González Alvarez, 2015)	(Nápoles-Nápoles, 2016)	(Pavón-Sicilia et al., 2018)	(Matos Leyva, 2018)
Fase I	Organización del trabajo Etapa 1. Caracterización de la institución Etapa 2. Formación de un equipo de trabajo Etapa 3. Capacitación al equipo de trabajo Etapa 4. Información a todos los niveles de los objetivos	Involucramiento del personal Etapa 1. Creación del grupo de trabajo Etapa 2. Capacitación del grupo de trabajo	Involucramiento del personal Etapa 1. Creación de la comisión de trabajo Etapa 2. Capacitación y comisión de trabajo Etapa 3. Elaboración y aprobación del Cronograma de trabajo	Organización del trabajo Etapa 1. Caracterización de la entidad Etapa 2. Formación de un equipo de trabajo Etapa 3. Información de los objetos del estudio
Fase II	Selección y descripción del proceso de servicio Etapa 5. Selección del proceso de servicio Etapa 6. Descripción del proceso de servicio	Situación actual de la organización Etapa 3. Análisis de los factores externos de la entidad Etapa 4. Análisis de los factores internos de la entidad Etapa 5. Establecimiento de la posición estratégica interna y externa de la entidad	Diagnóstico de la situación actual de la organización Etapa 4. Análisis del contexto organizacional Etapa 5. Determinación del posicionamiento estratégico de la organización	Descripción del proceso de servicio Etapa 4. Descripción del proceso de servicio de alojamiento Etapa 5. Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio de alojamiento Etapa 6. Definición y selección de los atributos que caracterizan el servicio objeto de estudio
Fase III	Medición y análisis de la calidad de servicio Etapa 7. Diseño del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio Etapa 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad Etapa 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición	Planificación de la medición de la satisfacción del cliente Etapa 6. Selección de los procesos y servicios a estudiar Etapa 7. Definición de indicadores Etapa 8. Planificar el estado actual de la satisfacción del cliente interno	Análisis de los servicios internos Etapa 6. Creación de los servicios internos Etapa 7. Determinación del índice de satisfacción del cliente por servicio Etapa 8. Evaluación de la satisfacción del cliente interno Etapa 9. Determinación de los aspectos que limitan la satisfacción del cliente interno	Medición y análisis de la calidad del servicio de alojamiento Etapa 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad del servicio Etapa 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio Etapa 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad del servicio
Fase IV	Mejoramiento continuo del proceso de servicio Etapa 10. Planificación de las acciones de mejora Etapa 11. Implantación de las acciones Etapa 12. Verificación de la efectividad de las acciones Etapa 13 Realización de las correcciones necesarias	Medición de la satisfacción del cliente Etapa 9. Aplicación de los instrumentos o técnicas de medición Etapa 10. Análisis de los resultados	Propuesta, aplicación y evaluación de las acciones correctivas y de mejora Etapa 10. Elaboración y aplicación de propuesta de soluciones y mejoras Etapa 11. Evaluación de la eficacia de las soluciones y mejoras aplicadas	Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio Etapa 10. Planificación de las acciones Etapa 11. Implantación de las acciones
Fase V		Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de		

		<p>la calidad del servicio Etapa 11. Elaboración de estrategias y plan de acción Etapa 12. Retroalimentación de los resultados</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

La presente investigación asume el procedimiento metodológico propuesto por (Matos Leyva, 2018) pues según su consideración estas fases se corresponden mejor con el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento, a este procedimiento se le modifica la fase III al eliminar en la etapa 7 el diseño, pues se selecciona uno ya elaborado. En la fase IV se elimina “planificación de acciones” y se le añade “diseño de estrategia”, en la etapa once se realiza una implementación de estrategia de mejora, pues es de interés para la autora durante el desarrollo de la investigación.

2.2. Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación.

El procedimiento seleccionado se sustenta en las bases teóricas abordadas en el Capítulo I. El mismo está compuesto por 11 etapas donde incluye la caracterización de la entidad objeto de estudio, se capacita al equipo de trabajo y les informan de los objetivos del estudio. Luego corresponde la descripción del proceso de servicio de alojamiento, la selección de las dimensiones que caracterizan el servicio objeto de estudio, la definición y la selección de los atributos que caracterizan el servicio. Posterior a la selección del instrumento para medir el nivel de calidad del servicio, se aplica el instrumento de medición y se procesa la información y análisis estadístico de los resultados. Para finalizar, en conjunto con el personal involucrado y directivos se propondrá el diseño de estrategia que posteriormente se implementará.

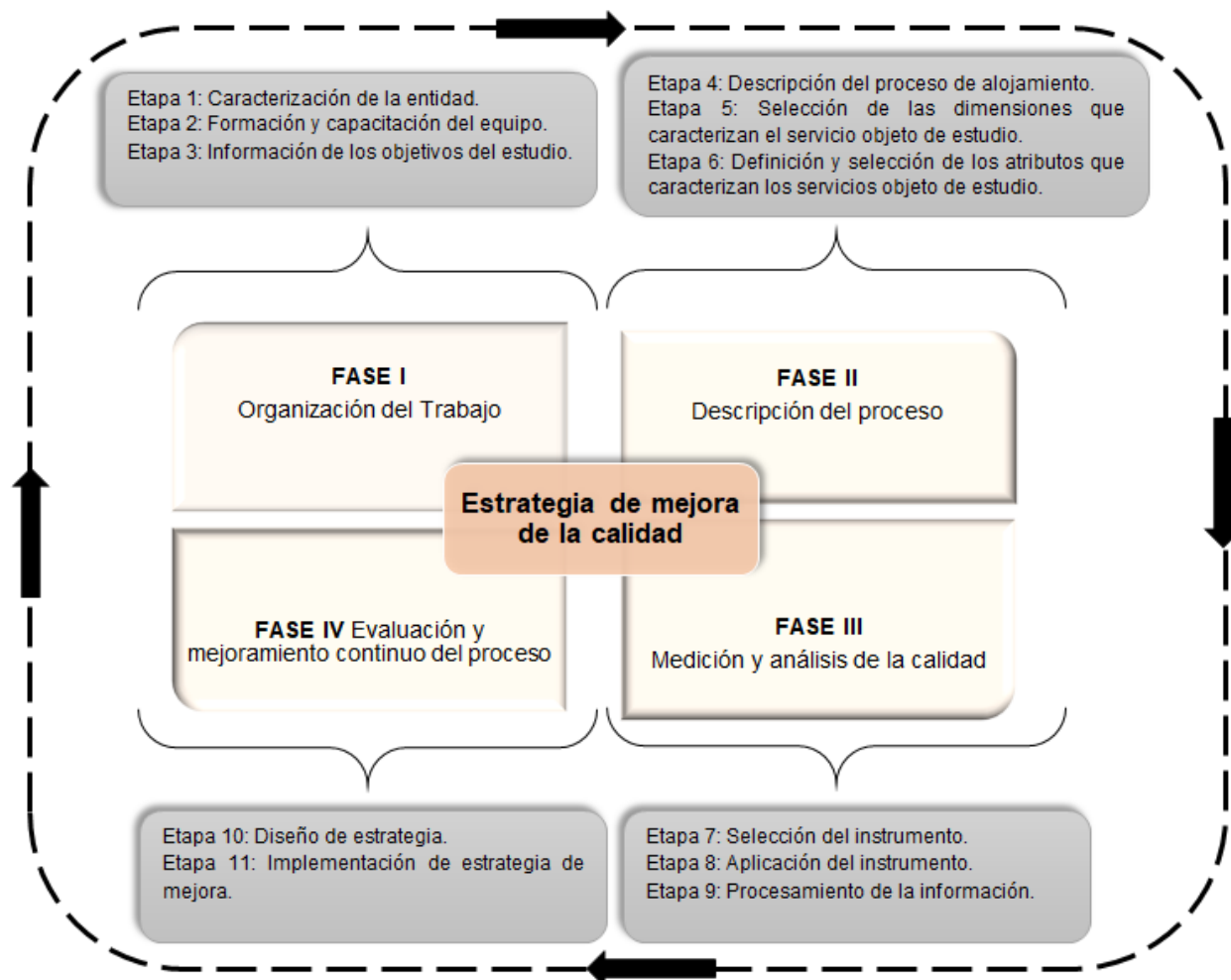


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación de la calidad en el servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto

El procedimiento metodológico propuesto toma en cuenta la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sienta parte de este proceso para ir creando una cultura de calidad. También destacar que considera la capacitación del equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que contribuyen a la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento.

FASE I Organización del trabajo

Herramientas, métodos y técnicas:

- ✓ Entrevistas: es un método empírico de investigación mediante el cual se obtiene información amplia, abierta y directa de forma oral durante una conversación planificada entre el entrevistador y el o los entrevistados.
- ✓ Revisión bibliográfica de diversas literaturas especializadas en el tema: tiene la finalidad de recopilar y sintetizar los principales aspectos relacionados con el tema a investigar.
- ✓ Método de Experto
- ✓ Observación directa

Etapa 1: Caracterización de la entidad.

Durante el desarrollo de esta etapa se lleva a cabo una revisión recopila toda la información necesaria referente a la entidad objeto de estudio de manera que se puedan conocer sus principales características

Etapa 2: Formación y capacitación del equipo.

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de clientes internos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en todas las etapas, y puedan tomar las decisiones convenientes. Para conformar el equipo de trabajo se selecciona un grupo de colaboradores, después de tener los aspirantes, se calcula su coeficiente de experticidad (competencia), para verificar su elección o no.

Se utiliza la autovaloración del propio experto y se calcula mediante la siguiente fórmula, según (Frías Jiménez et al., 2008).

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

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 2.2 Valores para el cálculo de Kc

Valores para el cálculo de Kc		
Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.1	
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 (Frías Jiménez 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 2.3 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 (Frías Jiménez 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:

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

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 $\alpha * n$ (Sánchez, 1984) donde:

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

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

Luego de conformar el equipo de trabajo se debe realizar una capacitación para que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con la calidad de los servicios de alojamiento y los modelos para su medición, la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar. Esta etapa facilita la correcta ejecución de la evaluación.

Etapas 3: Información de los objetivos del estudio.

Dado que las empresas hoteleras son organizaciones netamente de servicios y tomando en cuenta las características diferenciales de este sector, se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes

(personal en contacto), de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio percibido por el cliente.

Se debe realizar una reunión con los trabajadores de las áreas implicadas o con todos los de la organización en dependencia del alcance del estudio y de las características de esta, donde se explique la necesidad de su participación activa en el mismo, buscando compromiso y contribución con su desarrollo exitoso. Se les dan a conocer los objetivos que se persiguen, que pueden rediseñarse o ampliarse a partir de la retroalimentación.

