

Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo

Título: “Propuesta de un Plan de mejoras para categorizar al Hotel Canimao como 2 estrellas, según requerimientos de la NC 127:2014”



Autor: Alejandro Rodríguez Martínez

Tutora: MSc. Sandra S. Santoyo Sánchez

Junio, 2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta de un Plan de mejoras para la categorización del proceso de alojamiento en el Hotel Canimao” 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.

Alejandro Rodríguez Martínez

...à mi mamá

...à mi tía

...à Anyelis y su niño

...à mi grupo de turismo

A mis compañeros de aula por su apoyo incondicional, especialmente a Batista, Claudia, Dayneris, Dayanis, Yaillet, Reimis, Lily, Yoly, Gretter, Chabe, Suliet y Ely...

A mi mamá por todo su amor, sacrificio y entrega...

A los profesores del Departamento de Turismo de la Universidad de Matanzas...

Resumen

Debido a la prioridad del sector turístico en la estrategia económica de nuestro país, en la actualidad constituye una necesidad asegurar que los servicios turísticos que se presten tengan la calidad requerida, así como reviste gran importancia lograr que el proceso de clasificación hotelera constituya un mecanismo que la compulsiona y eleve la competitividad del producto cubano.

El objetivo de la presente investigación es proponer un Plan de mejoras para la categorización del Hotel Canimao, durante su desarrollo se emplean métodos, técnicas y herramientas para la captación y procesamiento de la información, dentro de ellas se encuentran: la revisión documental, entrevistas a expertos, el Brainstorming o tormenta de ideas, la Matriz DAFO, el Método de Expertos, el Método Kendall y el Diagrama causa – efecto o de Ishikawa. Además, se utilizan el software SPSS para el procesamiento de datos y el Visio para la realización de gráficos.

Al finalizar el estudio, se propone un Plan de Mejoras para alcanzar la categoría 2 estrellas en el Hotel objeto de estudio, a partir de la identificación de las causas fundamentales por las cuales la entidad no ha logrado dicha condición. Esta investigación satisface una necesidad del Hotel, Grupo Islazul y Destino Varadero y resulta de interés para otras organizaciones que aspiran a categorizarse según requerimientos de la NC 127:2014 “Clasificación por categorías de establecimientos de alojamiento turístico”.

Palabras claves: calidad, alojamiento, categorización, Norma Cubana 127: 2014, certificación de la categoría hotelera.

Summary

Due to the priority of the tourism sector in the economic strategy of our country, at present, it is necessary to ensure that the tourism services provided have the required quality, and it is of great importance to ensure that the hotel classification process constitutes a mechanism that will co-ordinate and increase the competitiveness of the Cuban product. The objective of this research is to propose an improvement plan for the categorization of the lodging process in the Hotel Canimao.

During the development of the same methods, techniques and tools are used for the collection and processing of information, within them are: the documentary review, interviews with experts, brainstorming or storm of ideas, the DAFO Matrix, the Method of Experts, the Kendall Method and the Cause-Effect diagram or Ishikawa. In addition, the Visio is used for the realization of graphics resulting in the processing and SPSS software version 18.0. At the end of our work we came to the proposal of an Improvement Plan to reach the category 2 stars in the Hotel object of study, from the identification of the fundamental causes for which the entity has not achieved this condition. We hope that this study will be of interest to the hotel in question, as well as to other Organizations that are in the same condition.

Keywords: quality, accommodation, categorization, Cuban Standard 127: 2014, certification of the hotel category.

Résumé

Parce que la priorité du secteur du tourisme dans la stratégie économique de notre pays, aujourd'hui, est une nécessité de veiller à ce que les services touristiques fournis ont la qualité requise et d'une grande importance pour assurer que le processus de classification de l'hôtel constitue un mécanisme qui coordonnera et augmentera la compétitivité du produit cubain.

L'objectif de cette recherche est de proposer un plan d'amélioration pour la catégorisation du processus d'hébergement à l'Hôtel Canimao.

Lors de l'élaboration des mêmes méthodes, techniques et outils de collecte et de traitement de l'information utilisées dans les ils sont: la revue de la littérature, des interviews d'experts, remue-méninges ou brainstorming, matrice SWOT, méthode Les experts, la méthode Kendall et le diagramme cause-effet ou Ishikawa. En outre, le Visio est utilisé pour la réalisation de graphiques résultant du traitement et de la version du logiciel SPSS 18.0. A la fin de nos travaux nous avons atteint un projet de plan d'amélioration pour atteindre l'Hôtel 2 étoiles à l'étude, de l'identification des causes profondes pour lesquelles l'entité n'a pas atteint ce statut. Nous espérons que cette étude intéressera l'hôtel en question, ainsi que d'autres organisations qui sont dans le même état.

Mots-clés: qualité, hébergement, catégorisation, norme cubaine 127: 2014, certification de la catégorie hôtelière.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos y conceptuales sobre el Alojamiento	6
1.1 Turismo. Definiciones y generalidades	7
1.2 Alojamiento turístico, tipología y clasificación	9
1.3 Desarrollo del turismo en Cuba	16
1.4 Estándares de alojamiento	17
1.5 Proceso de categorización en Cuba	20
1.6 La importancia de la certificación de la categoría de establecimientos de alojamiento turístico	22
1.7 Conclusiones parciales	25
Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación	26
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	26
2.2 Método de Expertos para validar el proceder metodológico de la investigación	27
2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación	31
2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II	38
Capítulo III: Análisis de los resultados a partir de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto	36
3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Canimao	36
3.2 Aplicación del procedimiento metodológico propuesto	39
3.3 Conclusiones parciales del capítulo	53
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	60

INTRODUCCIÓN

Dentro de los componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración; el servicio de alojamiento, comienza a tener una inusitada importancia (Concha Meyer; Cuevas Cuevas; Moraga Gaez, et al., 2007) y el conocimiento de su situación actual, es vital para determinar y abordar los problemas de toda la operación turística.

Para el turista, conocer con anticipación las condiciones de su hospedaje es un asunto de primera importancia. Ya sea que esté planeando una placentera estancia de descanso o un productivo viaje de negocios, la afinidad entre las características esperadas del hotel y su vivencia puede determinar el éxito o fracaso del viaje. Por su parte, el sector hotelero reconoce el valor de dar garantías en cuanto al alojamiento que ofrece a sus huéspedes y, ante ello, ha generado diversas iniciativas para desarrollar su calidad y generar confianza. Entre ellas, destacan los programas de desarrollo de marca, las certificaciones de servicio, y también la clasificación de su oferta dentro de ciertos estándares de servicio. (Cestur, 2012)

El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresas de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar (Blasco Peris, 2015), el cual se logra a partir del cumplimiento de determinados parámetros (físicos, sensoriales, funcionales, ambientales, ergonómicos y otros).

El conocimiento de las definiciones turísticas para establecer un sistema homogéneo de estadísticas en turismo, las clasificaciones de hoteles y otros establecimientos de hostelería, revisten una gran importancia desde un punto de vista técnico ya que, al menos en teoría, permiten a los gobiernos establecer unos parámetros homogéneos y objetivos de control del sector a efectos administrativos, fiscales y laborales. Además, aquellos casos en que las clasificaciones tienen en cuenta aspectos tales como el ambiente, el trato del personal con el cliente, la amabilidad y rapidez en el servicio, entre otros aspectos intangibles, pueden

resultar de gran utilidad al usuario, al ofrecer una mayor información sobre la calidad global del producto y del servicio que en cada establecimiento pueda ser exigido, siempre conforme, se entiende, a la clasificación que le haya sido asignada. (Omt, 1997).

Así actualmente, se va imponiendo cada vez más un sistema que clasifica el alojamiento hotelero. Este sistema permite al usuario identificar claramente el tipo de hospedaje que está comprando y al ofertante adecuar el sistema de calidad del proceso de alojamiento a las expectativas de cada segmento de consumidores, ganando así adeptos y fidelizando clientes.

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

La OMT (OMT,1997) afirma que mientras que el sistema basado en las marcas es propio de las cadenas hoteleras, también existe otra forma pujante de clasificación a nivel internacional y son las llamadas Certificaciones de Calidad.

La experiencia de los viajeros de los principales mercados emisores a Cuba es cada vez mayor y la categoría del alojamiento en los hoteles no puede resultar perjudicada en su percepción. Hay que lograr los hoteles cumplan con todos los parámetros necesarios para poder categorizar el proceso de alojamiento.

El Artículo 208 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2020), plantea que es necesario “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

Es de vital importancia velar por el adecuado cumplimiento de las normas y parámetros de calidad en este proceso, a fin de asegurar que los servicios turísticos cubanos se ofrezcan en correspondencia con la clasificación y categoría que ostenten las instalaciones y contribuya a la adecuada orientación del turista. Así como lograr, por métodos sencillos, una buena conversión de las expectativas de los clientes en criterios y normas de calidad y

retroalimentarnos sobre la satisfacción de los usuarios como única vía de saber qué calidad brindamos y cómo mejorarla día a día.

En la actualidad, este proceso en las instalaciones del Destino Cuba, manifiesta un conjunto de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico que afecta negativamente, la visión de la calidad en el alojamiento, como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera.

Las instalaciones continúan presentando problemas de calidad en el alojamiento. Los niveles de satisfacción que reflejan los resultados de la retroalimentación de los clientes son susceptibles de ser cuestionados, al observar, por ejemplo, cómo en los comentarios de éstos en sitios de Internet, se aprecian con frecuencia declaraciones peyorativas del tipo: “ya sé que, aunque se vende como x estrellas, estamos en Cuba...”, “este Hotel no es ni remotamente x estrellas”, etc.

El Hotel Canimao perteneciente a la cadena hotelera Islazul, se encuentra dentro del grupo de hoteles con valoración “DESFAVORABLE” en el proceso de revisión de la categoría, llevado a cabo en el 2016 en todas las instalaciones del sector del turismo en la provincia, pues luego de la visita del grupo verificador para evaluar in situ el cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 en la categoría 2 estrellas:

- ✓ El grado de cumplimiento de los requisitos exigibles fue inferior al 80.00 %, alcanzando solo el 79.92%.
- ✓ No se dispone de ninguno de los avales obligatorios requeridos, a saber:
 - Aval cumplimiento de regulaciones ambientales (CITMA)
 - Certificado del Nivel de Seguridad (APCI)
 - Licencia Sanitaria (MINSAP)
 - Certificado de Seguridad y Protección (emitido por la Entidad)

Transcurrido más de un año de la referida revisión de la categoría, aún permanecen incumplidos la mayoría de los requisitos que en aquel entonces condicionaron la evaluación no satisfactoria, siguen sin obtenerse los avales obligatorios requeridos, se registran

comentarios desfavorables en las redes sociales y records negativos en la Encuesta de Satisfacción del Destino (ENS).

El conjunto de síntomas citados anteriormente configura la situación problemática que motiva esta investigación y argumenta la necesidad de proyectar, ejecutar y dar seguimiento a un plan de medidas, que asegure la categorización del Hotel Canimao como establecimiento de alojamiento turístico de 2 estrellas.

En correspondencia con la situación problemática, el **problema científico** que anima la presente investigación se define como la necesidad de asegurar la categorización del Hotel Canimao como establecimiento de alojamiento turístico de 2 estrellas.

Objetivo General: Proponer un Plan de mejoras, cuya ejecución y seguimiento aseguren la categorización del Hotel Canimao como establecimiento de alojamiento turístico de 2 estrellas.

Objetivos específicos:

1. Confeccionar el marco teórico- conceptual de la investigación que comprenda los aspectos teóricos relacionados con las bases conceptuales del turismo, el alojamiento turístico, los estándares de alojamiento, el desarrollo del turismo en Cuba y el proceso de categorización.
2. Diseñar un procedimiento metodológico para llegar a un Plan de mejoras en el Hotel Canimao con vistas a alcanzar la categoría 2 estrellas.
3. Proponer un Plan de mejoras para lograr la categorización del Hotel Canimao como establecimiento de alojamiento turístico de 2 estrellas, a partir de la aplicación parcial del procedimiento diseñado.

Durante el desarrollo de investigación se emplean métodos, técnicas y herramientas, dentro de los principales se encuentra la revisión documental, entrevistas a expertos y se aplican métodos de trabajo en grupo como el Brainstorming o tormenta de ideas. Se emplean también la Matriz DAFO, el Método de Expertos, el Método Kendall y el Diagrama de

Ishikawa. Además, se utilizan el software SPSS para el procesamiento de datos y el Visio para la realización de gráficos.

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

El capítulo 1 comprende los referentes teóricos relacionados con las bases conceptuales del turismo, el alojamiento turístico, los estándares de alojamiento, el desarrollo del turismo en Cuba, el proceso de categorización, así como la importancia de la categorización en la gestión turística.

El capítulo 2 describe los antecedentes metodológicos de la investigación, el procedimiento a utilizar, describiendo las etapas del mismo.

El capítulo 3 presenta una caracterización del Hotel Canimao, así como los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento propuesto, permitiendo proponer el plan de acciones para la categorización de la entidad.

Para el desarrollo de esta investigación ha sido consultada una serie de libros, monografías, publicaciones periódicas y tesis precedentes con similar objeto de estudio en un conjunto que destaca por su actualidad y pertinencia.

