

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO**



**TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO**

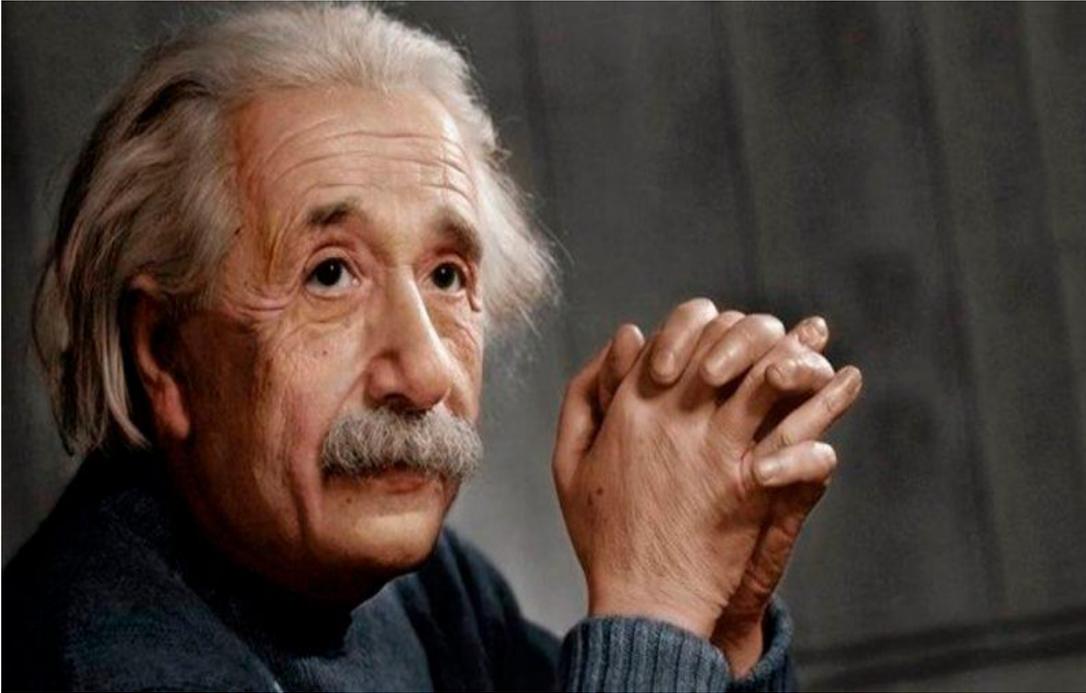
**Título:** “Análisis del impacto de la satisfacción del cliente en la reputación online del Hotel Occidental Arenas Blancas”

**Autora:** Yainet González Tortoló

**Tutores:** Msc. Ernesto Alejandro Mantilla Tápanes

Msc. Aláin Segura Domínguez

**Noviembre, 2022**



*“Si continúas haciendo siempre lo mismo, obtendrás siempre los mismos resultados.*

*Para conseguir algo nuevo, debes hacer algo diferente.”*

*Albert Einstein*

## **Agradecimientos**

- A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy y permitirme obtener un logro más en mi vida.
- A mi hermana, a quien adoro y ha sido mi inspiración para ser mejor cada día.
- A mis maravillosos padres, que siempre han creído en mí y han estado a mi lado brindándome su cariño, apoyo y consejos.
- A mi novio, por ser tan especial en mi vida y demostrarme que en todo momento cuento con él.
- A toda mi familia, por su comprensión y estímulo constante.
- A mis tutores Ernesto y Alaín, por sus recomendaciones y el tiempo dedicado para la realización de la presente Tesis de Diploma.
- A mis compañeros de grupo, con los que he compartido momentos inolvidables y han sido parte de esta gran experiencia (la Universidad).
- A los profesores del Departamento de Turismo y a la Universidad por contribuir a mi formación profesional.
- Al colectivo de trabajadores del Hotel Occidental Arenas Blancas, especialmente a Maritza, por su colaboración y disposición para la realización de la presente investigación.
- A todos los que de alguna u otra manera contribuyeron a que llegara este día en mi vida.

## **Dedicatoria**

*A mi insuperable mamá, mi papá y mi hermana, por ser las personas que más amo, por ser un ejemplo digno de seguir y por haber logrado de mí la persona que soy hoy ♡*

## **Declaración de autoría**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Análisis de la satisfacción online en el Hotel Occidental Arenas Blancas de 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.

---

**Yainet González Tortoló**

## **Resumen**

La sociedad de internet y las novedosas tendencias del management han impulsado el nacimiento del concepto de reputación online. En la industria hotelera se le ha dado un tratamiento riguroso a este concepto debido a su carácter intangible, convirtiendo la reputación online en un factor de alto valor en la decisión de alojamiento y para la obtención de beneficios económicos. Esta situación genera la necesidad de desarrollar investigaciones sobre el aprovechamiento de los sitios de opinión en Internet para crear estándares de calidad que permitan mejorar la satisfacción del huésped y orientar al hotelero como garantizar una mayor reputación online de su hotel. Debido a que el hotel objeto de estudio ha presentado una disminución de su reputación, la autora de la presente investigación se propone como objetivo general analizar el impacto de la satisfacción del cliente en la reputación online del Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero. Para ello se auxilia de métodos, técnicas y herramientas como Método de Expertos, Método Kendall, Diagrama de Pareto, Tormenta de Ideas, Diagrama Causa-Efecto, además de revisión de documentos, observación, entrevista y encuestas. A partir del análisis de la satisfacción de los clientes en la plataforma Tripadvisor, se evidencia un grupo de debilidades respecto a los servicios de comida, habitación y piscina; por lo que se elabora un plan de medidas para optimizar la calidad de estos servicios y se brindan recomendaciones para contribuir a mejorar la reputación online del hotel.

Palabras claves: hotelería, sitios de opinión, calidad, satisfacción, reputación.

## **Abstract**

The Internet society and new management trends have driven the birth of the concept of online reputation. In the hotel industry, this concept has been given a rigorous treatment due to its intangible nature, making online reputation a factor of high value in the accommodation decision and for obtaining economic benefits. This situation generates the need to develop research on the use of opinion sites on the Internet to create quality standards to improve guest satisfaction and to guide the hotelier on how to guarantee a better online reputation for his hotel. Due to the fact that the hotel under study has presented a decrease in its reputation, the author of this research proposes as a general objective "to analyze the impact of customer satisfaction on the online reputation of Occidental Arenas Blancas Hotel in Varadero". For this purpose, she uses methods, techniques and tools such as the Expert Method, Kendall Method, Pareto Diagram, Brainstorming, Cause-Effect Diagram, as well as document review, observation, interview and surveys. From the analysis of customer satisfaction on the Tripadvisor platform, a group of weaknesses regarding food, room and pool services is evidenced; therefore, a plan of measures to optimize the quality of these services is elaborated and recommendations are provided to contribute to improve the online reputation of the hotel.

Key words: hotel, review sites, quality, satisfaction, reputation.

## Resumé

La société Internet et les nouvelles tendances en matière de gestion ont donné naissance au concept de réputation en ligne. Dans l'industrie hôtelière, ce concept a fait l'objet d'un traitement rigoureux en raison de sa nature intangible, faisant de la réputation en ligne un facteur de grande valeur dans la décision d'hébergement et pour l'obtention de bénéfices économiques. Cette situation génère le besoin de développer la recherche sur l'utilisation des sites d'opinion sur Internet pour créer des normes de qualité afin d'améliorer la satisfaction des clients et de guider l'hôtelier sur la façon de garantir une meilleure réputation en ligne pour son hôtel. En raison du fait que l'hôtel étudié a montré une baisse de sa réputation, l'auteur de cette recherche propose comme objectif général "d'analyser de l'impact de la satisfaction des clients sur la réputation en ligne à l'hôtel Occidental Arenas Blancas à Varadero". Pour ce faire, elle utilise des méthodes, techniques et outils tels que la méthode expert, la méthode Kendall, le diagramme de Pareto, le remue-méninges, le diagramme cause-effet, ainsi que l'examen de documents, l'observation, l'entretien et les enquêtes. L'analyse de la satisfaction des clients sur la plateforme Tripadvisor met en évidence un groupe de faiblesses concernant les services de restauration, de chambre et de piscine ; par conséquent, un plan de mesures visant à optimiser la qualité de ces services est élaboré et des recommandations sont fournies pour contribuer à améliorer la réputation en ligne de l'hôtel.

Mots clés: hôtel, sites d'évaluation, qualité, satisfaction, réputation.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Marco teórico-referencial de la investigación</b> .....	7
1.1 <i>Turismo y Hotelería</i> .....	7
1.2 <i>Servicio</i> .....	10
1.2.1 <i>Tipos de servicios</i> .....	13
1.2.2 <i>Servicio turístico en hoteles</i> .....	13
1.3 <i>Calidad</i> .....	16
1.3.1 <i>Calidad del servicio turístico en hoteles</i> .....	17
1.4 <i>Satisfacción del cliente</i> .....	19
1.4.1 <i>Herramientas de gestión para medir la satisfacción del cliente</i> .....	20
1.5 <i>Sitios web que muestran la satisfacción de los clientes</i> .....	22
1.6 <i>Reputación</i> .....	24
1.6.1 <i>Importancia de la reputación online para los hoteles</i> .....	25
<i>Conclusiones parciales del Capítulo I</i> .....	26
<b>Capítulo II. Descripción del proceder metodológico seguido en la investigación</b> .....	27
2.1 <i>Antecedentes metodológicos de la investigación</i> .....	27
2.2 <i>Procedimiento para el análisis de la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión</i> .....	29
2.2.1 <i>Fase I. Preparación</i> .....	30
2.2.2 <i>Fase II. Descripción de la gestión</i> .....	30
2.2.3 <i>Fase III. Análisis del estado de la satisfacción online de los clientes</i> .....	31
2.2.4 <i>Fase IV. Propuesta de mejoras a los resultados obtenidos</i> .....	32
2.3 <i>Métodos y herramientas empleados en la investigación</i> .....	34
2.3.1 <i>Otros métodos empleados en la investigación</i> .....	44
<i>Conclusiones parciales del Capítulo II</i> .....	46
<b>Capítulo III. Resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis de la satisfacción del cliente en los sitios de opinión. Hotel Occidental Arenas Blancas</b> .....	47
3.1 <i>Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Occidental Arenas Blancas</i> .....	47
3.2 <i>Aplicación del proceder metodológico para el análisis de la satisfacción online en el Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero</i> .....	49
<i>Conclusiones parciales del Capítulo III</i> .....	68
<b>Conclusiones</b> .....	69
<b>Recomendaciones</b> .....	70
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	
<b>Anexos</b> .....	

## **Introducción**

El turismo es una de las ramas económicas más dinámicas a nivel mundial y tiene un lugar relevante en el desarrollo de numerosos países por su contribución al producto interno bruto (PIB), según la Organización Mundial del Turismo (OMT) representa alrededor del 10 % del PIB mundial. (OMT, 2018)

A nivel internacional se ha visto afectada esta industria después de la llegada de la COVID-19, sin embargo, de igual forma puede desempeñar un papel importante en la recuperación mundial tras la pandemia.

El mundo entero está en constante cambio y desarrollo, por lo que el sector turístico debe ir a la par de los mismos y responder a los retos impuestos por su tiempo. La velocidad a la que ocurren estos cambios es cada vez mayor. La competencia mantiene en jaque a los empresarios y los obliga a crear, innovar y buscar soluciones a problemas que van surgiendo. Todo está encaminado a lograr satisfacer las necesidades y requerimientos demandados por los clientes que son la razón de ser de cualquier negocio y más cuando hablamos de los relacionados a un servicio. (González Silva, 2019)

En Cuba la actividad turística juega un rol fundamental, de ahí que en concordancia con los lineamientos derivados del VII Congreso del Partido, en lo relativo a la Política para el Turismo, se plantee la necesidad de elevar la calidad de los servicios con el objetivo de lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las exigencias y retos del mercado, así como dinamizar la economía (López Cruz et al., 2020). Es por ello que el estado cubano ha planificado una gran cantidad de inversiones en esta esfera. El sector turístico abarca varias actividades, entre ellas la hotelería, que en los últimos tiempos se ha convertido en la tipología de establecimiento más frecuente. (Torres Rusindo, 2015)

Hoy en día, debido a la globalización se vive en un mundo que está inmerso en la era digital y en las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Desde la aparición de internet, las empresas turísticas han estado muy ligadas a esta herramienta debido a las numerosas ventajas que posee para la comunicación. Así, entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI, los hoteles fueron entendiendo la importancia que tiene el entorno online para sus negocios, adaptándose progresivamente a esa nueva realidad. (Luque & Castañeda, 2007)

Con la integración de esta tecnología en las operaciones de los hoteles, el sector turístico tiene una ventana de oportunidad para aumentar sus ingresos y disminuir sus gastos, a la vez de ofrecer una mejor experiencia a los clientes, a través del manejo eficiente de los recursos y la absoluta personalización del servicio. El sector hotelero se enfrenta a múltiples desafíos con sus huéspedes y uno de los más importantes es medir la satisfacción del cliente. La experiencia del huésped hoy lo es todo.

A través del análisis y la medición del grado de satisfacción del cliente con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la entidad obtiene una retroalimentación básica con el fin de establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo. (Mantilla Tápanes, 2019)

Al surgir una demanda cada vez más exigente, experimentada y mejor informada se pone en evidencia la necesidad en los hoteles de una política para mejorar la calidad de los servicios en todos los niveles. Los establecimientos empezaron a enfocarse en el cliente en todas las etapas de la prestación de los servicios por lo cual el consumidor pasó a ser el principal evaluador de la calidad; un elemento fundamental para el éxito de los hoteles. Se debe satisfacer al cliente y para esto las empresas deben preguntarle permanentemente cuáles son sus expectativas y qué significa para ellos un servicio de calidad. Ofertar productos y servicios de mejor calidad y mantener la satisfacción de los clientes deben ser las estrategias de las empresas para consolidar sus posiciones en el mercado. (Gongalves Gándara et al., 2013)

Se ha documentado que los turistas hacen uso de las Redes Sociales (RRSS) durante las diferentes etapas del viaje: antes, en la etapa de planeación del viaje, buscan información, comparan, valoran, lo que influye en la decisión de compra; durante el viaje como parte de la experiencia que disfrutan, comparten distintos contenidos (imágenes, información, audio) y posteriormente recrean la experiencia del viaje (Asongu & Odhiambo, 2019). Es notorio que evalúan los productos turísticos y los servicios que reciben, lo que puede tener una valencia positiva, negativa o neutra según las vivencias incorporadas por el consumidor (Sarmiento Guede et al., 2018). Esto permite a las empresas conocer las preferencias de los usuarios para desarrollar servicios y productos más personalizados y relevantes.

Cascales García et al. (2017) plantea que las empresas hoteleras requieren compromiso y servicio al cliente en tiempo real para asegurar una presencia dinámica en las comunidades online, lo que puede reportarles beneficios asociados a la comunicación con los clientes (actuales y potenciales). Este criterio es compartido por Morales Ballagas et al. (2019), quien

sostiene la importancia estratégica de las RRSS para la competitividad turística, ya que por una parte, posibilita la recogida de comentarios de los clientes, que se utiliza para retroalimentar el negocio (resolver problemas, conocer la experiencia de los visitantes), atraer nuevos clientes y consolidar una relación efectiva con los clientes actuales, propiciando la lealtad a la marca; por otro lado, si no se gestiona de manera efectiva puede deteriorar la fe de los consumidores y el valor de mercado de la marca.

Uno de los aspectos más comentados es la reputación online, que según Mellinas et al. (2016) hace referencia al conjunto de opiniones que se realizan en internet, sobre una marca, bien o servicio de una empresa. Aquí se incluyen las opiniones vertidas por los usuarios en las páginas de reservas de los hoteles y en las plataformas especializadas dedicadas a viajes y hoteles (Trypadvisor, Booking, Monarc) y en otras no especializadas como Facebook, Instagram; Twitter, Youtube, etc.

Serra-Cantallops et al. (2018) sostienen que los empresarios deben asegurarse de proporcionar a los clientes experiencias emocionales positivas, dado que las buenas críticas de los clientes tienen un efecto positivo en la reputación de la empresa, que al mismo tiempo favorece la lealtad de los clientes e impacta en el valor de la marca.

Las ventajas que supone la gestión de la reputación online para la industria de la hospitalidad, la ha convertido en pionera de prácticas novedosas de interactividad con clientes pasados, actuales y potenciales (Ramos et al., 2018). De ahí que el monitoreo de las opiniones de los clientes en las redes se haya transformado en una actividad prioritaria para la industria, ya que el éxito de un hotel va de la mano de su reputación.

Como es conocido, la pandemia mundial de Covid 19 causó una disminución significativa de la actividad turística en nuestro país, incluyendo la paralización total durante períodos significativos de tiempo. Esto ha generado enormes disrupciones económicas en el sector del turismo y ha cambiado el mercado hotelero por completo, ya que se han desatado una cadena de acontecimientos que abrieron paso a incertidumbre en todos los aspectos.

Si bien no es un objetivo de esta investigación poner en evidencia el impacto de la pandemia en la hotelería, resulta pertinente aclararlo como parte del contexto global durante el 2020 en adelante, ya que ha sido posible observar que los establecimientos hoteleros han sido golpeados por esta problemática.

En el ámbito de la organización turística objeto de estudio, es oportuno indicar que el Hotel “Occidental Arenas Blancas” de Varadero, presentaba en el 2019 un Global Review Index (GRI) de 74,5 %. Después de la llegada de la COVID-19 en Cuba, a partir de julio de 2020 el hotel estuvo operando inicialmente con mercado interno y posteriormente con mercados internacionales, hasta enero de 2021. Desde esa fecha permaneció cerrado para la operación convencional en Turismo Internacional, hasta julio de 2021 que comenzó a funcionar como centro de Aislamiento para viajeros nacionales y durante un breve tiempo como Hospital para Extranjeros. En este período de 2020 a 2021 el GRI sufrió una considerable caída. En el presente año 2022 el hotel apertura con total normalidad y hasta la fecha acumula un GRI de 65,3 %, mejor en relación al año anterior, pero aún bastante bajo.

Además, el hotel “Occidental Arenas Blancas”, se encuentra en una baja posición en TripAdvisor, la más importante red social especializada en turismo, que es muy consultada por los clientes para informarse y elegir el destino a visitar. Las opiniones reflejadas por los usuarios, evidencian la existencia de un grupo de debilidades que afectan la reputación online de la instalación. (TripAdvisor, 2022)

Es de suma importancia recordar que en el sector hotelero la satisfacción del cliente es una pieza clave porque a pesar que los consumidores son exigentes ayudan a conocer si la calidad de los servicios que ofrecen cumple o superan sus expectativas, le permite incrementar las ventas y la rentabilidad, una mejor imagen y una reputación a la empresa. La mejora de la calidad del servicio en este sector y de la satisfacción del cliente, implica su evaluación sistemática para obtener información objetiva que permita a las organizaciones la toma de decisiones acertadas y la propuesta de acciones de mejora. (Hernández Loro, 2018)

Debido a que en períodos recientes los comentarios de Occidental Arenas Blancas han sido más negativos, se debe hacer un análisis de los mismos en todas las áreas de servicio y trazar estrategias para revertir la situación a corto plazo. Constituyendo esto la situación problemática de la presente investigación.

Precisamente por todos estos antecedentes se ha determinado como problema científico: ¿Cómo contribuir a incrementar la reputación online del Hotel “Occidental Arenas Blancas” de Varadero?

Se considera que la investigación puede contribuir a la solución del problema científico a través del siguiente objetivo general: Analizar el impacto de la satisfacción del cliente en la reputación online del Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero.