FASE II Descripción del proceso

Herramientas, métodos y técnicas:

- ✓ Entrevistas.
- ✓ Reuniones participativas.
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Observación directa
- ✓ Focus Group: Es una tormenta de ideas con un grupo reducido de clientes (aproximadamente 8) sobre una cuestión específica. Es el método ideal para discutir problemas de calidad y sugerir ideas para mejorar.
- ✓ Dinámicas de equipos de trabajo: Consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.
- ✓ 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. Una vez que se obtienen las valoraciones de cada uno de los expertos se hace necesario para un mejor entendimiento obtener los valores siguientes.

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

K: Número de características

m: Número de expertos

Para la obtención de este valor se utilizará el SPSS versión 25.0. 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, respetando siempre que el número de expertos mayor e igual que 7.

Etapa 4: Descripción del proceso de alojamiento.

Esta etapa incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de esta etapa de descripción del proceso es determinar si funciona correctamente y saber si existe o no una correspondencia entre lo que se ofrece y lo que el cliente percibe. Se debatieron y seleccionaron las principales causas que arrojan insatisfacción en el servicio de alojamiento, principalmente referidos a la habitación mediante un Focus Group. Luego para comprobar si existía o no concordancia entre los juicios emitidos por los expertos se procede a calcular el coeficiente de Kendall.

Etapa 5: Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio objeto de estudio.

Se procede en esta etapa a la definición de las dimensiones incorporadas a la evaluación de la satisfacción. La definición de estas, debe partir de las cinco dimensiones principales planteadas en el modelo SERVQUAL, por ser el modelo referente del cual surgen los demás, y posteriormente se selecciona mediante el Focus Group aquellas que más se ajusten al proceso de alojamiento, bien sea las planteadas en el HOTELQUAL u otras. El tratamiento multidimensional de estos modelos propicia la relación de las dimensiones entre sí, dotadas de funcionamiento perceptivo, que intercambia flujos de información entre los clientes y la empresa.

Etapa 6: Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio.

A partir de la técnica de trabajo en grupo se procede a determinar los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido para el servicio objeto de estudio una vez analizados los modelos SERVQUAL y HOTELQUAL. Las votaciones son procesadas en Microsoft Excel y se calcula el Coeficiente de Consenso para saber si los decisores aceptan o no los atributos seleccionados, utilizando para ello la siguiente expresión: $Cc = (1 - Vn / Vt)$

Donde:

Cc = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

Vn = Total de votos negativos

Vt = Total de votos

Para el Coeficiente de Consenso se estableció convencionalmente: para las respuestas Sí, se cuantificaron con 1, para las respuestas No, con 0. El umbral de decisión fue establecido a partir de la siguiente restricción: se acepta $Cc \geq 85\%$

FASE III Medición y análisis de la calidad del servicio de alojamiento.

Herramientas, métodos y técnicas:

- ✓ Revisión de la literatura.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Estadística descriptiva.
- ✓ Análisis de fiabilidad.
- ✓ Encuestas: consiste en un cuestionario de preguntas que se aplica a escala masiva a sujetos seleccionados para obtener información directa, en forma oral o escrita de determinados aspectos, hechos, fenómenos, opiniones sociales, etc.

Etapa 7: Selección del instrumento para medir el nivel de calidad del servicio.

Para evaluar la calidad, es necesario contar con un sistema diseñado para la obtención, uso y retroalimentación de información presente en investigaciones de cliente. Uno de los instrumentos más empleado es la encuesta de satisfacción del cliente la cual se le recomienda al equipo de trabajo, que es el encargado de diseñar el más adecuado. La encuesta se realiza a partir del análisis del modelo HOTELQUAL, como escala de medición adaptada específicamente al servicio de alojamiento.

No se debe convertir el cuestionario en un instrumento de conocimiento completo de los clientes y de intentar responder a todas las preguntas que se hace la entidad. Es por ello que se recomienda tener en cuenta este aspecto pues una longitud excesiva disminuye la fiabilidad de la información recopilada.

Se aconseja realizar una Prueba Piloto con un número limitado de clientes, que normalmente suele oscilar entre 25 y 50 personas. Esto permite mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas llegado el caso, así

como verificar el tiempo que se necesita para responderlas. Constituye esto una operación para demostrar la fiabilidad del instrumento.

Se demuestra en esta etapa si el instrumento posee o no Validez de Criterio Concurrente y Validez de Constructo Convergente. Así como la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento que se puede estimar con el alfa de Cronbach. Esta medida asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Etapa 8: Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio.

En esta etapa se definen los elementos estadísticos que deben tenerse en cuenta para ejecutar de forma fiable y viable la aplicación del estudio a través del cuestionario definido y estructurado dígase población objeto de investigación definida como el conjunto de clientes que forman el universo donde se va a tomar la muestra, la cual se escoge una vez definida esta, tamaño de la muestra piloto, y técnica de muestreo a utilizar.

El estudio de la población corresponde con un periodo de tiempo determinado por el equipo, e incluye la determinación muestreo aleatorio por conveniencia, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra. El muestreo por conveniencia es una modalidad de selección de una muestra estadística por la cual el investigador elige aquellos sujetos a los que tiene mayor facilidad de acceso. El mismo es un tipo de muestreo no probabilístico, es decir, no

todas las personas que forman parte del público objetivo tienen la misma probabilidad de ser elegidas para formar parte de la muestra.

Se aconseja mantener una sesión informativa con los clientes, acerca del alcance, uso efectivo y explicación de lo que se pretende con la investigación.

Etapas 9: Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad del servicio.

El procesamiento de las encuestas se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS versión 25.0 y el STATGRAPHICS Centurion. Para el procesamiento cuantitativo de la información se tendrán en cuenta, parámetros como media y la frecuencia para realizar otros análisis más específicos de la información. Una vez procesada la información se analizan los resultados con vistas a identificar oportunidades de mejora.

FASE IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.

Herramientas, métodos y técnicas:

- ✓ Focus Group
- ✓ Diagrama de Pareto: es un tipo especial de gráfico de barras que se puede utilizar como herramienta de interpretación para determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas y concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.
- ✓ Diagrama Causa Efecto: Representa las relaciones entre un efecto y sus causas potenciales. Las principales causas se organizan en sub-categorías, de tal forma que su representación gráfica es parecida al esqueleto de un pez (espina de pescado).
 - Analiza las relaciones de causa y efecto.
 - Comunica las relaciones de causa y efecto.
 - Facilita la solución del problema desde los síntomas hasta la solución de sus causas.

Procedimiento.

1. Definir el efecto (el problema existente).
2. Realizar la primera gran expansión (consiste en determinar los eventos causales relacionados directamente con el efecto analizado).

3. Realizar la primera pequeña expansión (consiste en determinar las causas que provocan los eventos causales de la gran expansión).
4. Realizar la segunda pequeña expansión (permite profundizar en el análisis causal de cada evento y constituyen las causas de tercer orden que provocan cada evento) (Sánchez Martínez, 2015)

En esta fase del procedimiento se pretende, a partir de los resultados de la evaluación de la calidad obtenidos en la fase anterior, proponer una estrategia para la mejora del proceso de servicio.

Etapa 10: Diseño de estrategia.

En esta etapa de diseño implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar a través del diseño de una estrategia que mida el nivel de satisfacción del cliente del hotel para tomar acciones de mejoras. Esta etapa se descompone en los siguientes pasos:

1. Identificación y análisis de la situación.
2. Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
3. Diseño de la estrategia.
4. Programación de acciones.

Luego se hace uso del diagrama de Pareto, lo cual constituye el primer paso para efectuar mejoras, por lo que es importante obtener la cooperación de todas las personas implicadas, lograr un resultado considerable y escoger una meta concreta.

Le sigue el desarrollo y uso de diagrama causa y efecto que son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el diagrama.

Etapa 11: Implementación de estrategia de mejora.

En esta etapa se lleva a cabo la implantación de la estrategia planificadas según la etapa anterior.

El plan de acciones permite la planeación del futuro dirigido a fortalecer la gestión de la calidad y con responsabilidades claramente definidas. El mismo debe estar ajustado a las condiciones concretas de la entidad estudiada.

Conclusiones parciales

Durante la búsqueda bibliográfica realizada se encontraron investigaciones cuyas fases proponen métodos y procedimientos parciales que representan antecedentes significativos para el objetivo que se persigue. El procedimiento metodológico de la investigación seleccionado, a partir de las consultas realizadas, es el más adecuado para lograr mejores resultados en cuanto a la calidad y a la satisfacción del cliente en el hotel Grand Memories Varadero. El mismo consta de cuatro fases y once etapas que garantizan la evaluación y mejora de la calidad percibida mediante las dimensiones del modelo HOTELQUAL, con un enfoque en la mejora continua, haciendo uso de diversos métodos, técnicas, herramientas de análisis y en la opinión de los expertos sobre la problemática a resolver.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PROPUESTO EN EL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se presentan y discuten los resultados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo II para la elaboración de estrategia de mejora de la calidad en el servicio de alojamiento turístico en el hotel Grand Memories Varadero, donde se le da cumplimiento al tercer objetivo perseguido en la investigación.

Implementación del procedimiento.

El procedimiento se aplicó en el hotel antiguamente nombrado Laguna Dorada, hoy Grand Memories Varadero que constituye una Unidad Empresarial de Base de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A, dedicada a la realización de operaciones turísticas en el área del sector de playa del destino turístico Varadero donde se encuentra ubicada la instalación.

1.1 Fase I Organización del trabajo

Etapa 1 Caracterización de la entidad

El Hotel Grand Memories Varadero, opera bajo la modalidad de “Todo Incluido” con categoría 5 estrellas, perteneciente a la corporación Gaviota S.A de conjunto con la compañía hotelera Gaviota, se encuentra ubicado en el polo turístico Varadero, autopista sur, carretera de las Morlas km 18, municipio Cárdenas, provincia Matanzas. El hotel es visitado principalmente por canadienses, franceses, alemanes, rusos y españoles.