Capítulo I. Fundamentos teóricos y conceptuales sobre el Alojamiento

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la presente investigación. Se hace referencia a las bases conceptuales del turismo, el alojamiento turístico, los estándares de alojamiento, el desarrollo del turismo en Cuba, el proceso de categorización y el diagnóstico como fase previa a este proceso. Además, se aborda cómo la norma cubana de alojamiento da tratamiento a esta temática. En la **Figura**

1.1 se muestra el hilo conductor seguido como estrategia para el desarrollo de los elementos conceptuales que sustentan la investigación.

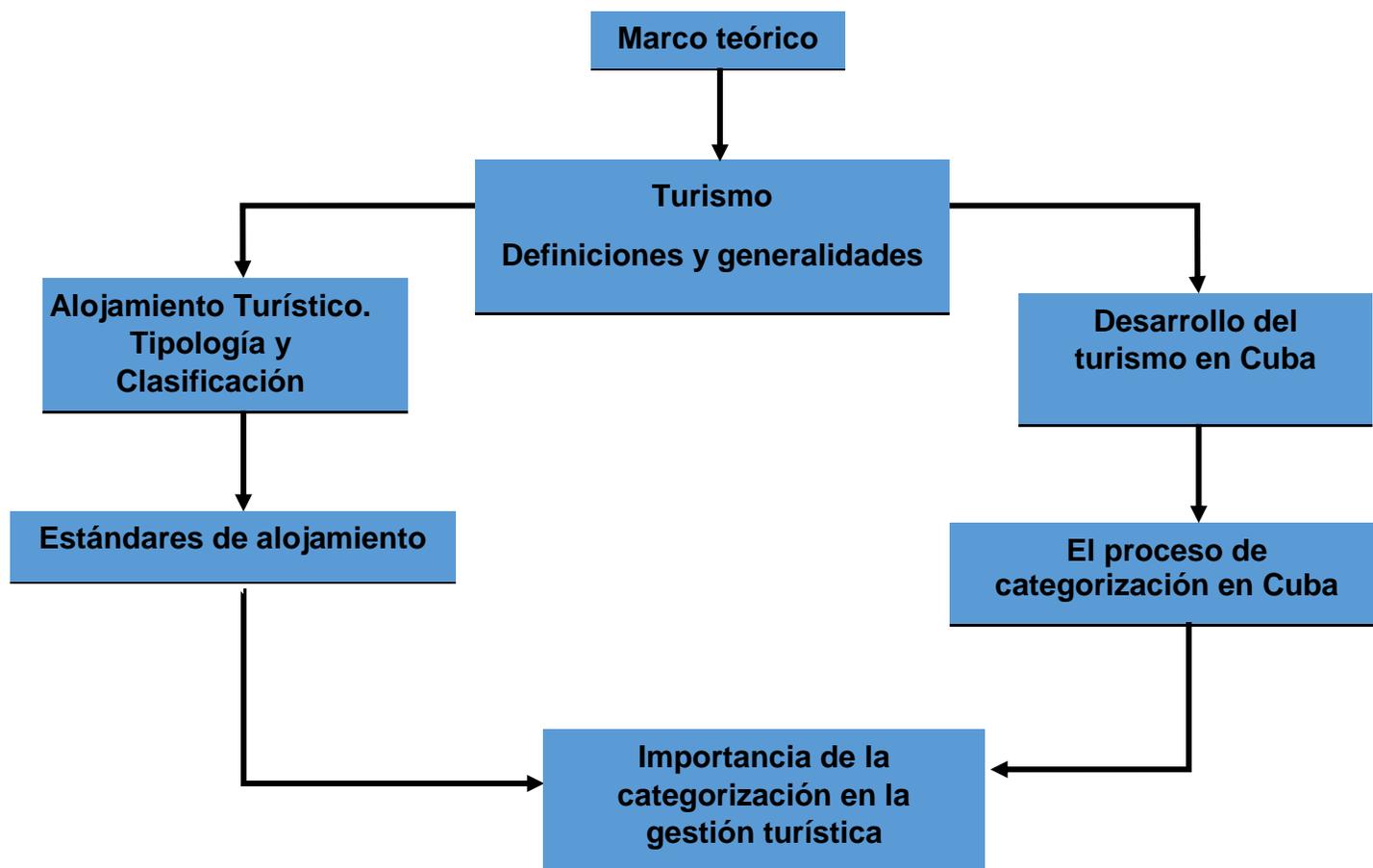


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.1 Turismo. Definiciones y generalidades

El turismo es una actividad que remonta a la antigüedad. El surgimiento del turismo ocurrió antes que la expresión fuera utilizada. Durante la época helenística, ocurren los primeros desplazamientos que podrían denominarse turísticos. De igual manera, después de las conquistas de Alejandro Magno, se puede afirmar que cada gran ciudad disponía, de hecho, de centros de esparcimiento. Obviamente era un turismo de cercanía, donde normalmente el motivo era el de escapar a los inconvenientes de la ciudad y la búsqueda del placer (AYALA, 2003).

Desde 1760 en Inglaterra, aparece documentado el origen etimológico de las palabras Tourism y tourist, cuya raíz parece indicar su procedencia del latín tornus (torno sustantivo) y tornare (tornar-verbo), con intención de definir giro, de viaje circular, de vuelta al punto de partida. La palabra tour, de influencia francesa, utilizada hasta hoy, sustituyó su equivalente turn británico de 1746. Pero estudiosos como Arthur Haulot proponen la posibilidad del origen hebreo de la palabra tur “viaje de descubierta, de reconocimiento”, cuando la Biblia cita que Moisés envía un grupo de representantes a la tierra de Canadá para investigación (Rodríguez, 1999).

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque éstas suelen incidir en una serie de aspectos tales como:

- la idea de desplazamiento
- el motivo de la estancia

No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen.

En el análisis de la bibliografía especializada se observa una diversidad de conceptos sobre turismo, ver Tabla 1.1

Autor	Definición
Wenzel (1979)	Conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas.
Sancho (2005)	Fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho.
OMT (2010)	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.

Tabla 1.1 Conceptos de Turismo

Fuente: Elaboración propia

Son otros autores que definen al turismo como: “la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes”. Aun cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que eligen a nivel mundial, o el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa (Osácar, 2005).

Generalmente, las definiciones que a lo largo del tiempo se han propuesto acerca del concepto de turismo están planteadas desde el punto de vista de la demanda turística. En cambio, si se tiene en cuenta la oferta de servicios y las actividades que en este sector se realizan también puede configurarse una clasificación del mismo. En este sentido, basándose en la clasificación proporcionada por la fuente original de las Cuentas de las Sociedades en las Fuentes Tributarias (CSFT), se realiza una propuesta de clasificación del sector turístico muy completa. Las grandes agrupaciones contempladas en la misma son el alojamiento turístico y restauración, las agencias de viajes, actividades complementarias a las turísticas y

el transporte que incluye ferrocarril, el transporte de viajeros por carretera, el marítimo, el aéreo y el alquiler de vehículos (Hernández, 2016).

Todo el conjunto considerado de empresas turísticas pertenece al sector de los servicios puesto que el producto que ofrecen suele tener esta consideración. Estas empresas, de carácter diverso y complejo, tanto en su estructura y en su organización como en las actividades que desarrollan, pueden clasificarse en dos grandes bloques: las que producen bienes y servicios y las que los distribuyen.

Según (Cortés, 2015), estas entidades tienen características generales entre las que se distinguen:

- La intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario, producen servicios y por tanto no pueden materializarse).
- Imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar).
- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos, como en la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto costo de capital inicial (las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transportes, deben realizar una fuerte inversión en material inmovilizado, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores).
- Difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles, tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación).
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

1.2 Alojamiento turístico, tipología y clasificación

El turismo ha evolucionado a través de los años, desde la llamada etapa del turismo de masas hasta convertirse en una de las industrias con mayor dinamismo a nivel mundial, por los altos ingresos que aporta, por la generación de empleos, y por el gran efecto de arrastre sobre otros sectores de la economía, a nivel mundial. En el desarrollo de esta industria ha jugado un papel fundamental la utilización de los establecimientos hoteleros, lo que significa

que la incesante actividad turística requiere una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de los mismos uno de los pilares fundamentales del sector. En este sentido se puede afirmar que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento (Genise, 2010).

El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un aumento en la búsqueda de una relación más cálida y personal, en hoteles más pequeños. Producto de este desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria hotelera, varios autores y especialistas han construido una base epistemológica que permite la clasificación y categorización de los servicios y establecimientos dedicados al alojamiento turístico, los cuales admiten diversos nombres, que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales (Howadr, 2003).

Generalizando lo expuesto anteriormente, se puede plantear que, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas, por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, sin poder considerarse como domicilio en ningún caso (Pévida, 2016).

El alojamiento, parte de la base receptiva turística de un país o región, se ha desarrollado en el tiempo de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la clientela y de los responsables de la oferta. Ese mismo desarrollo ha permitido encontrar hoy día una gran variedad de establecimientos que asumen diferentes denominaciones y pasan la prueba de la definición teórica. Tanto es así que la Organización Mundial de Turismo, en un estudio

realizado en los años setenta llegó a describir 16 tipos de alojamientos antes de la Segunda Guerra Mundial y 26 tipos después de la misma (González, 2016).

Aunque la clasificación y categorización del alojamiento turístico es un tema polémico desde su misma concepción y no es totalmente aceptada por todos, no caben dudas de que unos mínimos de requisitos dan seguridad en la promesa que se hace del viaje turístico como experiencia. Es cierto que el tema plantea una dicotomía ya que la categorización del alojamiento es una expresión del desarrollo económico, social y cultural de un pueblo al mismo tiempo que, cuando de turismo se trata, está diseñada en parte para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de personas con otro nivel de desarrollo. Ahí radica un ejemplo de cómo el turismo es fuente de intercambio cultural en su sentido más amplio, donde se puede mostrar la autenticidad de un pueblo, sus costumbres, su desarrollo económico y social. El alojamiento también es expresión de ese desarrollo.

Debido al desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería varios autores y especialistas se han dado a la tarea de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de los servicios y establecimientos dedicados a los servicios de alojamiento turístico, los cuales admiten diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales (INN, 2015).

Según (Novoa Fernández, 2010) la hotelería en la actualidad tiene como principales retos:

1. Contar con talento y ética.
2. Ser una estructura en constante evolución.
3. Moldearse atendiendo a las exigencias del mercado.
4. Brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos.

Las principales características que tienen las entidades de alojamiento son:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación con las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.

- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

La palabra hotel que da nombre a la actividad, también constituye un punto de referencia para clasificar el alojamiento, considerando el alojamiento hotelero como “todas las edificaciones destinadas a la prestación del servicio de alojamiento, entendido en su sentido más amplio; es decir, donde se ofrece cambio de una contraprestación en dinero valorada por día y por servicio, la posibilidad de dormir y comer”.

La hotelería es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las cuales condicionan su función de servicios donde, una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera (Storch, 2012).

Varias de estas definiciones aparecen confusas, incluso en estudios a nivel internacional, ver **Figura 1.2.**



Figura 1.2 Concepto de hoteles según (Ayala, 2003)

Fuente: Elaboración propia.

Constituyen instalaciones donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.

Un hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno (Cortés, 2015).

Según la (NC127, 2014) hotel es un 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.

Las características generales de la actividad hotelera son:

- Servicio intensivo en mano de obra con un alto componente de servicio personal. El producto que se oferta, a diferencia de las entidades productivas, tiene un alto grado de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, como característica principal de los servicios. Esto hace que las percepciones de los clientes, ya sean favorables o desfavorables, sean instantáneas.
- El servicio se realiza las 24 horas lo que incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.
- Es una industria muy sensible a las fluctuaciones de la demanda, ya que el producto hotelero fundamental (habitaciones para el alojamiento) se consume en el día o se pierde la posibilidad de utilización, o sea, no se puede almacenar.
- Es un sector intensivo en capital por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.
- Es un sector extremadamente competitivo, debido fundamentalmente al exceso de capacidad habitacional de muchas instalaciones y por la estacionalidad de la demanda (períodos de alta turística y períodos de baja turística).

Todos los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías. Los principales indicadores empleados para categorizar a una instalación son:

- los metros cuadrados de las habitaciones
- el número de habitaciones con baño privado
- el servicio de piscina
- el mobiliario y decoración
- los materiales de construcción
- la ornamentación
- las capacidades de la instalación en restauración y bebidas

Esta identificación se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas (NC127, 2014). (Ver **Tabla 1.2**)

	Sigla	1 estrella	2 estrella	3 estrella	4 estrella	5 estrella
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X	-	-

Tabla 1.2: Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico

Fuente: NC 127: 2014

También para las instalaciones de alojamiento existen otras clasificaciones según su finalidad, ubicación y tamaño, tal como se muestra en la **Tabla 1.3**, las que constituyen aspectos importantes para su diferenciación (OMT, 2010).

