

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo



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

*Título: Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad del
servicio de alojamiento en el hotel Club Tropical.*

Autora: Dayneris Matos Leyva

Tutora: MSc. Maithé Del Toro Soto

Matanzas, 2018

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Matanzas, ____ de _____ 2018

Declaración de Autoridad

Yo, Dayneris Matos Leyva, declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: "Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad en el Hotel Club Tropical" y autorizo a la Universidad de Matanzas, sede "Camilo Cienfuegos" y a la Delegación del MINTUR de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Dayneris Matos Leyva

Pensamiento

“Calidad es lo que tenemos que darle a nuestro pueblo; es una obligación nuestra, una obligación de cada uno como parte de nuestro deber hacia la comunidad, es dar un producto que sirva y que sea lo mejor posible para su utilización”...

Che

Dedicatoria

La realización de este trabajo de diploma, que con todo amor y dedicación fue realizado se lo dedico:

- ❖ A mis padres y hermano por ser lo más valioso de mi vida y mi mayor impulso a realizar este sueño.*
- ❖ A mi familia por comprenderme y apoyarme.*
- ❖ A todos los que de una forma u otra han cooperado en mi formación profesional.*

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me han brindado su ayuda, apoyo y comprensión en la realización de este trabajo de diploma:

- ❖ A mis padres y hermano por quererme tanto, por pensar siempre en mí y por todos sus esfuerzos.*
- ❖ A todos mis familiares, amigos y vecinos, por siempre confiar en mí y darme ánimo y fuerzas con constancia*
- ❖ A Adrián, por su amor y confianza incondicional y por hacer mi vida más bella desde que lo conocí.*
- ❖ A mi tutora: MSc. Maithé del Toro Soto, por su entrega desinteresada, su dedicación, por tener tantos valores y entre ellos destacarse el humanismo.*
- ❖ A mis compañeros por hacer de estos 5 años los mejores de mi vida.*
- ❖ A los profesores que en estos 5 años han colaborado en mi formación como profesional, especialmente al profe Pulido por sus sugerencias, apoyo y orientación en cada aspecto del trabajo que se acomete.*
- ❖ A todo el personal del hotel Club Tropical, que desinteresadamente brindó su ayuda y en especial a su directora Nastia y a su gobernanta Niurka.*

A todos Muchas Gracias.

Resumen

Los requerimientos del sistema turístico demandan cada día replantear los servicios, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización del proceso productivo o de servicio. En este sentido el presente trabajo de diploma parte de la necesidad que tiene el hotel Club Tropical del Grupo Hotelero Islazul, y específicamente los servicios de alojamiento, donde existen determinados problemas que afectan la calidad, se plantea como problema científico cómo evaluar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Club Tropical y para lograr esta meta es necesario diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Club Tropical.

En esta investigación se utilizaron importantes métodos, técnicas y herramientas como revisión de documentos, aplicación de encuestas a clientes, entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores del hotel, el diagrama Causa – efecto, diagrama de Pareto, el Método de Expertos, el Método Kendall, Focus Group, además se utiliza el programa estadístico SPSS v 19. para la validación de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes y el paquete informático StatGraphic Plus para Windows, lo que permitió llegar a definir un procedimiento en cuatro fases: Organización del Trabajo, Descripción del proceso, Medición y análisis de la calidad y Mejoramiento continuo del proceso mediante un plan de mejoras el cual fortalece el enfoque al cliente en aras de solucionar las causas que determinaron el deterioro de la calidad del servicio de alojamiento y con ello la insatisfacción de los clientes.

Palabras claves: calidad, servicio, alojamiento, satisfacción, evaluación, medición

Abstract

The requirements of the tourist system are demanding a replacement of its services, form, structure and everything, which has something to do with the organization of the productive process. According to this topic, the present diploma paper departs of the great necessity that the Club Tropical hotel of Islazul Hotel Group has, specially its accommodation services , where there are certain problems which undoubtedly affect the quality, it is set as the scientific problem the fact of searching about the current situation concerning the quality of the accommodation services of the Club Tropical hotel and to achieve this objective is necessary to evaluate the quality of the accommodation service at Club Tropical hotel.

Throughout this searching some important and outstanding methods of investigation and techniques were used, such as the review of official documents, application of surveys to clients, non-structured interviews to members of the board and workers of the hotel, the cause-effect diagram , the Pareto diagram , the Expert Method, the Kendall Method, Focus Group, in addition, the SPSS statistical program is used to validate the results of surveys applied to customers and the StatGraphic Plus Windows software package, which permitted to define a procedure in three stages : Work organization, Process description, Measurement and analysis of quality and Continuous improvement of the process through an improvement plan, which strengthens the approach to the client in order to solve the causes that determined the deterioration of the quality of the accommodation service and the dissatisfaction of the clients.

Keywords: quality, service, accommodation, satisfaction, evaluation, measurement

Résumé

Les exigences actuelles du tourisme demandent changer constamment les services, la forme, la structure et tout ce qui intervient dans la disposition de ce processus. Après quoi, le présent travail de diplôme est réalisé dû au besoin de l' Hôtel Club Tropical du Groupe Hôtelier Islazul, spécialement les services de logement, dans lequel certains problèmes défavorisent la qualité. Dès là, le problème scientifique : comment y améliorer la situation actuelle de la qualité aux services de logement, pour survenir à cet objectif il est nécessaire exposer un processus pour corriger la qualité aux services.