El complejo ofrece un alojamiento confortable en Junior Suites, así como un Servicio Diamond Club y Sanctuary con los más altos estándares para aquellos que prefieran exclusividad y privacidad con servicio de mayordomía. Servicio de masajes e hidromasaje, sauna, gimnasio y fangoterapia. Facilidades para la práctica de windsurf, snorkel y vela. De forma general la instalación cuenta con 1110 habitaciones, de ellas 150 en Sanctuary (30 Suites y 120 Junior Suites); 480 habitaciones superior en Zona Norte y 480 habitaciones estándar en Zona Sur. Del total de habitaciones del hotel, existen 10 habitaciones equipadas para minusválidos (Distribuidas equitativamente entre la (Zona Norte y la Zona Sur). Posee 9 Restaurantes y 7 Bares con nombres de flores, así como un Snack Bar disponible las 24hrs. Entre otros servicios se destacan en la instalación la oferta de: bollería y snacks, teatro, y fun pub, tienda, miniclub y baby club para niños, servicio médico, Gran piscina-lago de original

diseño con jacuzzi y área para niños, piscina para actividades de animación y actividades deportivas.

Para la prestación de los servicios la entidad cuenta con un total de 924 trabajadores, cuya edad promedio es de 33 años, desglosados en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Composición de la fuerza de trabajo del hotel Grand Memories Varadero por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Total
Dirigentes	3
Administrativos.	8
Técnicos	88
Servicio	561
Obreros	264
Total	924

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2 Composición de la fuerza de trabajo del hotel Grand Memories Varadero por sexo.

Mujeres	Hombres
569	355

Fuente: Elaboración propia

Se analizaron las quejas expuestas por los clientes durante las tres observaciones directas realizadas en la oficina de atención al cliente, determinando como necesidad básica reevaluar el sistema de control de la calidad de la limpieza de las habitaciones, que garantice eliminar las deficiencias reportadas por los clientes. Se explicó la importancia de mantener las exigencias de los trabajadores y de cumplir con lo establecido en el Manual de Operaciones donde se resume formalmente para el Grupo Hotelero Gaviota SA., los procedimientos de los servicios a prestar en el área de alojamiento.

Etapa 2 Formación y capacitación de un equipo de trabajo

Se procedió a la selección de los expertos (Ver anexo 3) donde se tuvo en cuenta los años de experiencia en el cargo y el conocimiento de la actividad, así como la influencia en los resultados de calidad de los servicios de alojamiento. La investigadora asume a 7 como la cantidad de colaboradores necesarios para participar en la investigación, teniendo en cuenta que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha^* n$ (Sánchez, 1984).

El cálculo del coeficiente de competencia se realizó siguiendo el procedimiento expuesto en el capítulo anterior (Ver anexo 4). Se obtiene como resultado que todos los expertos poseen un Coeficiente de experticidad (K) superior a 0,8.

En esta etapa se realizó además, una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conocieran y entendieran de manera colectiva los principales elementos relacionados con la calidad de los servicios y los modelos para su medición, la gestión por procesos, así como las herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizan cuatro sesiones de trabajo en forma de talleres. Ha de destacarse que la Directora del hotel es graduada en Licenciatura en Turismo, lo cual constituye una ventaja en todo este proceso.

Etapa 3: Información de los objetivos del estudio.

Después que se designó el equipo de trabajo que ofrece soporte al estudio se les indicó sus responsabilidades en cuanto al aporte de valoraciones sobre las dimensiones y atributos que se debían tener presentes en el cuestionario, se dio a conocer el equipo de trabajo en reuniones y se informó a los empleados de todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se perseguían con el mismo. Se explicó la necesidad de la participación activa de ellos en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso.

1.2. FASE II Descripción del proceso

Etapa 4: Descripción del proceso de alojamiento.

En esta etapa se procedió al análisis del proceso de alojamiento teniendo en cuenta las situaciones y necesidades claves que se dan en el mismo, haciendo énfasis en el papel que juega la habitación en las distintas etapas de este proceso. Se representó el esquema primordial sobre esta parte del alojamiento.

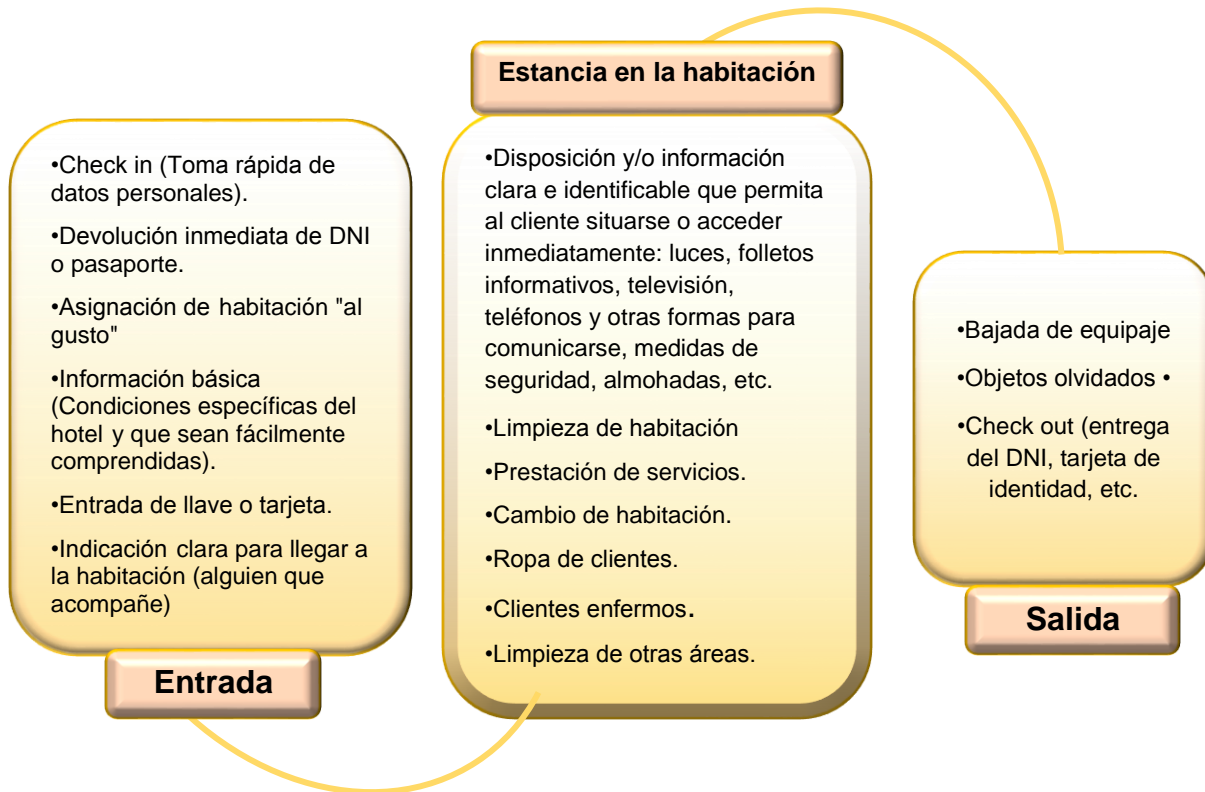


Figura 3.1 El servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia, según Manual de Operaciones

Se valoró si era correcto o no el desempeño del proceso, además se determinó si existía correspondencia entre lo que se ofrece y lo que el cliente percibe; a partir de los reportes registrados en el software BDR, empleado por la entidad para la tramitación de las quejas. Como principales problemas se detectaron: cambio de habitaciones por razones como presencia de insectos (mosquitos y cucarachas), humedad en la habitación, bombillos fundidos; problemas con la lencería, con el estado técnico de la habitación, confort y problemas de mantenimiento

Luego se presentaron las principales causas que arrojan insatisfacción en el servicio de alojamiento, principalmente referidos a la habitación y mediante un Focus Group se les dio la posibilidad de que cada uno de los expertos emitiera un determinado criterio según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye a cada causa.

C1: Desactualizada infraestructura, decoración y ambientación

C2: Pintura inapropiada de las paredes

C3: Lencería con mala calidad

C4: Insuficiente preparación del personal de servicio según las características de cada segmento de mercado

C5: El olor a humedad en la habitación

C6: El escaso papel higiénico en el baño

C7: La incomodidad de las camas

C8: Ineficacia en la solución de los problemas del cliente

C9: Oscuridad en las habitaciones

C10: Incomodidad para tomar el baño (bañera muy alta)

Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construyó la Matriz de Rango y se procede a calcular el coeficiente de Kendall (Ver anexo 5) para comprobar si existía o no concordancia entre los juicios emitidos por los expertos este dio como resultado $W = 0,844$, el criterio de decisión fue que existía concordancia entre los juicios de los expertos ($W > 0.5$). Estos cálculos se realizaron utilizando Microsoft Excel.

Para determinar si era casual o no la concordancia se utilizó la prueba de hipótesis JiCuadrado. Se comprobó que se cumplió la región crítica $X^2_c = 53,2129 > X^2(0.95, 9) = 3,325$ por lo que la concordancia no es casual, hubo comunidad de preferencia entre los expertos acerca de las causas que son determinantes en la insatisfacción de los clientes, dado su conocimiento y buen juicio.

A partir de estos resultados procedemos a seleccionar las causas que por orden de prioridad deben recibir la mayor atención. El criterio de decisión es el valor medio (38,5) y la regla de decisión será: $C_i < 38,5$. La representación en la figura 3.2 del resultado nos permitirá visualizar mejor cuál o cuáles causas serán objeto de atención priorizada.

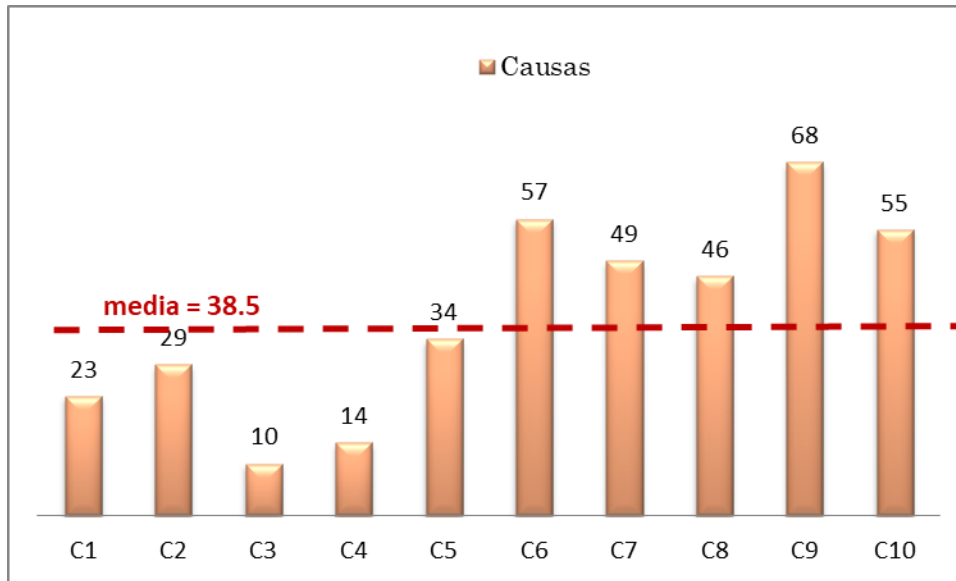


Figura 3.2 Selección de causas claves.

Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta el proceder de (Frías Jiménez et al., 2008).

Según la regla de decisión congeniada las causas No.3, No.4, No.1, No. 2, resultaron ser las de mayor prioridad en la solución del problema identificado, en ese mismo orden de atención. La causa No.5, aunque se aprecia ligeramente por debajo, está prácticamente en el umbral de decisión. Constituyen estas las causas que, según el criterio de los expertos requieren una atención prioritaria para mejorar la calidad y con ello la satisfacción del cliente.

Etapas 5: Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio objeto de estudio.

Para la definición y posterior selección de las dimensiones, se realizó el Focus Group y partiendo del análisis de modelos anteriores (Ver anexo 6) y del SERVQUAL se selecciona tres dimensiones que a la vez constituyen la base modelo HOTELQUAL, como se mencionó anteriormente, está implementado para perfeccionar la medición de la calidad de alojamiento. A continuación en la tabla 3.3, se describe las dimensiones y su funcionamiento.

Tabla 3.3 Descripción de las dimensiones.

	Personal	Instalaciones	Organización
Descripción	Dirigida al desempeño de los trabajadores del hotel	Basada en la conservación y acogida del lugar.	Se enfoca a la eficiencia en general de los servicios que se ofrece

Fuente: Elaboración propia, a partir de Matos Leyva (2018).

En este paso, para el análisis por dimensión, se estableció por el grupo de expertos como criterio de clasificación: Mal si la mitad de sus indicadores más uno, alcanzaban más de la mitad de las evaluaciones entre 1 y 3 y Bien si las alcanzaban entre 4 y 5.

Etapa 6: Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio.

Como resultado del trabajo del grupo de expertos se seleccionan los atributos, señalando los que se consideraban más idóneos para medir satisfacción en cuanto al servicio de alojamiento.

Según los atributos de la escala HOTELQUAL (Ver anexo 7) se realiza una rigurosa selección de atributos en cada una de las dimensiones definidas, estos surgen inicialmente de la amplia revisión bibliográfica y del Focus Group a partir de lo que se mide en el modelo HOTELQUAL y las experiencias del equipo en cuanto a atención del cliente se refieren; y luego se realizó la selección final a través del Método de Consenso (Ver Anexo 8) al decidir si los atributos cumplen con lo que realmente se pretende medir.

Las votaciones nos permiten asegurar que no cumplen con la restricción los atributos No.1, No.2, No.4, No.7, No.8, No.15, No.17, No.19 y No.20, poseen más votos en contra que a favor, debido a que los expertos no consideraron pertinente los atributos ni importantes a la hora de medir la satisfacción del cliente. Excluyendo estos atributos, el coeficiente de consenso dio como resultado $C_c=0.9214$ lo que representa un $92.14\% > 85\%$, es decir, cumple con los requisitos.

Con el objetivo de comprobar que las votaciones realizadas por los diferentes expertos guardaban determinada relación entre ellas y que además, existía un determinado nivel de consenso, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) procesado en el STATGRAPHICS Centurion.

Tabla 3.4 ANOVA

Fuente	Suma de Cuadrados	GI	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	1,0	6	0,166667	0,66	0,6830
Intra grupos	33,65	133	0,253008		
Total (Corr.)	34,65	139			

Fuente: Elaboración propia, a partir del STATGRAPHICS Centurion

La tabla ANOVA descompone la varianza de los datos en dos componentes: un componente entre-grupos y un componente dentro-de-grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 0,658742, es el cociente entre el estimado entre-grupos y el estimado dentro-de-grupos. Puesto que el valor-P de la razón-F es mayor o igual que 0,05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las 7 variables con un nivel del 95,0% de confianza. Por tanto, los atributos Disposición del personal para ayudar al cliente, Preocupación de los empleados por resolver los problemas de los clientes, Disponibilidad constante del personal para proporcionar al cliente la información cuando la necesita, Conocimiento del personal y esfuerzo del mismo por conocer las necesidades de los clientes, Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables, Disposición del personal de la dirección para cualquier problema que pueda surgir, Correcta información y datos sobre la estancia del cliente, Importancia de los clientes y Cumplimiento con las especificaciones del servicio, pueden ser retirados y mantener el resto.

1.3. FASE III Medición y análisis de la calidad del servicio de alojamiento.

Etapa 7: Selección del instrumento para medir el nivel de calidad del servicio.

La encuesta se diseñó a partir de los atributos seleccionados en la etapa anterior adaptando el modelo HOTELQUAL a la entidad, así como de otros que fueron elaborados con un enfoque perceptivo teniendo en cuenta su relación a la calidad del servicio hotelero recibido por los clientes en torno a las instalaciones, personal y la organización del servicio, resultando conveniente aclarar que no se pretendía agotar el cuestionario de ítems a evaluar.

En relación a la dimensión Personal, las variables del modelo seleccionado como: “El personal está dispuesto a ayudar a los clientes”, “Los colaboradores se preocupan por resolver los problemas de los clientes”, “El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente” y “El personal es competente y profesional” se agruparon en el atributo “Profesionalidad y competencia del personal”, debido a que se analizó que la percepción del cliente respecto a estos podría ser la misma, e incluso el encuestado tiende a confundir los términos, por lo general un buen profesional del sector hotelero debe responder a lo evaluado en dichas variables, de ahí la competencia de los mismos.

En relación a la dimensión Instalaciones, las variables “Las diferentes dependencias o instalaciones resultan agradables” y “Las instalaciones son confortables y acogedoras”, se agrupó en el atributo “Confort”, ya que es lo que se pretende medir con ellas. También fue

agrupada “Las dependencias y equipamientos del edificio están bien conservados” con “Las instalaciones son seguras” en el atributo “Estado técnico de la habitación” debido al mismo análisis.

En relación a la dimensión Organización, se agrupó “Se resuelve de manera eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente” y “Siempre hay una persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir” en el atributo “Eficacia en la solución de los problemas”; y “Se consigue información fácilmente sobre los diferentes servicios que solicita el cliente” y “Los datos e información sobre la esencia del cliente son correctos” integran el atributo “Información y orientación al cliente”. De esta forma queda representado el cuestionario (figura 3.3).

Estimado cliente, estamos realizando un estudio para evaluar la calidad del servicio de alojamiento de nuestro hotel a partir de sus experiencias en la habitación. A continuación, encontrará una serie de características donde usted debe emitir su criterio. Le agradecemos que responda de forma honesta y sincera. Utilice la siguiente escala para emitir sus juicios: 5 excelente, 4 muy bien, 3 regular, 2 mal, 1 muy mal

Habitación	5	4	3	2	1
Confort (Climatización, Ambientación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lencería de habitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza e higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Señaléticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado físico del inmueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apariencia y estado de la planta hotelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apariencia del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidad y confiabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalidad y competencia del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discreción y respeto a la intimidad del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información y orientación al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia en la solución de los problemas del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en los diferentes servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta a problemas e inquietudes (rapidez)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalidad:					
Comentarios:					

Figura 3.3 Encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo HOTELQUAL.

Se utilizó una escala no comparativa de tipo Likert de 1 a 5, donde 1 significa muy mal y 5 excelente con una declaración dada. Cuenta 18 ítems, los cuales corresponden a diferentes dimensiones, a continuación se detalla: personal con 3 cuestiones a responder dirigidas al desempeño de los trabajadores del hotel, instalaciones las cuales están designadas 9 basadas en la conservación y acogida del lugar, la organización con 6 atributos más que se enfoca a la eficiencia en general de los servicios que se ofrece, además se incorporó una variable de control “Calidad del servicio”, que permitió determinar si los ítems evaluados realmente contribuían e influían en el mejoramiento de la calidad.

En la tabla 3.5 se muestran los atributos correspondientes por dimensiones.

Dimensión 1. Instalación	Confort (Climatización, Ambientación)	1
	Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	2
	Lencería de habitación	3
	Limpieza e higiene	4
	Señaléticas	5
	Estado físico del inmueble	6
	Apariencia y estado de la planta hotelera	7
	Ubicación del establecimiento	8
	Higiene del entorno	9
Dimensión 2. Personal	Apariencia del personal	10
	Honestidad y confiabilidad del personal	11
	Profesionalidad y competencia del persona	12
Dimensión 3. Organización	Discreción y respeto a la intimidad del cliente	13
	Información y orientación al cliente	14
	Eficacia en la solución de los problemas del cliente	15
	Rapidez en los diferentes servicios	16
	Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes (rapidez)	17
	Atención individualizada	18
Calidad del servicio	19	

Fuente: Elaboración propia

Una vez conformado el cuestionario (Ver anexo 9) se llevó a cabo una Prueba piloto con un número limitado de 25 clientes. Este ensayo permitiría mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas en caso que fuera necesario, así como verificar el tiempo que se necesita para responderlas. A este grupo de clientes se le aplicó el instrumento al que se hizo referencia anteriormente, y los resultados obtenidos se pueden apreciar en la tabla 3.5.

Tabla 3.6 Percepción de calidad del servicio. Resultados de la prueba piloto.

No. Clientes	Atributos																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
7	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
12	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
13	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
17	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
18	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
19	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
21	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
23	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
24	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
25	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos se han utilizado para demostrar si el instrumento posee o no Validez de Criterio Concurrente. Para ello los valores de cada atributo se relacionan con una Variable Criterio (atributo No.19 del instrumento) mediante un modelo de regresión lineal simple donde cada atributo actúa como variable independiente y la variable criterio como dependiente. **(Ver resultados Anexo 10)**

Los coeficientes de correlación de los 18 atributos con la Variable Criterio oscilan entre 0,6201 y 0,9806 indicando con ello una intensidad o grado de correlación de Moderadamente Fuerte y Relativamente Fuerte en alguno de los casos, dado que el software clasifica la

intensidad de las correlaciones en niveles: de 0,1 a 0,5 = Relativamente Débil; de 0,51 a 0,89 = Moderadamente Fuerte; de 0,9 a 1 = Relativamente Fuerte.