Para su cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico referencial que sustenta la investigación sobre la base de la bibliografía actualizada relacionada con la hotelería, calidad del servicio, satisfacción del cliente y reputación online.
- Proponer el procedimiento metodológico que permita el análisis de la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión.
- Aplicar el procedimiento metodológico propuesto, para la proposición de mejoras que contribuyan al incremento de la reputación online en el hotel Occidental Arenas Blancas.

En el desarrollo de la investigación y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se utilizaron los métodos siguientes:

Métodos teóricos: Estos permitieron profundizar en el conocimiento del fenómeno, posibilitando la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. El histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo y enfoque sistémico posibilitaron obtener la información recogida en la bibliografía de consulta sobre los preceptos teóricos que sustentan el estudio de la satisfacción del cliente enfocada en la calidad de los servicios hoteleros y su reputación online.

Métodos Empíricos: Estuvo presente la revisión bibliográfica de revistas, trabajos de diplomas, artículos científicos, documentos en Internet, documentos oficiales que expresan las políticas del sector del turismo; la observación científica para constatar la situación existente relacionada con el objeto de investigación; así como la realización de entrevistas y la aplicación de encuestas.

Además, se emplearon otros métodos, técnicas y herramientas como: Método de los Expertos, Método Kendall, Diagrama de Pareto, Tormenta de Ideas y Diagrama Causa- Efecto.

El informe de la investigación presenta la estructura siguiente:

Introducción: Contiene la fundamentación científica de la investigación realizada, enfocada en la importancia que tiene para los hoteleros, analizar la satisfacción online para aumentar la reputación de la empresa.

Capítulo I: Aborda el marco teórico referencial que sustenta la investigación; se analizan aspectos y conceptos fundamentales relacionados con los términos turismo, hotel, servicio, calidad del servicio, satisfacción del cliente y reputación online.

Capítulo II: Describe el proceder metodológico para la realización del estudio. El mismo consta de cuatro fases conformadas por 12 pasos y se exponen los métodos y herramientas aplicados para la consecución de cada uno de ellos.

Capítulo III: Comienza con una caracterización de la entidad objeto de estudio y muestra los resultados de la aplicación del proceder metodológico propuesto, el cual culmina con la proposición de mejoras para dichos resultados obtenidos.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones; seguidas de la bibliografía consultada y finalmente se muestran los anexos que complementan e ilustran la investigación.

## Capítulo I. Marco teórico-referencial de la investigación

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación realizada, se analizan y registran los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado las temáticas sobre hotelería, calidad del servicio, satisfacción del cliente y reputación online. La Figura 1.1 muestra el hilo conductor del capítulo.

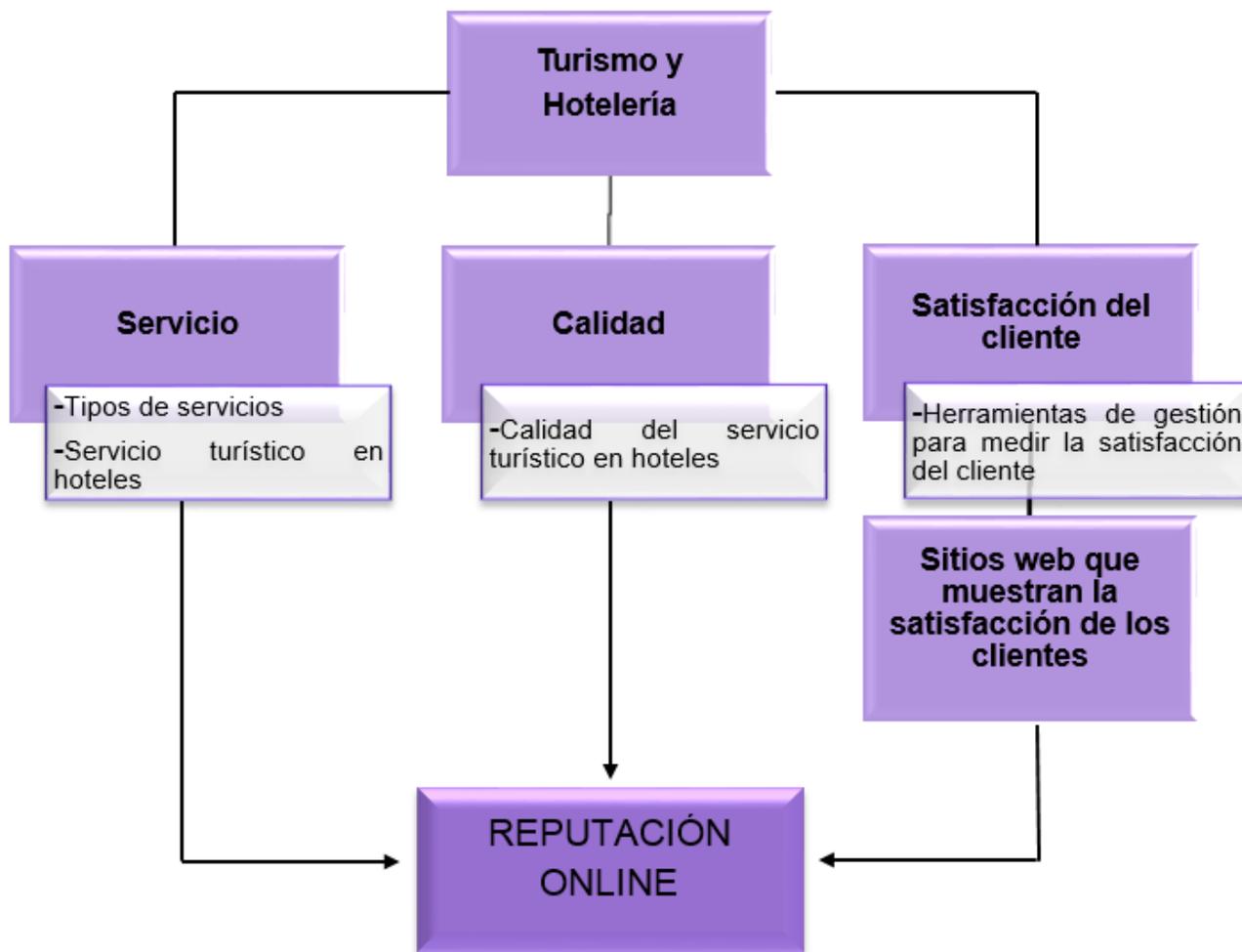


Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Turismo y Hotelería

En la actualidad el turismo ha experimentado un progresivo crecimiento y una gran diversificación en ciertos factores lo que ha provocado que se convierta en una de las industrias con mayor crecimiento sostenible a nivel mundial, esta evolución ha generado que el turismo

se posicione como dinamizador de productividad y desarrollo socioeconómico. (Intriago & Solorzano, 2017)

La Organización Mundial de Turismo (OMT) otorga una definición de turismo que se puede encontrar en su página web oficial: “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

De este concepto se desprende la definición del servicio de alojamiento turístico, que se trata de la facilitación de alojamiento o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios. La OMT (2022) 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.

Reafirmando lo anterior, García Cebrián and Olmos Juárez (2016) argumentan que las empresas de alojamiento turístico se pueden definir como las empresas que se dedican de manera profesional y habitual a proporcionar hospedaje o residencia, mediante precio, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

En Cuba, el documento rector de la actividad de alojamiento, es la Norma Cubana NC 127:2014, en ella se define el Establecimiento o Instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación. La misma propone cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel.

Ya que esta investigación hace foco en el establecimiento hotelero en particular, se brinda la definición de hotel que otorga la entidad internacional oficial de turismo (OMT), la definición del documento rector nacional y otras definiciones manifestadas por algunos autores.

La OMT define los hoteles como: “Establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) constituyendo sus dependencias todo un homogéneo con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría”.

Según la Norma Cubana NC 127:2014 se define como hotel: unidades habitacionales amuebladas, que cuentan con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Tabla 1.1 Definiciones de hotel brindadas por algunos autores

Referencia	Definición de hotel
Blasco y otros (2006)	“Empresa dedicada de manera profesional o habitual, a proporcionar habitación a las personas con o sin servicios complementarios, a cambio de un precio”.
Navarro (2008)	“Es un establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica”.
De la Torre (2009)	"Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades".
Loida (2011)	“Es la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago”.
Di Muro (2012)	"Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento".
Sanisaca (2012)	“Es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean habitaciones o apartamentos, con o sin otros servicios complementarios”.
Daza (2013)	“Es un lugar que proporciona alimentación y hospedaje que ofrezca entretenimiento a los viajeros y que opera bajo la base de obtener utilidades”.

Arias (2014)	“Es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicios de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los huéspedes sus desplazamientos, además de ofrecerles servicios adicionales”.
Hernández (2016)	“Es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales”.
Veloz y Vasco (2016)	“Es todo establecimiento que, de modo habitual, mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde”.

Fuente: Tomado de Angamarca Izquierdo et al. (2018)

Del análisis de la tabla anterior se concluye que todos los autores citados mencionan que un hotel es un establecimiento destinando a brindar alojamiento o habitación. Solo Arias (2014) señala el carácter temporal de ese alojamiento, lo cual es primordial para el concepto de hotel que se asuma en cualquier investigación. Por otro lado, los autores Blasco y otros (2006), Navarro (2008), Loida (2011), Sanisaca (2012), Arias (2014) y Hernández (2016) plantean además que los hoteles ofrecen servicios complementarios, adicionales, integrados. Sin embargo, de la Torre (2009), Loida (2011), Di Muro (2012), Sanisaca (2012), Daza (2013), Hernández (2016) y Veloz y Vasco (2016) detallan esos servicios complementarios que se ofertan: específicamente alimentación, bebidas y entretenimiento. Por otra parte, se señala que la finalidad de un hotel es la obtención de utilidades, así lo plantean, Blasco y otros (2006), Navarro (2008), de la Torre (2009), Loida (2011), Daza (2013) y Veloz y Vasco (2016).

Con base a todas las definiciones analizadas la autora de la investigación concluye, que un hotel es un establecimiento destinado a brindar alojamiento temporal, que puede incluir otros servicios adicionales, y cuya finalidad es la obtención de utilidades y proporcionar satisfacción al cliente.

## 1.2 Servicio

Una definición universalmente aceptada de servicio no se ha logrado aún. No obstante, existen diferentes conceptos de servicios. En sentido estricto, un servicio es una acción que aporta un

beneficio, una ayuda a otro. En sentido más amplio, un servicio es un resultado obtenido a través de la interacción directa entre el proveedor y el consumidor, así como de las actividades propias de proveedor para satisfacer las necesidades de consumidor.

Al abordarse por primera vez el tema de los servicios, la American Marketing Association en 1960 expone su definición de los mismos como “actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos”.

A continuación, la tabla 1.2 muestra las principales definiciones de servicio brindadas por algunos autores investigadores del tema.

Tabla 1.2 Definiciones de servicio brindadas por algunos autores

Referencia	Definición de servicio
Thompson (2006)	“Son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”.
Bon (2008)	“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”.
Díaz y Pons (2010)	“Es una actividad de naturaleza más o menos intangible que normalmente, aunque no necesariamente, se desarrolla mediante interacciones entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos físicos o productos y/o sistemas de dar servicios según procesos, procedimientos, comportamientos, que son generados para proporcionar satisfacción a los problemas y necesidades de los clientes”.
Lovelock y Wirtz (2011)	“Actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como

	resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) del receptor del servicio”.
Sandhusen (2012)	“Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.
Corea y Gómez (2014)	“Es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas de proveedores de servicios que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”.
ISO 9000:2015 (2015)	“Es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad necesariamente entre la organización y el cliente”.
Ballón (2016)	“Un producto intangible, que no se puede ver o poseer, sino que proporciona beneficios, produciendo satisfacción al cliente”.

Fuente: Tomado de Angamarca Izquierdo et al. (2019)

Del análisis de las definiciones de servicio se puede llegar a la conclusión de que, por lo general, los autores abordan el servicio como un producto intangible. Por otro lado, Thompson (2006); Bon (2008); Díaz y Pons (2010); Lovelock y Wirtz (2011); Corea y Gómez (2014) y Ballón (2016) abordan sobre todo el fin para el cual se realiza el servicio: la satisfacción de las necesidades de los clientes, la resolución de sus problemas y la creación de valor. A su vez, los conceptos aportados por Díaz y Pons (2010), Corea y Gómez (2014) e ISO 9001: 2015 hacen hincapié en los elementos para la prestación de un servicio. De otra parte, los conceptos señalados por Thompson (2006), Sandhusen (2012) y Ballón (2016) hacen referencia a que los servicios no son objeto de transferencia de propiedad. Todos los aspectos citados con anterioridad deben conformar una definición acertada de servicio que hoy está ausente en la literatura investigada.

Como se ha explicado anteriormente una enunciación generalmente admisible de los servicios hasta ahora no se ha conquistado. No obstante, la autora coincide con diferentes investigadores del tema que consideran como definición más universal y más acabada la brindada por Kotler (1997), quien establece que: “un servicio es cualquier actividad o beneficio

que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”.

### **1.2.1 Tipos de servicios**

Dependiendo de la actividad comercial de la organización, se reconocen dos tipos de servicios: (Alfonso, 2019)

- Servicio de Productos

Este se caracteriza por un menor grado de preocupación por parte de la organización, ya que los bienes son tangibles y el cliente tiende a relacionar variables como precio, distribución o acceso al producto, con el valor agregado que percibe al consumirlos. Es decir, la satisfacción del cliente va de la mano de aspectos operativos relacionados con la calidad en sí del producto y no del trato personal que recibe de los empleados.

- Servicio de Servicios

Por su naturaleza intangible, su consumo inmediato y la inseparabilidad con el factor humano, tienden a ser subjetivos y producen mayor grado de preocupación para la organización. Estos se rigen bajo dos plataformas, la primera que es lo que espera recibir el cliente con respecto al servicio y la segunda es lo que el cliente recibe al hacer uso del servicio.

Independiente del tipo de servicio, siempre hay una relación directa de lo que espera y recibe el cliente, y la brecha que existe entre estos dos aspectos es la razón por la cual las empresas necesitan implementar acciones de servicio al cliente y mostrar su calidad con el objetivo de minimizar dicha brecha.

### **1.2.2 Servicio turístico en hoteles**

Los servicios turísticos son parte fundamental del turismo en sí, ya que constituyen todas las prestaciones que se requieren para satisfacer las necesidades más básicas (y no tan básicas) de los visitantes.

Al hablar de servicios turísticos Expósito Pérez (2009) se refiere a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico y que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo (empresas intermediarias, transportistas, hoteleras, de ocio y restauración). La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración.

Se consideran características básicas de los servicios hoteleros: Intangibilidad (el servicio no puede ser percibido por los sentidos), inseparabilidad (los servicios se producen y consumen al mismo tiempo), heterogeneidad (los servicios son de difícil estandarización), perecibilidad (los servicios no se pueden almacenar). Román (2015) y Ballón (2016) coinciden en que las cuatro características mencionadas con anterioridad son básicas para el servicio hotelero.

Sin embargo, Llois (2016) agrega otra característica importante para el servicio hotelero, la integralidad, que implica que el producto hotelero se puede integrar con varios productos turísticos muy relacionadas unos con otros: avión, hotel, restauración, alquiler de vehículo, entre otros. De la Cruz (2012) añade la característica de estacionalidad en el servicio hotelero que involucra la concentración de la demanda turística en ciertos períodos del año, es decir, están sujetos a ciclos de demanda muy alta y ciclos de demanda muy baja.

Por otro lado, Mestres Soler (1999) adiciona como otras características del servicio hotelero: la diversidad del origen geográfico de los clientes, la pluralidad de canales de comunicación que pueden ser utilizados por éstos para la contratación de los servicios y la permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción.

Estos mismos autores señalan que para el caso del servicio hotelero, este no puede ser trasladado al cliente, debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio es decir, el servicio se consume en el lugar de producción.

En los hoteles se da el proceso de servucción o la generación de los servicios hoteleros. Cuando existe un nivel de contacto elevado entre clientes y la empresa, como es el caso de los servicios hoteleros, el proceso de producción del servicio, o sea, su sistema de servucción ha de contar con seis elementos que son los que forman este sistema: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, sistema de organización interna y demás clientes. Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio hotelero: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio. Todo esto está relacionado con la teoría general de los servicios. (Angamarca Izquierdo et al., 2019)

El servicio hotelero constituye el objetivo del sistema. Este es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal hotelero en contacto.

Esta resultante constituye el beneficio que ha de satisfacer la necesidad del cliente y el ofrecimiento de un servicio de calidad.

El cliente hotelero resulta ser un elemento primordial del sistema de servucción. Constituye el beneficiario del servicio y su presencia en el hotel es absolutamente indispensable pues, sin este, el servicio no puede existir. Por tanto, la empresa de servicio hotelero debe estudiar las necesidades, deseos, expectativas y el comportamiento del cliente para satisfacerlo.

Por su parte, el soporte físico y el personal en contacto directo con el cliente constituyen la parte visible del sistema para el cliente. Es el soporte material necesario para la producción de un servicio hotelero y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes. Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para realizar el servicio hotelero y el entorno material en que éste se desarrolla.

El personal en contacto es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio hotelero y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. Este personal tiene un doble papel: una función operacional y una función relacional. La función operacional es el conjunto de operaciones hoteleras que deben ser efectuadas por este personal y que son traducidas por instrucciones muy precisas dadas a este personal. La función relacional es el desempeño de manera agradable de sus funciones; tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal. El personal de contacto, constituye, sin duda, un elemento crítico para la realización de un servicio de calidad en el sector hotelero.

El sistema de organización interna, a su vez, está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, operaciones, personal, pero también, por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización de un servicio hotelero de calidad. Este sistema constituye la parte no visible para el cliente y ha de estar bien coordinado pues va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal en contacto, los cuales afectan la percepción de calidad y de satisfacción del cliente.

Los demás clientes son los que al mismo tiempo se encuentran para recibir un servicio, porque es raro que un servicio sea ofrecido a un solo cliente. Se establecen relaciones entre estos porque están presentes en el mismo hotel y pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente.

En resumen, el conocimiento de la conceptualización de servicio hotelero, de las características diferenciales y la clasificación de este servicio, y los elementos del sistema de servucción, constituyen aspectos básicos para proporcionar un servicio hotelero de calidad.

### **1.3 Calidad**

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad.

Para Ishikawa (1986), autor japonés de gran reconocimiento, la definición de calidad consiste en "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Deming (1989) plantea que la calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.

Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

El término calidad según Vázquez Lema (2007) debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

Para Cantú Delgado (2011) la calidad abarca a todas las características con las que cuenta un producto o servicio que pueda ser de utilidad para alguien y que satisfaga las necesidades de ese usuario.

La definición formal de calidad según la Norma ISO 9001 es "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", entendiéndose por requisito "la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". (Acosta, 2016)

Por otro lado Matos Leyva (2018) considera la calidad como “el conjunto de propiedades y características de los productos y servicios que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente”.

A continuación, se exponen otras definiciones de calidad ampliamente reconocidas a nivel mundial formuladas por asociaciones americanas o europeas especializadas en el tema, que constituyen definiciones normalizadas internacionalmente del término calidad: (González Silva, 2019)

- “Conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario” (Asociación Americana para el Control de la Calidad)
- “La totalidad de las características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.” (Organización Europea para la Calidad)
- “Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades, establecidas o implícitas” (Asociación Española para la Calidad).

Con base a todas las definiciones analizadas, la autora de la investigación concluye que la calidad es la propiedad de un producto o servicio que satisface las necesidades del consumidor.