Dans cette recherche scientifique on a utilisé des méthodes, des techniques et outils tels que la révision de documents, l'application d'enquêtes aux clients, des entretiens pas du tout structurés aux directifs et des travailleurs de l'hôtel, les diagrammes de Pareto, cause-effet, Méthodes d'Experts, Kendall, Focus Group, en plus, on utilise le programme statistique SPSS pour la validation des résultats des enquêtes appliqués aux clients et le paquet d'information Stratigraphie Plus pour Windows qui ont permis la définition d'un système à quatre étapes. Organisation du travail, description du processus, méditations et analyse de la qualité et amélioration du processus.

Mots-clés : Qualité, service, logement, satisfaction, évaluation, méditations

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico-referencial	6
1.1.1 Calidad.....	7
1.1.2 Calidad en los servicios y satisfacción del cliente	9
1.1.3 Gestión de la calidad de los servicios.....	11
1.2 El servicio de alojamiento	12
1.2.1 Calidad en el servicio de alojamiento	15
1.3 Evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento.....	18
1.3.1 Las certificaciones	18
1.3.2 Las auditorías	20
1.3.3 Las supervisiones	21
1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I	23
Capítulo II Procedimiento metodológico de la investigación.....	24
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	24
2.2 Método de Expertos para validar el proceder metodológico de la investigación	27
2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación	31
2.4 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto	32
2.4.1 FASE I Organización del trabajo	32
2.4.2 FASE II Descripción del proceso de servicio a analizar	34
2.4.3 FASE III Medición y análisis de la calidad de servicio de alojamiento.....	35
2.4.4 FASE IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.....	38
2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II	40
Capítulo III Análisis de los resultados a partir de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto.....	41
3.1 Caracterización del grupo hotelero Islazul Varadero	41
3.2 Implementación del procedimiento	42
3.2.1 Fase I Organización del trabajo.....	42
3.2.2 Fase II Descripción del proceso de servicio a analizar.....	44
3.2.3 Fase III Medición y análisis de la calidad de servicio de alojamiento recibido por el cliente.....	50
3.2.4 Fase IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio	61

3.3 Conclusiones parciales del Capítulo III	68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos	78

Introducción

El turismo tiene impactos positivos en el desarrollo de los países, convirtiéndose en una de las industrias más importantes dentro de la matriz productiva puesto que genera rentabilidad, empleo y emprendimiento. (Calvanapón Arana, 2017) destaca que en la actualidad la Industria Turística y Hotelera es una de las más importantes del mundo e inclusive para muchos países esta representa la principal fuente de recursos e ingresos para su desarrollo.

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.

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

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

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

La calidad es una variable que influye en la competitividad en las actividades turísticas. Existen modelos, teorías y normas nacionales e internacionales que permiten medir el servicio. La línea de estudio de diferentes autores, se centra en debatir acerca de los determinantes que subyacen a la calidad de los mismos, las corrientes más importantes apuntan por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben, y otros establecen que este parámetro de medición no es el más adecuado y que hay otros. El problema principal es el determinar de qué manera se puede medir la calidad del servicio, de tal forma que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que él espera recibir (Sánchez Sigüenza, 2017).

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.

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”.

En la actualidad, este proceso en las instalaciones del Destino Varadero, manifiesta un conjunto de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico que afecta negativamente la visión de la calidad como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera. Las instalaciones continúan presentando problemas de calidad, tanto en términos de su desempeño como en la generación de productos para la oferta. Los niveles de satisfacción que reflejan los resultados de la retroalimentación de los clientes son susceptibles de ser cuestionados al observar, por ejemplo, los comentarios de éstos en sitios de Internet.

Estos resultados han afectado notablemente el índice de satisfacción de los clientes pues según la aplicación de las Encuestas Nacionales de Satisfacción (ENS) en el período enero-septiembre 2017 vs enero-septiembre 2016 en la dinámica del Índice General de Satisfacción

Hotelera del Destino Varadero se aprecia un deterioro en el 2017 en relación a 2016 donde, después del componente alimentos, la higiene y el alojamiento resultaron ser los más bajos en cuanto a la percepción de satisfacción. En el servicio de alojamiento la percepción fue de 0.6 puntos inferior a la de igual período del año anterior (Ver anexo 1).

A este resultado se suma un análisis relacionado con la Satisfacción General Hotelera a nivel de OSDE en el país y a nivel de Varadero, donde se aprecia que el desempeño más bajo en relación al destino Cuba, se acusa en el Grupo Hotelero Islazul, en el que este es inferior en 0.82 puntos (Ver anexo 2). Dentro de los problemas latentes en el territorio se encuentra la evaluación y mejora de los servicios en las organizaciones del sector.

Luego de un análisis a algunos hoteles pertenecientes a la cadena, los resultados arrojaron que, entre Bella Habana Aeropuerto, Villa Bacuranao, Hotel Don Lino, Club Karey Varadero, Islazul Delfines y Villa Sotavento, Club Tropical presentaba el por ciento más bajo de satisfacción en relación al confort y condiciones de las habitaciones según encuestas aplicadas por la Sunwing.