También se calculó la Validez de Constructo Convergente, utilizando para ello un modelo de regresión múltiple con el objetivo de obtener un valor global de R2 para el instrumento. Los resultados se muestran en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	11.3378	16	0.708612	8.56	0.0022
Residuo	0.662213	8	0.0827766		
Total (Corr.)	12.0	24			

Fuente: Salida del Software StatGraphic

R-cuadrada = 94.48 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 83.44 por ciento

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre “Calidad del servicio” y 18 variables independientes. El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 94,48% de la variabilidad en Calidad del servicio. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 0,8%. Por tanto, los resultados demuestran que todos los atributos poseen la capacidad para explicar las variaciones que ocurren en la Variable Criterio y que el instrumento posee, por tanto, Validez de Criterio Concurrente.

Para demostrar si el instrumento aplicado era o no confiable se realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtiene como resultado (tabla 3.7)

Tabla 3.7 Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.968	18

Fuente: SPSS versión 25.0

Puesto que el Alfa de Cronbach es superior a 0.7 se comprueba la fiabilidad del instrumento. Corroborándose así la importancia de este nuevo instrumento como propuesta para la utilización en el hotel objeto de estudio.

Etapas 8: Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio.

Para diagnosticar los niveles de satisfacción de los clientes se aplicó el instrumento diseñado con 18 ítems. Se definió como población a 1 514 clientes que se hospedaron en el hotel en el segundo fin de semana del pasado mes de noviembre. Como tipo de muestreo a utilizar se seleccionó el muestreo aleatorio por conveniencia, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra, obteniendo 179 clientes como voluntarios. Las encuestas fueron aplicadas en distintas áreas del hotel: buffet, piscina, lobby y restaurante; en diferentes horarios del día.

Etapas 9: Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad del servicio.

El procesamiento del cuestionario se realizó con la ayuda del Software Estadístico SPSS versión 25.0 y con Microsoft Excel.

Se comprueba si la nacionalidad incide o no, en la percepción que tienen los clientes respecto a la calidad del servicio. Se analiza además la media de cada uno de los atributos que describen las tres dimensiones para determinar cuáles son los atributos que deben llevar una mayor atención en la estrategia de mejora.

En la siguiente tabla 3.8 se aprecia la descripción de la muestra atendiendo a la nacionalidad.

Tabla 3.8 Nacionalidad

Nacionalidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CAN	77	43.0	43.0	43.0
	CUB	63	35.2	35.2	78.2
	FRA	39	21.8	21.8	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Fuente: Salida del software SPSS versión 25.0

La salida determina que en su mayoría la muestra está conformada por clientes canadienses, luego los cubanos y por último representando una minoría los franceses.

Para determinar diferencias significativas entre la nacionalidad (muestra1) y percepción que tiene los clientes respecto a la calidad del servicio (muestra 2), se realiza:

La Prueba t para comparar medias

Hipótesis nula: $media1 = media2$

Hipótesis Alt.: $media1 <> media2$

Obteniendo como resultado que la $t = -20,9236$ y $valor-P = 0,0$ es decir, se rechaza la hipótesis nula para $alfa = 0,05$.

La Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas:

Hipótesis Nula: $mediana1 = mediana2$

Hipótesis Alt.: $mediana1 <> mediana2$

Se obtiene que la mediana de muestra 1 es 2,0 y la mediana de muestra 2 es 3,375, que el valor de W es de 14414,0 y el valor-P es de 0,0 este último menor que 0,05 entonces se puede decir que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%. Por tanto la nacionalidad incide en la percepción que tiene los clientes respecto a la calidad del servicio.

Se analizan las tres dimensiones para determinar los atributos que según la percepción del cliente generan mayor insatisfacción.

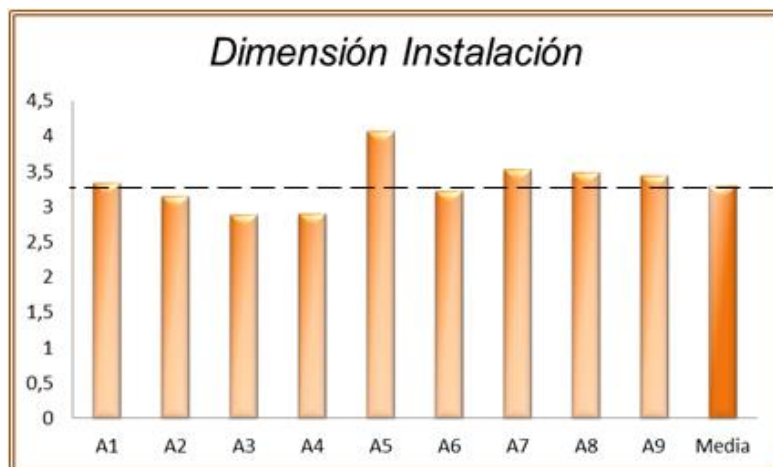


Figura 3.4 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión Instalación.

Fuente: Microsoft Excel

Los resultados de las encuestas arrojaron que las mayores insatisfacciones de los clientes en la dimensión instalación (figura 3.4) están relacionadas con el atributo 3, la lencería, esto corrobora lo obtenido con los expertos en la etapa 4 del procedimiento donde la principal causa, a criterio del equipo de trabajo, se relacionaba con la lencería, así como con los reportes de los clientes registrados en el software BDR. En orden le siguen las insatisfacciones relacionadas con el atributo 4 limpieza e higiene, luego el atributo 2 el estado técnico de las habitaciones y por último el atributo 6 correspondiente al estado físico del inmueble.

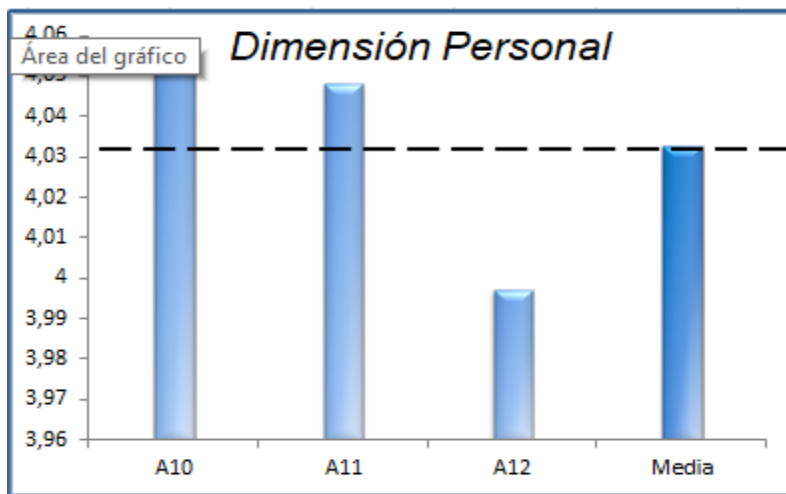


Figura 3.5 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión Personal

Fuente: Microsoft Excel

Positivamente se percibió que la dimensión personal (figura 3.4) puntuó con buenos resultados obteniendo que los atributos 10 apariencia del personal y atributo 11 honestidad y confiabilidad del personal generan en los clientes muy buena satisfacción, no así con el atributo 12 profesional competente el cual si genera poca satisfacción.

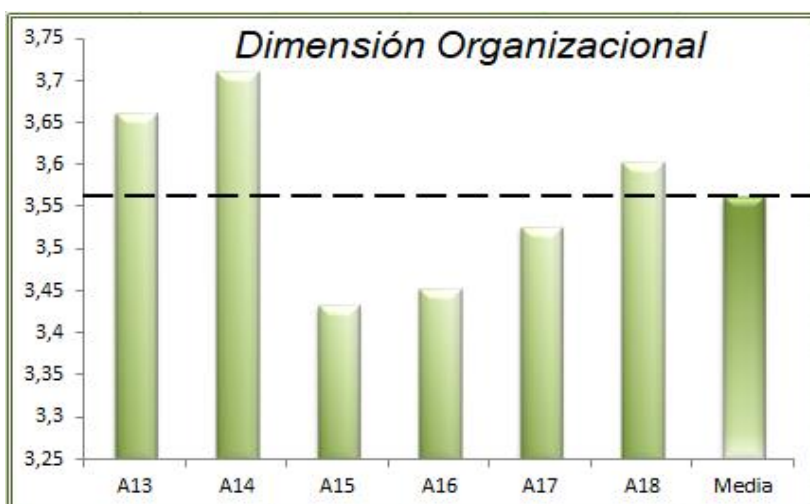


Figura 3.6 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión Organizacional

Fuente: Microsoft Excel

Por otro lado, la dimensión organización (figura 3.6) arrojó como resultado que no existe una muy buena satisfacción en los clientes, incidiendo los atributos 15, 16 y 17; eficacia en la solución de los problemas, rapidez en los diferentes servicios y tiempo de respuesta a problemas, en la calidad del servicio y en la excelencia de esta organización.

1.4. FASE IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.

Etapa 10: Diseño de estrategia.

En esta etapa, una vez analizados los resultados de las encuestas y la situación del hotel, se determinó entre el grupo de expertos mediante el uso del diagrama de Pareto y diagrama Causa-Efecto los objetivos a alcanzar.

Se aplicó el Diagrama de Pareto para priorizar los problemas o las causas que lo generan, a partir de una representación gráfica de los datos obtenidos. De acuerdo con este principio, se tiene un problema con muchas causas, de esta forma el 20% de las causas resuelven el 80% del problema.

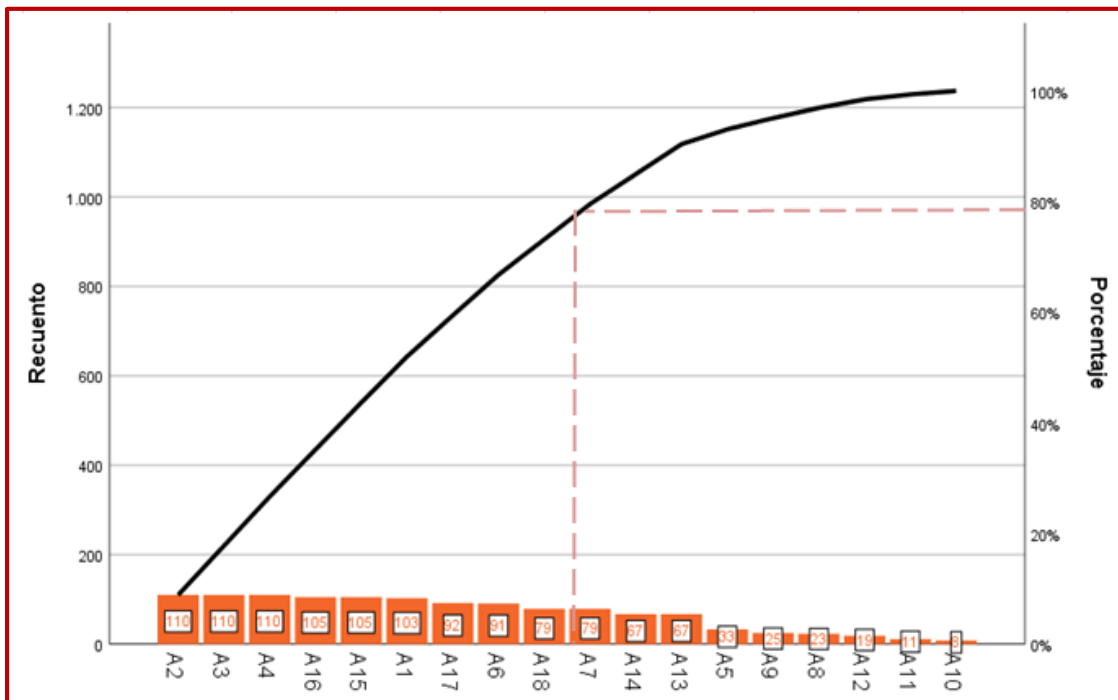


Figura 3.7 Diagrama de Pareto.