Clasificación	
Finalidad	Comercial (satisfacer necesidades de interesados en negocios, profesionales, etc. y se ubican en ciudades de interés cultural o gran desarrollo económico)

	Turístico (satisfacer al turista en sus vacaciones)
Ubicación	Ciudad
	Playa
	Montaña
	Balnearios medicinales
	Tránsito
Tamaño	Pequeños (hasta 75 habitaciones)
	Medianos (hasta 300 habitaciones)
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)
	Mega (más de 1000 habitaciones)

Tabla 1.3: Clasificación de las instalaciones de alojamiento turístico

Fuente: OMT

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los clientes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos (Rainforest, 2015), entre sus descripciones fundamentales se encuentran:

- restaurantes
- bares
- discotecas
- salones de reuniones
- salas de fiestas o polivalentes
- cibercafés
- tiendas (de souvenir, libros, artesanías, confecciones textiles, calzados, tabacos, bebidas, confituras, perfumería)
- farmacia
- buró de reservaciones

Resulta beneficioso observar algunas cuestiones vinculadas a los establecimientos de alojamiento para el turismo y que complementan un conocimiento más riguroso sobre los mismos. Se trata de las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales que

también son identificadas por los especialistas como tipos de productos hoteleros. El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. A partir de variantes de este, se diseña el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad a desarrollar por el establecimiento como tal, también, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. Además, la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero (Gallego, 1996).

Los sistemas de clasificación no solo restablecen las tipologías de los establecimientos, también se clasifican por categorías pudiendo encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías. Las entidades turísticas cada día aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el comercio tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad (Lopez, 2005).

1.3 Desarrollo del turismo en Cuba

El Caribe es el destino por excelencia de sol y playa, distinguiéndose por aguas más cálidas, limpias, tranquilas y exóticas. Según la OMT “De un destino francamente elitista, el Caribe devino producto típico de grandes masas movilizadas en chárter, en buena parte bajo la modalidad de todo incluido, con un descenso muy pronunciado en tarifas y una marcada dependencia de turoperadores externos” (OMT, 2013).

En Cuba a mediados de la década de 1990 el turismo superó al azúcar, desde antaño el principal sostén de la economía cubana, como fuente principal de divisas. El turismo figura de manera importante en el plan de desarrollo del gobierno cubano, y un alto funcionario lo describió como el "corazón de la economía". Actualmente se dedican recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones turísticas y la renovación de estructuras históricas para el uso del sector turístico (Gutierrez, 2014).

En 2008 se alcanzó la cifra de 2,3 millones de turistas y los ingresos per cápita también aumentaron. La construcción de hoteles y otras infraestructuras turísticas se disparó en

2005, y se ha mantenido el crecimiento de la llegada de turistas en medio de la crisis mundial, aunque los ingresos han disminuido un tanto. Cuba se ha convertido en el principal destino después de Europa Occidental para los turistas canadienses, llegando en 2008 a 818.246 turistas, y tiene una importante cuota del mercado español, italiano y británico. En 2015 se alcanzó la cifra de 3 millones 500 mil turistas extranjero, con un crecimiento más abrupto en 2016 con la apertura de vuelos comerciales entre Estados Unidos y Cuba (Hernández, 2016).

Hoy día, la oferta de hospedaje es muy amplia, situación que obliga a distinguir su variedad, y así mismo se impone la necesidad de puntualizar el desarrollo histórico que ha tenido la oferta hotelera en Cuba, sin soslayar el contexto mundial en que se encuentra inmersa y del cual depende (Venegas, 2003). En este siglo, la industria hotelera cubana está considerada como la columna vertebral del sector turístico, debido a que, durante las últimas tres décadas, la oferta de hospedaje del país recibió un fuerte impulso para incrementar y adecuar sus instalaciones a las nuevas exigencias de los turistas, elevando la calidad de los servicios y mejorando la infraestructura de los principales destinos, tanto de ciudad como de sol y playa, coloniales y arqueológicos (Torres, 2003).

1.4 Estándares de alojamiento

Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida. El término estandarización proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción (ININ, 2015).

Según el Diccionario de la Lengua Española estándar es “que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia por ser corriente, de serie: pantalón, productos estándar o en una segunda acepción modelo o patrón: se rige por unos estándares normalizados. El término de estandarización tiene como connotación principal la idea de seguir entonces el proceso estándar a través del cual se tiene que actuar o proceder. Al mismo tiempo, esta idea supone

la de cumplir con reglas que, si bien en ciertos casos pueden estar implícitas, en la mayoría de las oportunidades son reglas explícitas y de importante cumplimiento a fin de que se obtengan los resultados esperados y aprobados para la actividad en cuestión. Esto es especialmente así en el caso de procedimientos de estandarización que se utilizan para corroborar el apropiado funcionamiento de maquinarias, equipos o empresas de acuerdo con los parámetros y estándares establecidos (Pévida, 2016).

Grandes esfuerzos se han librado desde hace años para implementar un sistema normado internacional de clasificación hotelera. Esta batalla fue iniciada por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) y después continuada por su sucesora la Organización Mundial del Turismo (OMT). El propósito persigue alcanzar normas que aseguren un nivel de servicios homogéneos para cada categoría, lo cual facilitaría grandemente la orientación de todos los interesados.

De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, aménites, bandejas, termos, vasos) (CUBANACAN, 2015).

La categorización oficial de los hoteles y demás establecimientos tiene como objetivo determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación relacionadas con(Román, 2009):

- El confort general del establecimiento: Superficies disponibles, calidad de las instalaciones, decoración y mobiliario.
- La naturaleza del servicio prestado: Servicios básicos indispensables, disponibilidad-variedad, calidad de la oferta.

- El nivel de precios: Relación precio/producto, justificación del precio, normalización de los precios en los países.

Teniendo en cuenta como las razones fundamentales:

- A nivel de los consumidores: Garantizar un precio oficial que corresponda al nivel de servicios que esperan recibir y la posibilidad de elegir según su poder adquisitivo.
- A nivel de la profesión: Asegurar estándares mínimos para desarrollar el servicio, así como, monitorear el resultado económico (costo y ganancia).
- A nivel de los gobiernos: establecer controles oficiales, desarrollar políticas generales y la posibilidad de controlar las tarifas para mantenerse en el marco competitivo internacional y en defensa de la economía nacional.

Otros factores que se tienen en cuenta en la categorización son: Superficie útil (m²) de las habitaciones(López, 2017):

- Número mínimo de habitaciones con baño privado.
- Equipo e instalaciones generales de servicio en número y relación adecuados con la cantidad de habitaciones.
- Servicios de piscina.
- Materiales de construcción y ornamentación.
- Número de instalaciones/plazas de servicio de bar, restaurante, cafetería.

Entre las formas principales de categorización se encuentran:

- Letras (A, B, C, D....)
- Denominación (lujo, primera, segunda, clase económica)
- Números (1ra, 2da, 3ra)
- Procedimiento mixto (letras y números)
- Símbolos: Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u Orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia)

También se utiliza, en los últimos tiempos, la categorización hotelera por el nivel de servicio con una denominación diferente, que suena a nuestros tiempos y todo parece indicar que vende:

- Clase Mundial (World-class)
- Clase Media (Mid range)
- Económicos (Economy/Limited)

Sin embargo, la clasificación por el sistema de estrellas establecido oficialmente por la OMT es uno de los más utilizados a nivel internacional y va desde una, hasta cinco como calidad máxima, y es considerada la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero (Khoury, 2012).

Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos, la diversidad y calidad de servicios que se brindan y se definen condiciones mínimas para cada una de ellas que, desde luego, son factibles de ser excedidas en la realidad. En congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, en especial, los de alojamiento (González, 2016).

1.5 Proceso de categorización en Cuba

En nuestro país le corresponde a la ONN el rol de sancionar la norma aplicable al proceso de categorización, norma que en adición es propuesta por un Comité Técnico que preside el Ministerio de Turismo.

Al MINTUR corresponde el papel rector en el proceso de categorización, que se desarrolla según procedimiento aprobado por su Ministro, siendo él quien otorga la categoría a partir de una propuesta de la Comisión Nacional de Clasificación que preside la Subdirectora General de Calidad y Operaciones del MINTUR, según evaluación que hace una Comisión verificadora designada por la Directora General de Calidad y Operaciones del MINTUR.

Como antecedente de las normativas actuales se cuenta como referencia la Instrucción No. 1 de julio de 1960 dictada por el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), en la que se determina la categorización de los establecimientos y las tarifas para el turismo nacional,

utilizando un método compuesto por denominación y letras que incluía un total de 60 establecimientos (Martínez, 2017).

Durante mucho tiempo el Instituto Nacional de Turismo (INTUR), hoy MINTUR trabajó por la implantación de reglamentos y normas oficiales de clasificación y categorización del alojamiento, como rector de dicha actividad en el país.

El INTUR propuso varios proyectos y normas ramales y cubanas hasta llegar en 1993 a la Norma Cubana NC-87-44:93, del Comité Estatal de Normalización: Industria Turística: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

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

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

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

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

Todas estas instalaciones deben contar con dos áreas operativas fundamentales: alojamiento y servicio, que se corresponden con "la producción" de cualquier tipo de empresa. Estas dos áreas son las que se encuentran en contacto más directo con el cliente y representan la fuente de ingresos o ventas que permiten al hotel su existencia y supervivencia (Benitez, 2014).

Para dar cumplimiento a los requisitos de la NC 127:2014 todos los establecimientos deberán poseer el Aval de Cumplimiento de las regulaciones ambientales que emite el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente (CITMA), el Certificado de Nivel de Seguridad contra Incendio de la Agencia de Protección contra Incendios (APCI) y la Licencia Sanitaria emitida por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Para dar cumplimiento a los requisitos planteados en la NC 127:2001, el Ministerio del Turismo establece la Indicación metodológica No.1 del 13 de septiembre del 2002 para la conformación del expediente de clasificación, el cual se mantiene luego de la actualización de la norma y debe contener entre otros documentos, el estado de cumplimiento de los requisitos contenidos en la norma estatal NC 127:2014.

Sin embargo, estas indicaciones están enfocadas a la conformación del expediente y no al "cómo" realizar el diagnóstico para el proceso de categorización. Tanto las cadenas hoteleras como las marcas que representan a los hoteles en función de los requisitos mínimos establecidos por las normas cubanas establecen documentos rectores en función de la estandarización de sus servicios y a la vez definir un sello de identidad, a fin de consolidar la planta hotelera que gestionan, por lo que se hace necesario tenerlos en cuenta en la conformación del expediente para la solicitud de la categorización (NC127, 2014).

1.6 La importancia de la certificación de la categoría de establecimientos de alojamiento turístico

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este

proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. Las ventajas competitivas de la empresa luego de la certificación son: calidad de productos y servicios, disminución de costos y flexibilidad.

Star's & Diamond's es el programa internacional más importante a través del cual los establecimientos de hospedaje (hoteles, moteles, villas, tiempos compartidos, cabañas, bungalows, posadas, casas de huéspedes, suites, entre otros.) certifican su clasificación.

Este programa es de carácter voluntario, cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional para la Clasificación Certificada de la Calidad de las instalaciones (Estrellas) y de los servicios y operación (Diamantes), esto bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a los utilizados en otros destinos turísticos del mundo, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse ante la oferta y entre sus clientes reales y potenciales nacionales o extranjeros, como garantía de calidad y cumplimiento en el servicio (Ferra, 2014).

Como otro aporte a este tema (Ferra, 2014) plantea que la certificación permite, además, enviar una señal clara y confiable al turista nacional y extranjero de que el establecimiento es seguro y capaz de cumplir lo que ofrece. Da seguridad en sus instalaciones y servicios, consiguiendo que las expectativas sean satisfechas, siendo el turista un excelente promotor del establecimiento y que este pueda seleccionar la mejor opción dónde hospedarse.

Según la OMT, "además de servir de indicador para consumidores e intermediarios de los estándares que se van a encontrar en establecimientos individuales, para estos últimos, así como para los destinos, supone una útil plataforma de marketing para promocionar la calidad de su oferta" (Hosteltur, 2015).

Los resultados de un estudio publicado por la revista (Hosteltur, 2014) muestran que los hoteles con clasificación oficial tienen precios significativamente superiores a los que no la tienen, dentro de la misma categoría en los listados de las OTA, lo que demuestra el valor que los consumidores asignan a esa clasificación oficial. De media, un 1% más en la

puntuación otorgada por los clientes se traduce en un 1% más de RevPar(Ingresos por habitación disponible).

La Norma Técnica Sectorial Colombiana 006 (ICONTEC, 2009)(Covenin., 1987)tiene como punto de vista que la certificación facilita la comprensión de los usuarios y proveedores de servicios de alojamiento y hospedaje. Su función principal es proteger al consumidor y dar información clara a las agencias de viajes y a los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Da seguridad al consumidor de que recibe un servicio acorde con lo que esta paga; así mismo proporciona seguridad y confianza a las agencias de viajes para ofrecer los servicios de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Provee una herramienta a los responsables de la operación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, que les facilita acceder a criterios internacionales estandarizados de procedimientos de operación y administración, que les permite ser más competitivos, ubicar con precisión sus fortalezas y debilidades y determinar esquemas de mejoramiento continuo de sus instalaciones y servicios.

Según (Irulegui, 2016)en su presentación "La certificación, una garantía de conformidad", la certificación de productos y servicios sirve a un doble propósito. Primeramente, los usuarios y los consumidores pueden tomar mejores decisiones en relación con los productos en el mercado y demostrando conformidad, los proveedores pueden lograr más eficazmente la aceptación del mercado.

Llegados a este punto se puede concluir que la certificación de la categoría hotelera tiene 3 impactos fundamentales como se muestra en la **Figura 1.3**.