El estudio de este proceso en los establecimientos hoteleros de dicha cadena en el destino Varadero conduce a la identificación de determinadas brechas, que devienen oportunidades de mejora:

- ✓ La cadena Islazul en el destino Varadero posee su Manual de Calidad y el Manual operacional pero existe un vacío práctico en la medición de la calidad de los servicios de alojamiento. El hotel Club Tropical posee un sistema de medición pero no resulta práctico a la labor de la supervisora de piso. Por otra parte los comentarios en las Redes Sociales constituyen referentes negativos para la imagen de la empresa.
- ✓ La no total correspondencia entre los niveles reales de calidad generada y entregada y los resultados que ofrecen las evaluaciones de calidad del servicio que se realizan en los hoteles. La medición y evaluación de la calidad, está sustentada en la variable satisfacción, esta se reconoce como un indicador fundamental de la misma, por lo que se hace necesario trabajar en función de ello.

- ✓ Pese a que se identifican en la literatura consultada una gran variedad de estudios relacionados con la calidad del servicio en los hoteles, se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación de forma sistemática para la mejora de la calidad con un enfoque a procesos y de mejora continua, los modelos más reconocidos conceptualizan la calidad del servicio y su medición, privilegiando factores psicosociales (expectativas, percepciones, satisfacción...) y factores internos de la organización, sin tomar en consideración otros que inciden en la percepción final de calidad del cliente y conforman también su experiencia durante la estancia. Es el caso de modelos como SERVQUAL y aplicaciones de éste como SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) y otros. Sólo los modelos elaborados por Grönroos (1984, 1988) y posteriormente Gummerson (1994) en unión con el primero, ambos exponentes de la escuela europea sobre calidad del servicio guardan alguna relación con este enfoque. En los primeros, se incorpora un factor externo a la organización relacionado con la imagen del establecimiento y del entorno (Grönroos, 1984, 1994). En este sentido el modelo que se encarga de medir la calidad que se percibe en los servicios de alojamiento, específicamente, es el HOTELQUAL, pero basado solo en las dimensiones personal, instalaciones y organización del servicio. Aun así, la autora considera que es el modelo más apropiado para trabajar en la investigación ya que se centra en el servicio objeto de estudio.

En este escenario se conforma el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo evaluar la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Club Tropical?

Para ello se plantea como **objetivo general** de la investigación: diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Club Tropical.

El cumplimiento del mismo, suscitó las siguientes **preguntas científicas**:

¿Qué preceptos teóricos sustentan la investigación, relacionados con la calidad del servicio de alojamiento?

¿Cómo proceder cualitativa y cuantitativamente a través de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento?

¿Cuáles son las causas que determinan el deterioro de la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Club Tropical?

El mismo se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar el marco teórico metodológico del proceso de evaluación de la calidad del servicio de alojamiento. Caso de estudio Club Tropical.
- Elaborar el procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Club Tropical.
- Aplicar el procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Club Tropical.

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

En el Capítulo I se detallan diversas consideraciones teóricas que sobre el tema presentan varios autores, incluyendo criterios propios y teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, como aspecto esencial en la actividad hotelera del sector del turismo.

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

En el Capítulo III se caracteriza el grupo hotelero Islazul y la entidad objeto de estudio y se realiza la aplicación del procedimiento elaborado reflejando los resultados obtenidos y su procesamiento estadístico. Además se precisa una lista de chequeo y el plan de acciones propuesto para mejorar la calidad del servicio de alojamiento y con ello la satisfacción del cliente.

Capítulo I Marco teórico-referencial

En el presente capítulo se analizan apuntes sobre la calidad en el sector turístico y en el proceso de alojamiento, en particular, el área de habitación, así como algunas consideraciones referentes a la evaluación y la importancia que se le concede como ventaja competitiva en el sector turístico.

A continuación, se expone el hilo conductor del capítulo.

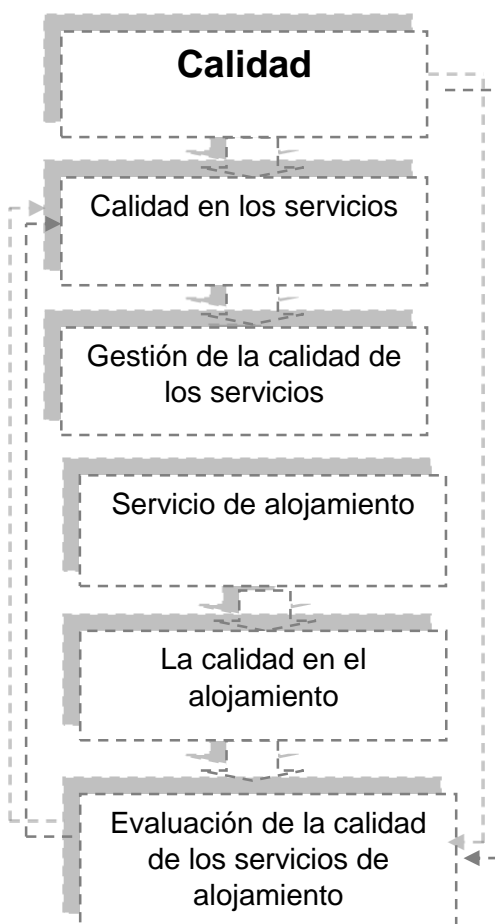


Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Aproximación al concepto de calidad

Como toda actividad en la era de la globalización, el turismo se encuentra en una situación de constante cambio desde hace algunas décadas (Calvanapón Arana, 2017). Estos cambios que

afrontan los destinos turísticos, no sólo están orientados a satisfacer las nuevas tendencias y exigencias de la demanda, sino también lograr niveles adecuados frente a la competencia de la oferta turística en cuanto a sus modos de organización y producción, donde la calidad juega un papel fundamental en la gestión de toda empresa de servicios turísticos (Aguilar Esteban; Guija Zavalaga; Polanco Reyna, *et al.*, 2017)

Cuando un cliente compra, no sólo compra productos y servicios, compra deseos (Ruiz Vega; Vazquez Casielles y Diaz Martin, 2015).