En los últimos años, la calidad, en la hotelería ha tomado gran relevancia debido a que se ha convertido en un elemento indispensable para la diferenciación entre un mercado tan competitivo como el que hay actualmente, por lo tanto, esto le da una ventaja diferenciadora para lograr satisfacer la mayor parte de los requerimientos del cliente actual, por lo que es de vital importancia la medición y mejora de la calidad del servicio. (Millan Vasquez & Paredes Mestanza, 2019)

### **1.3.1 Calidad del servicio turístico en hoteles**

La OMT define la calidad como: “El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como

la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

Asimismo, Grönroos (1984) dice que la calidad de servicio debe ser contemplada desde el punto de vista del cliente porque es el resultado que se obtiene a través de un proceso de evaluación donde el cliente hace una comparación entre sus expectativas con la percepción que estos tienen acerca del servicio recibido. Además, indica que es importante tener en cuenta que este concepto gira alrededor de las necesidades propias del cliente.

Mendoza (2012) declara que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Este mismo autor resalta que específicamente la calidad del servicio hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

La calidad de los servicios resulta entonces un factor fundamental para la competitividad en el sector turístico. Así, los establecimientos hoteleros deben incluir en su planificación y gestión esa premisa, principalmente incorporándola en sus objetivos estratégicos. (Fraiz Brea et al., 2012)

El proceso de calidad del servicio turístico debe tener en cuenta la atención que se da al turista desde la llegada hasta su salida. Esto implica que todos los departamentos relacionados con el viajero se involucren en el proceso. (Flores Rodríguez et al., 2020)

Se concluye que la calidad percibida de servicio en hoteles es: “la diferencia que encuentran los clientes de un hotel al comparar lo que recibió frente a lo que esperó, la cual puede variar en función de las características de los clientes.” (Angamarca Izquierdo et al., 2019)

A partir de lo expuesto se puede comprender la necesidad de enfocarse en la opinión del consumidor sobre el servicio prestado, porque sólo él conoce sus expectativas y percepciones frente a lo que se le está ofreciendo. De ese modo, la calidad y la satisfacción se encuentran intrínsecamente relacionadas, y la primera es utilizada como una estrategia clave para la satisfacción de los clientes.

## 1.4 Satisfacción del cliente

Antes de abordar sobre este tema es importante definir brevemente los términos de cliente y satisfacción para una mejor comprensión.

El cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Soto Paz, 2017)

La satisfacción es un elemento fundamental para fidelizar a un cliente. Es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. (Hernández Loro, 2018)

La satisfacción del cliente es un punto clave para los emprendimientos hoteleros, pues es considerada un estado psicológico, siendo observada como un componente primordial para la calidad de la experiencia. Como afirman Gnoth et al. (2006) la experiencia afecta la satisfacción, que por su parte influye directamente la lealtad del consumidor y la percepción de éste en cuanto a la cualidad del servicio prestado. (Gongalves Gándara et al., 2013)

Según Soto Paz (2017) la satisfacción es uno de los principales elementos para fidelizar a un cliente. De esta forma, las empresas deben buscar los mayores niveles de satisfacción de sus clientes, como una forma de estrechar su relación con ellos, convirtiéndolos en sus socios comerciales.

El Profesor Manuel Calviño define la satisfacción del cliente como “el estado emocional positivo, favorable, derivado del logro de cierta meta; es un fenómeno esencialmente psicológico del dinamismo de la personalidad. La satisfacción es, para el cliente, el principio y el fin de su comportamiento”. (González Silva, 2019)

Por su parte, Mantilla Tápanes (2019) plantea la siguiente definición: “Satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona, resultante de la comparación del rendimiento percibido de un producto y/o servicio con las expectativas y necesidades que se crea el cliente antes del consumo de dicho producto y/o servicio”.

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que

brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente: (Millones Zagal, 2010)

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Queda claro entonces, que los establecimientos hoteleros deben buscar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes para obtener una mejor reputación frente a sus consumidores. (Gongalves Gándara et al., 2013)

La autora considera que la satisfacción del cliente se logra, cuando sus expectativas, antes de recibir un servicio, son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido.

A medida que el valor percibido por el cliente supere sus perspectivas, más satisfecho se sentirá. Es por esto que muchas organizaciones se apoyan de herramientas para medir la satisfacción de sus consumidores y así comprender mejor el significado de valor para estos. (Hernández Loro, 2018)

#### **1.4.1 Herramientas de gestión para medir la satisfacción del cliente**

Según Soto Paz (2017) existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre las que destaca: Sistemas de Quejas y Sugerencias, Compras Fantasma, Análisis de Clientes Perdidos, Paneles de clientes, Sesiones de grupo, Revisiones particulares y Encuestas de Satisfacción.

En Cuba generalmente se utilizan simples hojas de cálculos o los sitios mabrian.com, asomo.com o reviewpro.com para compendiar los resultados de diferentes sitios. (Mantilla Tápanes, 2019)

Actualmente existen en el mercado variedad de programas que permiten medir y analizar la reputación en línea en el sector hotelero. Cada comentario que se publica en Internet es valorado por estos programas. Entre ellos se pueden destacar SocialVane, Asomo, Revinante,

TrustYou y Reviewpro que le permiten al empresario tener control de su reputación en la red. (Moya & Majó, 2017)

SocialVane: es una herramienta software, creada por una startup española, que permite monitorizar en tiempo real lo que se dice de una marca en la red. La herramienta permite analizar las conversaciones que se generan en la red y ofrecer resultados en el momento; de modo que sea posible reorientar sus estrategias de marketing rápidamente con el objetivo de optimizar las inversiones para aumentar el número de clientes potenciales, o simplemente, mejorar la reputación.

Asomo: su tratamiento de la información brinda resultados muy precisos. Mediante un muestreo y monitoreo constante, muestra el significado de la opinión espontánea mediante mapas e indicadores como volumen, visibilidad o positividad. Trabaja esta opinión espontánea desde diferentes líneas: para anticiparse a la realidad y entender lo que va a suceder en el futuro, para descubrir la opinión desde un punto de vista más evaluativo y entender qué está sucediendo y como un elemento de actuación que muestra las pistas para mejorar.

TrustYou: es uno de los líderes mundiales en soluciones de gestión de la reputación para hoteles y negocios de hotelería en todo el mundo. Este programa permite organizar los comentarios de hoteles y restaurantes, y en la actualidad tiene más de 100 empleados de 22 países diferentes. TrustYou ayuda a las empresas a tomar mejores decisiones, ganarse a confianza y, en última instancia, ganar con la retroalimentación dándoles el poder de escuchar.

Revinat: se dedica a capturar, medir y optimizar la experiencia de los huéspedes combinando todas las reseñas y menciones en redes sociales en una única visión integrada. Tiene más de 28.000 clientes en 160 países y permite observar las opiniones del hotel y de su competencia. Este programa también permite hacer un análisis semántico clasificando los comentarios por tema, departamento, calificación, período o canal (ota, sitio de opinión o red social).

En los hoteles cubanos, mayoritariamente se utiliza Reviewpro, líder mundial en aplicaciones de "Guest Intelligence". Este sitio permite a los hoteles incrementar tanto la satisfacción de clientes como los ingresos, mediante una mejor gestión de su presencia en las principales redes sociales. Para gestionar su reputación online y sacar provecho a la web social, ReviewPro ofrece una gama de servicios a sus clientes, ya sean hoteles independientes o grandes cadenas hoteleras. Este sitio, que no es gratuito, utiliza el análisis de opiniones para identificar mejoras operacionales y de servicio y así gestionar de manera más eficiente los

procesos internos y asegurar que los cambios se implementen en toda la organización. El análisis se efectúa a través de un Global Review Index (GRI), y se calcula teniendo en cuenta los resultados de las opiniones en más de 175 sitios. ReviewPro es una herramienta útil para los hoteles monitorizar su reputación online general y el rendimiento de calidad.

### **1.5 Sitios web que muestran la satisfacción de los clientes**

En el sector turístico, existen sitios web que comunican las valoraciones que hacen los clientes al experimentar un servicio. El objetivo de estos sitios no es solo que los clientes puedan saber acerca de los hoteles y el nivel de satisfacción de los servicios prestados, sino también los propios establecimientos los utilizan para conocer las opiniones que sobre ellos tienen sus clientes y así aprovechar los comentarios publicados en línea para mejorar la calidad del servicio y trazar estrategias de marketing. Estos se dividen generalmente en tres grandes grupos: las redes sociales, las webs de las agencias de viaje en línea (OTAS) y los portales de opinión.

Existen más de 100 redes sociales en la actualidad, a continuación, se muestran algunos ejemplos:

**Facebook:** Es la red social más popular, es el líder indiscutible en cuanto a redes sociales. Cuenta con más de 2.934 millones de usuarios y está disponible en más de 110 idiomas. Facebook ofrece una variedad de servicios a los usuarios como: lista de amigos, chat, grupos y páginas, etc. Se trata de reunir personas con intereses comunes.

**Google:** Es una herramienta que cada vez va adquiriendo más poder en el sector turístico. Esta plataforma permite escribir reseñas a través de Google Maps, y cada vez que alguien busca una empresa en Google puede ver las opiniones que otros usuarios han publicado.

**Twitter:** Es la segunda red social más extendida, se estima que tiene más de 500 millones de usuarios y es utilizada en más de 35 idiomas. La red permite a sus usuarios enviar mensajes de texto, de una longitud máxima de 140 caracteres, denominados "tweets", que se muestran en la página principal del usuario.

**YouTube:** Actualmente es el sitio web de su tipo más utilizado en internet. Tiene más de 2.600 millones de usuarios y se encuentra disponible en 76 idiomas. Es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos, el conjunto de sonidos, la música, las experiencias

de la gente y sus opiniones se concentran en proyecciones que invitan al turista a visitar los lugares ofrecidos y crean una sensación muy cercana a la realidad.

Instagram: Es una red social dedicada a publicar fotos y videos y es utilizada por 1.270 millones de personas que se publican aproximadamente 60 millones de fotos cada día. Sus usuarios también pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro, y posteriormente compartir las fotografías.

Pinterest: Esta red social tiene un claro carácter visual y estético, así que ofrece una oportunidad de oro para que los alojamientos destaquen sus instalaciones, servicios y productos. Lleva más tiempo en el mercado y su función es muy similar a la de Instagram.

LinkedIn: Es una red social que está orientada más a relaciones comerciales y profesionales que a relaciones personales y, por tanto, en esta red social lo que se encuentra mayoritariamente son empresas y profesionales que buscan promocionarse, hacer networking y negocio.

Las webs de las OTA'S son otros sitios que muestran la satisfacción de los clientes en un hotel. Algunas de las más populares son Expedia, Booking, TUI, Priceline, Orbitz, Hotels.com, y OneTravel, On the Beach, entre otras.

Las OTA se diseñaron originalmente para vender el exceso de inventario en tiempos de baja demanda; hoy, las OTA impulsan la mayoría de las reservas de todo el mundo. Son una fuente principal de ingresos para la mayoría de los hoteles. Las OTA como Expedia y Booking se han convertido en sofisticados canales de comercialización para hoteleros de todos tamaños; no solo sirven como medio para encontrar un alojamiento, sino también como lugar en el que los clientes puedan consultar las opiniones, valoraciones o testimonios de antiguos clientes.

Los portales de opinión, son sitios donde el cliente puede buscar información actualizada de un destino, puede conocer de las experiencias de otros viajeros, así como plasmar las experiencias propias. Los casos más destacados son Tripadvisor, Monarc.ca, Holidaycheck, Trivago, entre muchos otros. A continuación se muestra una breve descripción de estos:

TripAdvisor: Es el sitio de opinión más importante del sector turístico y hotelero a nivel mundial, cuenta con 463 millones de visitantes únicos mensuales, 859 millones de opiniones y comentarios sobre 8.6 millones de alojamientos, restaurantes y atracciones; y está disponible

en 49 mercados y 2 idiomas. Los servicios del sitio web son gratuitos y son los usuarios quienes proporcionan la mayor parte del contenido.

Monarc: Se ha convertido rápidamente en el sitio canadiense de reseñas de hoteles y resorts más popular en el que los viajeros canadienses escriben reseñas de los hoteles que han visitado y consultan las reseñas de los otros viajeros para prepararse para su próximo viaje. Monarc.ca ofrece revisiones profesionales, certificadas y generales.

Holidaycheck: Es otro de los portales de opiniones más conocidos dentro del sector turístico. Gestiona un portal de valoraciones y reservas que permite a cada turista encontrar y reservar las vacaciones adecuadas para él gracias a las opiniones auténticas, la experiencia de su propia agencia de viajes y los conocimientos de la comunidad.

Trivago: Es posiblemente el mejor portal de opinión de hoteles. Desde el punto de vista del viajero la información es muy completa, bien segmentada y ha integrado las valoraciones globales de otros portales. Además, desde el punto de vista del hotelero la información es muy interesante, identifica al usuario y lo que es fundamental, permite la respuesta pública a los comentarios.

La llegada de Internet y la existencia de espacios en la web donde millones de usuarios dan su opinión sobre productos y servicios, se ha considerado crucial en la relación entre los servicios hoteleros y los consumidores. En este sentido, Martín and Arteaga (2016) mencionan que la importancia de este aspecto radica en hacer buen uso de todas estas vías mediante las cuales los clientes opinan sobre los servicios recibidos, con la finalidad de conservar o mejorar la reputación del hotel.

## **1.6 Reputación**

Con la aparición de los sitios de opinión, toman importancia los comentarios basados en el conocimiento de otros usuarios de los servicios. La información publicada referente a una empresa conforma día a día la reputación, que es definida así: Construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución, empresa, etc. (Del Fresno García, 2012)

A partir de una perspectiva económica la reputación es considerada como una interpretación cognitiva del desempeño de la organización, considerada por quienes construyen el 'significado' de la organización y las expectativas de los consumidores frente a un producto de

calidad (Marchiori & Cantoni, 2012). En este sentido, la reputación online puede ser conceptualizada como el efecto de la evaluación del 'mundo' social en la red en que vivimos, y puede ser considerada como auténtica, transparente, visible e incontrolable, pues la reputación online se puede monitorear pero no controlar. (Cuenllas, 2012)

En España, y según el Foro de Reputación Corporativa (2005), se puede definir como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. (Moral Cuadra et al., 2014)

La RAE define el término "reputación" como: 1. La opinión o consideración en que se tiene alguien o algo. 2. El prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. En la práctica, la reputación es una faceta que afecta al posicionamiento de las compañías, entendido este como la proposición de valor o ventaja comparativa que una empresa tiene frente a otras cuando el cliente las jerarquiza en su mente. (Rubio Gil et al., 2017)

La reputación online es entendida, por lo general, como la evaluación social que es mantenida públicamente por una entidad basada en su propio comportamiento previo, lo que fue posteado por la entidad, y lo que terceras partes comparten sobre ella en internet. Esta concepción atribuye mayor peso a lo que la entidad quiere comunicar en los entornos virtuales. Sin embargo, la reputación online es esencialmente resultado de aquello que los clientes dicen, escriben, transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de internet; a partir de sus percepciones y experiencias en cualquier momento de su relación directa o indirecta con la organización. (Mena Collazo, 2022)

De acuerdo con los conceptos expuestos la autora define la reputación online como el prestigio que tiene la empresa en Internet, y que no está completamente bajo el control de la organización, sino que es la suma de dos aspectos complementarios: la información que la propia empresa comparte sobre sí misma y toda la información que aportan los usuarios.

### **1.6.1 Importancia de la reputación online para los hoteles**

La reputación online es el prestigio que tiene una marca, una organización o una persona en Internet (Del Fresno García, 2012). Guzmán et al. (2011) afirman que la reputación no sólo se construye a partir de las acciones de esa marca, sino también a través de las opiniones que las personas se forman sobre la marca y no puede ser controlada.

Cada vez más, los viajeros recurren a las reseñas, opiniones y experiencias de otros viajeros cuando están planeando un viaje, por lo que una buena reputación es indispensable para que el hotel tenga éxito.

Friedlander (2012) aborda algunas ventajas del uso de las opiniones de los huéspedes sobre los productos y servicios ofrecidos por las empresas hoteleras en Internet: los huéspedes responden más sinceramente; postean los comentarios cuándo y dónde quieren; comentan lo que les impresionó y lo que les disgustó; y se puede afirmar que para los hoteles que ofrecen una excelente experiencia al cliente, las opiniones publicadas en internet resultan poderosas herramientas de venta.

Por consiguiente, los beneficios de tener una buena reputación online generan un efecto en cadena para la empresa hotelera que van desde los objetivos de esta, sus estrategias hasta sus resultados. También interviene en la creación de un comportamiento favorable hacia la inversión, lealtad y recomendaciones en el mercado (Aureli & Supino, 2017). Además, una buena reputación de la empresa repercute también en un aumento de los ingresos, fidelización, satisfacción y aumento de clientes.

Por las razones antes mencionadas, la reputación online en un hotel es extremadamente relevante, pues la empresa empieza a conocer a su público y a analizar si los productos y servicios ofrecidos son satisfactorios o no en el mercado. Esta está dividida en dos partes. La primera son los factores internos, que son toda aquella información compartida por la empresa. La segunda parte son los factores externos, aquellos que no son controlables y los aportan los clientes y consumidores. Al tener una parte que no depende de la propia empresa, su estudio y buen cuidado son muy relevantes, ya que una buena reputación implica mayor fidelización y confianza y, por lo tanto, más clientes. (Borrás, 2019)

### **Conclusiones parciales del Capítulo I**

El desarrollo de este capítulo ha resultado de vital importancia para la determinación de los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación. Se abordan los diferentes conceptos y aspectos esenciales relacionados con la hotelería, los servicios hoteleros, su calidad, y la satisfacción del cliente después de su experiencia, todo lo cual sirvió de base para comprender que los establecimientos hoteleros deben buscar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes para obtener una mejor reputación frente a sus consumidores en los diferentes sitios de opinión

## Capítulo II. Descripción del proceder metodológico seguido en la investigación

En este capítulo se describe el procedimiento metodológico seguido en la investigación para el análisis de la satisfacción de los clientes en el Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero. Se abordan los antecedentes metodológicos, para a partir de entonces, determinar el procedimiento de la investigación. Además, se describen las principales herramientas y métodos utilizados.

### 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El proceder metodológico que se describe en la presente investigación tiene su génesis en los estudios más actuales encontrados por la autora en la bibliografía consultada, cuyo resumen se sintetiza a través de la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Autor	Año	Título	Fases
<b>Patricia Cortés Verdugo</b>	2015	Análisis de la gestión de la reputación virtual y su efecto en la hotelería independiente de Andalucía	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Selección de la muestra</li><li>2. Opiniones de usuarios y respuestas de establecimientos hoteleros en Tripadvisor</li><li>3. Magnitudes económicas y financieras</li><li>4. Recopilación de datos</li><li>5. Análisis estadístico descriptivo de la información recopilada anteriormente</li><li>6. Análisis bivariante y multivariante para determinar la existencia o no de correlación entre las valoraciones, las respuestas dadas y los resultados económicos</li></ol>
<b>Daissy Moya Sánchez y Joaquim Majó Fernández</b>	2017	Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estudio de programas que existen en la actualidad en el mercado para analizar los comentarios en línea</li><li>2. Determinación de comentarios por medio de redes sociales, sitios de opinión y OTAS</li><li>3. Análisis de comentarios recibidos por departamento</li></ol>

			4. Diseño de un manual de buenas prácticas para mejorar la reputación
<b>Maidelín Hernández Loro</b>	2018	Evaluación de la satisfacción de los clientes en el Complejo Hotelero de Remedios del Grupo Cubanacán S.A.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la situación actual de la satisfacción de los clientes en el Complejo de Remedios</li> <li>2. Propuesta de mejora en la medición de la satisfacción de los clientes externos en el Complejo Hotelero de Remedios.</li> <li>3. Perfil de los clientes.</li> <li>4. Evaluación de la satisfacción de los clientes según los resultados obtenidos</li> </ol>
<b>Ernesto Alejandro Mantilla Tápanes</b>	2019	Estudio sobre la Satisfacción Online en el Hotel Iberostar Bella Vista Varadero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterizar el gestor de satisfacción online</li> <li>2. Diagnosticar el estado de la satisfacción online de los clientes</li> <li>3. Proponer mejoras a los resultados obtenidos</li> <li>4. Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de las mejoras</li> </ol>
<b>Luis Enrique Mena Collazo</b>	2022	Propuesta de un procedimiento para gestionar la reputación online en el restaurante El Retiro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización y diagnóstico</li> <li>2. Implementación y control</li> <li>3. Mejora</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los estudios sobre el tema de investigación refleja como pasos comunes la caracterización y diagnóstico de la situación actual, y la propuesta de acciones de mejoras. Mantilla Tápanes (2019), Cortés Verdugo (2015) y Moya Sánchez et al. (2017) coinciden en el análisis de los comentarios en sitios de opinión. Por otra parte, Mantilla Tápanes (2019) y Hernández Loro (2018) proponen la evaluación después de los resultados obtenidos.