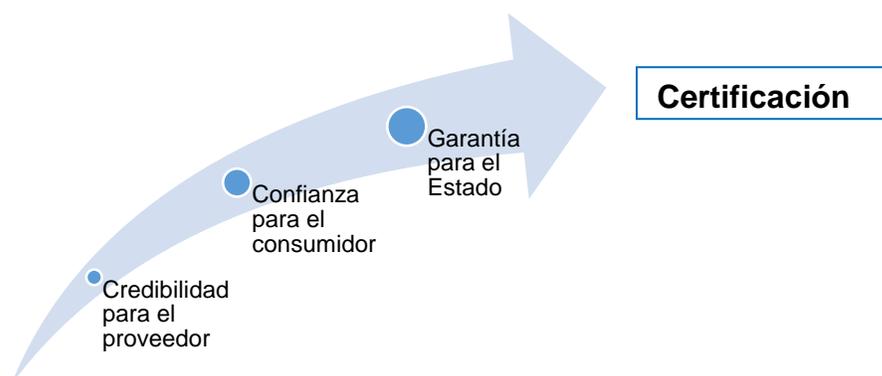


Figura 1.3: Importancia de la certificación

Fuente: Tomado de (Martínez, 2017)

1.7 Conclusiones parciales del Capítulo I

La categorización oficial de los hoteles y demás establecimientos tiene como objetivo, determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación relacionadas con el confort general del establecimiento, la naturaleza del servicio prestado y la relación precio/producto. La clasificación por el sistema de estrellas es el más utilizado a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima teniendo en cuenta los requisitos físicos, la diversidad y calidad de servicios que se brindan, definiendo las condiciones mínimas para cada una de ellas. Se define la importancia de la NC 127,2014 de la categorización de alojamiento turístico como una garantía de conformidad y calidad para el cliente.

Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación

En este capítulo se presenta la metodología para la elaboración de un Plan de medidas con vistas a alcanzar la categorización de la instalación hotelera y se describen las principales técnicas y herramientas utilizadas.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Durante la búsqueda de información previa a la realización de la presente investigación referente a temas como calidad en alojamiento turístico, estrategias para la categorización hotelera y normas de calidad, entre otros, se encontraron antecedentes relacionados como la Tesis de Diploma “Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero “Gran Caribe” Varadero”, de la Universidad de Matanzas, presentada por (Fernández, 2015) y la Tesis de Diploma "Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata", de la Universidad de Matanzas, presentada por(Naya, 2014)

En ambas fueron aplicadas herramientas de calidad consideradas en la presente investigación para el diagnóstico de la calidad de alojamiento turístico.

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

- Tesis de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo presentada por Rosalia María Martínez Rodríguez titulada Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur (Martínez Rodríguez, 2017)
- Conferencia presentada por Ester Michelena Fernández, profesora de Ingeniería Industrial de la Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría, titulada "Planificación de la calidad. Herramientas en el análisis de la calidad." (Fernández, 2015)
- Manual práctico de calidad hotelera, presentado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. (Ministerio De Industria, 2015)

Los procedimientos metodológicos consultados tuvieron en cuenta las fases propuestas por cada autor (Ver **Tabla 2.1**)

(Martínez,2017)	(Fernández, 2015)	(Ministerio De Industria, 2015)
<p>Fase 1 Formación inicial</p> <p>Fase 2 Diagnóstico estratégico del hotel</p> <p>Fase 3 Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127.</p> <p>Fase 4 Análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>Fase 5 Determinación de las causas de la no categorización.</p> <p>Fase 6 Elaboración del plan de mejoras.</p>	<p>Fase 1 Diseño del instrumento de medición.</p> <p>Fase 2 Procesamiento de datos.</p> <p>Fase 3 Análisis de causas.</p> <p>Fase 4 Determinación de acciones de mejora.</p>	<p>Fase 1 Formación inicial.</p> <p>Fase 2 Evaluación del establecimiento.</p> <p>Fase 3 Formación de herramientas de calidad.</p> <p>Fase 4 Elaboración de planes de mejora.</p>

Tabla 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Fuente: Elaboración propia

El autor asume el procedimiento metodológico propuesto por Martínez, 2017 pues se corresponde mejor con el propósito de la investigación permitiendo obtener los resultados esperados, es decir el Plan de mejoras propuesto para alcanzar en el Hotel Canimao la categoría 2 estrellas en el proceso de certificación de la categoría de alojamiento turístico; esto se debe a que en dicho procedimiento, en sus diferentes fases, se toman en consideración elementos relacionados con el diagnóstico estratégico del Hotel, el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la NC 127, el análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos y la determinación de las causas de la no categorización . Solo considera necesario modificar las fases 1 y 2 propuestas por la antes citada autora, quedando de la siguiente manera: Fase 1 Información sobre la problemática objeto de estudio y Fase 2 Diseño de Estrategia e incorporar la Fase 7 Seguimiento a la ejecución del Plan de Mejoras, ya que se adecuan más a lo que pretende

lograr. Las restantes metodologías analizadas son más generales, es por ello que se hace la elección referida.

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

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

De acuerdo con Frías Jiménez, et al. (2008) el procedimiento para la conformación del grupo de expertos considera cuatro etapas fundamentales:

- Determinación de la competencia del candidato a experto.

Para determinar la competencia de los candidatos a expertos se calcula un coeficiente (K) a partir de la fórmula $K = (K_c + K_a) / 2$

Siendo:

K_c : Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la valoración del propio experto.

K_a : Coeficiente de argumentación del experto acerca del problema.

Después de determinar el coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación o fundamentación (K_a) se seleccionará a los expertos que tengan una alta competencia ($0.8 \leq K \leq 1$) o una media competencia ($0.5 \leq K < 0.8$) y entonces se procederá al seminario o taller.

- Determinación de la cantidad de expertos.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha \cdot n$ (Sánchez, 1984) donde:

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

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

- Confección de la lista de expertos.

Aplicando la fórmula anterior, el número de expertos a consultar para la validación del proceder metodológico es 9, pues se proponen 10 etapas que deben ser valoradas por los mismos. El cuestionario presentado a los expertos se muestra en el **Anexo 1** y los resultados de su aplicación en **la tabla 2.2**.

Características	Prioridad	Miembros								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conocimiento	0.181	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Competitividad	0.086	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Disposición	0.054	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Creatividad	0.100	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Profesionalidad	0.113	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Capacidad de análisis	0.122	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experiencia	0.145	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Intuición	0.054	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Actualización	0.127	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Colectividad	0.018	1	1	0	1	0	1	1	0	1
Total	1.000	1	1	0.815	0.946	0.982	0.814	0.855	0.815	0.946

Tabla 2.2 Coeficiente de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.3 Coeficiente de argumentación

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	A	M	B
Estudios teóricos realizados	1			1				1		1				1		1			1				1		1		
Experiencia	1			1				1		1				1		1			1				1		1		

2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

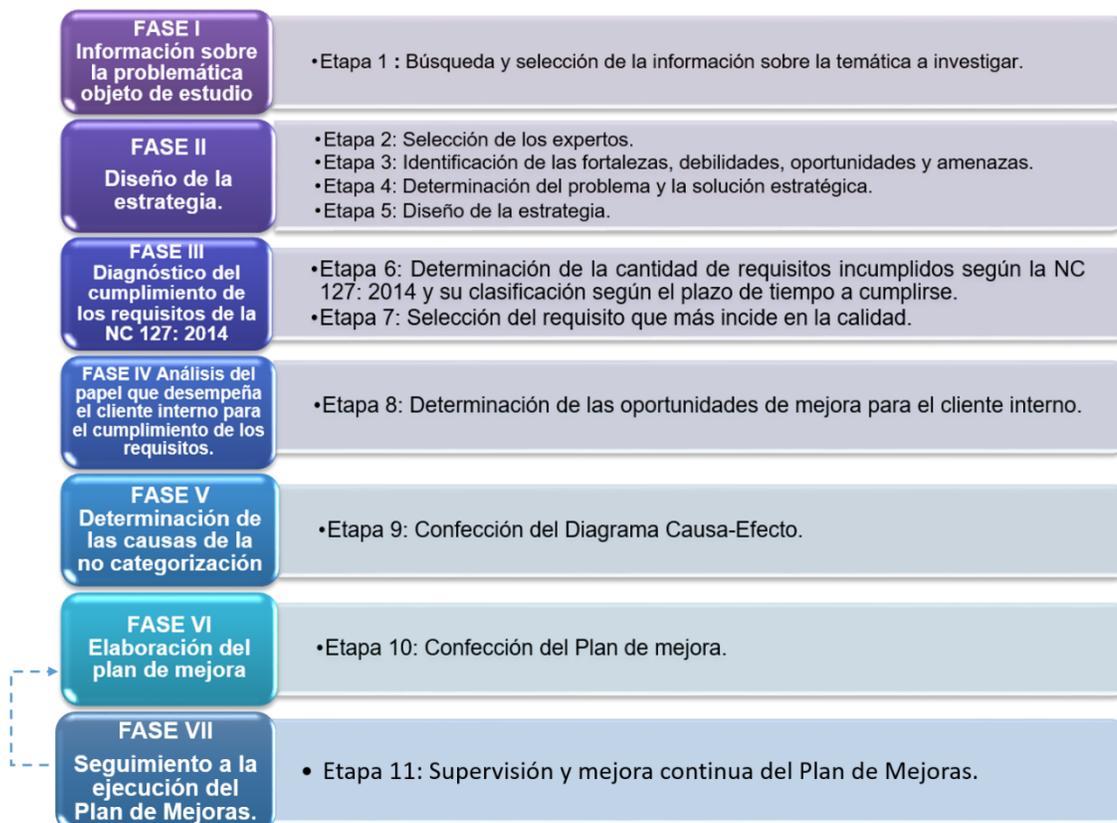


Figura 2.1 Esquema del procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

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

Fase I: Información sobre la problemática objeto de estudio

Herramientas, técnicas, métodos:

- Revisión bibliográfica de diversas literaturas especializadas en el tema.
- Consulta de actas del Consejo de Dirección y de los resultados de la visita de comprobación de la NC 127: 2014.

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

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

Fase II: Diseño de la estrategia

Herramientas, técnicas y métodos:

- Tormenta de Ideas.

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

- Matriz DAFO

Según cita (San Martín Álvarez, 2013) la tabla se llena de acuerdo a las interrogantes siguientes:

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

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 5 como se muestra a continuación:

Muy poco.....1

Muy alto.....5

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

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

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

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

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

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

Etapa 2: Selección de los expertos.

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

Para la selección de expertos se utiliza el criterio de (Frías, 2008) explicado anteriormente para determinar los expertos que evaluarán el procedimiento metodológico propuesto de la investigación.

Etapa 3: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez seleccionados los expertos, se les entregará un modelo (**Anexo 4**) para la identificación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del hotel mediante una tormenta de ideas.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la entidad es necesario partir de un análisis interno mediante el cual se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, entre otros. Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese

producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, entre otros.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. (Espinosa Díaz, 2011)

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

Etapa 4: Determinación del problema y la solución estratégica.

Después de haber delimitado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Hotel Canimao es necesario la confección de una matriz cuadrada o matriz de impactos cruzados.

Etapa 5: Diseño de la estrategia.

Mediante una tormenta de ideas aplicada a los expertos junto a las consideraciones del autor, se diseña la estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico; se tratará de un procedimiento que pueda ser generalizado y llevado a cabo en los hoteles que aún no han alcanzado la certificación de su categoría.

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

Etapa 6: Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014 y su clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.

En esta etapa se describen cuáles son los resultados obtenidos durante la visita de comprobación del cumplimiento de la NC 127: 2014 efectuada en abril de 2017 y se destacan cuáles son las no conformidades. Para ello se hará una revisión y análisis de los informes de inspección de la entidad, así como de las actas del Consejo de Dirección del hotel. Además, se confeccionarán tablas que muestren cuáles han sido los requisitos incumplidos, a cuál área pertenecen y cuál es su plazo de cumplimiento.

Etapa 7: Selección del requisito que más incide en la calidad.

Se aplicará el Método Kendall para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos). Siguiendo este objetivo se les entregará un modelo (**Anexo 5**), para el ordenamiento según su grado de incidencia de estos requisitos incumplidos que fueron detectados durante la visita de comprobación para la categorización del hotel según la NC 127: 2014.

Herramientas, técnicas y métodos:

- Método Kendall.

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

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

Suma de los criterios de los expertos sobre las características:

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

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

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

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

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

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

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

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

Para la obtención de este valor se utilizará el SPSS versión 18.0. Si $W \geq 0,5$. Hay concordancia entre los criterios de los expertos. Si $W < 0,5$. No hay concordancia entre los expertos.

Fase IV: Análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos.

Herramientas, técnicas, métodos:

- Tormenta de Ideas
- Encuesta: consiste en un cuestionario de preguntas que se aplica a escala masiva a sujetos seleccionados para obtener información directa, en forma oral o escrita de determinados aspectos, hechos, fenómenos, opiniones sociales, etc.

Etapa 8: Determinación de las oportunidades de mejora para el cliente interno.

En esta etapa se aplica una encuesta a los trabajadores del hotel para saber cuáles son los reales problemas generadores que actualmente afectan a los clientes internos.