Se puede encontrar conceptos de calidad que van desde los más concretos hasta los más abstractos, desde la conformidad con las especificaciones (Crosby), pasando por la calidad como adecuación al uso (Juran, 1997), hasta la calidad es satisfacción del cliente (Deming, 2003).

1.1.1 Calidad

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

Existen múltiples definiciones del concepto calidad la cual se asocia con:



Figura 1.2 Elementos asociados a la Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Garvin (1988) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad e indica las cuatro etapas en la evolución del concepto:

- Etapa 1ª Calidad mediante inspección. Idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado. Esta etapa coincide con la Revolución Industrial.
- Etapa 2ª Control estadístico de la calidad. El precursor de esta etapa fue Shewhart. Demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas.
- Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Autores como Juran (1951) o Feigenbaum afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición, sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización
- Etapa 4ª La calidad como estrategia competitiva. En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad.

La Matriz de Concepto (Ver anexo 3) muestra la variedad y similitud de definiciones de calidad dadas por diferentes autores. En este sentido, y sobre la base de las consideraciones anteriores, la autora de este trabajo considera la calidad como “el conjunto de propiedades y características de los productos y servicios que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente”. Es cierto que esta definición por sí sola es amplia y subjetiva, por lo que se pueden encontrar inconvenientes. En este sentido, puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, pues éstos quizás no conozcan en un principio cuáles son, y solo identificarlas una vez utilizado el producto o servicio. A pesar de esta dificultad, se considera ajustada esta definición, ya que permite que las características del producto o servicio sean especificadas conforme a los requisitos que demanda el cliente, y por tanto satisfacer sus necesidades, permitiendo a la empresa además, enfrentarse rápidamente a los cambios que se puedan dar en ellas, ya que pasado un período de tiempo las características que demanda el cliente serán otras, y habrá que conocerlas para lograr ajustarse a las mismas.

1.1.2 Calidad en los servicios y satisfacción del cliente

Para abordar el concepto de calidad de los servicios, y en particular, de los servicios turísticos, es necesario aproximarse al término servicio. (Pastor González, 2014) lo define como “las actividades ofrecidas por una parte, que constituyen el componente de naturaleza más o menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual desea recibir un beneficio a través de tales actividades que se producen como resultado de la interacción. La definición de calidad de servicio está denotada por la capacidad técnica y la competencia humana del cliente, la primera hace referencia al elemento físico lo que el proveedor puede mostrar de acuerdo a las características que posee el mismo y la segunda hace referencia a cómo fue entregado ese bien o servicio de los deseos de las dos partes”.

Tabla 1.1 Consideraciones sobre calidad del servicio.

Autor	Definición
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989).	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Grönroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
Cronin y Taylor (1993).	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Fuente: (Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008).

A partir del análisis de la tabla, la autora considera la calidad del servicio como una actitud que asume el cliente para valorar la excelencia del servicio, lo que resulta de una comparación que hace el mismo entre sus expectativas y el desempeño de servicio.

Cronin y Taylor, 1992 sugieren que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor, y que esta a su vez, ejerce una influencia más fuerte en las decisiones de compra que la calidad del servicio. Además, los directivos empresariales deberían poner énfasis en los programas de satisfacción total del cliente, por encima de las estrategias centradas exclusivamente en la calidad del servicio. (Ayala Castro; Diaz Abreu; Romero Lamorú, *et al.*, 2005).

Hasta el momento se recorrieron los temas puntuales para el análisis de la calidad en el servicio al cliente y en varias ocasiones se hace referencia al término satisfacción del cliente pero no de forma conceptual. Varios autores estudiados coinciden en que satisfacer es cumplir con requerimientos y expectativas, proporcionar valor, incluso cualidades en aquello que se entrega al cliente. Se define la satisfacción del cliente según (Fernández García, 2014) como “el cumplimiento de lo esperado”.

La satisfacción del cliente implica una estrategia de calidad para conseguirla y reporta un variado abanico de beneficios para la empresa. Por ejemplo, creará una fidelidad de la clientela, gastar menos en acciones de marketing gracias a una buena publicidad boca a boca, se mejora la imagen de la empresa y se da credibilidad a la marca, mayor y mejor diferenciación con la competencia gracias a la percepción positiva que los clientes tienen sobre el servicio o producto (Pastor González 2014). (Altamirano Arboleda, 2014) Apunta que de ello depende la estabilidad de la empresa, es cumplir con las expectativas del cliente.

La calidad y la satisfacción son dos elementos resultantes de la evaluación del cliente que se encuentran íntimamente relacionados. Pero existe una mínima diferencia ya que la satisfacción es una consecuencia de una consideración positiva del consumidor sobre un aspecto específico de una transacción o experiencia. Y en cambio la calidad es el resultado de la evaluación global del servicio, que se construye a partir de la apreciación de varias experiencias.