Tras un estudio profundo de estos cinco procedimientos, la autora de la investigación considera que el proceder metodológico que se ajusta más al objetivo que se persigue es el propuesto por Mantilla Tápanes (2019).

## 2.2 Procedimiento para el análisis de la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión

A continuación, se describe el procedimiento metodológico propuesto para el desarrollo de la investigación. Para su selección, la autora del trabajo se basa en una adaptación de la metodología propuesta por (Mantilla Tápanes, 2019). El mismo queda conformado por 4 fases y 12 pasos. La figura 2.1 sintetiza la secuencia a seguir.

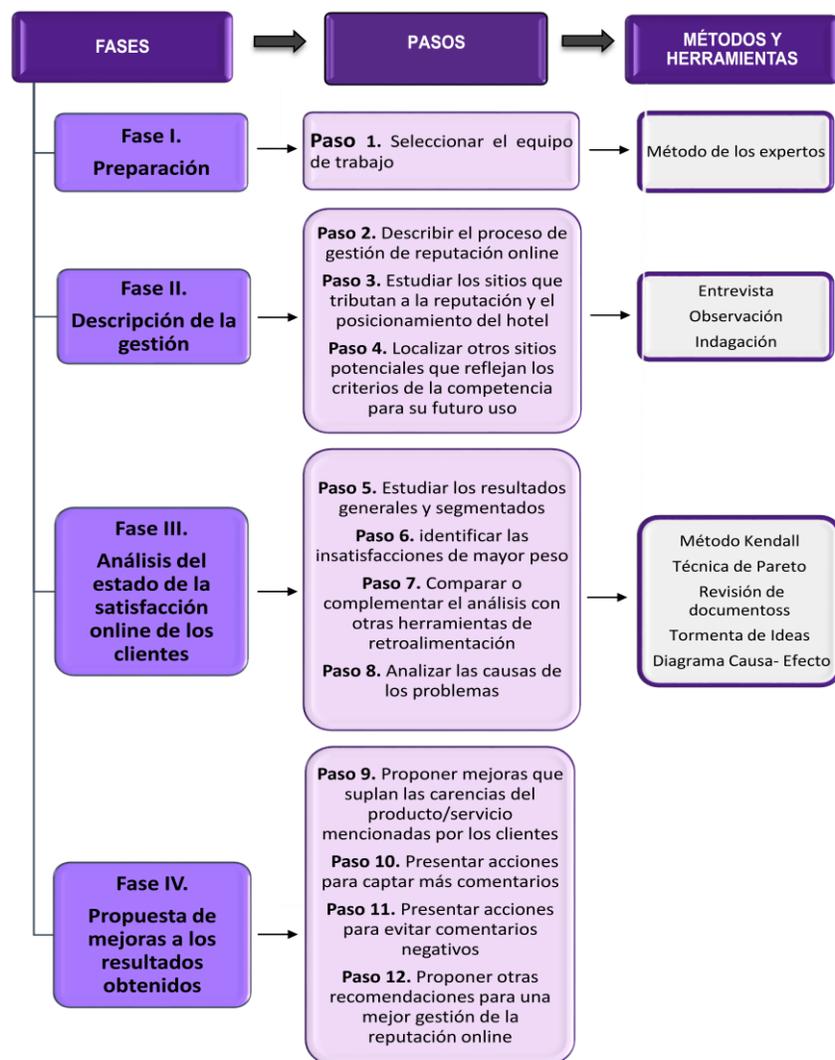


Figura 2.1. Procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.1 Fase I. Preparación**

La primera fase de la investigación tiene como principal fundamento preparar las bases teniendo en cuenta la identificación de los compañeros que colaborarán como expertos en la investigación.

#### **Paso 1. Seleccionar el equipo de trabajo**

Se entiende por experto, tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. El lema de este método es: "dos cabezas piensan mejor que una". (Frías Jiménez et al., 2008)

En esta fase se realiza la identificación y evaluación de los compañeros que colaborarán como expertos en la investigación. Para ello se aplica el llamado Método de Expertos para determinar el coeficiente de experticidad (K) de cada uno de ellos.

### **2.2.2 Fase II. Descripción de la gestión**

La fase de descripción de la gestión de satisfacción online es la segunda fase en este algoritmo de trabajo diseñado para analizar la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión.

Esta fase consta de tres pasos, los cuales se abordan a continuación.

#### **Paso 2. Describir el proceso de gestión de reputación online**

Este paso describe todo lo relacionado con la gestión en la entidad objeto de estudio y se identifican los sitios de opinión con los que trabaja la entidad en los que se exponen criterios sobre el hotel.

#### **Paso 3. Estudiar los sitios que tributan a la reputación y el posicionamiento del hotel**

En este paso se estudian los sitios de opinión que maneja la entidad objeto de estudio así como los que puede utilizar para determinar el posicionamiento y nivel de satisfacción. Para este paso también se realiza una indagación minuciosa en Internet, encaminada a identificar otros sitios web donde los clientes exponen sus criterios sobre el hotel; para ello se deben identificar los mercados y de este modo reconocer en qué sitios potenciales pueden escribir los clientes. Se deben estudiar las características de cada uno de los sitios web para poder influir en su gestión.

#### **Paso 4. Localizar otros sitios potenciales que reflejan los criterios de la competencia para su futuro uso**

Es posible que al dirigirse a un determinado sitio web no exista ningún criterio sobre la instalación. Esta realidad puede responder a varias causas: que no se ha publicitado el hotel en ese sitio, que no se ha recibido ningún cliente de ese mercado o que los huéspedes no han ofrecido su criterio aún. Ello permite argumentar la necesidad de identificar las potencialidades aún no explotadas para así conocer a profundidad los criterios de todos los mercados posibles.

#### **2.2.3 Fase III. Análisis del estado de la satisfacción online de los clientes**

La tercera fase es el análisis de la situación en que se encuentra el hotel al realizarse el estudio. Para ello se deben explorar los resultados de la forma más desmembrada posible.

Los pasos de esta fase se explican a continuación.

#### **Paso 5. Estudiar los resultados generales y segmentados**

En este paso se debe analizar la situación general en que se encuentra la entidad objeto de estudio, además, se propone segmentar en dependencia de lo que se desee conocer con más detalles:

- Por valoraciones
- Comparativo con la competencia predefinida
- Por idiomas
- Por tipos de viajes
- Por puntuaciones
- Por departamentos

Estos análisis deben ser discutidos en diferentes escenarios como el consejo, consejo de dirección, matutinos con los trabajadores y reuniones de departamento. De este modo se contribuirá a que el personal esté más involucrado no solo en la realización del servicio, sino a que concientice la importancia de conocer la percepción del cliente y la repercusión de su actuar.

#### **Paso 6. Identificar las insatisfacciones de mayor peso**

Este es un paso fundamental dentro del procedimiento, porque es la base de la futura propuesta de mejoras. En este punto se deben determinar cuáles son las prioridades del

trabajo para que los clientes perciban un producto de más calidad. Hacia ese número de insuficiencias deben estar dirigidos los mayores esfuerzos y estrategias.

Para seleccionar los comentarios de mayor peso se recomienda utilizar el Método Kendall o la Técnica de Pareto, herramientas que permiten asignar un orden de prioridades.

### **Paso 7. Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación**

Antes de pasar a implementar las medidas o planes de mejoras frente a los comentarios negativos de mayor peso en los sitios, se deben comparar estos resultados con los de otras herramientas de gestión de la calidad, como encuestas corporativas, incidencias en el informe de Calidad y atención a clientes, auditorías y supervisiones internas o externas, entre otras.

La herramienta empleada para este análisis es la revisión documental.

### **Paso 8. Analizar las causas de los problemas**

Como parte del diagnóstico del estado inicial se deben conocer las causas que provocan los problemas. Para ello se recomienda realizar en cada departamento implicado, técnicas grupales como Tormenta de Ideas y para su visualización un Diagrama Causa-Efecto.

#### **2.2.4 Fase IV. Propuesta de mejoras a los resultados obtenidos**

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan los trabajadores de la entidad, con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad, incrementando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

Obtener resultados cada vez mejores es parte de un proceso progresivo, no se logra en un día, por ello se requiere esfuerzo, dedicación constante, planeación y preparación para próximos requerimientos.

En esta fase se procede a la presentación de posibles acciones que pueden tomarse para la solución de algunos problemas que fueron detectados en el transcurso de la investigación.

### **Paso 9. Proponer mejoras que suplan las carencias del producto/servicio mencionadas por los clientes**

Para toda empresa hotelera, conseguir la excelencia en la calidad (camino hacia la satisfacción del cliente) es primordial para posicionarse ante la competencia. Ofrecer calidad tanto en

productos como en servicios se traduce en una mayor garantía y seguridad para el cliente. Esto se vuelve aún más crucial en estos tiempos en los que se vive inmersos en la validación masiva en sitios de opinión, donde una referencia hecha por un cliente es más valiosa que la publicidad en cualquier medio.

Este paso consiste en la propuesta de un plan de mejoras para el desempeño de los diferentes procesos, basado en toda la información recopilada, y de esta manera encaminar la organización en todo su desempeño al éxito y la excelencia.

#### **Paso 10. Presentar acciones para captar más comentarios**

Todos los comentarios son un reflejo del trabajo y el éxito del hotel. En cierto sentido, son datos analíticos gratuitos que se deben utilizar para mejorar y alcanzar nuevos horizontes. Las reseñas de hoteles en línea pueden tener una gran influencia en su éxito o fracaso. Muchos clientes buscan activamente reseñas que les ayuden a tomar decisiones sobre en qué hoteles alojarse, y la proporción de reseñas positivas contribuye en gran medida a formar su reputación general.

En este paso se plantea elaborar acciones para aumentar la retroalimentación que se tiene de los clientes.

#### **Paso 11. Presentar acciones para evitar comentarios negativos**

En el siglo XXI, cada elección está altamente influenciada por la tecnología y la información que se obtiene online. Generalmente, gracias a la monitorización de estas plataformas, la insatisfacción del cliente suele solventarse con un trato personalizado y una mejora en los servicios y/o productos, o simplemente, hablando con el cliente. No obstante, el comentario y la valoración están ya publicados en estas plataformas incluso antes de que el huésped finalice su experiencia en el hotel, por lo que la imagen del hotel queda en cierta forma afectada.

En este paso se plantea elaborar acciones para adelantarse y prevenir los comentarios negativos, y así mejorar la reputación online.

#### **Paso 12. Proponer otras recomendaciones para una mejor gestión de la reputación online**

La gestión de la reputación online desde el punto de vista empresarial: crea valor económico, impacta sobre el valor de las empresas hoteleras, crea e incrementa valor de mercado y atrae

talento. Los beneficios de su gestión desde la perspectiva de los clientes son de gran dimensión, en el sentido de que implica un mayor nivel de confianza en la empresa proveedora por parte de los viajeros. Entre otros muchos efectos tratados en la literatura se puede encontrar que una buena reputación online genera: mayor satisfacción del cliente, lealtad del cliente, posicionamiento, mayor generación de comentarios positivos y atracción de nuevos clientes (Ramos Pozo et al., 2018). Dicho esto, este paso se propone presentar algunas recomendaciones para una mejor gestión de la reputación online en la entidad objeto de estudio.

## **2.3 Métodos y herramientas empleados en la investigación**

### **Método de los expertos**

Según Frías Jiménez et al. (2008) la metodología de este método fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS.

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.

La cantidad de expertos, aunque depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar, debe estar entre 7 y 15.

Para determinar la competencia de los expertos se aplica el cuestionario de competencia del experto, el cual es un instrumento esencial, sobre todo cuando se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con la temática que se investiga.

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

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

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca de procesos que realizan en la entidad sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

En una primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere 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:

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

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- Conocimiento
- Competitividad
- Disposición
- Creatividad
- Profesionalidad
- Capacidad de análisis
- Experiencia
- Intuición
- Nivel de actualización
- Espíritu colectivista

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto. El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
								X		

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

A partir de que el proceso de elección para obtener Kc corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto Kc, aunque sea el que tenga la menor importancia.

**Tabla No.1:** Valores para el cálculo de Kc

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

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado. La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de  $K_c$  se determina por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

$W_{jk}$ : grado de prioridad de la característica  $k$  para el decidor  $j$ .

$A_{ijk}$ : autoevaluación otorgada por el decidor  $j$  a la característica  $k$  con respecto al problema  $i$ .

La segunda fase es donde se calcula ( $K_a$ ), datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

Se presenta la siguiente tabla a los expertos, sin cifras, para que marquen con una (x) según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

<b>Tabla No.2: Datos para el cálculo de Ka.</b>			
<b>Fuentes</b>	<b>Grado de influencia de los criterios</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
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

Posteriormente se procede a determinar el valor del coeficiente de argumentación (Ka) para cada aspecto. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

De tal modo que:

Si  $K_a = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Ahora bien, si:

$\S 0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$  alto, luego el experto tiene competencia alta.

$\S 0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$  media, luego el experto tiene competencia media

$\S 0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$  bajo luego el experto tiene competencia baja.

### **Método Kendall**

El método Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). (Ortiz Ricardo, 2019)

Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación. Se conforma una tabla donde aparecen los valores (A<sub>ij</sub>) los que representan el criterio sobre la variable o característica (i) dado por el experto (j), considerando que (L) será el número de características a evaluar y (M) la cantidad de expertos que emiten criterios.

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

Suma de los criterios de los expertos sobre las características:

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

### **Coeficiente de concordancia**

Utilizando el método Kendall, se calcula el coeficiente de concordancia para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

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

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.

Es necesario destacar que para lograr la efectividad de la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos con conocimiento y experiencia en el

tema de investigación con capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu autocrítico para lograr que evalúen las características con la mayor exactitud posible.

Para determinar si es casual o no la concordancia se utiliza la prueba de hipótesis Ji-Cuadrado.

Ho: Coincidencia casual (no hay consistencia)

Hi: Coincidencia no casual (si hay consistencia)

Para conocer el valor de la prueba  $X^2c$ , se utiliza la expresión:

$$X^2c = \frac{\Delta^2}{1/12 * M * \alpha (\alpha + 1)}$$

$X^2_{t(0,95; n-1)}$  se busca en la tabla de distribución Ji-Cuadrada.

Si se prueba que  $X^2c > X^2_{t(0,95; n-1)}$  se rechaza Ho y la concordancia no es casual.

Cuando se determine el orden de prioridad de los problemas que sean identificados se puede proceder a un análisis mediante el diagrama de Pareto que permite delimitar la cantidad de elementos con los que se trabajarán.

### **Diagrama de Pareto**

El nombre de la técnica surge en honor del economista y filósofo italiano Vilfredo Pareto, quien lo anunció por primera vez en 1896 cuando realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza. (Laoyan, 2022)

El Gráfico 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.
- Concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.

Mediante el diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de

prioridades. En esto consiste la “Ley 80-20”: en un 20% de los factores o causas se concentra el 80% del efecto.

El Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, de modo que el gráfico empleado, sirve para separar (visualmente) los aspectos significativos de un problema desde los triviales, para que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los aspectos más significativos (las barras más largas en el gráfico de Pareto), servirá para una mejora general, que reducir los más pequeños.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte del impacto negativo sobre la calidad. Si se enfoca la atención en estos pocos vitales, se puede obtener la mayor ganancia potencial de los esfuerzos por mejorar la calidad.

¿Cómo se utiliza?

1. Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
2. Reunir datos (ej. una hoja de revisión puede utilizarse para reunir los datos requeridos).
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales y verticales en papel para gráficas.
7. Trazar la escala de los ejes verticales izquierdos para frecuencia (de cero al total según se calculó arriba).
8. De izquierda a derecha, trazar una barra para cada categoría en orden descendiente. La “otra” categoría siempre será la última sin importar su valor.
9. Trazar la línea del porcentaje acumulativo que muestre la porción del total que cada categoría de problemas represente.
  - En el eje vertical derecho, opuesto a los datos brutos en el eje vertical izquierdo, registrar el 100% al frente del número total y el 50% en el punto medio. Llenar los porcentajes restantes llevados a escala.

10. Trazar la línea de porcentaje acumulativo.

- Iniciando con la categoría más alta, colocar un punto en la esquina superior derecha de la barra.
- Sumar el total de la siguiente categoría al primero y colocar un punto encima de la barra mostrando el porcentaje acumulativo. Conectar los puntos y registrar los totales restantes acumulativos hasta que se llegue al 100%.

11. Dar un título a la Gráfica, agregar la fecha(s) cuando se reunió la información y la fuente de los datos.

12. Analizar la Gráfica para determinar los “pocos vitales”.

El diagrama de Pareto se revela especialmente útil cuando se trata de:

- Mostrar la importancia relativa de las diversas causas identificadas para un determinado efecto o problema, en los casos en que éste sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.
- Determinar los factores clave (o los más importantes) que incluyen en un determinado efecto o problema.
- Concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Proporcionar una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Decidir sobre qué aspectos (los “pocos vitales”) trabajar de manera inmediata.

Una vez que se obtengan los resultados del diagrama de Pareto se procede entonces a determinar las causas potenciales de los problemas.

### **Revisión documental**

Esta herramienta se refiere a la revisión de los documentos pertenecientes a la entidad objeto de estudio donde se recopila la información respecto a la instalación.

González (2018) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, y tiene como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, al vincular esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

La revisión de documentos posibilita el análisis de documentos de la instalación y otros informes realizados con calidad, satisfacción, y su gestión.

## **Tormenta de Ideas (Brainstorming)**

La Tormenta de Ideas (Brainstorming) es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejoras. Este método lo creó Alex F. Osborne en 1941 cuando, de su búsqueda de ideas creativas, nació un proceso de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” a partir del cual surgieron más y mejores ideas que si los sujetos hubieran trabajado por separado. (González, 2018)

Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas. La tormenta de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Esta herramienta además estimula la creatividad ayudando a romper con ideas antiguas y estereotipadas.

Tiene como esencia la recolección de ideas libres y espontáneas, evitando críticas y ataques. Es importante antes de aplicar este método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes; que todos los miembros aporten sus ideas libremente sin criticar; las conclusiones deben sacarse por la mayoría; es preciso buscar sistemáticamente combinaciones o asociaciones entre las ideas enunciadas. Esta técnica puede ser por:

- Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo, facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventajas: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- Round robin: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.
- Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel, siendo su principal ventaja el anonimato, lo que permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas.

El término tormenta de ideas (Brainstorming) es ahora muy común en la lengua inglesa como término genérico para expresar “el pensamiento creativo”. Este pensamiento surge de manera natural y no requiere planificación alguna. Cuantas más alternativas haya, más posibilidades habrán de dar con la mejor solución.