Se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la percepción de la población objeto de investigación, los clientes internos. Además, la encuesta tiene carácter instructivo ya que las preguntas orientan un listado de problemas existentes en la instalación que contribuyen el poco sentido de pertenencia en la instalación (**Anexo 6**).

Se comprobará su validez y fiabilidad mediante el instrumento estadístico SPSS. La fiabilidad de esta encuesta se analizará a partir del Alpha de Cronbach y R2 cuyos valores deben ser ≥ 0.7 , condiciones que demuestran que el instrumento aplicado es confiable en el tiempo (**Anexo 7**).

Luego se le presenta a los expertos el cuestionario y se aplica el Método de Consenso donde:

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

Vn = Total de votos negativos

Vt = Total de votos

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

Fase V: Determinación de las causas de la no categorización

- Diagrama Causa-Efecto

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

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

Etapa 9: Confección del Diagrama Causa-Efecto.

Para la confección del diagrama se tendrá en cuenta el análisis hecho en las fases y etapas anteriores con respecto al cumplimiento de los requisitos y su incidencia sobre la calidad y la satisfacción del cliente interno.

Fase VI: Elaboración del plan de mejoras

Etapa 10: Confección del Plan de mejoras.

En esta fase final se analizarán las causas obtenidas en la fase anterior y se propondrán las acciones a seguir para que la entidad objeto de estudio pueda alcanzar la certificación de la categoría según la NC 127: 2014. Con este objetivo el autor propone un Plan de mejora para la categorización del proceso Alojamiento, compuesto por Objetivos, Tareas, Responsables y Fecha de Cumplimiento.

2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II

Para determinar la categoría para la cual se evalúa el hotel se debe tener en cuenta el papel que desempeña el cliente interno en el hotel, las potencialidades del producto, la infraestructura actual y el análisis de los requisitos obligatorios para la categorización hotelera. En el procedimiento se propone el seguimiento y monitoreo de los requisitos obligatorios de manera que garantice la mejora continua, dado que, los requisitos obligatorios y la categoría otorgada son objeto de verificaciones por períodos de tiempo establecidos por los organismos acreditados al efecto y puede ser retirada si ocurren incumplimientos de los mismos.

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

En el presente capítulo se exponen los resultados alcanzados tras la implementación de la metodología descrita en el capítulo 2 con el objetivo de proponer un plan de acciones para la categorización del Hotel Canimao, basado en los elementos integrantes de la Norma Cubana 127.

3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio: Hotel Canimao

En la provincia de Matanzas, y ciudad del mismo nombre, enmarcada en un área protegida a las márgenes del Río Canimar ubicado en el Km 4½ de la carretera de Varadero y vecino del Cabaret Tropicana Matanzas, se encuentra la Unidad Hotel “Canimao” de categoría dos estrellas perteneciente a la Cadena Islazul S.A. que opera turismo nacional e internacional, fue fundado el 23 de julio de 1991, diseñado por la EMPAI # 8 de Matanzas, tiene 27 años de experiencia y capacidad de alojamiento de 160 habitaciones en 6 bloques de dos pisos, 147 doble y 13 triples, plano general de la entidad. Oferta un variado servicio a sus huéspedes, quienes lo visitan por disímiles razones: de Lobby Bar, Restaurante “Cibayara” con servicio a la Carta, Restaurante Cabaret con mesa buffet, piscina, parqueo, posta médica, canje de monedas, alquiler de cajas de seguridad.

El turismo nacional que opera está dado por dietas a organismos y empresas estatales y otros. Para todos existen contratos firmados entre las partes y en su defecto un contrato marco firmado por la cadena que autoriza a dar servicio a ese cliente.

Misión: Somos un hotel con un colectivo de trabajadores y cuadros, profesionales que trabajan porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos.

Visión: Lograr que nuestro producto sea más competitivo, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, de respeto y profesionalidad; que exista correspondencia entre calidad de precios añadiendo constantemente valores que nos distinguan sobre el resto de nuestro entorno y cumplir con los indicadores económicos comprometidos.

Objeto social:

- Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras y complejos extra hoteleros propios o de terceros, dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
- Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar los siguientes servicios complementarios al alojamiento en pesos convertibles y divisas: Lavandería, peluquería y barbería, masajes y sauna, alquiler de cajas de seguridad, alquiler de toallas y hamacas, alquiler de tiendas de campaña, servicios de minibares.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros, tales como banquetes, bodas, cumpleaños y matinée, en pesos convertibles y divisas.
- Efectuar el cobro de la entrada a sus instalaciones turísticas en pesos convertibles y divisas.
- Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales, en pesos convertibles y divisas.
- Brindar servicios telefónicos, de fax, correos electrónicos e internet utilizando la infraestructura de que disponen los suministradores públicos autorizados y teniendo en cuenta lo establecido en el marco jurídico del Ministerio de la Informática y la Comunicaciones, prensa y venta de tarjetas prepagadas, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de canje de moneda en instalaciones hoteleras, en pesos convertibles y divisas.
- Brindar servicios de parqueo en pesos convertibles y divisas.

- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud, y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, en pesos convertibles, bajo distintas modalidades y categorías, tanto al turismo nacional como internacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos de panadería, dulcería y helados con destino preferentemente al consumo propio, pudiendo comercializar sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Prestar servicios de alimentación a trabajadores para su sistema y a terceros en pesos cubanos y convertibles.
- Promover y comercializar de forma minorista en sus instalaciones, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en pesos convertibles y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buró de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento.
- Arrendar total o parcialmente, previa autorización, instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema de turismo, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para tiendas, sus almacenes y otros servicios en pesos cubanos y pesos convertibles y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

El turismo nacional que opera está dado por dietas a organismos y empresas estatales y otros. Para todos existen contratos firmados entre las partes y en su defecto un contrato marco firmado por la cadena que autoriza a dar servicio a ese cliente.

Segmentos del turismo nacional que opera en la entidad:

- Empresas estatales solo con capital nacional
- Empresas estatales con capital mixto
- Empresas del MINTUR
- Turismo opcional

El turismo internacional puede recibirse a través de las Agencias de Viajes, cuyos contratos son regidos por la casa matriz de Islazul.

3.2 Aplicación del procedimiento metodológico propuesto

Fase I: Información sobre la problemática objeto de estudio

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

Durante esta etapa se revisó la documentación oficial del hotel y se realizaron entrevistas no estructuradas a los directivos y trabajadores de la instalación. Además, se analizaron los elementos que constituyen requisitos de la NC 127: 2014 para la categorización del Hotel Canimao.

Fase II: Diseño de la estrategia

Etapa 2: Selección de los expertos

Los resultados de la aplicación del Método de Expertos se presentan en el **Anexo 8**. Se seleccionaron 7 expertos para su participación en la investigación.

Desempeño actual	Nombre y apellidos	Carné de Identidad	Nivel de escolaridad
Director General	Jorge Luis Días Hernández	71041702488	Superior
Maître	Leticia Varcacel Suarez	73032900093	Superior
Técnico A en Gestión de la Calidad	Pablo Gómez Perdomo	63032801380	Superior
Jefe de recepción	Sandra Anido Rodríguez	71121713339	Superior
Recepcionista	Gilberto Mesa González	70081501221	Medio Superior
Ama de llaves	Mayelín M Amador Rivero	74081805150	Superior
Camarera habitaciones	Arabella Mesa Artiles	72051200372	Medio Superior

Tabla 3.1 Expertos seleccionados

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 3: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

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

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica privilegiada por su cercanía al destino turístico de Varadero 2. Aceptación por el mercado nacional 3. Precios asequibles 4. Trabajo en equipo 5. Posibilidades de contratos con empresas nacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categorización 2 estrellas no certificada 2. Insuficiente capacitación del personal en cuanto a la gestión de la calidad 3. Insuficiente cantidad de camareras para ejecutar la limpieza de habitaciones y áreas comunes 4. Mobiliarios de las habitaciones en mal estado 5. Directivo en dualidad de funciones, rigiendo la actividad de Ama de Llaves y Recepción
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Destino seguro 2. Aumento de los consumidores de turismo natural y cultural 3. Actualización del nuevo modelo económico 4. Hospitalidad y valores del pueblo cubano 5. Creciente arribo de clientes al destino Matanzas-Varadero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoteles de la misma cadena certificados y con mejor infraestructura 2. Alta competencia con los hoteles del destino Varadero 3. Insatisfacción de los clientes en cuanto a infraestructura. 4. Deficiencia de acciones promocionales 5. Falta de autonomía en las inversiones

Tabla 3.2: Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Hotel Canimao.

Fuente: elaboración propia; a partir de las consideraciones de los expertos

Etapa 4: Determinación del problema y la solución estratégica

Análisis DAFO	OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS					Σ
	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva					F-A
F1	3	3	3	2	4	15	2	4	5	3	1	15
F2	3	4	4	5	5	21	2	3	3	3	2	13
F3	2	5	5	5	2	19	5	2	4	2	2	15
F4	3	4	4	4	3	18	3	3	3	2	2	13
F5	5	3	3	3	3	17	2	2	1	1	5	11
Σ	16	19	19	19	17	90	14	14	16	11	12	67
DEBILIDADES	Estrategia Adaptativa					D-O	Estrategia de Supervivencia					D-A
D1	3	3	2	2	4	14	5	5	5	3	3	21
D2	2	2	2	2	1	9	5	4	4	4	4	21
D3	2	3	3	2	5	15	3	5	4	4	3	19
D4	2	2	4	4	4	16	4	4	5	5	4	22
D5	1	1	2	2	2	8	5	5	3	3	3	19
Σ	10	11	13	12	16	62	22	23	21	19	17	102

Tabla 3.3: Matriz DAFO

Fuente: elaboración propia

El cuadrante IV es el de mayor puntuación (estrategia de supervivencia), por lo que el hotel debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar los efectos de las amenazas.

Se precisan como principales debilidades: categorización del hotel no certificada, insuficiente capacitación del personal con respecto a la gestión de la calidad y mobiliarios de las habitaciones en mal estado; las principales amenazas son: hoteles de la misma cadena certificados y con mejor infraestructura y la alta competencia con los hoteles del destino Varadero.

Problema Estratégico General: Si persiste la alta competencia con los hoteles del destino Varadero y la amenaza de hoteles de la misma cadena certificados y con mejor infraestructura, teniendo en cuenta que la categorización del hotel no está certificada, la insuficiente capacitación del personal con respecto a la gestión de la calidad y mobiliarios de las habitaciones en mal estado, entonces ni teniendo una ubicación geográfica privilegiada y

ofertas con precios asequibles para el mercado nacional, será posible aprovechar el creciente arribo de turistas al hotel.

Solución Estratégica General: Si se potencia la ubicación geográfica privilegiada del hotel y las ofertas con precios asequibles para el mercado nacional, para aprovechar el creciente arribo de turistas al hotel, se puede minimizar el riesgo que se corre ante la alta competencia con los hoteles del destino Varadero junto a la amenaza que representan los hoteles de la misma cadena certificados y con mejor infraestructura, superar la no certificación de la categoría del hotel y la insuficiente capacitación del personal con respecto a la gestión de la calidad.

Etapa 5: Diseño de la estrategia



Figura 3.1 Estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento

Fuente: Elaboración a partir de (Martínez, 2017)

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

Etapa 6: Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014.

Durante la visita de comprobación del cumplimiento de la NC 127: 2014 en la categoría 2 estrellas al Hotel Canimao, efectuada en febrero de 2018, fueron evaluados 533 requisitos, de un total de 563, pues 30 de estos no son aplicables. De los requisitos aplicables fueron cumplidos 426, lo que representa el 79.92%, por tanto, no alcanzan la certificación de la categoría 2 estrellas, pues para lograrlo deben cumplir como mínimo con el 80% de los requisitos.

Existe un 20.08% de incumplimiento (107 requisitos), motivado fundamentalmente por:

- Gestión: **73** requisitos → **68.23** %.
- Infraestructura: **9** requisitos → **8.41** %.
- Prestatarios: **3** requisitos → **2.80** %: **1** por atención médica y **2** por punto náutico
- Inversión: **22** requisitos → **20.56**%

Sobre la base de los requisitos que proceden para la categoría 2 estrellas se detectó:

Acápites de la NC:127	NC	C	RE	NA	%	Señalamientos
-Responsabilidades (5.1 y 5.1.3)	0	10	10	0	100,00	
-Capital humano (5.1.1)	1	11	12	0	91,67	Falta de capacitación del personal
-Comercialización (5.1.2)	0	4	4	0	100,00	
- Requisitos generales de establecimientos de alojamiento turístico, Edificación, Entrada, Estacionamiento, Escalera, Señalización, Iluminación, Agua, Electricidad, Seguridad, Facilidades para las personas discapacitadas, Ascensores, Áreas verdes, Servicios sanitarios públicos, Servicios sanitarios de cortesía, Vestíbulo principal (Lobby), Teléfonos de cortesías	25	56	81	6	69,14	Hay deterioro en bloques habitacionales, moho en paredes, falta de pintura, áreas con dificultades de mantenimiento e imagen, parque infantil con problemas, cerca perimetral deteriorada, entre otros

-Condiciones ambientales e higiénico-sanitarias (5.3.9 y 5.3.10)	4	12	16	4	75,00	No cuenta con licencia sanitaria, aval ambiental, certificación de la APCI y certificación de ASERPROT
-Servicios Técnicos (5.3.13)	22	31	53	6	58,49	Grupo electrógeno con dificultades en su funcionamiento
-Servicios de recepción (5.3.17)	0	64	64	1	100,00	
-Servicios de internet (5.3.18)	6	0	6	0	0,00	No hay
-Habitaciones (5.3.19)	12	107	119	2	89,92	
-Alimentos y Bebidas (5.3.20.1)	13	78	91	7	85,71	
-Instalaciones para el personal (5.3.20.17)	11	3	14	0	21,43	El área de acceso debe acomodarse para mejorar la imagen
-Animación, Parque Infantil, Áreas deportivas, Playa, Área recreativa nocturna, punto náutico	12	38	50	2	76,00	Falta la piscina infantil, el punto náutico y el parque infantil está deteriorado
-Tienda, Atención médica	1	12	13	2	92,31	
TOTALES	107	426	533	30	79,92	

Tabla 3.4 Cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 en el hotel Canimao.