1.1.3 Gestión de la calidad de los servicios

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.

Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos (Camisón; Cruz y González, 2006). El objetivo de la calidad comprende según (Carro Paz y González Gómez, 2012) cuatro procesos:



Figura 1.3 Procesos de la calidad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Carro Paz y González Gómez, 2012).

La planificación es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes (Carro Paz y González Gómez, 2012).

Por otra parte, puede definirse el control de calidad según (Frías Jiménez, Roberto A; González Arias y González Laucirica, 2007) como una nueva filosofía y práctica de calidad que incluye todas las actividades de inspección. Es una herramienta gerencial para asegurar la calidad.

El aseguramiento de la calidad es el proceso de evaluación de desviaciones de un proceso o producto y la solución de las mismas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad (Tarí Guilló, 2000). Su proceder consiste en establecer a priori unas especificaciones de calidad del producto que deben medirse de forma sistemática para verificar su cumplimiento.

Mientras que el control se limita a cómo se cumple con los requisitos de calidad en los diferentes niveles, el aseguramiento tiene un papel más activo a la hora de intervenir para garantizar dicho cumplimiento.

La mejora de la calidad, en cambio, es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad (Santomá y Costa, s/a). Son acciones emprendidas en toda organización con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades y de los procesos, para brindar beneficios adicionales a la organización y a sus clientes (Martínez Salgado, s/a).

Una idea esquemática de la implantación y logro de la calidad y la excelencia depende de una manera u otra de lo siguiente.



Figura 1.4 Implantación y logro de la calidad y la excelencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Ayala Castro; Díaz Abreu; Romero Lamorú, *et al.*, 2005).

1.2 El servicio de alojamiento

Según (Gómez Varona, 2006) hospedaje es el servicio que consiste en proporcionar una habitación privada, alquilada por el cliente por el pago de una tarifa diaria.

De acuerdo al Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, (Decreto Supremo N° 029-2004-Mincetur), un establecimiento de hospedaje, es el lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación, previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

Según la NC 127: 2014 elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo, un establecimiento de alojamiento turístico es la instalación destinada a prestar servicios de hospedaje al turista mediante pago, por un periodo no inferior a una pernoctación,

cuyo titular es la persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican por tipos y categorías. Los tipos de establecimientos son: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel.

La División de Habitaciones, como su nombre lo indica, representa el ámbito operativo que aporta mayores ingresos a la estructura financiera de un hotel (Aguar López, 2015). En general, puede decirse que es la actividad más productiva de las empresas hoteleras. Esta área genera el 60-80% de los ingresos del hotel, salvo raras excepciones de establecimientos muy pequeños que basan su operación fundamentalmente en la actividad de alimentos y bebidas. La meta de la gestión de alojamiento es alcanzar la máxima producción, con la mejor calidad y al mínimo coste.

El alojamiento genera ingresos en otras áreas del hotel.



Figura 1.5 Relación del alojamiento con otras áreas del hotel.
Fuente: Elaboración propia; a partir de (Gómez Varona, 2006).

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

su parte en el valor integral del proceso cuyo resultado debe ser sólo uno: el cliente satisfecho en su habitación (Del Toro Soto, 2015).

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

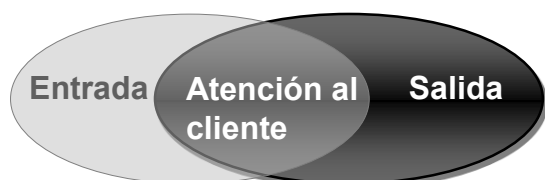


Figura 1.6 Actividades en el Área de Regiduría de Pisos.

Fuente: Elaboración propia; a partir de (Navarro Ureña, s/a).

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

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

(Aguiar López, 2015), reconoce la importancia del confort psicológico que influye positivamente en el ánimo del cliente, es decir, debe perseguir que el huésped se encuentre a gusto, para lo que se utilizan básicamente tres instrumentos, que son el color, la luz y el mobiliario.

- La pintura de las paredes, los colores de las cortinas y de las colchas deben ser acordes.

- Se debe iluminar el baño, el vestíbulo, la mesa de trabajo, los sillones y la cama. La luz general de la zona de descanso no debe ser excesiva.
- El mobiliario debe dar la sensación de calidad. Su número no puede ser excesivo y debe estar situado de forma que se evite el abigarramiento.

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

La limpieza de habitaciones constituye la actividad clave de este departamento. Entre una de las 10 dimensiones de calidad más valoradas por los turistas en las instalaciones hoteleras según (Escobar Aguiar, 2010) está la limpieza. El “hacer la habitación”, presenta dos situaciones: cuando la habitación está ocupada y cuando es una habitación de salida.

En el departamento de pisos, la salida del cliente, desencadena determinadas acciones orientadas fundamentalmente a la preparación de las habitaciones para una nueva venta.

Hay que garantizar el confort de la habitación, lo que significa eliminar las posibles molestias e incomodidades generadas por distintos agentes que intervienen en el equilibrio de la persona. Debe contar con la dotación necesaria acorde a los estándares y normas de calidad, iluminación, la climatización, la decoración adecuada, buen estado de mantenimiento y estado físico del mobiliario, puertas y ventanas (Blasco Peris, 2015).