### **Análisis Causa – Efecto / Espina de pescado / Diagrama Ishikawa**

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. (Lauzurique Bravo, 2018)

Solo permite tratar un problema a la vez y las causas/efectos son mutuamente excluyentes; sin embargo, pueden crearse relaciones entre las causas/efectos si se plantea una nomenclatura consistente entre las ramas del diagrama. Es una técnica sencilla y flexible que permite la retroalimentación al mostrar el diagrama a la vista del público.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El Diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “sí” a una o dos preguntas siguientes:

- ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ¿Existe ideas y/ u opiniones sobre la causa de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar las causas principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vistas.

¿Cómo se utiliza?

1. Reunir el equipo de trabajo. Se recomienda que esté integrado por personas participativas e involucradas en la problemática.

2. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto.
3. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda.
4. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).
5. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal /categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero lo más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, método, máquinas, personas y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
6. Realizar una lluvia de ideas de la causa de los problemas identificados. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz, es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que el equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente las preguntas Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas.
7. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá identificar y elegir las causas con mayor impacto y reducir su análisis a las causas más probables.

Después que se determinen las principales causas de los problemas identificados se procederá entonces a proponer las acciones necesarias para mitigar en la medida necesaria las afectaciones.

### **2.3.1 Otros métodos empleados en la investigación**

La observación cotidiana, como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee como

instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto. (Martínez, 2014)

La **observación científica** es un método que se utiliza para la recopilación de información primaria acerca del objeto investigado, se trata de una observación de carácter científico, de la percepción de objetos y fenómenos de la realidad, con un fin determinado, encaminada a lograr la comprensión de esa realidad; consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. La observación tiene particularidades entre las que se encuentran la vinculación que debe tener el observador con el objetivo de la observación, así como la complejidad que entraña poder repetirla. (Hernández & Fernández, 2006)

Etapas de una observación:

- Establecimiento del objetivo y tema de la observación.
- Aseguramiento del acceso al medio, o sea, la obtención de un permiso correspondiente.
- Elección del tipo de procedimiento.

La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

La **Entrevista personal** es el método que se ha utilizado con mayor profusión en la captación de información primaria. Una investigación que intente profundizar en un tema complejo, con amplitud de aspectos y factores, debe instrumentarse con este recurso. (Perelló, 2005)

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

Es una técnica cualitativa de interrogación que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente a través de la relación cara a cara entre al menos, dos individuos; la cual está presente en dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga y otra en la que se recibe la información correspondiente. (Hernández & Fernández, 2006)

Puede ser estructurada, con preguntas dirigidas a tópicos específicos y en un orden predeterminado tanto en su secuencia como en su formulación, para todos los entrevistados; en tanto que en la entrevista no estructurada se le da al entrevistado un tema o conjunto de estos para que los desarrolle libremente, sin presiones, lo que permite un estudio en profundidad, lo que exige gran habilidad por parte del entrevistador.

### **Conclusiones parciales del Capítulo II**

Se realiza un análisis de cinco metodologías comprendidas entre los años 2015 y 2022 relacionadas con satisfacción y reputación online. Se propone un procedimiento para el análisis de la satisfacción online, el cual consta de 4 fases con 12 pasos y demuestra una lógica secuencial consecuente a la solución del problema científico planteado. El procedimiento permite describir cómo se gestiona la reputación online en la entidad objeto de estudio, analizar el estado de la satisfacción online de los clientes en el momento inicial de la investigación y proponer mejoras a los resultados obtenidos. Se emplearon herramientas y técnicas como el método de los Expertos, método Kendall, la técnica de Pareto, la revisión documental, Tormenta de ideas y el diagrama Causa- Efecto.

### **Capítulo III. Resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis de la satisfacción del cliente en los sitios de opinión. Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero**

Este capítulo presenta los resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis de la satisfacción del cliente en el Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero descrito en el capítulo anterior; se inicia con una caracterización de la entidad y culmina con una serie de propuestas de mejoras para los resultados obtenidos en la investigación.

#### **3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Occidental Arenas Blancas**

El Hotel Occidental Arenas Blancas fue aperturado el 12 de diciembre del 1998. El primero de diciembre del 2010 se integra en una organización funcional, con el Hotel Barceló Solymar y se funda el Complejo Barceló Solymar – Arenas Blancas. Posteriormente el nuevo Complejo Barceló Solymar – Occidental Arenas Blancas – Allegro Palma Real, comenzó a operar el día primero de octubre del 2018, según Contrato de Administración con la Cadena Española Barceló Hoteles & Resorts y perteneciente al Grupo Hotelero Cubano Gran Caribe S.A.

Desde la perspectiva territorial/espacial el Complejo se encuentra ubicado en las cercanías del centro de Varadero; Calle 64, carretera “Las Américas” km.3. Se compone de dos productos en operación en la 1ra línea de playa - Solymar y Arenas Blancas y un producto en la 2da línea de playa – Palma Real; y opera en 19.3 hectáreas, pero mientras los hoteles Solymar y Arenas Blancas (13,3 hectáreas) están contiguos uno al otro, el Hotel Palma Real (6 hectáreas) está discontinuo, separado por la 1ra avenida y otras estructuras del Balneario.

El Complejo dispone de 1353 habitaciones en su planta hotelera, de ellas: 525 habitaciones en el Hotel Solymar, 358 habitaciones en el Hotel Arenas Blancas y 470 habitaciones en el Hotel Palma Real. Resultando así el mayor complejo hotelero del destino Varadero, seguido por ese orden por los hoteles Grand Memories Varadero (1110 habitaciones) y Memories Varadero (1035 habitaciones) ambos de Gaviota S.A.

Desde el punto de vista de la legislación aplicable en Cuba, la categoría de los hoteles en el Registro Nacional de Establecimientos de Alojamiento Turístico es: Hotel Solymar – 5 estrellas, Hotel Arenas Blancas – 4 estrellas y Hotel Palma Real – 4 estrellas.

De los 3 productos, solo el Hotel Arenas Blancas según Dictamen del Ministro de Turismo de la República de Cuba con el acuerdo 294-2018 y la resolución 274-2018, fue certificado como producto 4 estrellas por el procedimiento establecido por la Resolución 136 del MINTUR

Desde el punto de vista de la estructura marcaria del Grupo Hotelero Barceló, los estándares de servicio a cumplimentar por los hoteles, sin perjuicio de la obligatoriedad de considerar los estándares de la legislación cubana, son: Hotel Solymar - marca Barceló, Hotel Arenas Blancas - marca Occidental y Hotel Palma Real - marca Allegro.

Misión:

“Ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a nuestra categoría capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente”.

Visión:

“Ser Hotel de referencia por sus servicios y eficiencia en el Grupo Hotelero Gran Caribe, superándonos en el cumplimiento de nuevas metas cada día”.

Valores: Entusiasmo, Responsabilidad, Honestidad, Espíritu de servicio, Liderazgo, Trabajo en equipo, Eficiencia.

En cuanto a la estructura organizativa en el Anexo #1 se muestra el Organigrama de Dirección.

Tiene por objeto social las actividades relacionadas a continuación:

- Prestar y Comercializar los servicios de alojamiento, gastronómico, recreativos y otros propios de la actividad hotelera.
- Prestar tanto a los huéspedes de las instalaciones subordinadas, como para otros clientes, servicios gastronómicos, recreativos y otros.
- Prestar servicios complementarios de las actividades hoteleras.
- Prestar servicios de comedor obrero y cafetería, para sus trabajadores y los de terceros que laboren o presten servicios en sus instalaciones.
- Prestar servicios de parqueo en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras.

El Hotel Occidental Arenas Blancas objeto de estudio de la investigación, es de los primeros existentes en Varadero, que se dedicó durante muchos años a la atención de clientes nacionales, pues trabajaba los planes de estimulación de las vanguardias, de ahí la aceptación del mercado interno, por haber trabajado este segmento por varios años. En la actualidad los

principales mercados del complejo son: Canadá, España + Portugal, Reino Unido, Rusia, Alemania, República Checa, México, Venezuela, América Latina, y Mercado Interno.

Este moderno y exclusivo hotel cuenta con todo lo necesario para poder descansar y disfrutar de intensas jornadas de sol y mar. Además, el excelente programa Barceló Todo Incluido permite disfrutar a sus huéspedes de todos los servicios y actividades del resort. (Anexo #2)

Es una encantadora propiedad rodeada de hermosos jardines y amplias áreas públicas con corredores formados por una vegetación exuberante que combina las facilidades de los servicios con confortables edificios. La línea de playa al final de la propiedad hace que esta adquiera un toque mágico, regalo de la naturaleza. Representa el encanto de esta isla paradisíaca en mitad del océano, con todo lo necesario para pasar unas vacaciones inolvidables.

### **3.2 Aplicación del proceder metodológico para el análisis de la satisfacción online en el Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero**

Se procede a la aplicación de la metodología propuesta para el análisis de la satisfacción online en el Hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero.

#### **3.2.1 Fase I. Preparación**

##### **Paso 1. Seleccionar el equipo de trabajo.**

Para la selección del equipo de trabajo se recurre al método de los expertos, para ello en un primer momento se conforma un listado inicial de aquellos especialistas que pueden cumplir con los requisitos.

A continuación, se muestra la tabla 3.1 con la relación de los especialistas.

Tabla 3.1. Información de los expertos a evaluar

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Tiempo de experiencia en la entidad</b>	<b>Formación Profesional</b>
<b>1</b>	Tanyara Sánchez	Community Manager	6 meses	Licenciada en Turismo
<b>2</b>	Yoel Marrero la Torre	Subdirector Comercial	12 años	Ingeniero Industrial
<b>3</b>	Maritza Lupe Díaz Cruz	Jefa de Calidad	6 años	Universitaria

4	Solaine González Contino	Jefa de Recepción	2 años	Universitaria
5	Teresa María López Quintana	Subdirectora de Alojamiento	3 años	Licenciada en Turismo
6	Emma Bárbara Calzadilla Ollos	Subdirectora de A+B	7 años	Técnico medio en servicios gastronómicos
7	Vladimir Barreto Menéndez	Subdirector de Servicios Técnicos	2 años y medio	Nivel superior
8	Raúl García Leal	Jefe de Animación	22 años	Licenciado en Turismo
9	Misterelys Galloso León	Subdirector Adjunto	5 años	Licenciado en Sociocultural

Fuente: Elaboración propia.

Después de tener un listado inicial de posibles expertos y haber obtenido el consentimiento de los mismos, se aplica el cuestionario de competencia (Anexo #3) y se someten a una autoevaluación con el objetivo de determinar la experticidad de cada uno de ellos, y así comprobar si cumplen con los requisitos establecidos para ocupar esta categoría en la investigación.

De esta manera se procedió a determinar los coeficientes de conocimiento y argumentación de los candidatos y a partir de estos su coeficiente de competencia. (Anexo #4)

Los datos fueron procesados en Microsoft Excel y los resultados se muestran en la siguiente tabla 3.2, con el coeficiente de experticidad de cada especialista.

Tabla 3.2. Coeficiente de competencia de los expertos

	Expertos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Kc</b>	0,8276	0,8996	0,9511	0,8399	0,8072	0,9096	0,8213	0,8924	0,9452
<b>Ka</b>	0,9	0,92	0,98	0,88	0,84	0,9	0,84	0,9	0,96
<b>K</b>	<b>0,86</b>	<b>0,90</b>	<b>0,96</b>	<b>0,85</b>	<b>0,82</b>	<b>0,90</b>	<b>0,83</b>	<b>0,89</b>	<b>0,95</b>

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se aprecia que el coeficiente de experticidad (K) para todos los miembros escogidos cumple con  $0,8 < K < 1$ . Esto significa que todos cumplen con las competencias necesarias, por tanto, todos son integrantes del comité de expertos y pueden ser utilizados para cumplimentar los objetivos de la investigación.

### **3.2.2 Fase II. Descripción de la gestión**

#### **Paso 2. Describir el proceso de gestión de reputación online**

La reputación en línea de los hoteles depende de dos tipos de factores: unos principales y otros secundarios. Los factores principales que le permiten a un hotel estar en las primeras posiciones en el ranking de los sitios de opinión son el puntaje de las opiniones, el número de opiniones, la presencia en la web y la posición de la competencia. Los factores secundarios son la cantidad de comentarios recientes, la utilidad de las opiniones, el perfil del usuario y las respuestas de las directivas de los hoteles

Para la gestión de la reputación online el hotel Occidental Arenas Blancas anteriormente utilizaba un gestor de reputación, específicamente ReviewPro, herramienta de monitoreo que provee resultados más sofisticados y que superan todo tipo de conclusiones preliminares. Este tipo de herramientas han sido diseñadas con la finalidad de identificar, extraer, clasificar y analizar la reputación online, a partir de las opiniones que los usuarios diseminan en los portales de opinión. Pero la realidad actual es que el hotel ya no dispone de esta herramienta y realiza la gestión de forma manual.

En la entidad existe una sola persona encargada de manejar todo lo relacionado con las redes sociales, que es la community manager.

Los sitios con los que trabajan son Facebook, Instagram, Twitter y Tripadvisor. Se realizan 3 publicaciones diarias en cada red social sobre el comportamiento del hotel. En Facebook: publicaciones de fotos, videos, servicios; en Twitter: eventos, novedades y en Instagram: fotos exóticas, fotos de los clientes.

Para ello se rigen por un manual de marcas donde aparecen pautas a seguir a la hora de realizar las publicaciones y se limitan a publicar contenido que pudiera dar paso a comentarios negativos de los clientes. A su vez utilizan una plantilla de respuestas para responder los comentarios.

La meta que tiene el Grupo Gran Caribe para Occidental Arenas Blancas es estar dentro de los primeros 20 hoteles del destino Varadero en Tripadvisor, y por su parte la de Barceló es estar entre los primeros 5.

Dentro de las estrategias para posicionarse se recurre a la generación de comentarios (en Tripadvisor), incentivando a los trabajadores a que reúnan comentarios de los clientes; además todos los trabajadores deben tener interactividad en las redes y compartir las publicaciones.

El análisis del estado de las redes lo llevan mediante un informe en Microsoft Word, a través de tablas, donde evalúan cada plataforma en cuanto a: en Facebook (cantidad de publicaciones, alcance de las publicaciones, interacciones con las publicaciones, nuevos me gustas de la página, visitas, seguidores y comentarios); en Tripadvisor (comentarios, puntuación, posición); en Twitter (tweets, interacciones con los tweets, nuevos seguidores, visitas del perfil y comentarios) y en Instagram (cuentas alcanzadas, cuentas que interactúan, seguidores, publicaciones, y comentarios). Este informe de resultados es presentado por el comercial de forma mensual al Consejo de Dirección.

### **Paso 3. Estudiar los sitios que tributan a la reputación y el posicionamiento del hotel.**

Como se había mencionado anteriormente los sitios que tributan al hotel son solo 4. En este paso se estudian las características de cada uno de estos sitios para poder influir mejor en su gestión.

- Facebook: Es un servicio de redes y medios sociales en línea, permite a los hoteles compartir fotos, videos, enviar mensajes, y a su vez puede recomendarlo. Está red social constituye una plataforma de comunicación donde los usuarios se conectan con las empresas. Además cuenta con un alto contenido de información sociodemográfica de sus usuarios y permite segmentar públicos bajo diversos parámetros. Facebook constituye un excelente espacio para compartir contenido visualmente rico y captar nuevos clientes a través de publicidad asequible y efectiva, dirigida a segmentos específicos del mercado.

- Instagram: Como una de las redes sociales más grandes del mundo, Instagram es una gran oportunidad de marketing para el hotel, actualmente es la red social de contenido más visual, las imágenes son su principal protagonista. El potencial de esta red social en el sector hotelero es gigantesco, y cada vez más hoteles la utilizan para promocionarse. Si es usada de forma creativa y estratégica, puede ser el mejor canal de publicidad.

- Twitter: Es la red social que más se utiliza para estar al día de los últimos acontecimientos. Esta red se caracteriza por contenido en tiempo real, por tanto, es una excelente herramienta de comunicación entre las empresas y sus clientes. Aproximadamente, el 50% de los usuarios de Twitter siguen marcas, lo que lo convierte en una plataforma ideal para que los expertos en marketing construyan una relación significativa con su audiencia. Es un canal de marketing, comunicación y atención al cliente ideal para que los huéspedes se comuniquen con el hotel.

- Tripadvisor: Es una herramienta indispensable para los viajeros y los negocios del sector turístico. Una de las formas más evidentes es el hecho de que, con sus reseñas, los usuarios tienen la posibilidad de ayudar a los establecimientos a mejorar su servicio. Ofrece herramientas de marketing hotelero para que los hoteles logren mayor visibilidad y generar más reservas. El algoritmo de TripAdvisor toma en cuenta informaciones como: cantidad de reseñas, temporalidad y puntaje para organizar el ranking entre hoteles. Además permite conocer una evaluación general del hotel y valoraciones respecto a ubicación, limpieza, servicio y relación calidad-precio.

Posteriormente, se realizó una búsqueda exhaustiva en internet para determinar si existe algún otro sitio donde hayan expuesto sus criterios los clientes del hotel. Dicha indagación arroja como resultado que existe un número considerable de sitios donde los clientes aportan su opinión y que no se están aprovechando.

- Google: Ayuda a los propietarios de hoteles a administrar la información de la empresa y a interactuar con los clientes potenciales. El panel de conocimiento muestra información sobre el hotel, que incluye lo siguiente: sitio web, instrucciones sobre cómo llegar, número de teléfono, fotos, publicaciones, opiniones de clientes. Desde una cuenta verificada del Perfil de Negocio, los propietarios de hoteles pueden revisar las métricas de tráfico, obtener estadísticas de los clientes, ver y responder opiniones recibiendo una puntuación por resumen de opiniones, y asegurarse de que los usuarios obtengan la información más actualizada de tu hotel.

En Google el hotel Occidental Arenas Blancas se mantiene recibiendo opiniones de sus clientes hasta la fecha en 2022.

- Monarc.ca: Es un sitio de reseñas de hoteles certificadas, profesionales y públicas, escritas por viajeros canadienses para viajeros canadienses. El sitio muestra una valoración

general basado en las reseñas; posición; valoraciones en cuanto habitación, calidad – precio, recepción, playas, ubicación, baño, personal, limpieza, comida, restaurantes y medidas sanitarias. Además permite a los clientes señalar los puntos fuertes y los puntos débiles.

En Monarc el hotel Occidental Arenas Blancas recibió valoraciones y opiniones de sus clientes hasta el 2020 y una en 2022.

- **Holidaycheck:** Es, con mucho, la agencia de viajes en línea con mayor alcance en Alemania, solo pueden escribir clientes de países de habla alemana. HolidayCheck hace todo lo posible por verificar cada reseña entrante para garantizar la autenticidad de las reseñas. Ofrece indicadores como: reseñas más relevantes; si es recomendado; una calificación general; y puntuaciones respecto a hotel, servicio, gastronomía, habitación, ubicación, deportes y entretenimiento. Selecciona cada año a los mejores hoteles del mundo a través de todas las opiniones y es una importante página de reputación online.

En Holidaycheck el hotel Occidental Arenas Blancas recibió valoraciones y opiniones de sus clientes hasta el 2019.

- **CheaperVacations:** Es una agencia de viajes de idioma francés. Este sitio permite al hotel conocer la calificación general en porcentajes; cantidad de reseñas; evaluaciones de los clientes (excelente, muy bueno, promedio, pobre, horrible); y valoraciones desglosadas en aspecto general, barras, buffet(es), habitación, personal, quinielas, playa, limpieza, restaurante(s) y entretenimiento .