Fuente: SPSS versión 25.0

En la figura 3.7 se evidenciaron los problemas que más afectan el proceso de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero, los cuales están relacionados con la lencería que no tiene la calidad requerida, con el estado técnico de las habitaciones, el confort de las mismas, la limpieza e higiene, el estado físico del inmueble, la atención individualizada y con la atención rápida a los problemas.

Posteriormente en la figura 3.8 se muestra el diagrama Causa-Efecto, el cual ilustra las causas que conllevan al problema fundamental, insuficiente gestión de la calidad en el servicio de alojamiento, con el objetivo de mejorar la calidad de la misma.

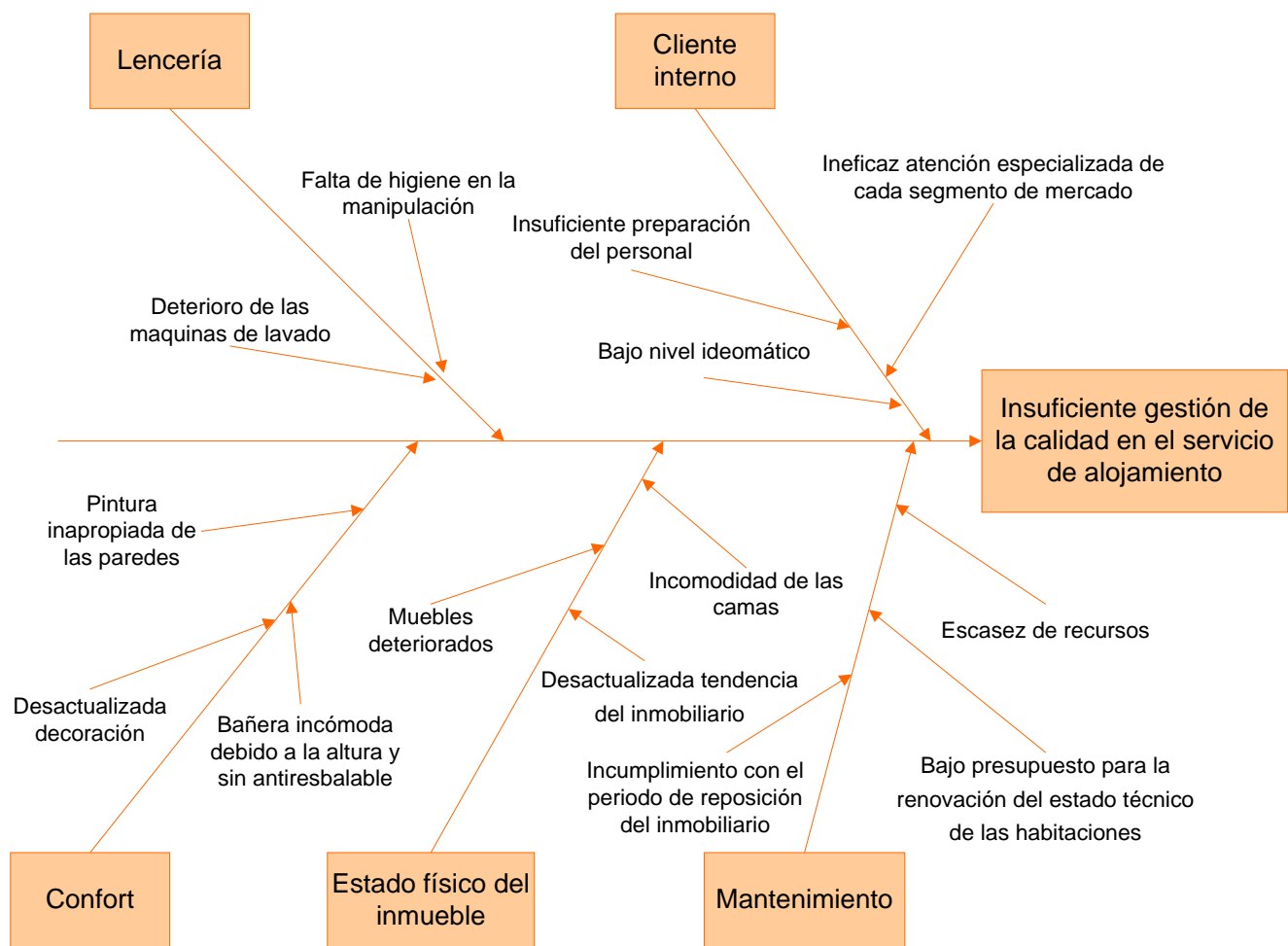


Figura 3.8 Representación del Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración propia, a partir del SPSS versión 25.0.

Sobre la base de las deficiencias detectadas se proponen 7 acciones y 24 tareas (Tabla 3.9) para el despliegue de la estrategia en pos de la mejora de la calidad en el servicio de alojamiento y con ello la satisfacción de los clientes.

Tabla 3.9 Plan de acciones.

Acciones de mejoras	Tareas	Responsables	Fecha de cumplimiento	Seguimiento
Garantizar el confort de las habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Sustitución de cortinas. -Retocar la pintura de las paredes de las habitaciones. -Compra de cuadros y adornos. -Reemplazar los colchones que tengan mayor tiempo de uso. 	Supervisora de Ama de Llaves	2 años	Jefe de Compra y Jefa de Calidad
Supervisar el estado técnico de las habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Renovar los apliques de las habitaciones. -Cambiar jambar de los aires acondicionados. - Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento. -Cambiar los bombillos de las habitaciones. - Reparar o reemplazar las secadoras de pelo que presenten problemas. -Revisar las alarmas contra incendio. -Reparar las puertas de los baños. 	Jefe de SSTT	4-5 meses	Jefa de Calidad
Elevar el nivel de la calidad de la lencería	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar controles sorpresivos al proceso de cuidado, conservación y manipulación de la lencería. -Gestionar la capacitación relacionada con el cuidado y conservación de la lencería. 	Jefa de Ama de Llaves	1-2 meses	Jefa de Calidad
Optimizar el servicio de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> -Fumigar las habitaciones contra insectos. -Suministrar papel higiénico a los baños. -Aplicar la purificación con ozono para eliminar el olor a humedad. 	Jefa de Ama de Llaves	1-2meses	Jefe de Compra y Jefa de Calidad
Renovar el estado físico del inmueble	<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en sillas nuevas y cómodas para reemplazar muebles muy deteriorados. -Actualizar tendencia del inmobiliario habitacional. 	Jefe de SSTT	3 años	Jefe de Compra y Jefa de Calidad
Capacitar al personal de servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar charlas sobre la importancia del trabajo en equipo. -Atención especializada para cada necesidad y característica del segmento de mercado. 	Jefa de RRHH	1 mes	Director y Jefa de Calidad
Gestionar eficientemente el tiempo de	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento. -Reorganizar el flujo de operaciones 	Jefa de Calidad	1 mes	Jefe de RRPP

respuesta a las inquietudes y problemas de los clientes.	del proceso de alojamiento -Arreglo de la pizarra telefónica. -Gestionar eficazmente el registro en bases de datos del perfil del cliente.			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Etapas 11: Implementación de la estrategia.

Una vez diseñada la estrategia se le presentó a la administración para que le diera su conformidad. En el intercambio con el Consejo de Dirección de la entidad, se evidenció que se encuentra de acuerdo con la estrategia planteada debido a que se elaboró con la participación de expertos de la propia entidad. Su implementación queda en función de la planificación interna para su ejecución y se le recomienda el seguimiento sistemático a las acciones propuestas para ver su efectividad.

Conclusiones parciales

Se evidencian los principales resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos con la aplicación del procedimiento metodológico para la mejora de la calidad en el servicio de alojamiento en el hotel Grand Memories Varadero. En este sentido la aplicación de la encuesta permitió identificar como dimensiones más afectadas Instalación y la Organización, donde los indicadores con mayores problemas de satisfacción están relacionados con la lencería, la limpieza e higiene, el estado técnico de las habitaciones y el estado físico del inmueble. Se construyó el diagrama causa efecto que permitió el diseño de una estrategia de mejora que se despliegan en siete acciones. Por lo cual los resultados de esta investigación muestran que la metodología propuesta puede ser aplicable a cualquier instalación hotelera.