1.2.1 Calidad en el servicio de alojamiento

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

- Limpias
- Higienizadas
- Con la ropa de la cama en perfecto estado
- Iluminación suficiente
- Cómodas y confortables

- Apropriadadas para leer, trabajar, entretenerse, etc.
- Aseos- cuarto de baño en perfecto estado
- Ropa de baño en perfecto estado y adecuada al uso
- Información suficiente para conocer el hotel
- Información sobre el entorno
- Información sobre la seguridad
- Facilidades para la comunicación (teléfonos, internet, etc.)
- Respuesta rápida a necesidades simples un periódico, una bebida, suplemento de aseo, almohadas, planchado, etc.

La revisión de la literatura sugiere que la limpieza (Ballón Cervantes, 2016), (Escobar Aguiar, 2010), (Rivas Sánchez, 2012) y la seguridad (Rivas Sánchez, 2012), la empatía y la competencia de los empleados (Aguiar López, 2015), conveniente ubicación (Choix Pérez, 2013), relación calidad-precio (Rivas Sánchez, 2012), (Choix Pérez, 2013) y las instalaciones físicas (Pérez Macedo y Calancho Chura, 2015) son atributos que los clientes de hotel perciben como importantes.

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

Por lo tanto, se puede decir que la calidad debe ser la mayor razón por la que los huéspedes visiten el hotel, esta debe mostrarse teniendo una excelente atención hacia ellos, tener las habitaciones e instalaciones en óptimas condiciones y siempre cumplir con las expectativas de cada cliente, haciéndolos sentir como en casa.

1.2.2 Modelos de medición de la calidad en los servicios hoteleros adaptados al alojamiento

Cuando se habla de medición de la calidad del servicio hotelero, los conceptos que primero saltan a la vista, son precisamente, la calidad en el contexto del servicio. El tratar de brindar un producto-servicio de calidad, capaz de responder a las necesidades básicas de los clientes,

se transforma en una necesidad pues los beneficios en cuanto a productividad, costos, motivación del personal, diferenciación, fidelidad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes, son considerables (Palacios Palacios, 2014).

El proceso de medición de la calidad del servicio suele incorporar varios elementos:

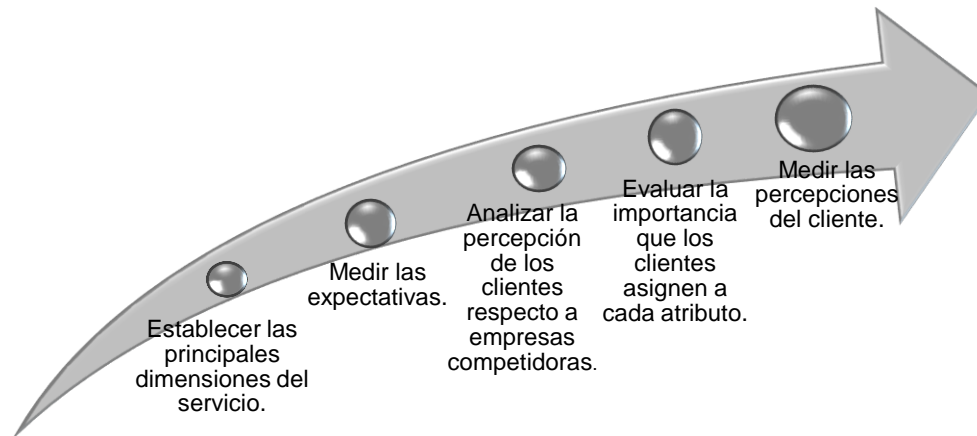


Figura 1.7 Elementos del proceso de medición de la calidad del servicio.

Fuente: (Fernández García, 2014).

El análisis de la calidad del servicio se inicia explícitamente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio, el cual es redefinido y denominado ServQual por los mismos autores en 1988. A partir de estos artículos han surgido una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores, los cuales libran una guerra sin cuartel, en la que cada uno trata de exponer y poner por encima sus consideraciones, desarrollando modelos y sobre todo críticas a este primer modelo (Sánchez Sigüenza, 2017). Producto a estas críticas, fueron desarrolladas medidas alternativas de calidad ajustadas a servicios específicos (Ver anexo 4).

Así las cosas, el modelo de medición no es relevante, pues lo importante es que las dimensiones a tener en cuenta y los ítems a evaluar correspondan a los momentos de verdad y permitan contrastar realmente las expectativas de los clientes contra el servicio prestado y/o el desempeño.

En el presente trabajo se hace uso del modelo HotelQual que es una aportación de los autores españoles Falces, Sierra, Becerra y Briñol sobre la aplicación del modelo ServQual al sector hotelero en la Comunidad de Madrid. El modelo parte inicialmente de los ítems de dicha escala, aunque la modifican para adaptarla teniendo en cuenta que una de sus limitaciones consiste

en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación de las dimensiones claves para cada sector.

De esta forma, para el sector de los servicios de alojamiento se encontraron tres dimensiones fundamentales: la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y funcionamiento y por último, la organización del servicio. Estas dimensiones constituyen la base de la escala HotelQual que cuenta con 20 ítems, algunos de los cuales coincide con los del ServQual, pero otros se han adaptado al servicio concreto del alojamiento.