En CheaperVacations el hotel Occidental Arenas Blancas recibe valoraciones de sus clientes hasta la fecha en 2022.

- **Destinia:** Es una agencia de viajes online española que ha evolucionado desde una sencilla guía de hoteles hasta el coloso del sector que es en la actualidad. Otorga al hotel una puntuación o categoría basado en opiniones de clientes.

En Destinia el hotel Occidental Arenas Blancas estuvo recibiendo valoraciones y opiniones de sus clientes hasta el 2021 y una valoración a inicios del 2022.

- **cu.Latinoplaces.com:** Es el Directorio de Negocios de Cuba. Ofrece una clasificación por opiniones.

En Latinoplaces el hotel Occidental Arenas Blancas recibió valoraciones y opiniones de sus clientes hasta el 2021.

- Atrápalo: OTA online de España. Otorga una puntuación y evaluaciones en cuanto a ubicación, decoración, gastronomía, habitación y servicios, atención del personal, limpieza. En Atrápalo el hotel Occidental Arenas Blancas recibió evaluaciones y opiniones de sus clientes hasta el 2019.

- Logitravel: Es una agencia de viajes online internacional especializada en la venta de cruceros, paquetes vacacionales y hoteles en costa. Internacional. Ofrece puntuación general del hotel y puntuaciones respecto a servicio, limpieza, habitación, instalaciones, ubicación, desayuno, comida / cena, calidad / precio.

En Logitravel el hotel Occidental Arenas Blancas estuvo recibiendo opiniones de sus clientes hasta mediados de 2022.

- Trivago: Fundada en 2005 por tres amigos universitarios en Düsseldorf (Alemania), Trivago se ha convertido desde entonces en un sitio web de búsqueda de alojamiento líder a nivel mundial. Este sitio permite conocer el Trivago Rating Index a partir de opiniones en Internet. Además, ofrece valoraciones de los clientes en cuanto a ubicación, habitaciones, servicio, limpieza, calidad-precio, confort, instalaciones, edificio, desayuno, comidas. No llega al nivel de información de TripAdvisor, pero la información y la segmentación es muy completa.

- Ctrip: Es una agencia china. Permite conocer puntuación, % de recomendación y evaluaciones respecto a saneamiento, medio ambiente, servicio e instalaciones.

En Ctrip el hotel Occidental Arenas Blancas recibió en 2020 una opinión.

- Tophotels: Es una agencia rusa y en su idioma nativo permite a clientes de cualquier nacionalidad escribir sus comentarios. Permite conocer la calificación general que tiene el hotel en el sitio; % de me gusta; % de recomendaciones; ventajas y contras; así como puntuaciones en cuanto a alojamiento, servicio y alimentación.

En Tophotels el hotel Occidental Arenas Blancas estuvo recibiendo puntuaciones y opiniones de sus clientes hasta enero de 2022.

A partir del estudio de los sitios y de una entrevista con la community manager del hotel, se determina que un sitio que se puede utilizar para retroalimentarse y obtener indicadores de posicionamiento, reputación y nivel de satisfacción es Tripadvisor, principal fuente de reputación online del sector turístico hotelero, cuya plataforma dispone de información estadística clave para el monitoreo de la reputación online de la empresa hotelera.

#### **Paso 4. Localizar otros sitios potenciales que reflejan los criterios de la competencia para su futuro uso.**

Para efectuar este paso se realizó una búsqueda con el fin de localizar los sitios que tributan a los hoteles que son definidos como competencia. Además, se investiga en internet las características principales de estos sitios para conocer las ventajas de su utilización. Luego de realizada a búsqueda se pudo identificar que la competencia utiliza otros sitios, entre los que se encuentran:

- Check24: Sitio alemán. La clasificación por popularidad se basa en las reservas y las opiniones de los clientes. La clasificación de hoteles de CHECK24 incluye criterios de nueve áreas y se ponderan de forma transparente utilizando puntos (fabuloso, muy bueno, bueno, satisfactorio, moderado). Estas áreas son playa, comer- beber, familiar, hotel, ubicación, piscina, habitación, servicio, deportes y tiempo libre.
- Yandex: Buscador más utilizado en Rusia. Yandex es una empresa de tecnología que crea productos y servicios inteligentes impulsados por el aprendizaje automático. Su objetivo es ayudar a los consumidores y las empresas a navegar mejor por el mundo en línea y fuera de línea.
- Expedia.es: Expedia (agencia de viajes online) conecta a socios grandes y pequeños con el universo de los viajeros, brindando acceso a datos, herramientas y tecnología que empodera, maximiza el potencial y construye el negocio.
- Trip.com: Este sitio web es operado por Trip.com Travel Singapore una entidad de Singapur. Esta agencia permite conocer la calificación integral que tiene el hotel y clasificaciones en cuanto a ubicación, limpieza, servicio y comodidades.
- Invia: Uno de los portales de viajes más conocidos de Alemania. Invia Group reúne los portales de viajes líderes en Europa bajo un mismo techo. Ofrece a los hoteles la oportunidad de beneficiarse del éxito de los portales.
- TUI: TUI Spain es la división corporativa emisora en España de TUI GROUP, el grupo turístico líder del mercado, que comercializa viajes especializados a Europa, Oriente Medio, América, África, Asia y Pacífico. En el sitio se puede recomendar o no el hotel; y permite obtener valoraciones respecto a los departamentos de servicio, gastronomía, ubicación, entretenimiento y habitación.
- Arke: Es el mayor operador turístico holandés, pertenece al Grupo TUI.

- Hoteles.com: Hoteles.com es un proveedor de reservas de hotel líder en el mundo que ofrece sus servicios mediante una extensa red de sitios web disponibles en varios idiomas.

### 3.2.3 Fase III. Análisis del estado de la satisfacción online de los clientes

#### Paso 5. Estudiar los resultados generales y segmentados

En el hotel Occidental Arenas Blancas no existe un procedimiento documentado para medir la satisfacción de los clientes, por tanto, este proceso se realizó a través de la página web Tripadvisor, la mayor web de viajes en el mundo.

El hotel se encuentra en la posición número 45 de 97 hoteles en el destino Varadero, con un total de 1008 opiniones y una valoración de 3.0 (normal). El estudio se realizó en el período comprendido desde enero a octubre del presente año 2022. Fueron analizados 149 comentarios, los cuales fueron organizados según las puntuaciones otorgadas por los usuarios y se muestran en la tabla 3.3.

Respecto a la competencia definida, Occidental Arenas Blancas, entre siete hoteles (Be Live Experience Varadero, Roc Arenas Doradas, Iberostar Bella Costa, Sol Varadero Beach, Starfish Cuatro Palmas, Be Live Turquesa y Muthu Playa Varadero), resulta el sexto lugar.

De todos los comentarios clasificados por idiomas, los más predominantes son en español, seguido de francés e inglés, y unos pocos en ruso, alemán y griego, en ese orden. En idioma español está el 78 % de todos los comentarios.

Según el tipo de viaje, solo 123 clientes para un 82,6 % especifican el tipo de viaje; de ellos la mayor parte realizó su viaje en familia (50 %), en pareja (18 %) y con amigos (11 %).

Tabla 3.3. Total de opiniones brindadas por los clientes en el período de enero a octubre.

Excelente	Muy bien	Normal	Mal	Pésimo	Total de opiniones
80	17	5	14	33	149

Fuente: Elaboración propia.

TripAdvisor se basa en estas puntuaciones para establecer ranking entre hoteles. En la tabla se puede observar que a pesar de que es mayor el número de comentarios positivos (satisfacciones), no son pocos los comentarios negativos (insatisfacciones) que presentan los clientes, los cuales constituyen el 32 % del total de comentarios. Además, una vez analizados

todos los comentarios, se pudo apreciar que los clientes que otorgaron una evaluación de normal y muy bien también expresaron algunas insatisfacciones.

Todos estos comentarios se organizaron en ocho categorías funcionales de los hoteles: Relación calidad- precio, Atención, Recepción, Habitaciones, Comidas, Bebidas, Infraestructura y Piscina. Posteriormente en cada uno de las categorías se incluyeron las principales insatisfacciones extraídas de los comentarios. La tabla 3.4 muestra estos resultados.

Tabla 3.4. Principales insatisfacciones de los clientes, expresadas en los comentarios.

<b>Categorías evaluadas</b>	<b>Cantidad de insatisfacciones</b>	<b>% respecto al total de insatisfacciones</b>
Relación calidad- precio	4	3 %
Servicio/Atención	13	9 %
Recepción	5	4 %
Habitaciones	26	19 %
Comidas	49	35 %
Bebidas	10	7 %
Infraestructura	8	6 %
Piscina	25	18 %

Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 6. Identificar las insatisfacciones de mayor peso**

Una vez identificadas las inconformidades fueron ordenadas por los expertos según su prioridad u orden de importancia (ver Tabla 3.5) en una escala del 1 al 8 (Anexo #5), donde el 8 representa aquel criterio de mayor importancia y así sucesivamente (Anexo #6), además se determina si existe concordancia en el criterio de los expertos respecto al orden.

Tabla 3.5. Orden de importancia de las categorías mediante el Método Kendall.

<b>Categorías evaluadas</b>	<b>Peso</b>	<b>Lugar</b>
Relación calidad- precio	1,888889	<b>7</b>
Servicio/Atención	2,666667	<b>6</b>
Recepción	1,666667	<b>8</b>

Habitaciones	5,888889	<b>3</b>
Comidas	7,444444	<b>1</b>
Bebidas	5,111111	<b>4</b>
Infraestructura	4,333333	<b>5</b>
Piscina	6,888889	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

De este modo queda establecido el orden de importancia de los problemas identificados y también un peso para cada uno de ellos, así el de mayor peso es el de mayor importancia para darle solución.

- Posteriormente se determinó la concordancia en el criterio de los expertos.

$$w = 12 \sum (R_j - mR_j)^2 / m^2(n^3 - n)$$

$$m=9; m^2= 81; n=8; n^3= 512$$

$$w= 0,8312$$

Como  $w= 0,83 > 0,5$  entonces se cumple la regla de decisión y existe concordancia entre los juicios de los expertos.

- Hipótesis para determinar si la concordancia es casual o no casual.

H0: Coincidencia casual

H1: Coincidencia no casual

$$X^2c = \sum (R_j - MR_j)^2 / [1/12 * M * n(n+1)]$$

$$X^2c = 52,36$$

$$X^2t(0,83; n-1) = 3,358$$

Si  $X^2c$  (valor calculado) es mayor que  $X^2t$  (valor tabulado), entonces se rechaza la hipótesis nula (H0).

Como  $52,36 > 3,358$ ; se puede afirmar que la coincidencia entre el criterio de los 9 expertos es no casual.

Dado que existe concordancia en el criterio de los expertos y que la concordancia es no casual, significa que el ordenamiento es lógico y existe comunidad de preferencia entre los expertos dado su conocimiento y buen juicio, por tanto, se acepta el orden de los problemas.

Una vez definido el orden de prioridad o peso de los problemas, fueron procesados mediante un diagrama de Pareto que se muestra en la figura 3.1. Este permitió separar los muchos triviales de los pocos vitales y de este modo establecer los problemas principales para tratar de buscar una solución para los mismos. (Anexo #7)

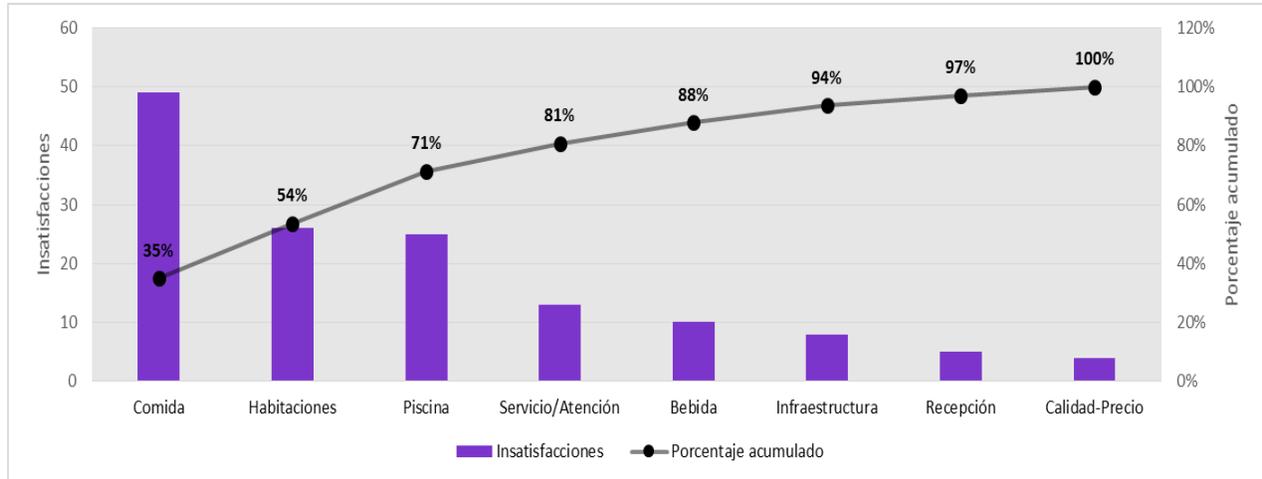


Figura 3.1. Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

Es preciso aclarar que la autora consideró pertinente comprobar si el orden de prioridad según la información obtenida en los comentarios de Tripadvisor, coincide o no, con el orden de importancia según el conocimiento de los expertos sobre los servicios que más están afectando la satisfacción del cliente en la entidad y que deben ser tratados de forma inmediata.

Tras un análisis sencillo del diagrama de Pareto, se comprueba que el orden de prioridades según los comentarios coincide con el orden de importancia otorgado por los expertos a través del método Kendall.

Por tanto, se puede concluir que al atender y dar solución al 37,5 de los criterios que están generando insatisfacción (comida, habitaciones y piscina), se puede resolver el 71% del total de insatisfacciones y el impacto que generan estas en la percepción de futuros clientes sobre la instalación.

### **Paso 7. Comparar o complementar el análisis con otras herramientas de retroalimentación**

Los resultados de las herramientas anteriormente aplicadas se compararon con otras herramientas que utiliza el hotel para la gestión de la calidad. Entre las herramientas revisadas

estuvieron las encuestas internas de satisfacción, las encuestas de frontera realizadas por Infotur una vez al mes (Anexo #8), el libro diario de incidencias de recepción y el libro de quejas y sugerencias. También se tuvo en cuenta los resultados en el informe de Calidad (Anexo #9) y el informe al Consejo de Dirección (Anexo #10).

Además, se realiza una comparación entre las opiniones ofrecidas por los clientes en los comentarios de TripAdvisor con otros sitios de opinión donde los clientes se mantienen expresando sus opiniones como Google, y se aprecia que las valoraciones de mayor insatisfacción se centran también en la comida, las habitaciones y la piscina. (Anexo #11).

Estas tres deficiencias se encontraban entre los primeros problemas identificados a partir de la revisión de la mayoría de los materiales antes mencionados, lo que muestra una coincidencia a simple vista entre todas las herramientas que fueron consultadas.

### **Paso 8. Analizar las causas de los problemas**

Luego de reconocidos los problemas de mayor prioridad, se detallaron las insatisfacciones por las que son señalados y a través de una tormenta de ideas se identificaron las principales causas que las originan.

De los tres principales problemas, el que más repercutió en la satisfacción online fue la comida. Esta fue señalada fundamentalmente por la poca variedad, la temperatura y la presencia de cucarachas en el buffet. Estas insatisfacciones se deben a:

- Existen dificultades de abastecimiento por parte de los principales proveedores. El hotel tiene contrato con la comercializadora de abastecimiento ITH, pero en ocasiones esta no dispone de lo que se necesita comprar.
- Las mesas expositoras se encuentran en estado defectuoso, por tanto no conservan la temperatura de las comidas.
- La Sucursal Arentur, con la cual el hotel tiene contrato para el control integral de plagas, no dispone del insecticida necesario para el saneamiento del buffet.

Además, con relación a la comida, los clientes también refieren problemas de calidad, poca cantidad, menú repetitivo y largas colas para entrar al buffet, pero esto es en menor medida.

El segundo problema más mencionado es relacionado con las habitaciones. Estas fueron señaladas por la inadecuada limpieza, el deterioro del mobiliario y la demora en el cambio de toalla. Las causas de estas insatisfacciones son:

- Bajo nivel de competencia e insuficiente desempeño de las camareras.
- Falta de mantenimiento y dificultades en la reposición del mobiliario.
- La baja disponibilidad de toallas en el hotel, unido a la inestabilidad del fluido eléctrico nacional y la baja cobertura de lencería en el servicio de lavandería (SERVISA) que presta a la entidad la lavandería Unicornio de Cárdenas, provoca que el cambio de toallas no se realice con la periodicidad requerida.

El tercer gran problema del hotel es el estado de la piscina; la cual refieren se encuentra en mal estado, falta de higiene, sucia y con moho. Esto es ocasionado por:

- Esta es una piscina de construcción antigua con muchos años de explotación que han ocasionado un deterioro notable de la misma con graves desperfectos técnicos, y actualmente no se dispone de los recursos necesarios para su total reparación.

Posteriormente se realizó un diagrama Causa-Efecto donde se sintetizan estos resultados obtenidos de la tormenta de idea y se muestra en la figura 3.2.

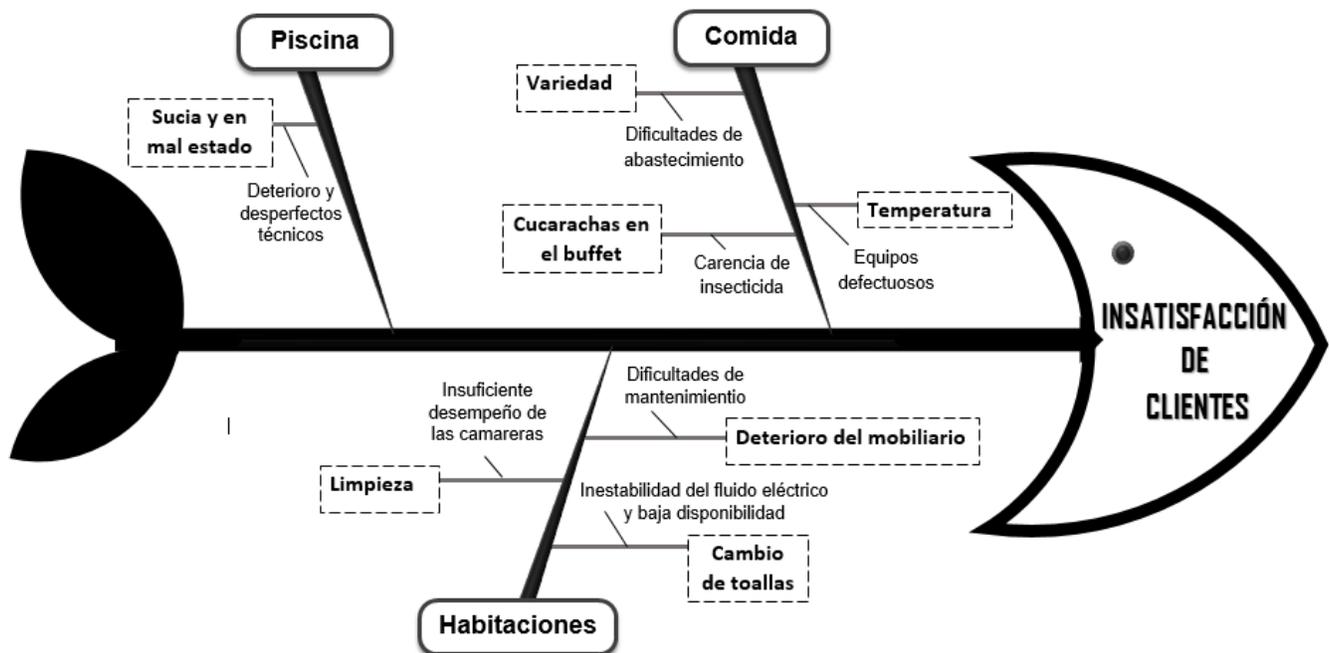


Figura 3.2 Diagrama Causa- Efecto.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del diagrama evidencia que todos los aspectos señalados se dirigen a un problema principal, que es la insatisfacción de los clientes, lo que influye negativamente en el posicionamiento y la reputación online del hotel en los diferentes portales de opinión.