Fuente: Resultados de la verificación de la NC 127: 2014 en el hotel Canimao.

En la inspección realizada en el mes de febrero la instalación presenta un plan de medidas de un total de 33 acciones propuestas desglosadas en gestión, infraestructura, proveedores y prestatarios.

Medidas	Cumplidas	%	Incumplidas	%
Gestión	14	66.66	7	33.33
Infraestructura	2	13.33	6	40
Proveedores			3	100
Prestatarios	1	100		
Total	17	42.5	16	40

Tabla 3.5 Cumplimiento de las medidas

Fuente: Tomado de Resultados de la verificación de la NC 127: 2014 en el hotel Canimao.

Las medidas incumplidas han sido clasificadas según su plazo de cumplimiento, a partir de las consultas hechas a las actas de los Consejos de Dirección del hotel, como muestra la tabla 3.6.

Medidas incumplidas	Clasificación	A cumplir a corto plazo	A cumplir a mediano plazo	A cumplir a largo plazo
1. Obtención de 4 avales.	Gestión	X		
2. Las almohadas no cumplen con las dimensiones requeridas	Gestión		X	
3. Los carros de camareras deben ser repuestos	Gestión			X
4. Habilitar suficiente taquillas para trabajadores por la extensión del Hotel	Gestión		X	
5. Sustitución de las tapas de cisternas y registros eléctricos	Gestión	X		
6. Reposición del mobiliario del buffet	Gestión			X
7. Completar cubrecolchones y elementos antirresbalables en habitaciones	Gestión		X	
8. Reparación de cocina central que incluye, drenajes, redes hidráulicas, enchapes, atarjeas, marquetería, falso techo etc.	Infraestructura			X

9. Sistema SADI	Infraestructura			X
10. Baños del lobby muy deteriorados	Infraestructura	X		
11. Ausencia de urinarios en baños públicos del lobby	Infraestructura	X		
12. Rejillas del rebose de piscina muy deterioradas	Infraestructura	X		
13. Telefonía del bloque turquino	Infraestructura	X		
14. Completar la identificación del personal	Proveedores	X		
15. Garantizar servicio de internet a clientes	Proveedores	X		
16. Completar iluminación en habitaciones	Proveedores		X	
Total		8	4	4

Tabla 3.6 Clasificación de las medidas no cumplidas.

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

Etapa 7: Selección del requisito que más incide en la calidad.

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

Tabla 3.6 Aplicación del Método Kendall a los expertos seleccionados

Requisitos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_{ij}	Δ	Δ^2
Instalaciones para el personal	8	7	6	6	7	6	7	47	9	256
Requisitos generales de	1	3	2	1	2	1	1	11	-20	400

edificación e infraestructura										
Condiciones higiénico-sanitarias	2	1	1	5	3	2	3	17	-14	196
SSTT	7	4	3	2	4	3	4	27	-4	16
Servicios de Internet	4	5	4	3	5	4	5	30	-1	1
Habitaciones	3	2	5	4	1	5	2	22	-9	81
Servicios de restauración	5	6	7	7	6	7	6	44	13	169

Fuente: Elaboración propia

Después de realizados los cálculos el requisito de la NC 127: 2014 que, según los expertos, se le debe prestar más atención para alcanzar la certificación de la categoría del hotel es el relacionado a la infraestructura del hotel, y ahora se pasa a verificar los resultados a partir del coeficiente de Kendall (w).

N	7
W de Kendall ^a	,953
Chi-cuadrado	40,036
Gl	6
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Tabla 3.7 Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia; a partir del Software SPSS versión 18.0

Como $w \geq 0,5$ el método es válido.

Luego de verificados los resultados se concluye que el requisito más importante es Requisito General de Edificación e Infraestructura, y los expertos concuerdan en un 95%.

Fase IV: Análisis del papel que desempeña el cliente interno para el cumplimiento de los requisitos

Etapa 8 Determinación de las oportunidades de mejora para el cliente interno

En esta etapa se aplicó una encuesta a los trabajadores del hotel para saber cuáles eran los reales problemas generadores que actualmente afectan a los clientes internos.

Para la aplicación del cuestionario se hizo necesario muestrear la población, que en este caso es el total de trabajadores de la entidad Hotelera.

n – Muestra

P – Fallo (0.5)

Q – Éxito (0.5)

Z – Nivel de Confiabilidad (para 95% Z= 1.96)

e – Probabilidad de Error (para 90% e= 0.10)

N – Población (252)

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

Después de haber hallado el tamaño de la muestra (n=72), se procede a estratificarla, en este caso por los departamentos del hotel. Antes de aplicar la encuesta se hizo un muestreo estratificado para saber cuántos hombres y mujeres se debe encuestar dentro de los 72 que dio la muestra. Se multiplicó la muestra por los porcentos de trabajadores que son hombre y el porciento que son mujer como se muestra a continuación:

Total de trabajadores del hotel:252

Hombres:132 lo que representa un 52.38 %

Mujeres: 120 lo que representa un 47.62%

$72 \times 52,38\%$ (Hombre) $72 \times 47,62\%$ (Mujer) = 34,2

= 37.713000

Análisis de fiabilidad y validez

El coeficiente de Alpha asciende 0,707, mayor que 0,7 lo que se considera bueno.

En las tablas 3.8 y 3.9 se muestran la fiabilidad del instrumento aplicado.

Cuestionarios	Coeficiente Alpha de Crombach
Nivel de satisfacción	Alpha = 0,7

Tabla 3.8 Análisis de la fiabilidad de los instrumentos aplicados

Fuente: Elaboración propia

Cuestionarios	Validez de criterio
Nivel de satisfacción	R ² =0,72

Tabla 3.9 Análisis de la validez de los instrumentos aplicados

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos son significativos pues ambos superan a 0.7. También el análisis de varianza muestra que no existen diferencias significativas entre las variabilidades de las preguntas de la encuesta; aspecto básico e insustituible para que el coeficiente Alpha sea confiable.

Luego de aplicado el método de consenso entre el grupo de expertos se obtuvieron los siguientes resultados:

Items	Expertos													
	1		2		3		4		5		6		7	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Labor	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
Local	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Información	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Imagen del local	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Comunicación	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Comunicación otras direcciones	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Conocimiento	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Capacitación	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Salario	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Sindicato/ Admón.	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Seguridad	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Calidad transporte	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vestuario	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Relación con jefe	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Relación con compañeros	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0

Tabla 3.10 Resultados de la aplicación del Método de Consenso

Fuente: Elaboración propia

$$C_c = (1 - V_n / V_t)$$

$$C_c = (1 - 14/94)$$

$$C_c = 0.85$$

Un análisis de los resultados permite afirmar que los expertos aceptan el cuestionario pues el Coeficiente de Consenso es de 85%.

De la aplicación de las encuestas se detectaron como principales problemas los siguientes

- I. Insuficiencia en los útiles y equipos de trabajo
- II. Deterioro constructivo de la instalación
- III. Alimentación de los trabajadores
- IV. Transporte obrero
- V. Salario

- VI. Nivel de capacitación para su desempeño
- VII. Vestuario para la labor que realiza
- VIII. Comunicación con los directivos
- IX. Comunicación con otras áreas funcionales

Estos resultados también se pueden ver representados gráficamente en la figura 3.2.

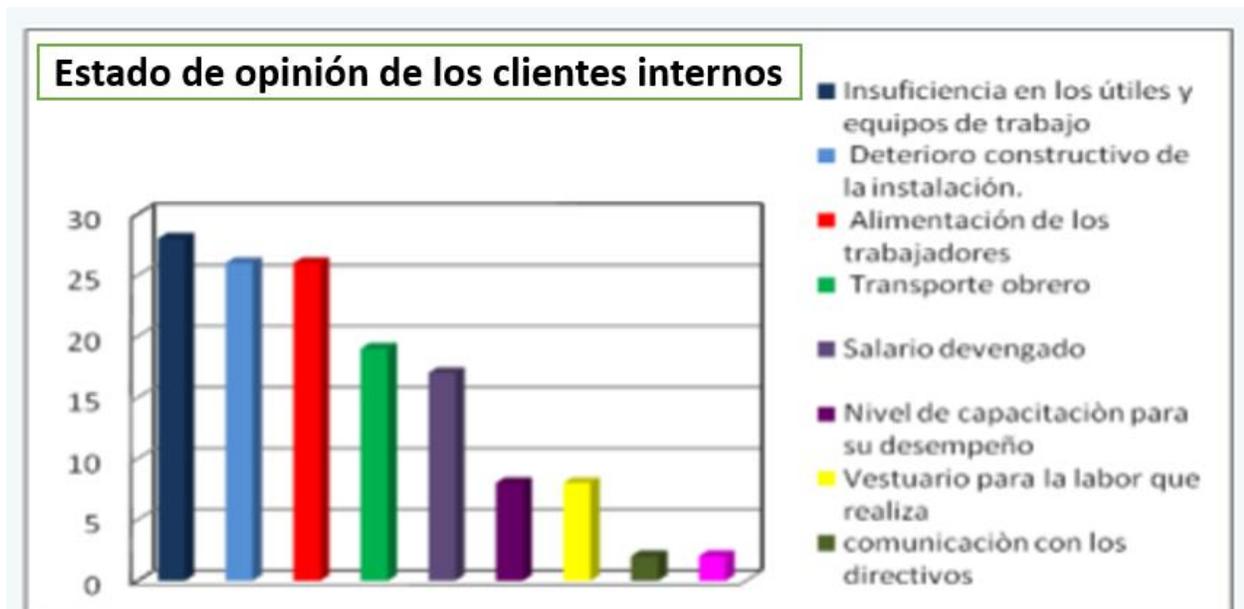


Figura 3.2 Estado de opinión de los clientes internos.

A partir de estos problemas se determinan como oportunidades de mejora:

1. Realizar cursos de formación sobre calidad para todos los empleados.
2. Comunicar formalmente los objetivos de calidad a todo el personal.
3. Realizar auditorías internas de la instalación.
4. Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo la mejora de la calidad.
5. Fomentar la motivación de los empleados.
6. Colaborar con los proveedores para mejorar el producto hotelero.

Fase V: Determinación de las causas de la no categorización.

Etapa 9: Confección del Diagrama Causa-Efecto.

En esta etapa se confecciona el Diagrama Causa-Efecto con el objetivo de brindar una panorámica causal sobre la situación relacionada a la problemática del no cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014; a partir de la información recopilada y procesada durante el desarrollo de la investigación. Se define como problema principal o efecto: **Evaluación desfavorable en la verificación de la categoría 2 estrellas**, según la NC 127: 2014. La situación actual se resume en la figura 3.3:

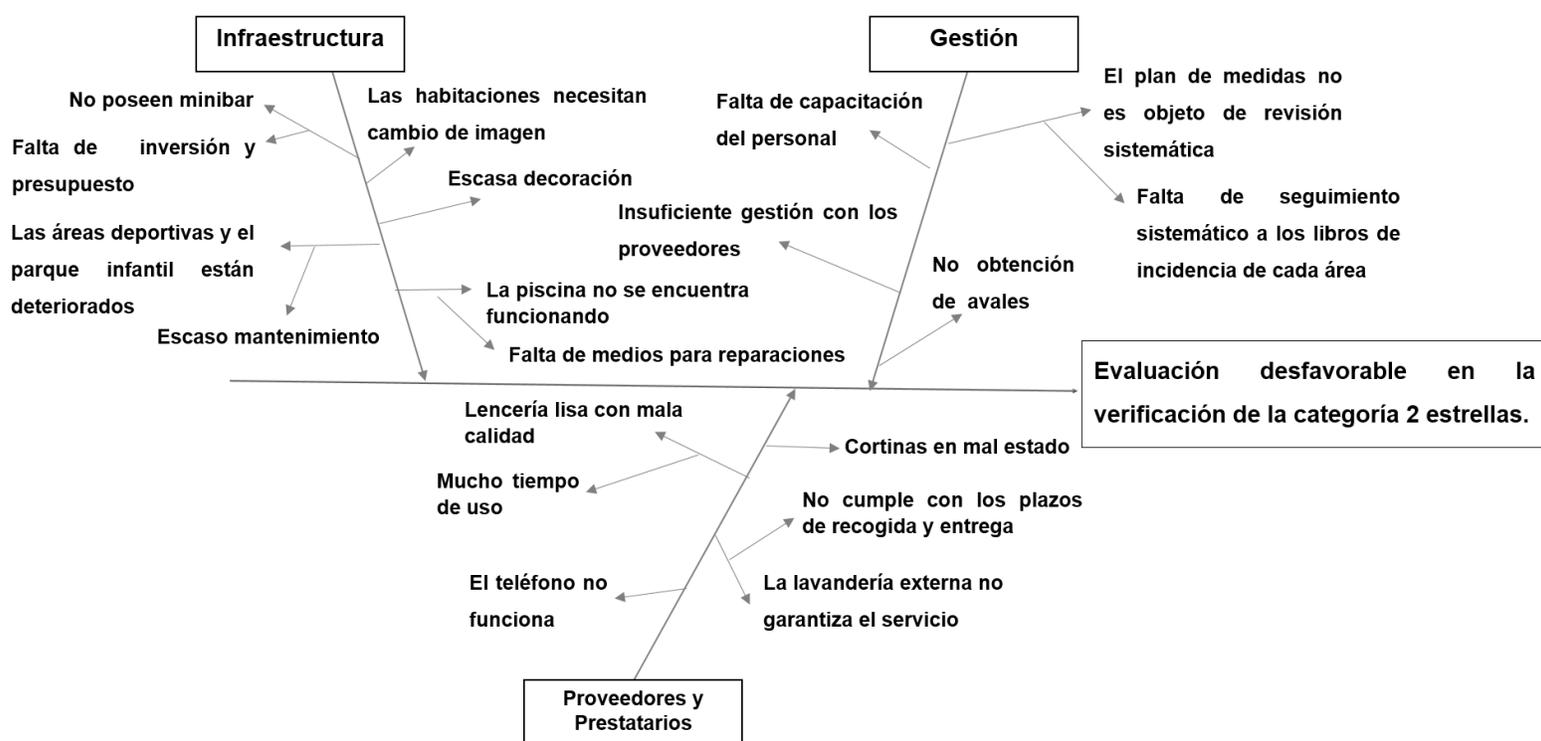


Figura 3.3: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

Fase VI: Elaboración del plan de mejoras

Etapa 11: Confección del plan de mejoras

A partir de la realización del Diagrama Causa-Efecto, en esta fase final se determinan las acciones a seguir para alcanzar el objetivo final de la presente investigación, las mismas se exponen en la siguiente tabla. (**Anexo 9**).

3.3 Conclusiones parciales del capítulo

Durante el desarrollo del presente capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo de la investigación, pues una vez aplicado el procedimiento metodológico, se diseña un plan para corregir la problemática actual, a partir de las oportunidades de mejora detectadas en el hotel Canimao.

CONCLUSIONES

1. Los aspectos teóricos-conceptuales valorados en la investigación permiten la comprensión de los diferentes términos referidos a los sistemas de categorización hotelera y sus tendencias actuales; así como un acercamiento a la Norma Cubana 127: 2014 y la importancia de la certificación de la categoría de establecimientos hoteleros; los cuales constituyen bases sólidas para el desarrollo de la investigación.
2. El procedimiento metodológico de la investigación permite evaluar el cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014, así como el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de diversas técnicas, métodos y herramientas.
3. Se conformó un plan de mejoras que propone las soluciones para las no conformidades del hotel detectadas durante la investigación.

RECOMENDACIONES

1. Instrumentar por parte de la gerencia del hotel Canimao el plan de mejoras propuesto, en aras de mejorar la categorización del proceso de alojamiento en el mismo.
2. Gestionar por parte de la dirección económica del hotel el presupuesto para llevar a cabo el plan de mejoras propuesto en este trabajo investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. 03.44.03:08, N. *Categorización de hoteles por estrellas*. El Salvador, 2008.
2. AYALA, H. M., RAMON; MASIQUES, JORGE 2003. *El turismo de sol y playa en el siglo XXI. El Turismo de sol y playa en el siglo XXI. Convencion de turismo de Cuba: Agencia Valenciana de turismo*. p.
3. Benitez, V. G. 2014. *Clasificación de alojamientos*. 12 p. (monografía). Disponible en: [https://www.scribd.com/document/190887496/Nuevas tendencias de alojamiento/clasificación](https://www.scribd.com/document/190887496/Nuevas-tendencias-de-alojamiento/clasificación)
4. Cortés, C. J. K., ANDREA. 2015. *Estudio corporativo de categorización hotelera*. . Universidad de Buenos Aires. p. (monografía). Disponible en:
5. Covenin. *Norma Venezolana Covenin 2030-87. Clasificación de empresas de alojamiento turístico*. . Venezuela, 1987.
6. CUBANACAN, S. A. *Manual de explotación hotelera*, 2015.
7. Espinosa Díaz, R. 2011. *Estrategias para la comercialización del Museo Nacional de la Ruta del Esclavo Castillo San Severino*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad Industrial-Economía. Universidad de Matanzas. Cuba.
8. Fernández, E. 2015. *Planificación de la calidad. Herramientas en el análisis de la calidad*. Cuba. p. (monografía). Disponible en:
9. Ferra, J. 2014. *Clasificación de estrellas y diamantes*. [en línea] Disponible en: <https://es.slideshare.net/javierferra/clasificacion-de-estrellas-y-diamantes1>. [Consulta: 25/03/2017]
10. Frías, J., R. A. . 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Matanzas. Cuba. ISBN: 959-16-0304-9. 236 p. p.
11. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial Universitaria. Matanzas. Cuba. ISBN: 959-16-0304-9. 236 p.
12. Gallego, J. F. 1996. *La dirección estratégica de los hoteles del siglo XXI*. [en línea] Disponible en:

- <https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081029100114AA0DeOn>.
[Consulta: 6-4-2018]
13. Genise, C. 2010. *Hoteleria tradicional versus nuevas modalidades de alojamiento*. . Universidad de Palermo. p. (monografía). Disponible en:
 14. González, J. R., Marlon 2016. *Reglamentacion de alojamientos turisticos*. . Parte II: De las clases y categorias de alojamientos turisticos. p.
 15. Gutierrez, C., O. G. G., Nelida 2014. *Estrategia de desarrollo de turismo en Cuba: Resultados retos y perspectivas*. La Habana, Cuba. p. (monografía). Disponible en: [http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/turismo en Cuba67150.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/turismo_en_Cuba67150.pdf)
 16. Hernández, L. Y. 2016. *Gestion Hotelera*. . Matanzas. p. (monografía). Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos98/gestión_hotelera-toma-decisiones-empresas-hoteleras
 17. Hosteltur. 2014. *¿Los sistemas de clasificación hotelera deberían incorporar comentarios online?* [en línea] España. Disponible en:
 18. http://www.hosteltur.lat/192000_brasil-impulsa-proceso-categorizacion-hoteles-posadas.html. [Consulta: 25/03/2017]
 19. ---. 2015. *Sistemas de clasificación hotelera: más similitudes que diferencias en 4 y 5 estrellas*. [en línea] España. Disponible en: https://www.hosteltur.com/199910_sistemas-clasificacion-hotelera-similitudes-diferencias-4-5-estrellas.html. [Consulta: 20/03/2017]
 20. Howadr, J. H., JOE. 2003. *the future view of Australian tourism*. [en línea] Australia. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/6471>. [Consulta: 24-3-2018]
 21. ICONTEC. *Norma Técnica Sectorial 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Requisitos*. Colombia, 2009.
 22. INN. 2015. *Sistemas de clasificación hotelera: más similitudes que diferencias en 4 y 5 estrellas*. [en línea] España. Disponible en: https://www.hosteltur.com/199910_sistemas-clasificacion-hotelera-similitudes-diferencias-4-5-estrellas.html. [Consulta: 15-4-2018]

23. Irulegui, R. A. 2016. *La certificación, una garantía de la conformidad*. . [en línea] CITMA. Cuba. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/turismo-certificación-hotel-servicios> en alojamiento. [Consulta:]
24. Khoury, B., J. E. . 2012. *Categorización de establecimientos de alojamiento turístico*. [en línea] Disponible en: <https://www.scribd.com/document/190887496/Nuevas-tendencias-de-alojamiento/categorías>. [Consulta: 15-4-2018]
25. López, C. N. 2017. *Procedimiento para la categorización hotelera en el Hotel Club Amigo Ancón de Trinidad*. [Tesis de Trabajo de Diploma], en opción al Grado académico de Ingeniero Industrial. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
26. Lopez, E. 2005. *Instrumentos de gestión estratégica del turismo. La fase operativa*. . Universidad de Barcelona. p. (monografía). Disponible en:
27. Martínez, R. R. M. 2017. *Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur*". [Tesis de TESIS DE DIPLOMA], en opción al TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO. Universidad de Matanzas. Matanzas.
28. Naya, P. R. 2014. *Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata*. [Tesis de Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas. Cuba.
29. NC127. *Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos turísticos*. . In: CUBANA, N. , 2014.127.
30. OMT. 2010. *Clasificación y terminología*. [en línea] Disponible en: <https://www.scribd.com/document/363228872/Turismo/terminología>. [Consulta: 24-3-2018]
31. ---. 2013. *Requisitos para un hotel 3 estrellas*. [en línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/turismo/lsvb.pdf>. [Consulta: 6-4-2018]
32. Osácar, E. 2005. *Instrumento de gestión estratégica del turismo. La fase analítica*. [en línea]. Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/turismo-hotel-bellas-palmeras>. [Consulta: 24-3-2018]

33. Pévida, F. T. 2016. *Un sector turístico normalizado es una industria competitiva. NC le actualiza.* . Oficina nacional de normalización: Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad. p. (monografía). Disponible en:
34. Rodríguez, F. R. 1999. Desarrollo y planificación turística. No p.
35. Román, P. D. H. A., Jaime 2009. *Manual de clasificación y categorización de alojamientos turísticos de Santa Cruz.* In: CRUZ, S. D. E. D. T. D. S. . p. (monografía). Disponible en:
36. Sánchez Martínez, L. 2015. *Procedimiento para la determinación causal del nivel de comercialización de la Ciénaga de Zapata en la Agencia de Viajes Cubatur Varadero.* [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.
37. Storch, G. 2012. *Hotelería boutique: nuevas tendencias de alojamiento.* [en línea] Universidad Nacional de Mar del Plata. Disponible en: [https://www.scribd.com/document/190887496/Nuevas tendencias de alojamiento.](https://www.scribd.com/document/190887496/Nuevas_tendencias_de_alojamiento) [Consulta: 6-4-2018]
38. Torres, M. P. 2003. *Región turística de Holguín: Maximización de la experiencia turística.* . Universidad de Barcelona. p. (monografía). Disponible en:
39. Venegas, D. 2003. *El turismo masivo, de sol y playa. Referentes internacionales. El turismo. motor de transformación arquitectónica y urbana.*[en línea] Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/turismo en Cuba/modalidades67150.pdf. [Consulta: 15-4-2018]

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario del Método de Expertos

Ud. ha sido identificado como un profesional con dominio de los conocimientos relacionados con el diseño de productos turísticos. El presente cuestionario pretende conocer su opinión acerca del procedimiento propuesto en este trabajo de diploma para el diseño de un producto turístico cultural religioso. Agradecemos su participación.

Ocupación/Cargo:
Entidad/Empresa:
Años de experiencia:

Con respecto al diseño de productos turísticos, qué valoración Ud. se otorgará en las competencias siguientes, tomando 10 como valor máximo.

Competencias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento											
Competitividad											
Disposición											
Creatividad											
Profesionalidad											
Capacidad de análisis											
Experiencia											
Intuición											
Nivel de actualización											
Espíritu colectivista											

Por favor marque con una **X** cómo las fuentes a continuación han influido en sus conocimientos sobre el diseño de productos turísticos.

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

Anexo 2: Cuestionario para aprobar las etapas del procedimiento metodológico

Mediante el presente cuestionario se solicita su colaboración para validar las etapas del proceder metodológico para certificar la categoría 2 estrellas del Hotel Canimao.

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Parcialmente de acuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Fases y etapas	1	2	3	4	5
Etapa 1: Búsqueda y selección de la información sobre la temática a investigar.					
Etapa 2: Selección de los expertos.					
Etapa 3: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.					
Etapa 4: Determinación del problema y la solución estratégica.					
Etapa 5: Diseño de la estrategia.					
Etapa 6: Determinación de la cantidad de requisitos incumplidos según la NC 127: 2014 y su clasificación según el plazo de tiempo a cumplirse.					
Etapa 7: Selección del requisito que más incide en la calidad.					
Etapa 8: Determinación de las oportunidades de mejora para el cliente interno.					
Etapa 9: Confección del Diagrama Causa-Efecto.					
Etapa 10: Confección del Plan de mejora.					

Anexo 3: Análisis de la validez y fiabilidad del cuestionario elaborado para aprobar las etapas del procedimiento diseñado.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	2,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,082	10

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,892 ^a	,795	,766	,23698

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 18.0

Anexo 4: Modelo entregado a los expertos para la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Hotel Canimao.

Modelo 1: Guía de la tormenta de ideas. Objetivo: Conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel Canimao. Mencione según su conocimiento y experiencia las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel, con no menos de cuatro elementos en cada caso. Muchas gracias por su colaboración.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

Anexo 5: Modelo entregado a los expertos para el ordenamiento según su grado de incidencia sobre la calidad de los requisitos incumplidos de la NC 127: 2014.