1.3 Evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento

Para hospedar una persona en un hotel, se requiere determinar cuáles son sus necesidades y satisfacerlas mayoritariamente, para ello es necesario el desarrollo de sistemas que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se proporciona y a su vez se pueda tener un control de los procesos que se realizan dentro de la cadena de servicio que se oferta en un hotel. Desde que se fundó el Organismo Internacional de Normalización (ISO), en el año 1947, se crearon los denominados Sistemas de Calidad que son la base para la certificación de calidad (Urgiles Castro, 2010). En el año 1987, se publicaron las normas ISO de la serie 9000 que recogen los elementos que debe poseer un sistema de aseguramiento de la calidad ya sea de un producto o proceso que abarca a los procesos y servicios hoteleros. Muchos hoteles adoptaron estas normas en sus procesos y obtuvieron la certificación de que se cumplen con las especificaciones establecidas (Sánchez Peña, 2014).

Por lo tanto, el desarrollo e implementación de sistemas de calidad en hoteles debe ser tomada como una estrategia de mejora continua y aseguramiento de la calidad para cada proceso que se realiza en el mismo.

1.3.1 Las certificaciones

La historia de las certificaciones en turismo data del siglo XX cuando La “American Automobile Association” (AAA), el sistema de Móvil de cinco estrellas en los Estados Unidos, las guías Michelin en Europa y el sistema mundial de cinco estrellas para la calidad de los hoteles ya funcionaban para esa época con el objetivo de medir la calidad del producto turístico (normalmente hospedaje y restaurantes), así como algunos aspectos de salud, higiene y seguridad (Rivas Sánchez, 2012).

Una certificación es una forma de avalar que una actividad o producto cumple con ciertos estándares. La certificación se plasma en un documento emitido luego de cumplir con las reglas de una empresa certificadora (Tello Shugulí, 2015).

Desde la década de los ochenta viene en aumento el número de empresas que utilizan las normas de la serie ISO 9000 como guía para gestionar la calidad de sus productos y/o servicios, y así obtener la certificación de su sistema de calidad (Marín Vinuesa, s/a).

1.3.1.1 Las certificaciones y la relación con el proceso de alojamiento

Las expectativas del cliente sobre el nivel de calidad del servicio determinan su elección. Dado que es imposible conocer su calidad con anterioridad al uso del servicio las señales emitidas por la empresa pueden constituir un factor determinante de la reserva de habitaciones (Fernández Pacheco, 2012).

Según (Galaz Álvarez, 2014), en el ámbito de la hotelería, la certificación de calidad se ha relacionado con mejoras en la calidad percibida por el cliente, su satisfacción y la imagen del hotel.

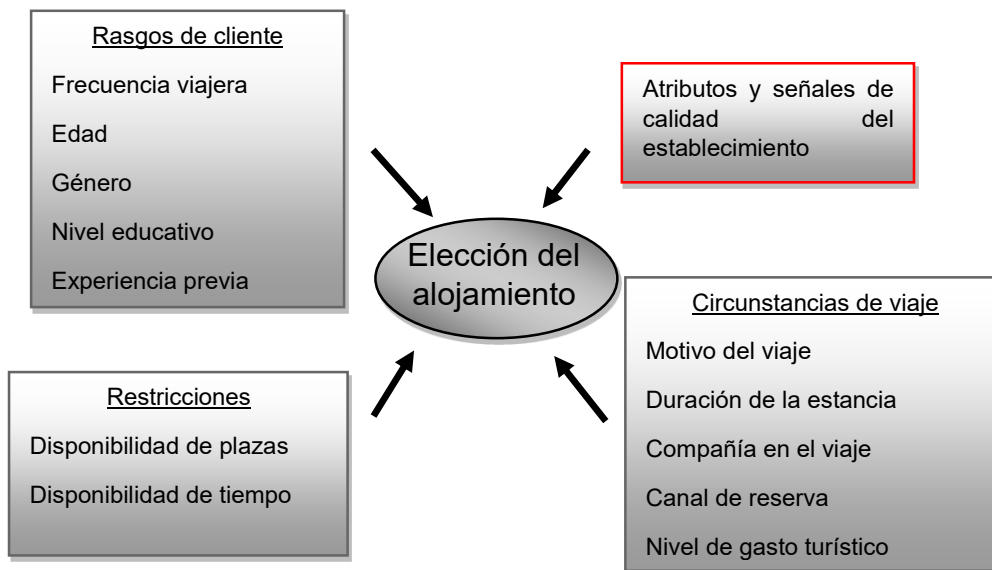


Figura 1.8 Elementos que inciden en la elección del alojamiento.

Fuente: Elaboración propia; a partir de (Fernández Pacheco, 2012).

Junto con los atributos de búsqueda, la revisión de la literatura sugiere que las señales que permiten anticipar el nivel de calidad de los servicios en la hotelería son, entre otras: la pertenencia a una cadena con la que el cliente esté familiarizado, la categoría, el precio, la

reputación del hotel, las certificaciones o marcas de calidad, las críticas recibidas por el hotel e incluso su página web.

La certificación permite enviar una señal clara y confiable al turista nacional y extranjero de que el establecimiento es seguro y capaz de cumplir lo que ofrece (Martínez Rodríguez, Rosalía M, 2017). (Ver anexo 5 Beneficios derivados de la implantación del certificado).

En el proceso de alojamiento también resulta importante certificar las habitaciones. En muchas cadenas hoteleras se despliegan en los manuales operacionales los procesos de certificación de habitaciones. Por esta vía la dirección tiene un control exhaustivo del estado de las habitaciones. La importancia que tiene esta actividad es que permite detectar las oportunidades de mejoras por el departamento de Ama de Llaves y el departamento de Servicios Técnicos y a su vez refuerza el necesario vínculo entre estos departamentos. Es significativo destacar que permite evaluar el desempeño profesional de estos trabajadores y brindar finalmente el confort que necesita el cliente.