CONCLUSIONES

1. Se evidencia la estrecha relación entre la calidad y la satisfacción, aunque existe una mínima diferencia pues la satisfacción es una consecuencia de una consideración positiva del cliente sobre un aspecto específico del consumo y la calidad es el resultado de la evaluación global del servicio que se construye a partir de la apreciación del producto o servicio ofrecido.
2. El procedimiento propuesto consta de cuatro fases y once etapas que garantizan la evaluación y mejora de la calidad percibida por los clientes mediante los atributos de la escala HOTELQUAL, se implementaron herramientas como el cuestionario, el diagrama de Pareto, el diagrama causa-efecto y el análisis estadístico, lo que le aporta robustez a la formulación de la estrategia de mejora.
3. El cuestionario se aplicó a 179 clientes, comprobándose su fiabilidad para un Alfa de Cronbach de 0,968, la muestra estuvo compuesta por el 21,8 % franceses, 35,2 % cubanos y 43 % canadienses.
4. El análisis de los resultados obtenidos por el cuestionario evidenció la relación estadísticamente significativa entre los 18 atributos y la calidad del servicio, además se comprobó la incidencia de la variable nacionalidad en la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad del servicio.
5. A partir del análisis de las problemáticas identificadas en la investigación se propuso la estrategia constituida por siete acciones enfocadas en mejorar la calidad en el servicio de alojamiento y con ello la satisfacción de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el cuestionario de forma semanal en el hotel, para que en dependencia de los resultados que arrojen la misma, valorar si se aumenta o no la frecuencia de aplicación.
2. Llevar a cabo las acciones propuestas para mejorar los problemas detectados.
3. Continuar perfeccionando el procedimiento metodológico utilizado, de forma que pueda ser aplicada con mayor efectividad en futuras evaluaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24.
- Alén, M., & Fraiz, J. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal.
- Anido Rodríguez, S. I. (2013). Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el proceso de alojamiento del Hotel "Canimao". [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Arbós, L., & Babón, J. (2017). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación.
- Astete Unda, A. Á., & Ortega Farfán, C. (2020). Diseño de un sistema de gestión de calidad centrada en la Norma ISO 9001–2015, para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi–Cusco 2019.
- Avila Vera, L. A. (2021). *Estrategias de gestión para la mejora de la calidad de servicio al cliente en una empresa de transporte y carga, Lima.*
- Blasco Peris, A. (2015). Gestión de Alojamientos. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666485X200700010000.
- Blasco Peris, A. (2015). Gestión de Alojamientos. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666485X200700010000
- Bon. (2008). *Gestión de Servicios de ti basada en itIL v3*. (Editorial del gobierno Británico. Reino Unido. p.p. 21 ed.).
- Cahuaya Rivera, R., & Ñahuincopa Arango, P. (2015). *Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente del hotel la hacienda en la provincia de Angaraes. Tesis de diploma, en opción al título de Licenciado en Administración Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo-Perú*. Retrieved from <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1288/TESIS%20CAHUAYA-%C3%91AHUINCOPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campamá, G. (2005). *La Satisfacción del Cliente, ¿ cómo medirla?* Paper presented at the Forum calidad.
- Cantú Delgado, J. H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad,, McGraw-Hill.
- Castillo Delgado, C. (2011). *Análisis y medición de la calidad percibida del servicio al cliente externo en la cadena hotelera Islazul en el polo turístico de Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Turismo.*, Universidad de Matanzas. Cuba. ,
- Cazañas-Rivero, M., González-González, A., & de los Ángeles González-Solá, M. J. I. I. (2011). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de alojamiento en el Hotel "Gran Caribe Villa Tortuga". 32(1), 37-42.
- Daza, H., & José, M. (2013). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. . 263-280.
- Del Toro Soto, M. (2011). Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero.
- Del Toro Soto, M. (2015). ALOJAGES: texto básico de la asignatura Gestión de Alojamientos
- Deming Edwards, W. (2003). *Calidad, Productividad y Competitividad* (Díaz de Santos. ed.).
- Escobar Aguiar, E. F. (2010). La limpieza como una importante dimensión de calidad en la hotelería. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turedes/08/efea.htm>.

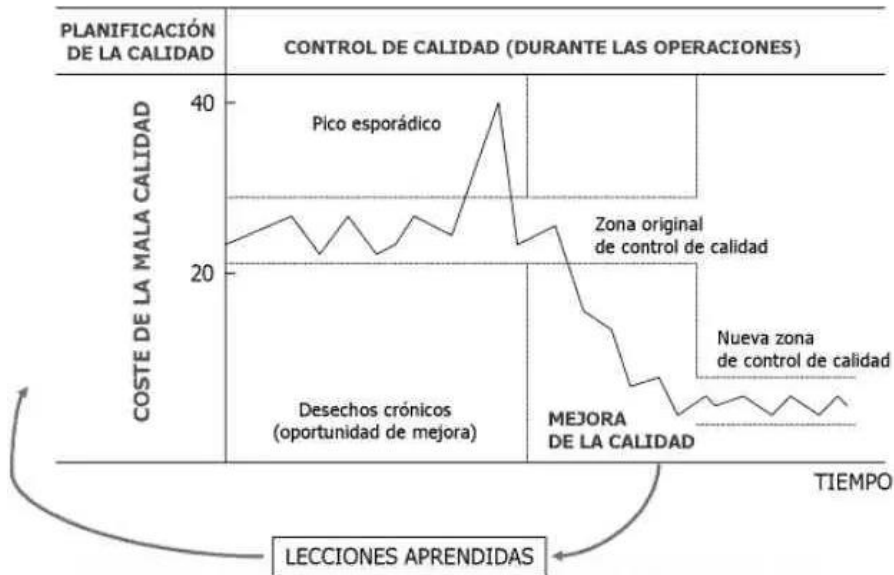
- Fernández García, D. (2014). *Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero "Gran Caribe" Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo*. Universidad de Matanzas,
- Frías Jiménez, R., Cuétara Sánchez, L., & González Arias, M. (2008). *Gestión de la Calidad. Centro de Estudios de Turismo* (Editorial Universitaria. 190 p. ed.). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- GALLEGO, J. F. (1996). *La dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Mc Graw Hill.
- González-Arias, M., Frías-Jiménez, R. A., & Gómez-Figueroa, O. J. I. I. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. 37(3), 253-265.
- González Alvarez, R. J. C. e. i. n. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala Servqual. 25(1), 113-135.
- GRÖNROOS, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*.
- Gueira Oliva, D. (2013). Análisis de la efectividad del proceso de comercialización en el Grupo Islazul, Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. . *Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas. Cuba*.
- Hernández-García de Velazco, J., González-Villasmil, A. & Chumaceiro-Hernández, A. . (2017). *Estrategias clientelares de calidad de servicio y factores clave de éxitos Sector financiero-bancario; Marketing y Competitividad en las Organizaciones*. (Ediciones Universidad Simón Bolívar ed.).
- Hosteltur. (2018). Cuba registra un crecimiento en turistas de un 7% en el primer trimestre. p.1.
- Isabel Cristina, P. G. (2017). *Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba*.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisito. Colombia.
- Jáuregui, D., & Evangelista, C. (2020). *Influencia de las características de servicio e infraestructura en el reconocimiento internacional de hoteles boutique*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.,
- JURAN, J. (1987). *Manual de Control de la Calidad* (Cuarta Ed.).
- Juran, J., & Godfrey, A. (1998). *Jurans Quality Handbook*. Nueva York: McGraw Hill Professional.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality*. (L. In Berry, Shostack, G. & Upah, G. (eds) Ed.). American Marketing Association: Emerging Perspectives in Service Marketing (pp. 99-107).
- Machado, M. (2016). Indicadores para la evaluación de la calidad de los Servicios de Información de Medicamentos. *XIV Congreso Internacional de Información Info'2016*.
- Martínez Rodríguez, R. (2017). *Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur*. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba,
- Matos Leyva, D. (2018). *Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Club Tropical*. Universidad de Matanzas,
- Mazaira Rodríguez, Z. B. L., F. Á. y Alonso Hernández, I. (2011). Propuesta de un procedimiento metodológico para medir el bienestar social de la familia en Cuba.
- Medina, K., & Zambrano, L. (2019). Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en las compañías de transporte de carga pesada del Cantón la Maná, provincia de Cotopaxi. (Tesis de título profesional). *Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi*.
- Mendoza Áquino, J. A. (2013). *Medición de la Calidad del Servicio*.

- Nápoles-Nápoles, L. Y. T.-G., Pedro y Moreno-Pino, Mayra (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-16. [fecha de Consulta 4 de Noviembre de 2022]. .
- Navarro Ureña, A. *Manual para Regiduría de Pisos*.
- NC. (2014). Norma Cubana 127:4014 .Industria Turística-Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico.
- O'Reilly Crespo, G. (2011). Una definición de calidad. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/una-definicion-de-calidad/>.
- OMT. (2014). Organización Mundial del Turismo. Glossary of tourism terms.
- OMT. (2015). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de El turismo: un fenómeno económico y social Retrieved from <https://www.unwto.org/es/turismo>
- Ostelea. (2022). Sistema de gestión de calidad de un hotel: que es y como funciona
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. J. R. c. c. (2002). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 64(1), 140.
- Parasurman, A., Zeithaml , V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Retailing*, Vol. 49.
- Pastor González, R. (2014). *La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería*[Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6001/1/TFGN.95.pdf>
- Pavón-Sicilia, Y., Baquero-Guilarte, R., & Góngora-Díaz, Á. J. C. H. (2018). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos. 24(4), 79-90.
- PCC. (2016). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes sectores estratégicos. In *En Actas del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana, Cuba: Paartido Comunista de Cuba
- Pérez, E., & Villalobos, A. (2018). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa chifa_polleria mi triunfo Chiclayo. *Universidad Señor de Sipán*.
- PITTALUGA QUEVEDO, A. M. (2018). ¿Cómo convertir la calidad de servicios en la filosofía de tu Hotel? *EN HOTELES Y ALOJAMIENTOS*
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio.
- Rios, J., & Santomá, R. (2008). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. *Management y Empresa*.
- Ruíz Iduma, S., Ochoa Medina, I. E., & Bernal Ruiz, Z. (2017). QUALITY IN THE SERVICE OF THE HOTEL RECEPTION DEPARTMENT OF HERMOSILLO, SONORA, MEXICO
- Sánchez Castro, D. (2016). *Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín*. Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ... ,
- 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*. . Universidad de Matanzas. Cuba. .
- Santos, A. (2011). El modelamiento logístico en la prestación de servicios: caso sociedad hotelera. *Documento de investigación No. 96*.
- Sigüenza, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2019). *Teoría y práctica de la calidad* (Paraninfo ed.).

- Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. N. (2013). IMPORTANCE OF QUALITY CUSTOMER SERVICE FOR THE PERFORMANCE OF COMPANIES *EL BUZÓN DE PACIOLI*.
- Vázquez , R., Rodríguez, I., & Días, M. (1996). El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad del servicio en el turismo.
- Vergel Noda, N. (2014). *Metodología para la evaluación de la calidad del servicio en la Empresa de Ómnibus Nacionales de Santa Clara*. ([Tesis de DIPLOMA], en opción al Título de Ingeniero Industrial.), Universidad Central Marta Abreu,

ANEXOS

Anexo 1 La trilogía de la calidad de Juran



Fuente: Miranda, p.36 (2007)

Anexo 2 Adaptaciones modelo para servicios de alojamiento.