Estimado compañero (a):

Se está realizando una investigación para conocer el grado de incidencia sobre la calidad de los requisitos incumplidos de la NC 127: 2014. Según su consideración ordene estos requisitos según su importancia de 1 a 8 en orden descendente. Muchas gracias por su colaboración.

Requisitos	Orden
Instalaciones para el personal	
Requisitos generales de edificación e infraestructura	
Condiciones higiénico-sanitarias	
SSTT	
Servicios de Internet	
Habitaciones	
Servicios de restauración	
Animación	

Anexo 6: Modelo de la encuesta aplicada a los expertos para determinar las oportunidades de mejora

Estamos compañero (a):

Se está realizando una investigación para conocer los problemas que afectan a los clientes internos; por lo cual su opinión constituye una valiosa colaboración, que de antemano le agradecemos. Por favor, marque con una (x) su criterio:

Items	Bien	Regular	Mal
Cómo te sientes por la labor que desempeñas			
Local, equipos e instrumentos de trabajo			
Información que transmiten para el trabajo que realizas			
Centro laboral altamente reconocido y con buena imagen			
La forma como fluye la comunicación en tu dirección			
La comunicación entre otras direcciones Funcionales			
Nivel de conocimiento para desarrollar tu trabajo con calidad			
Nivel de capacitación, entretenimiento y desarrollo para desempeñarlo			
Salario adecuado			
Relación sindicato/Admón			
Seguridad del trabajo			
Calidad Transporte. Obrero			
Vestuario para labor que realiza			
Relación con jefe inmediato			
Relación con compañeros			

Anexo 7: Análisis de la validez y fiabilidad del cuestionario elaborado para determinar los problemas que afectan a los clientes internos.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos ^a	0	2,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,072	15

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida
1	,955 ^a	,913	,819

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 18.0

Anexo 8: Resultados del Método de Expertos

Expertos	Valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coefficiente de Conocimiento: Kc		1	0.801	0.946	1	0.755	1	0.946	0.303	0.873
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086	X	X	X	X	X	X	X		X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X			X
Creatividad	0,1	X	X	X	X		X	X		X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X		X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X		X	X		X	X		X
Intuición	0,054	X			X	X	X	X		X
Actualización	0,127	X	X	X	X	X	X	X		X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X		X
Coefficiente de Argumentación: Ka		0.98	0.92	0.96	0.84	0.84	1	0.54	0.8	0.88
Estudios teóricos realizados	Alto 0,27	A	A	A	A	A	M	A	B	M
	Medio 0,21									
	Bajo 0,13									
Experiencia obtenida	Alto 0,24	A	A	M	A	M	M	A	B	M
	Medio 0,22									
	Bajo 0,12									
Conocimiento de trabajos en el país	Alto 0,14	A	A	M	A	M	A	A	M	M
	Medio 0,10									
	Bajo 0,06									
Conocimiento de trabajos en el extranjero	Alto 0,08	M	M	M	B	B	M	A	B	M
	Medio 0,06									
	Bajo 0,04									
Consultas bibliográficas	Alto 0,09	A	A	A	A	M	M	A	B	M
	Medio 0,07									
	Bajo 0,05									
Cursos de actualización	Alto 0,18	A	A	A	A	M	M	A	B	M
	Medio 0,14									
	Bajo 0,10									
Coefficiente de Competencia: K		0.99	0.89	0.933	0.98	0.797	0.92	0.973	0.421	0.836

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Plan de mejoras.

ID	NC 127 Hotel Canimao	Observaciones	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
5.1.1	<p>Capital humano</p> <p>-Capacitación continua del personal.</p>	<p>No se elabora el programa de capacitación del personal</p>	<p>Elaborar y discutir programas de capacitación del personal.</p> <p>Mostrar evidencia de capacitación de trabajadores.</p>	Jefe RRHH	Enero 2019
5.2 y 5.3	<p>Requisitos generales y mínimos de los establecimientos de alojamiento.</p>				
	<p>-La edificación y todos los elementos de sus locales se mantendrán en perfectas condiciones de funcionamiento, utilización y presentación.</p> <p>- La instalación debe poseer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aval cumplimiento de regulaciones ambientales (CITMA) ◆ Certificado del Nivel de Seguridad (APCI) ◆ Licencia Sanitaria (MINSAP) 	<p>-Hay deterioro en bloques habitacionales, moho en paredes, falta de pintura, áreas con dificultades de mantenimiento e imagen, parque infantil con canal con</p>	<p>-Revisión y mantenimiento de las áreas y equipamiento del hotel.</p> <p>-Cumplir con los requisitos establecidos para obtener los avales.</p>	Jefe RRHH	Febrero 2019

	♦ Certificado de Seguridad y Protección (emitido por la Entidad)	problemas, cerca perimetral deteriorada, entre otros.			
5.3.2	Entrada -Las astas y banderas en buen estado de conservación.	Solo tienen dos astas y no tienen la bandera de Islazul.	Cumplir con lo establecido en el Manual de Operación.	Jefe Compras	Febrero 2019
5.3.5	Señalización -Garantía de la señalización en todas sus áreas exteriores e interiores. -Deberán estar en dos idiomas y brindarán una información eficaz.	-Falta completar en las áreas. -Están en un solo idioma.	-Adquisición de las señaléticas faltantes. -Contrato y compra con COPEXTEL.	Jefe Compras	Febrero 2019

5.3.7	<p>Agua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de agua caliente a partir de 50 °C las 24 horas del día en los servicios que lo requieran, para garantizar el confort, la seguridad e higiene. - Deberá estar señalizada la temperatura en lugares cercanos a la salida del agua -Se higienizarán cada seis meses (evidencia documental del que ejecuta con el visto bueno de la autoridad sanitaria). 	<ul style="list-style-type: none"> -Áreas sin agua caliente como cocina, baños y taquillas para trabajadores. -Colocar pegatinas <p>Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Valorar con SSTT la situación del agua caliente. -Buscar y comprar las cantidades demandadas. -- Contratar a las autoridades sanitarias correspondientes. -Limpieza de la cisterna central. 	<p>Jefe SSTT</p> <p>Jefe Compras</p>	Marzo 2019
5.3.8	<p>Electricidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generalidades: Disponibilidad de energía eléctrica y de emergencia. 	<p>Grupo electrógeno con dificultades en su funcionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión y mantenimiento sistemático del grupo electrógeno. -Mejorar la conexión de energía para la instalación en caso de emergencia. 	Jefe SSTT	Marzo 2019
5.3.9	<p>Condiciones ambientales e</p>	Mejorar la	Chequeo diario de la	Jefe Áreas	Marzo 2019

	<p>higiénico sanitarias</p> <p>-Capacidad de desagüe adecuada en las áreas que lo requieran.</p>	<p>organización del área de cocina central</p>	<p>higienización de las áreas y control del desecho para evitar vertimientos solidos hacia tragantes.</p> <p>Contratación y compra de las rejillas faltantes para tragantes.</p>	<p>Jefe Compras</p>	
5.3.9.2	<p>Desechos sólidos</p> <p>-Correcta conservación y manipulación de los desechos sólidos.</p>	<p>-No existe una adecuada clasificación de los desechos.</p> <p>-Cámara de desechos orgánicos sin climatización.</p> <p>-Deficiente mantenimiento del local.</p>	<p>-Chequeo diario de la higienización de las áreas y control del desecho para su clasificación.</p> <p>-Compra de cestos y bolsas necesarias.</p> <p>-Seguimiento al cumplimiento de las regulaciones establecidas.</p>	<p>Jefe Áreas</p> <p>Jefe Compras</p> <p>Esp. Calidad</p>	<p>Marzo 2019</p>
5.3.11	<p>Seguridad</p> <p>- La edificación cumplirá todas las medidas de seguridad establecidas por las</p>	<p>-Problemas serios de sistemas contra incendios.</p>	<p>-Contar con mangueras y extintores certificados.</p> <p>-Adquisición de las señaléticas faltantes.</p>	<p>Jefe Compras</p> <p>Jefe Seguridad</p> <p>Jefe RRHH</p>	<p>Abril 2019</p>

	<p>autoridades competentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contará con un sistema de detección y extinción de incendios. - Se contará con registros de las pruebas de las alarmas instaladas en el sistema. - Los esquemas de evacuación se encontrarán en lugares visibles y serán del dominio de trabajadores y clientes. - Vías de evacuación libres de obstáculos, señalizadas e iluminadas. - En las habitaciones los esquemas de evacuación se ubicarán en la cara interior de la puerta principal, serán de fácil interpretación y estarán a la altura de la vista del huésped. - Los empleados que estén expuestos a riegos deberán 	<ul style="list-style-type: none"> -No existen visibles los mapas de evacuación. -Faltan señalizaciones para evacuaciones. -No se garantizan los medios de protección a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar levantamientos de las necesidades de medios de protección y presentar al comité de compras. -Comprar y poner a disposición de los trabajadores que requieran, los medios de protección adecuados para su desempeño. 	<p>Jefe Áreas</p>	
--	---	--	--	-------------------	--

	<p>cumplir con las medidas de seguridad correspondientes y usar los equipos y medios de protección adecuados.</p>				
5.3.12	<p>Facilidades para personas con discapacidades</p> <p>- Garantía de la accesibilidad al medio físico de las personas discapacitadas de forma tal que puedan parquear sus vehículos, registrarse en carpeta, adquirir comidas y bebidas.</p>	<p>-Problemas de mantenimiento en las áreas para discapacitados.</p>	<p>-Reparación y mantenimiento de las áreas para impedidos físicos.</p> <p>-Adquisición y compra de equipamiento para brindar un mejor servicio a personas discapacitadas.</p>	<p>Jefe SSTT</p> <p>Jefe Compras</p>	<p>Junio 2019</p>
5.3.13	<p>Servicios técnicos</p> <p>- Garantía del cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y planificado que logre que los sistemas básicos, las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc., cuenten con las condiciones óptimas para la prestación del servicio, sin interrupciones, ni deterioros.</p>	<p>-No se cumplen los planes de mantenimiento.</p> <p>-Equipamiento no óptimo para servicio.</p>	<p>-Chequeo del cumplimiento de los planes de mantenimiento.</p> <p>-Presentar evidencia documental a la dirección.</p> <p>-Conciliar con los prestatarios el mantenimiento para el 2019.</p>	<p>Jefe SSTT</p>	<p>Mayo 2019</p>

5.3.18	Servicios de Internet - Según la categoría y las áreas de servicio del establecimiento.	No hay	Establecer contratos y compra con ETECSA y COPEXTEL.	Jefe SSTT Jefe Compras	En proceso
5.3.19	Área habitacional				
5.3.19.3	Closet, local o área para camarera de piso/sección -Estará señalizado y permanecerá cerrado.	-Es muy pequeño y no caben los carros. -Falta de señalizaciones.	-Detectar todas las áreas que no se encuentran señalizadas (incluyendo oficinas). -Contratación para elaboración y compra de señaléticas. -Colocación de señaléticas.	Jefe SSTT Jefe Compras	Mayo 2019
5.3.19.4.3	Puertas - Identificadas exteriormente con números o símbolos gráficos en buen estado de conservación (según sistema de señalización).	-Faltan números en la entrada de las habitaciones.	-Colocar los números en la entrada de las habitaciones.	Jefe SSTT	Mayo 2019
5.3.19.5	Elementos de la habitación - Asientos (uno por plaza).		-Realizar llamadas por solicitud previa del cliente.	Jefe Piso Jefe Compras	Septiembre 2019

	<ul style="list-style-type: none"> - Portamaletas o elemento que lo sustituya. -Cabecera de cama (una por plaza). - Cubre colchón por cama. - Almohada por plaza (proporcional al ancho de la cama) -Llamadas internas y nacionales 24 horas (pizarra telefónica). 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo está completo en las habitaciones ya reparadas. -Solo 1 lámpara en las habitaciones reparadas. -No son proporcionales al ancho de la cama. -Falta por instalar pizarra. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la compra y la implementación del cubre colchón. -Negociar con nuevos proveedores. 		
5.3.20.1	<p>Área de alimentos y bebidas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Room service 	<ul style="list-style-type: none"> -No se tiene implementado este servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitar a corporativo A y B la implementación de este servicio. 	Jefe A y B	Octubre 2019
5.3.20.3	<p>Piscina</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tratamiento completo del agua durante el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -No está funcionando. -Escases de productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de las cuentas por pagar al proveedor y liquidar las deudas fuera de términos. 	<p>Dirección</p> <p>Jefe Económico</p> <p>Esp. Calidad</p>	Junio 2019

		químicos para el tratamiento de la piscina.	-Enviar a la delegación la situación actual del estado de deterioro de la piscina. -Mantener estricto control sobre el tratamiento del agua de la piscina.	Jefe Almacén	
5.3.20.6	<p>Parque infantil</p> <p>- Situado en un lugar seguro, lejos de carreteras, tráfico, sistemas eléctricos, lagunas, piscinas, motores u otro.</p> <p>-Señalizado: “niños supervisados por un adulto en todo momento”.</p>	-Se encuentra en mal estado y no existe señalética .	-Perfeccionamiento y mantenimiento sistemático del parque infantil. -Contratación para elaboración y compra de señaléticas. -Colocación de señaléticas.	Jefe SSTT Jefe Compras	Junio 2019