### 3.2.4 Fase IV. Propuesta de mejoras a los resultados obtenidos

#### Paso 9. Proponer mejoras que suplan las carencias del producto/servicio mencionadas por los clientes

En este paso se elaboró el plan de medidas para erradicar o minimizar las causas de las insatisfacciones reflejadas en el diagrama Causa-Efecto y que están influyendo negativamente en la reputación online del hotel.

Tabla 3.6. Plan de medidas.

Insatisfacción	Objetivo	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento		
				C.P	M.P	L.P
Comida	Incrementar la variedad	-Tener en cuenta en el proceso de contratación nuevas formas productivas tales como Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), y la Empresa de Ganado Menor (EGAME).	Jefe de compras	x	x	x
	Garantizar la temperatura apropiada	- Incluir las mesas expositoras en el plan de inversión de la entidad.	Inversionista			x
		-Solicitar a Gran Caribe tramitar con la inmobiliaria que priorice esta situación. -Aumentar la frecuencia de las reposiciones de los alimentos. - Comprar carros calientes. - Incorporar mayor número de alimentos con show cooking.	Inversionista Jefe de cocina Jefe de compr. Jefe de cocina		x	x
Combatir las cucarachas		- Extremar las medidas de higiene en el buffet. -Identificar y sellar grietas, orificios, huecos estructurales o cualquier otro posible punto de acceso. -Realizar un contrato o gestionar directamente con la Empresa Labiofam, para la compra de un producto eficiente	Jefe de sanidad	x	x	x
			Jefe de Servicios Técnicos	x		
			Jefe de compra	x		

		en la desinfectación, como Alfalomaté (insecticida líquido de efecto instantáneo contra cucarachas) u otro disponible.				
Habitaciones	Garantizar la limpieza adecuada	-Capacitar al personal de limpieza en aras de perfeccionar su servicio. -Sistematizar las evaluaciones de desempeño. -Aplicar el principio de idoneidad en la selección del personal.	Ama de Llaves Subdirector de RR. HH Subdirector de RR. HH	x x x		x x x
	Corregir las afectaciones del mobiliario	-Realizar un levantamiento del mobiliario, según necesidad de reposición o mantenimiento. -Incluir en el plan de reposición de la entidad el mobiliario que debe ser sustituido. -Informar y adiestrar al personal involucrado para el mantenimiento sistemático del mobiliario.	Jefe de Servicios Técnicos Inversionista Jefe de Servicios Técnicos	x x x		x x x
	Agilizar el cambio de toallas	-Coordinar con Gran Caribe y Barceló la compra de nuevos módulos de toallas.	Subdirector Adjunto	x		
Piscina	Disminuir la inconformidad	-Informar amablemente al cliente desde su llegada al hotel la situación que presenta la piscina, pedir disculpas por este inconveniente e inmediatamente recordarle que tiene a su disposición la espectacular piscina de Solymar. -Limpiar el fondo y las paredes de la piscina diariamente, utilizando lavadores de vacío, diseñados para remover los sedimentos sin necesidad de vaciar la piscina -Eliminar diariamente los desechos que floten sobre la superficie del agua.	Jefe de Carpeta Jefe de Servicios Técnicos	x x x	x x x	x x x

		-Realizar la desinfección diaria. -Reducir el crecimiento de algas utilizando específicamente un alguicida (basado en amonio cuaternario, compuesto de polyoxyiminio o de cobre) como Sulfato de cobre al 5% o Algapol.	Jefe de Servicios Técnicos	x	x	x
			Jefe de Servicios Técnicos			

Fuente: Elaboración propia.

C.P: Corto plazo; M.P: Mediado plazo; L.P: Largo plazo

### **Paso 10. Presentar acciones para captar más comentarios**

Paralelamente, se proponen acciones para captar más comentarios y así conocer de forma más fiable el criterio de los clientes sobre la entidad:

- Capacitar al personal del hotel que tenga trato con el público para que sea consciente de la importancia de estos comentarios para atraer a más clientes; no se trata de pedir comentarios en cuanto tenga oportunidad, pero sí hacer ver al cliente que su opinión es importante.
- Hacer uso de tarjetas, para divulgar los links del hotel. Las tarjetas son personales, fáciles de llevar y se pueden entregar de manera creativa, ya sea en una conversación directa entre el hotelero y el huésped, puesta sobre la cama después de arreglar la habitación, dejando junto a periódicos o revistas en las áreas comunes del hotel y en la recepción, para que los clientes las tomen y no olviden postear un comentario.
- Cuando un antiguo cliente cuente sus buenas experiencias en canales como Facebook o Twitter, pedirles que escriban un comentario en TripAdvisor y agradecersele públicamente.
- Implementar las encuestas de check out solicitando al cliente que valore su experiencia y deje su e-mail. Si la respuesta es positiva, invitarlo a que valore su experiencia en las redes sociales, sitios de opinión o en la OTA donde contrató la reserva.
- Hacer uso de señaléticas, estas son piezas de mercadeo de tamaño práctico que pueden ser ubicadas en las áreas comunes del hotel, como el restaurante, la recepción, la piscina e incluso el área de jardín. La idea es atrapar al huésped en un momento de ocio, e incitarlo a dejar una opinión de su estadía o compartir una fotografía con su familia o amigos. (Anexo #12)

- Brindar un servicio personalizado al cliente, al conocer el propósito de su estadía. Ejemplo: dejar una botella de vino para una pareja que celebra su aniversario de bodas, un pastel pequeño para un celebrante de cumpleaños, sugerir actividades o restaurantes para viajeros de negocios o simplemente colocar notas de bienvenida personalizadas en cada habitación. Estos actos harán que el cliente se sienta más bienvenido y se motive a escribir un comentario positivo.
- Estimular a los departamentos mejor valorados en los sitios y a los trabajadores más nombrados en comentarios, positivamente.

### **Paso 11. Presentar acciones para evitar comentarios negativos**

Un gran número de reseñas positivas puede convencer a los clientes de realizar su reserva en el hotel, pero las reseñas negativas tienen el efecto contrario, por este motivo a continuación se plantean algunas acciones para paliar comentarios negativos e intentar conseguir una mejorada imagen desde los diferentes portales de opinión.

- Lo principal y más importante es que los servicios y el trato al cliente deben ser más que adecuados, no se puede pedir al cliente que de un comentario positivo si el hotel no lo merece.
- El personal del hotel desempeña un papel crucial en la mejora de la experiencia de los huéspedes, este debe ser sensible para identificar las necesidades de los huéspedes y responder positivamente.
- Enviar una encuesta breve durante la estancia para detectar cuando un huésped tiene un problema o no está disfrutando sus vacaciones, esto puede ayudar a solucionar el problema a tiempo antes de que abandone el hotel y evitar posibles críticas negativas.
- Dar respuesta a los comentarios usando un lenguaje positivo en el que destaque un tono cercano, sencillo y personal; actuar de manera profesional, en control y como un negocio que realmente se preocupa por las experiencias de sus huéspedes. Esto lo hará sentir especial y aún más valorado. Lo más seguro es que un huésped bien cuidado y respetado hable bien del hotel y lo visite nuevamente.
- Responder a los comentarios negativos educadamente, pedir disculpas por los inconvenientes si es necesario, expresar agradecimiento y explicar que se tomará en cuenta su opinión, que cada comentario les ayuda a ser mejor.

- Reconocer el problema y brindar soluciones, indicar los cambios que YA se están implementando en el hotel para mejorar; es muy importante mostrar a los huéspedes que se les está escuchando, esto puede marcar la diferencia y cambiar la impresión que el cliente se lleve del alojamiento.
- Responder a los comentarios negativos de la manera más rápida y optimizada posible, si se reacciona a tiempo, el huésped verá la preocupación y puede que su mal rato no sea tan malo después de todo.

## **Paso 12. Proponer otras recomendaciones para una mejor gestión de la reputación online**

La reputación online es primordial, por ello es necesario determinar la forma de gestionarla adecuadamente. De esta forma, también se garantiza una mayor reputación online del hotel y por ende un mayor posicionamiento en las diferentes webs.

A continuación se brindan otras recomendaciones para mejorar la gestión de la reputación online en el hotel Occidental Arenas Blancas.

- Implicar a todos los miembros de la instalación en la gestión de la satisfacción del cliente, ya que de ellos depende que los huéspedes vivan sus mejores experiencias. Es vital contar con personal preparado y formado, sólo con un equipo entregado se podrán resolver los problemas que le surjan a los huéspedes en el hotel en la mayor brevedad posible. Todos deben estar involucrados en un mismo objetivo: hacer que el cliente tenga una experiencia inolvidable, que la comente y que vuelva, eso es fidelizar.
- Optimizar la presencia en Internet, es decir, mantener actualizada la página web, las redes sociales y dar respuesta permanente y rápida a los comentarios recibidos por los huéspedes vía online.
- Tener en cuenta el resto de los sitios donde los clientes han plasmado su opinión sobre el hotel que no se están aprovechando, tales como Monarc, Holidaycheck, Destinia y Tophotels, que siendo Canadá, Alemania, España y Rusia de los principales mercados del hotel, estas son valoraciones importantes que no se están teniendo en cuenta.
- Estudiar con mayor profundidad los otros sitios de opinión que gestiona la competencia, conocer el criterio de otros segmentos de mercado y posicionarse en dichos sitios.
- Utilizar herramientas especializadas en el monitoreo de la reputación online, que impliquen un menor costo para la entidad, como Revinat. Con una herramienta como

esta se puede realizar la gestión de reputación del hotel de manera más eficiente, más rápida y sencilla; y esto conlleva grandes beneficios, tanto para mejorar el posicionamiento, conocer el estado de satisfacción del cliente, identificar necesidades de mejoras, incrementar el número de reservas y para aumentar los ingresos.

Se deben realizar capacitaciones con los trabajadores del hotel sobre la importancia de mejorar los indicadores de calidad en sus áreas y la trascendencia que tiene en la actualidad lograr una alta satisfacción de los clientes, por la repercusión que puede tener un comentario en Internet en cuanto a la comercialización del hotel. También se les debe explicar estas acciones que el hotel debe comenzar a utilizar y la importancia del papel de cada uno de ellos en su implementación.

Una vez aplicadas estas estrategias, se debe realizar una comparación de la situación actualizada de la entidad con respecto a la situación en el momento de realizada la investigación. Esto dará un margen para comprobar si las acciones propuestas fueron efectivas y de no ser así reanalizar y tomar otras medidas. Así también es importante tener en cuenta que este proceso es un ciclo, que luego de cumplir su objetivo, es necesario volver a analizar el posicionamiento de la entidad y volver a seleccionar las cuestiones que afectan su reputación para nuevamente diseñar un plan de acciones que revierta la situación.

### **Conclusiones parciales del Capítulo III**

La aplicación del proceder metodológico permitió el análisis de la satisfacción del cliente online en el hotel Occidental Arenas Bancas de Varadero. Los resultados muestran un grupo de debilidades relacionadas con la comida, las habitaciones y la piscina que afectan la satisfacción del cliente y por ende la reputación online de la instalación. Se propone un plan de medidas con las acciones a seguir para la solución de estos problemas, y además se exponen algunas recomendaciones para optimizar la gestión de la reputación online en la entidad.

## **Conclusiones**

1. Tras sintetizar los fundamentos teóricos–referenciales se apreció que la llegada de Internet y la existencia de espacios de opinión son aspectos cruciales en la relación entre los hoteleros y los consumidores, cuya importancia radica en hacer buen uso de todas estas vías mediante las cuales los clientes opinan sobre los servicios recibidos, con la finalidad de conservar o mejorar la reputación del hotel.
2. Se propuso un procedimiento metodológico para el análisis de la satisfacción de los clientes en los sitios de opinión en aras de contribuir a incrementar la reputación online del hotel Occidental Arenas Blancas de Varadero.
3. La aplicación del proceder metodológico permitió determinar el estado de la satisfacción de los clientes del hotel Occidental Arenas Blancas. Los resultados muestran un grupo de debilidades respecto a la calidad del servicio que están generando inconformidades en los consumidores, por lo que se diseña un plan de medidas para erradicar estas insatisfacciones y se brindan recomendaciones con el fin de contribuir a mejorar la reputación online del hotel Occidental Arenas Blancas.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar las estrategias propuestas en la presente investigación en el Hotel Occidental Arenas Blancas y evaluar sus resultados.
2. Utilizar el presente Trabajo de Diploma como bibliografía para los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Matanzas y para todos aquellos que deseen profundizar sobre el tema.
3. Continuar la divulgación de los resultados de la investigación mediante artículos, eventos científicos, monografías y cursos de formación, para lograr su consolidación teórico-práctica y una mayor contribución a la correcta gestión de reputación online en los hoteles del polo turístico Varadero.

## Referencias bibliográficas

1. Acosta, C. R. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta univ México.SciELO*, vol.26 no.2.
2. Alfonso, Y. (2019). Servicio: qué es, características, clasificación y tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/servicio-que-es-caracteristicas-clasificacion-y-tipos/>
3. Angamarca Izquierdo, G. R., Díaz González, Y., & Martínez Martínez, C. C. (2018). Revisión Bibliográfica Actualizada sobre el Servicio Hotelero (2018). *Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ (2019), Volumen 3, Número 1. Semestral (enero-junio)*.
4. Angamarca Izquierdo, G. R., Díaz González, Y., & Martínez Martínez, C. C. (2019). La Calidad Percibida por el Cliente del Servicio Hotelero. Una Revisión Bibliográfica. *Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ (2019), Volumen 3, Número 2. Semestral (julio-diciembre)*.
5. Asongu, S., & Odhiambo, N. (2019). Tourism and social media in the world: An empirical investigation. <https://www.researchgate.net/>
6. Aureli, S., & Supino, E. (2017). Online Reputation Monitoring: An Exploratory Study on Italian Hotel Managers' Practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(11), 84-109. <https://doi.org/doi: 10.1080/15256480.2016.1264903>
7. Ballón, S. C. (2016). *Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de 2 y 3 estrellas de la ciudad de Abancay* [Tesis presentada en opción al título de licenciada en administración y finanzas, Universidad ESAN, Lima, Perú.].
8. Barker, J. (1997, [Fecha de acceso: 28 de septiembre 2022]). Marco Teórico Capítulo II. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/mendez\\_s\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf)
9. Borrás, H. (2019). Qué es la reputación online. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/que-es/reputacion-online>
10. Cantú Delgado, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. *México: McGraw-Hill Interamericana*.
11. Cascales García, G., Fuentes Moraleda, L., & De Esteban Curiel, J. (2017). La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de Turismo*(39), 131-148. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290471>
12. Cortés Verdugo, P. (2015). *Análisis De La Gestión De La Reputación Virtual Y Su Efecto En La Hotelería Independiente De Andalucía* [Trabajo Fin De Grado En Opción De Graduado/A En Turismo, Universidad de Málaga].

13. Cuenllas, A. (2012). "¿Quién gestiona la reputación online de tu hotel?" Disponible em: <[http://www.hosteltur.com/186160\\_quien-gestiona-reputacion-online-tu-hotel.html](http://www.hosteltur.com/186160_quien-gestiona-reputacion-online-tu-hotel.html)>.
14. De la Cruz, P. (2012). *Contribución a los Modelos y Metodologías para la Estimación de la Calidad Percibida por los Usuarios (QoE) a partir de Parámetros de Calidad de Red/Servicio (QoS) en Servicios Convergentes Multimedia (Triple-Play)* [Tesis (Doctoral), E.T.S.I. Telecomunicación (UPM)].
15. Del Fresno García, M. (2012). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. *Cuadernos de comunicación Evoca, Vol. 5, Nº 1*.
16. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
17. Expósito Pérez, M. E. (2009). *Conceptos básicos de los productos y servicios turísticos* (Publication Number Año 14-No 139- Diciembre de 2009.) [Diplomado en Turismo (España),
18. Flores Rodríguez, D. A., García Castellón, D. d. C., Olimón Robles, A. Y., & Piña Méndez, M. F. (2020). La importancia de las relaciones humanas para la calidad en el servicio turístico. *EducateConCiencia, 4(5), 6-14*.
19. Fraiz Brea, J. A., Garcia, J. A., & Río Rama, M. C. (2012). Motivaciones para implementar un sistema de gestión de la calidad: Análisis empírico en el sector turístico español. *Cultur - Revista de Cultura e Turismo, Ilhéus, 6(1): 40-68*.
20. Frías Jiménez, R., Cuétara Sánchez, L., González Arias, M., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, Á. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*
21. Friedlander, R. J. (2012). Tendencias en la gestión de la reputación y las opiniones online de hoteles. <[http://www.hosteltur.com/185350\\_tendencias-gestion-reputacion-opinionenonline-hoteles.html](http://www.hosteltur.com/185350_tendencias-gestion-reputacion-opinionenonline-hoteles.html)>.
22. García Cebrián, R., & Olmos Juárez, L. (2016). *Estructura del Mercado Turístico*. Madrid: Paraninfo.
23. Gnoth, J., Bigné, E., & Andreu, L. (2006). Waiting time effects on the leisure experience and visitor emotions. *Progress in Tourism Marketing, Advances in Tourism Research Series. Elsevier, The Netherlands*, pp. 255-269.
24. Gongalves Gándara, J. M., Fraiz Brea, J. A., & Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España: Un análisis a través de la reputación online. *revista Estudios y perspectivas en turismo, 22(3), 492-525*.