MODELO	AUTOR (AÑO)	CARACTERÍSTICAS
LODGSERV	Knutson et al. (1990)	Medición de la calidad en servicio de hoteles a partir del uso de 26 indicadores para medir las expectativas de los clientes.
HOTELQUAL	Falces et al. (1999)	Se emplearon cuatro dimensiones (fiabilidad, elementos tangibles, características del personal y oferta complementaria).
SERVPERF	Cronin y Taylor (1992)	Se basa en las percepciones de los clientes sobre el servicio prestado.
RURALQUAL	Correia y Miranda (2007)	Se diseñó con el fin de conocer la calidad en establecimientos, utilizando las dimensiones: profesionalidad, oferta básica, ambiente rural y regional, oferta complementaria y tangibilidad.
RESORTQUAL	Valls y otros (2002) Alén, Mazaira y Fraiz (2004) Alén y Rodríguez (2004)	Se diseñó con el fin de medir la calidad de los destinos turísticos.
DINESERV	Stevens y otros (1995)	Medición de la calidad en los restaurantes con las dimensiones: fiabilidad, tangibles, seguridad, capacidad de respuesta y empatía.
HOLSAT	Tribe y Snaith (1998)	Ciudad y facilidades; ambiente; restaurantes, bares, tiendas y vida nocturna; transfers; herencia y cultura y alojamiento.

Fuente: (Daza & José, 2013).

Anexo 3 Expertos seleccionados.

Expertos		Nivel de escolaridad	Desempeño actual	Años de experiencia
E1	Yosvani A. Morin Figueredo	Superior	Jefe de Recepción	20
E2	Claudia Columbié González	Superior	Jefa de calidad y atención al cliente	19
E3	Alejandro Romero Rodríguez	Superior	Especialista de Calidad	19
E4	Emma R. Fernández Torres	Superior	Ama de Llaves	21
E5	Desiret Torres	Superior	Segunda Jefa de Recepción	25
E6	Divani Fernández Castillo	Superior	Jefe de mantenimiento	20
E7	Mairalys Fernández Reyes		Directora Adjunta	25

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Resultados de la aplicación del Método de Expertos de los decisores seleccionados del hotel.

Expertos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento	7	7	7	8	7	8	9
Competitividad	8	10	9	9	8	8	7
Disposición	6	8	10	9	10	10	8
Creatividad	9	8	9	10	9	10	8
Profesionalidad	10	8	8	8	9	10	9
Capacidad de análisis	10	8	9	8	9	10	9
Experiencia	8	7	7	9	8	8	10
Intuición	10	8	7	8	8	10	8
Nivel de actualización	8	10	8	8	8	8	9
Espíritu colectivista	10	8	10	10	9	10	9
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0,8425	0,81	0,8072	0,8521	0,828	0,8922	0,8765
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7
Estudios teóricos realizados	A	a	A	m	a	m	a
Experiencia obtenida	a	a	a	a	A	m	a
Conocimientos de trabajos en el país	b	b	b	b	b	b	m
Conocimientos de trabajo en el extranjero	b	b	b	b	b	b	b
Consultas bibliográficas	A	A	A	A	M	m	a
Cursos de actualización	m	m	m	A	M	m	a
Coefficiente de autovaloración (Ka)	0,84	0,84	0,84	0,82	0,82	0,74	0,92
Coefficiente de experticidad (K)	0,8413	0,825	0,8236	0,836	0,82	0,8161	0,898

Anexo 5 Ordenamiento de las causas

Causas	Expertos							Indicadores				Peso	Lugar
	1	2	3	4	5	6	7	Rj	mRj	Rj-mRj	(Rj-mRj) ²		
C1	3	3	3	6	3	3	2	23	38,5	-15,5	240,25	3,285714	3
C2	4	4	4	4	4	5	4	29	38,5	-9,5	90,25	4,142857	4
C3	1	1	2	3	1	1	1	10	38,5	-28,5	812,25	1,428571	1
C4	2	2	1	2	2	2	3	14	38,5	-24,5	600,25	2	2
C5	5	5	5	5	5	4	5	34	38,5	-4,5	20,25	4,857143	5
C6	8	9	8	8	8	8	8	57	38,5	18,5	342,25	8,142857	9
C7	6	6	9	7	6	6	9	49	38,5	10,5	110,25	7	7
C8	7	10	7	1	7	7	7	46	38,5	7,5	56,25	6,571429	6
C9	10	8	10	10	10	10	10	68	38,5	29,5	870,25	9,714286	10
C10	9	7	6	9	9	9	6	55	38,5	16,5	272,25	7,857143	8

		Existe concordancia	
$W=12*\sum(Rj-mRj)^2/m^2*(n^3-n)$	=	0,844650588	sí

		Concordancia casual o no casu	
$X^2c=\sum(Rj-mRj)^2/[1/12*m*n(n+1)]$	=	53,21298701	no casual
$X^2_{t(0,95; n-1)}$	=	3,325	

Anexo 6 Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad del servicio.

Autor / Año	Dimensiones
Garvin (1984)	1. Desempeño 2. Características 3. Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento) 4. Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5. Durabilidad 6. Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) Estética 7. Calidad Percibida
Grönroos (1984)	1. Dimensión Técnica o de Resultado 2. Dimensión Funcional o relacionada con el Proceso 3. Imagen Corporativa
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1991)	1. Elementos Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de Respuesta 4. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.
Novaes y Motta (1996)	1. Accesibilidad 2. Conveniencia 3. Continuidad 4. Efectividad 5. Eficacia 6. Eficiencia 7. Satisfacción 8. Seguridad en equipos y edificios 9. Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Matos Leyva (2018).

Anexo 7 Atributos por dimensión de la escala HOTELQUAL

Dimensiones	Atributos
Personal	A1: Disposición del personal para ayudar al cliente
	A2: Preocupación de los empleados por resolver los problemas de los clientes.
	A3: Competencia y profesionalidad de los empleados.
	A4: Disponibilidad constante del personal para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.
	A5: Confiabilidad del personal.
	A6: Apariencia del personal.
	A7: Conocimiento del personal y esfuerzo del mismo por conocer las necesidades de los clientes.
Instalaciones	A8: Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables.
	A9: Estado de conservación de las dependencias y equipamientos del edificio.
	A10: Confortabilidad de las instalaciones.
	A11: Limpieza de las instalaciones.
Organización	A12: Seguridad de las instalaciones.
	A13: Facilidad para conseguir información sobre los servicios.
	A14: Discreción y respeto a la intimidad del cliente.
	A15: Disposición del personal de la dirección para cualquier problema que pueda surgir.
	A16: Rapidez de los diferentes servicios.
	A17: Correcta información y datos sobre la estancia del cliente.
	A18: Eficacia en la resolución de cualquier problema que pueda tener el cliente.
A19: Importancia de los clientes.	
A20: Cumplimiento con las especificaciones del servicio.	

Anexo 8 Resultado del Método de Consenso.

Dimensión	Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Votos negativos
Personal	A1	0	0	0	0	1	0	0	6
	A2	1	0	0	0	0	0	0	6
	A3	1	1	1	1	1	0	0	2
	A4	0	0	0	0	0	1	0	6
	A5	1	1	0	1	1	1	0	2
	A6	1	1	1	1	1	1	1	0
	A7	0	0	0	0	0	1	0	0
Instalación	A8	0	0	0	1	1	0	0	5
	A9	1	1	1	1	1	0	1	1
	A10	1	1	1	1	1	1	1	0
	A11	1	1	1	1	1	1	1	0
	A12	1	0	0	1	1	1	1	2
Organización	A13	1	1	0	0	0	1	1	3
	A14	1	1	1	0	1	0	1	1
	A15	0	0	0	1	1	0	0	5
	A16	1	1	1	1	1	1	1	0
	A17	0	0	0	1	0	0	0	6
	A18	1	1	1	1	1	1	1	0
	A19	0	1	1	0	0	0	0	5
A20	0	0	0	0	0	0	1	0	6

Anexo 9 Instrumento diseñado para la prueba Piloto.

Estimado cliente, estamos realizando un estudio para evaluar la calidad del servicio de alojamiento de nuestro hotel a partir de sus experiencias en la habitación. A continuación, encontrarás una serie de características donde usted debe emitir su criterio. Le agradecemos que responda de forma honesta y sincera. Utilice la siguiente escala para emitir sus juicios: 5 excelente, 4 muy bien, 3 regular, 2 mal, 1 muy mal

<u>Habitación</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
Confort (Climatización, Ambientación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lencería de habitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza e higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Señaléticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado físico del inmueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apariencia y estado de la planta hotelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apariencia del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidad y confiabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalidad y competencia del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discreción y respeto a la intimidad del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información y orientación al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia en la solución de los problemas del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en los diferentes servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta a problemas e inquietudes (rapidez)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nacionalidad

Comentarios:

Gracias por su tiempo

Anexo 10 Resultados de la Validez de Criterio Concurrente.

Coef. Correl.		Grado de Correl.	R²
0,6944	1	moderadamente fuerte	48,214
0,7100	2	moderadamente fuerte	50,417
0,7350	3	moderadamente fuerte	54,022
0,6929	4	moderadamente fuerte	48,011
0,7053	5	moderadamente fuerte	49,741
0,7746	6	moderadamente fuerte	60,000
0,7890	7	moderadamente fuerte	62,256
0,7577	8	moderadamente fuerte	57,411
0,7892	9	moderadamente fuerte	62,288
0,7104	10	moderadamente fuerte	50,467
0,7204	11	moderadamente fuerte	50,477
0,6201	12	moderadamente fuerte	38,453
0,9375	13	relativamente fuerte	86,473
0,7505	14	moderadamente fuerte	56,250
0,9806	15	relativamente fuerte	96,164
0,6875	16	moderadamente fuerte	47,265
0,7414	17	moderadamente fuerte	54,968
0,7146	18	moderadamente fuerte	51,064

Anexo 11 Datos para la realización de Grafico de Pareto.

Atributos	Escalas					Σ Escalas
	Muy Mal	Mal	Regular	Muy Bien	Excelente	
Confort (Climatización, Ambientación)	0	9	94	53	23	103
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	0	18	92	69	0	110
Lencería de habitación	5	28	77	69	0	110
Limpieza e higiene	5	28	77	63	6	110
Señaléticas	0	0	33	77	69	33
Estado físico del inmueble	5	4	82	74	14	91
Apariencia y estado de la planta hotelera	0	0	79	86	14	79
Ubicación del establecimiento	0	0	23	142	14	23
Higiene del entorno	0	0	25	154	0	25
Apariencia del personal	0	0	8	146	25	8
Honestidad y confiabilidad del personal	0	0	11	139	29	11
Profesionalidad y competencia del personal	0	0	19	129	31	19
Discreción y respeto a la intimidad del cliente	0	0	67	83	29	67
Información y orientación al cliente	0	0	67	70	42	67
Eficacia en la solución de los problemas del cliente	0	0	105	47	27	105
Rapidez en los diferentes servicios	0	0	105	41	33	105
Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes	0	0	92	54	33	92
Atención individualizada	0	0	79	67	33	79