25. González Silva, S. (2019). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Brisas del Caribe* [Tesis en opción al Título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas].
26. González, Y. (2018). *Determinación de las razones financieras para optimizar la toma de decisiones en el Hotel Los Cactus Varadero* [Tesis En Opción Al Título De Licenciada En Turismo, Universidad De Matanzas].
27. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications.
28. Guzmán, V., Romero, N., Cerrato, N., García, B., Rosado, E., Manzano, I., Vilchez, I., Rosas, S., Del Campo, D., & Montalvo, B. (2011). Curso en community management. *Fundación UNED, Madrid Instituto Tecnológico Hotelero (2012). #Hotelfacts o cómo dar valor añadido a la estancia en un hotel. Madrid.*
29. Hernández Loro, M. (2018). *Evaluación de la satisfacción de los clientes en el Complejo Hotelero de Remedios del Grupo Cubanacán S.A* [Trabajo De Diploma, Universidad Central" Marta Abreu" De Las Villas.].
30. Hernández, R., & Fernández, C. (2006). Metodología de la Investigación. *Bogotá, Colombia., McGraw-Hill. 968-422-931-3. 882 p.*
31. Intriago, J., & Solorzano, M. (2017). El Alojamiento Turístico En Hogares: Una Alternativa De Negocio Para La Dinamización De La Economía En La Parroquia De Canoa (Destino De Sol Y Playa) Después Del Terremoto Del 16 De Abril. *International Journal of Scientific Management and Tourism, Vol. 3 N°3 pp 259- 272.*
32. Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad (What is the total quality control)* (C. G. E. Norma, Ed.)
33. Kotler, P. (1997). Marketing management: analysis, planning and control. In E. P.-H. International. (Ed.), (9th edition ed.).
34. Laoyan, S. (2022). Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule#:text=Where%20does%20the%20Pareto%20principle,bearing%2080%25%20of%20the%20fruit>.
35. Lauzurique Bravo, R. (2018). *Índice Sintético para evaluar la utilización de las TIC's en la Cadena Hotelera Cubanacán del Destino Turístico Varadero* [Tesis En Opción Al Título De Licenciada En Turismo. , Universidad De Matanzas].
36. Llois, A. (2016). Características del Producto Hotelero. <https://forotourism.wordpress.com/2016/01/07/caracteristicas-del-producto-hoteler/>

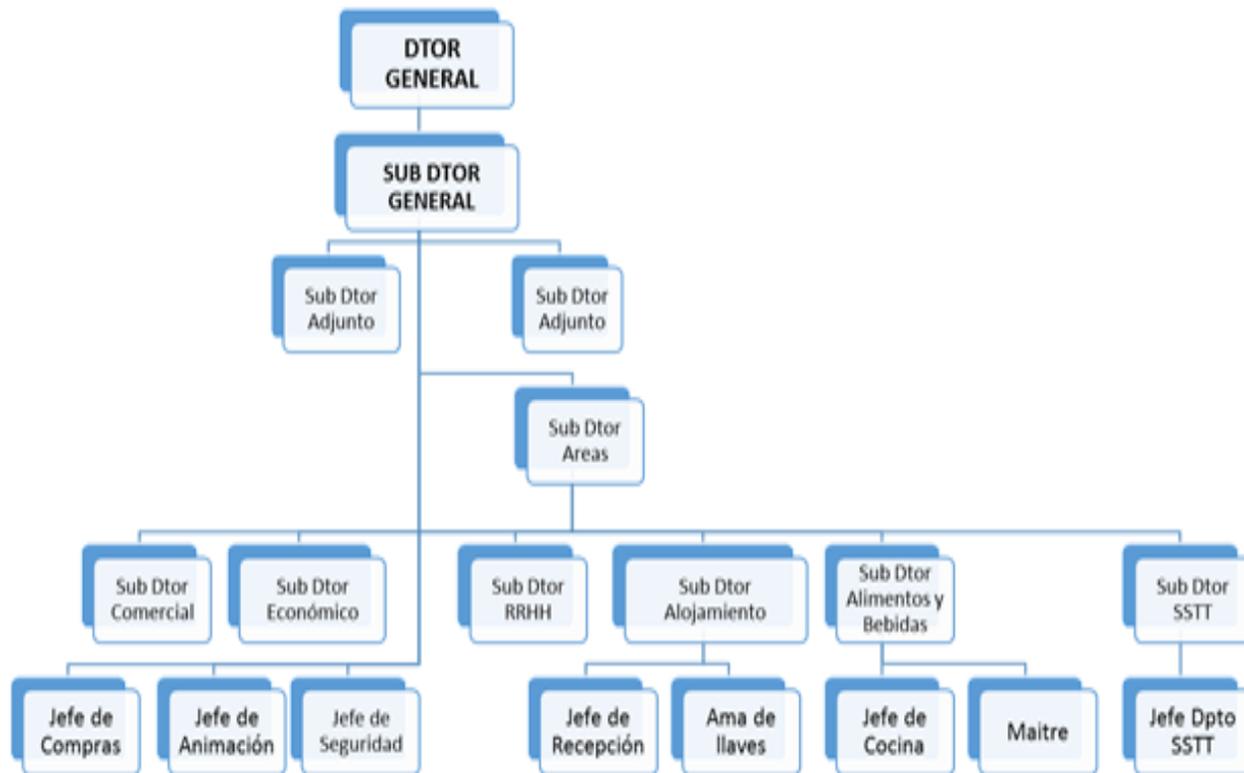
37. López Cruz, M., Rodríguez Veigueta, Y., Pons García, R. C., & Tanda Díaz, J. (2020). Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación. *Cooperativismo y desarrollo*, 8(3), 552-568.
38. Luque, T., & Castañeda, J. (2007). Internet y el valor del negocio. *Mediterráneo económico*, 11, 397-415.
39. Mantilla Tápanes, E. A. (2019). *Estudio Sobre La Satisfacción Online En El Hotel Iberostar Bella Vista Varadero* [Tesis en opción al Título de Máster en Administración Empresarial Mención Gestión de la Producción y los Servicios, Universidad de Matanzas ].
40. Marchiori, E., & Cantoni, L. (2012). The online reputation construct: does it matter for the tourism domain? *Information Technology & Tourism*, Vol. 13: 139–159.
41. Martín, R., & Arteaga, M. (2016). La presencia en la web de los establecimientos hoteleros de la isla de Tenerife. *Papers de turismo*, 59, 36-61.
42. Martínez, M. C. C. (2014). Metodología de la investigación [monografía]. *Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*, 46 p. .
43. Matos Leyva, D. (2018). *Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Club Tropical* [Tesis De Diploma En Opción Al Título De Licenciado En Turismo, Universidad de Matanzas].
44. Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., & Bernal García, J. J. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. *Tourism Management Studies*, 12(2), 78-83. [www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/viewFile/117/108](http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/viewFile/117/108)
45. Mena Collazo, L. E. (2022). *Propuesta de un procedimiento para gestionar la reputación online en el restaurante El Retiro* [Trabajo de Diploma en opción del título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
46. Mendoza, K. (2012). *Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente de la Empresa de Transporte Público Interprovincial "Emtrafesa SAC-Trujillo -2014* [Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciada en Administración. Universidad Nacional de Trujillo, Perú,
47. Mestres Soler, J. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera* (E. G. 2000, Ed. 2ª ed. ed.)
48. Millan Vasquez, J. D., & Paredes Mestanza, J. M. (2019). *Evaluación De La Calidad De Servicio En El Hotel El Golf* [Tesis Para Optar El Título De Licenciado En Administración Hotelera Y De Servicios Turísticos, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo].
49. Millones Zagal, P. (2010). Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un Supermercado.

50. Moral Cuadra, S., Cañero Morales, P., & Orgaz Agüera, F. (2014). Reputación Online, Redes Sociales Y Turismo, Un Estudio De Caso En Andalucía. *TURyDES*, Vol 7, Nº 16 (junio/junho 2014).
51. Morales Ballagas, Q. M., Cervantes Alonso, I., & Rodríguez Fernández, A. (2019). Las redes sociales en la hotelería: Caso Camagüey (Cuba). *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(4), 1063-1086.
52. Moya, D., & Majó, J. (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. *Turismo y Sociedad*, pp. 169-190. . DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n20.09>
53. Norma Cubana, N. C. (127: 2014). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. *Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba*.
54. OMT. (2018). "Día mundial del turismo, 27 de septiembre. El turismo, un sector mundial clave". <http://www.un.org/es/events/tourismday/>
55. OMT. (2022). Disponible en [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
56. Ortiz Ricardo, Y. (2019). *Diagnóstico de la situación ambiental de la playa del hotel Allegro Palma Real* [Tesis En Opción Al Título De Licenciada En Turismo, Universidad De Matanzas].
57. [Record #21 is using a reference type undefined in this output style.]
58. Ramos Pozo, Y., Contreras Tejeda, S., & Pérez Rojas, N. (2018). "Gestión de la reputación online en el sector hotelero cubano.". *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
59. Ramos, Y., Contreras, S., & Pérez, N. (2018). Gestión de la reputación online en el sector hotelero cubano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/reputacion-online-cuba.html>
60. Román, R. (2015). Los Servicios Personalizados en la Hotelería.
61. Rubio Gil, Á., Jiménez Barandalla, I. C., & Mercado Idoeta, C. (2017). Reputación corporativa online en la hotelería: el caso TripAdvisor. *Esic Market Economics and Business Journal*, Vol. 48, N.º 3, Septiembre-Diciembre 2017, 595-608.
62. Sarmiento Guede, J. R., Esteban Curiel, J. d., & Antonovica, A. (2018). Word-of-mouth communication as a consequence of relationship quality in online environments. 21(4), 1075-1106.

63. Serra-Cantalops, A., Ramon-Cardona, J., & Salvi, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty *Spanish Journal of Marketing*, 142-162. 10.1108/SJME-03-2018-0009
64. Soto Paz, L. (2017). *Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio en el Hotel "Los Caneyes" de Santa Clara* [Trabajo De Diploma, Universidad Central" Marta Abreu" De Las Villas].
65. Torres Rusindo, M. L. (2015). *Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel "Brisas Trinidad del Mar" Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas*.
66. Vázquez Lema, M. (2007). La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda la organización. *Gerencia y Negocios en Latinoamérica*. [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)

## Anexos

### Anexo #1: Organigrama de Dirección del complejo hotelero



Fuente: Documentos de archivo de la dirección del Complejo.

## Anexo #2: Facilidades y Servicios del Hotel Occidental Arenas Blancas.

<b>Restaurantes</b>	Restaurantes Buffet	Restaurante Buffet "Arenas Blancas" y Ranchón "Arenas Blancas".
	Restaurantes a la Carta	Restaurante Trattoria Venecia (área de Solymar); Restaurante de Mariscos (área de Solymar); Restaurante Español (área de Arenas Blancas); y Restaurante Mexicano (área de Arenas Blancas).
<b>Bares</b>	Lobby Bar "Solymar"; Lobby Bar "Arenas Blancas"; Bar Piscina "Solymar"; Bar Piscina "Arenas Blancas"; Bar Piscina "Las Dunas"; Bar Playa "Solymar"; Bar Cafetería Lobby de Solymar; Cigar Bar "Grumete"; Snack Bar Ranchón "Arenas Blancas"; Bar Discoteca "Arenas Blancas"; y Bar Sala de Fiestas "Solymar".	
<b>Áreas de Animación</b>	Animación Diurna	Piscina Solymar, Piscina Arenas Blancas, Playa Solymar & Arenas Blancas, Sala de Juegos Solymar.
	Animación Nocturna	Teatro de Animación Arenas Blancas (Área de Piscina), Sala de Fiestas Solymar; Discoteca Arenas Blancas.
<b>Servicios incluidos</b>	Piscinas (3) (2 de ellas disponibles para niños); Dos canchas de tenis y una cancha multideportiva; Animación diurna y nocturna; Voleibol; Fútbol de playa; Juegos de mesa; Dardos; Iniciación de buceo; Tenis de playa; Deportes náuticos no motorizados (canoa, kayak, catamarán, bicicleta acuática, snorkeling); Sala de juegos; Gimnasio; Mini Club (4 -12 años); Estacionamiento; Parque infantil; Jacuzzis (2 en área de piscina de Solymar); Bebidas nacionales y una selección de bebidas internacionales; y Servicio de toallas y tumbonas de playa y piscina.	
<b>Otros servicios no incluidos</b>	Renta de autos y motos; Sala de Internet; Internet wireless en el lobby del hotel Solymar y en el lobby de Arenas Blancas; Servicios médicos; Servicios de teléfono y fax; Cambio de moneda; Fotógrafo; Tiendas; Buró de turismo; Oficina de correos; Boutique; Masaje; Babysitter; Salón de belleza; Lavandería; Salón de reuniones (200 pax); Bebidas Premium; Bicicletas; y Artesanía.	

Fuente: Elaboración propia a partir de informaciones de la entidad.

### Anexo #3: Cuestionario de competencia para la selección de expertos

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

Institución \_\_\_\_\_

Labor que desempeña \_\_\_\_\_ Años de experiencia \_\_\_\_\_

Nivel Académico o Científico. \_\_\_\_\_

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a la satisfacción online y calidad de los servicios.

Se necesita antes de realizar la consulta correspondiente, conocer su coeficiente de conocimiento en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que será realizada. Por esta razón es de gran importancia que usted responda el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible. Se agradece de antemano su colaboración.

Marque en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de presencia de las características que lo identifican como experto:

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Nivel de actualización	
Espíritu colectivista	

Marque con una x la influencia de estas fuentes para la preparación profesional:

Fuentes	Grado de influencia en los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

**Anexo #4: Aplicación del Método de Selección de Expertos. Coeficiente de conocimiento (kc), Coeficiente de argumentación (ka), y Coeficiente de competencia (K)**

Características	Prioridad	Miembros								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conocimiento	0.181	7	10	10	8	8	10	8	9	10
Competitividad	0.086	7	9	9	7	7	9	8	9	10
Disposición	0.054	9	8	10	8	8	8	8	9	10
Creatividad	0.100	8	8	9	9	7	9	8	10	9
Profesionalidad	0.113	9	9	10	9	9	9	8	9	10
Capacidad de análisis	0.122	9	8	9	8	8	8	9	8	9
Experiencia	0.145	8	10	10	9	9	10	9	9	9
Intuición	0.054	8	8	9	8	8	8	7	8	9
Actualización	0.127	10	9	9	9	8	9	8	9	9
Colectividad	0.018	8	9	10	8	8	9	8	9	10
<b>Total. Kc</b>	<b>1.000</b>	<b>0,8276</b>	<b>0,8996</b>	<b>0,9511</b>	<b>0,8399</b>	<b>0,8072</b>	<b>0,9096</b>	<b>0,8213</b>	<b>0,8924</b>	<b>0,9452</b>

Aspectos	Miembros																										
	1			2			3			4			5			6			7			8			9		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Estudios teóricos realizados	X			X			X			X			X				X			X			X				
Experiencia obtenida		X		X			X			X			X			X			X			X			X		
Conocimientos de trabajo en Cuba		X		X			X			X			X			X			X			X			X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X		X			X			X			X		X			X			X			X		
Consultas bibliográficas	X				X		X			X			X			X			X			X			X		
Cursos de actualización	X				X		X			X			X			X			X			X			X		
<b>Total. Ka</b>	<b>0,9</b>			<b>0,92</b>			<b>0,98</b>			<b>0,88</b>			<b>0,84</b>			<b>0,9</b>			<b>0,84</b>			<b>0,9</b>			<b>0,96</b>		

	Miembros								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Kc</b>	0,8276	0,8996	0,9511	0,8399	0,8072	0,9096	0,8213	0,8924	0,9452
<b>Ka</b>	0,9	0,92	0,98	0,88	0,84	0,9	0,84	0,9	0,96
<b>K</b>	<b>0,86</b>	<b>0,90</b>	<b>0,96</b>	<b>0,85</b>	<b>0,82</b>	<b>0,90</b>	<b>0,83</b>	<b>0,89</b>	<b>0,95</b>

## Anexo #5: Modelo entregado a los expertos para el ordenamiento según su grado de importancia

Estimado compañero (a):

Se está realizando una investigación para conocer el grado de importancia que tienen las deficiencias obtenidas de los comentarios en Tripadvisor. Según su consideración sobre los servicios que están generando mayores insatisfacciones en los clientes de la empresa, ordénelos según su importancia de 1 a 8 (donde el 8 representa aquel criterio de mayor importancia y así sucesivamente). Muchas gracias por su colaboración.

Categorías	Orden
Relación calidad- precio	
Servicio/Atención	
Recepción	
Habitaciones	
Comidas	
Bebidas	
Infraestructura	
Piscina	

## Anexo #6: Orden de prioridad de las categorías, otorgado por los expertos mediante el Método Kendall

Problemas/Categorías	Expertos									Indicadores					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rj	mRj	Rj-mRj	(Rj-mRj) <sup>2</sup>	Peso	Lugar
calidad- precio	1	3	3	1	2	2	1	2	2	17	40,375	-23,375	546,390625	1,888889	<b>7</b>
atención	2	1	2	2	5	3	3	3	3	24	40,375	-16,375	268,140625	2,666667	<b>6</b>
recepción	3	2	1	3	1	1	2	1	1	15	40,375	-25,375	643,890625	1,666667	<b>8</b>
habitación	6	6	5	6	6	8	6	5	5	53	40,375	12,625	159,390625	5,888889	<b>3</b>
comidas	8	7	8	8	7	6	8	7	8	67	40,375	26,625	708,890625	7,444444	<b>1</b>
bebidas	7	5	7	4	3	4	4	6	6	46	40,375	5,625	31,640625	5,111111	<b>4</b>
infraestructura	4	4	4	5	4	5	5	4	4	39	40,375	-1,375	1,890625	4,333333	<b>5</b>
piscina	5	8	6	7	8	6	7	8	7	62	40,375	21,625	467,640625	6,888889	<b>2</b>
										323			2827,875		

Fuente: Elaboración propia

### Anexo #7: Orden de prioridad de las categorías mediante la Técnica de Pareto

Ranking	Categoría	Insatisfacciones	ID en gráfico	Posición real (Categorías y datos ordenados)		Frecuencia acumulada	%	Porcentaje acumulado	
8	Relación calidad- precio	4	Comida	1	Comidas	49	49	35%	35%
4	Servicio/ Atención	13	Habitaciones	2	Habitaciones	26	75	19%	54%
7	Recepción	5	Piscina	3	Piscina	25	100	18%	71%
2	Habitaciones	26	Servicio/ Atención	4	Servicio/ Atención	13	113	9%	81%
1	Comidas	49	Bebida	5	Bebidas	10	123	7%	88%
5	Bebidas	10	Infraestructura	6	Infraestructura	8	131	6%	94%
6	Infraestructura	8	Recepción	7	Recepción	5	136	4%	97%
3	Piscina	25	Calidad-Precio	8	Relación calidad- precio	4	140	3%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo #8: Encuestas de Fronteras. Extranjeros**

<b>Departamento</b>	<b>ISG AB</b>
Animación	4.41
Recepción	4.54
Habitaciones	4.17
Alimentos	4.08
Bebidas	4.34
Tiendas	4.28
Higiene	4.39
Dominio de idioma	4.73
Punto Náutico	4.68

**Anexo #9: Informe Calidad septiembre 2022. Resultados de retroalimentación.**

<b>HOTEL: Arenas Blancas</b>		
	<b>% MB+B</b>	<b>% R+M</b>
Recepción	83	17
Habitaciones	72	28
Restaurante Buffet	69	31
Restaurantes Especiales	81	19
Snack Bar	82	18
Bares	83	17
Animación	93	7
Mantenimiento	84	16
Áreas Exteriores	91	9
Piscina	71	29
Área de Playa	99	1
Seguridad	96	4
Relación calidad/precio	89	11
Peluquería, Gimnasio, Masaje	93	7
Limpieza/Higiene general	84	16
<b>Totales</b>	<b>84</b>	<b>15.3</b>

**Anexo #10: Informe al Consejo de Dirección del mes de septiembre 2022. Modelos de retroalimentación. Resultados.**

<b>Hotel: Arenas Blancas</b>		<b>Mes: septiembre 2022</b>	
<b>Principales Indicadores</b>	<b>% de satisfacción</b>	<b>% Insatisfacción</b>	
Alojamiento en general	80	20	
Recepción	89	11	
Limpieza y confort en general	78	22	
Habitaciones	58	42	
Medidas de S e H	91	9	
Limpieza y confort Restaurantes	84	16	
Bares (Lobby Bar)	79	21	
Restaurante Buffet	42	58	
Cocina (Presentación)	63	37	
Snack Bar (Ranchón)	85	15	
Animación	92	8	
Piscina	60	40	
Área de Playa	95	5	
<b>Totales</b>	<b>76.6</b>	<b>23.3</b>	

**Anexo #11: Análisis de comentarios en Google. Período de enero a octubre de 2022.**

Total de opiniones analizadas	❖ 5	❖ 4	❖ 3	❖ 2	❖ 1
86	25	11	7	8	35

Categorías evaluadas	Cantidad de insatisfacciones
Relación calidad- precio	8
Servicio/Atención	15
Infraestructura	9
Limpieza e higiene	11
Habitaciones	20
Comidas	34
Bebidas	8
Piscina	16

**Anexo #12: Ejemplo de señalética que puede utilizar el hotel para captar más comentarios**



Fuente: Elaboración propia.