1.3.2 Las auditorías

La auditoría consiste en observar los procedimientos documentados que describen que se hará, y luego verificar los registros y otras evidencias disponibles para ver si en realidad fue hecho (Sánchez Peña, 2014).

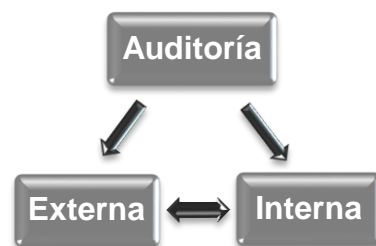


Figura 1.9 Tipos de auditorías.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que las empresas obtienen el certificado del sistema de calidad, estas deben ejecutar de manera periódica auditorías realizadas por organismos externos o internos que ayuden a asegurar la calidad. En la auditoría interna se evalúan los elementos del sistema de calidad de acuerdo a los planes establecidos por la dirección de la empresa, estas auditorías son de gran

importancia para la organización porque con ellas se determina el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados (Urgiles Castro, 2010).

Una auditoría externa es un examen sistemático de las actuaciones de la organización con respecto a la calidad, que es realizado por una entidad independiente a la empresa, la auditoría ayuda a verificar y evaluar de forma independiente el cumplimiento de los requisitos del cliente (Urgiles Castro, 2010).

Según Juran, citado por (Urgiles Castro, 2010) una auditoría de calidad es una revisión independiente del comportamiento de la calidad, la cual forma parte fundamental del sistema de controles de calidad por parte de la alta dirección y suministra la tradicional garantía de que los productos están de acuerdo con las especificaciones y las operaciones con los procedimientos.

Una auditoría típica según (Sánchez Peña, 2014) se ejecuta de la siguiente manera:

1. Reunión inaugural con el equipo ejecutivo para explicar el procedimiento y programa de la auditoría
2. Breve visita del lugar
3. Reunión con el director ejecutivo o el funcionamiento de mayor jerarquía en las instalaciones
4. Breve revisión preliminar de los manuales de operaciones
5. Entrevistas detalladas con el personal relevante, inspección de manuales, procedimientos, planos, registros, condiciones físicas relevantes, materiales y productos almacenados
6. Reunión privada del equipo de auditoría para preparar el informe de la misma
7. Reunión de cierre con el equipo ejecutivo para analizar los resultados de la auditoría y presentar informe de la misma.

1.3.3 Las supervisiones

Una vez abordados los procesos de certificación y auditoría como sistemas de control externos se hacen necesarios explicar la importancia que tiene la actividad de supervisión como proceso llevado a cabo internamente por personal de la propia instalación.

Dentro de las tareas a desempeñar por el ama de llaves y las supervisoras, una de las principales es la supervisión del trabajo efectuado por las camareras en las habitaciones (Blasco Peris, 2015) que consiste en inspeccionar la calidad o resultado del servicio prestado, planificando, controlando y evaluando ese trabajo en función de la gestión hotelera y unificando, reajustando y tomando las medidas que correspondan a favor de los intereses del cliente y de la optimización de la prestación de los servicios (González Hernández, 2011). Esta tarea se realiza de manera constante durante toda la jornada laboral, la cual se programa dentro del plan de trabajo del día.

La supervisión de la limpieza de las habitaciones, persigue el objetivo de comprobar que el producto se ofrece en las mejores condiciones para lograr la plena satisfacción del cliente a partir de los niveles de calidad que estos exigen (Navarro Ureña, s/a). Su utilidad parte de registrar de manera periódica los resultados que permitan una mejora en el desempeño de las camareras y los resultados del trabajo, evaluado a través de los ojos del cliente (Blasco Peris, 2015). Es de hecho, una capacitación constante del personal, al mismo tiempo que una especie de control de calidad que ayuda a mejorar el trabajo en todos sus aspectos. Aunque todavía en muchas instalaciones hoteleras esta actividad se realiza de manera mecánica y sin llevar los registros y documentación necesarios, es siempre más saludable para los objetivos que se persiguen con la misma, elaborar listas de chequeo tomando en consideración los aspectos claves del trabajo. Algunos hoteles de gran prestigio internacional en cuanto a calidad se refiere, utilizan, incluso, “listas de certificación de habitaciones” donde persiguen varios fines: evaluar la habitación como lista para ser ocupada y evaluar el desempeño de las camareras (Blasco Peris, 2015).

Cada hotel, por su estructura, número de habitaciones y plantas, y volumen de trabajo, necesitará una planificación diferente para la revisión de habitaciones, pero una vez dentro de ellas existe una serie de elementos en los que la gobernanta pone máxima atención. Son según (Navarro Ureña, s/a) los siguientes:

- Funcionamiento de interruptores y bombillas
- Funcionamiento y limpieza de teléfonos
- Estado de limpieza y conservación de alfombras
- Funcionamiento y conservación de cortinas

- Tapicerías de sillones, sillas y otro mobiliario
- Funcionamiento de calefacción y aire acondicionado
- Colocación de dotaciones
- Limpieza de cristales, suelos, puertas y armarios

En el cuarto de baño, prestará especial atención a:

- Aparatos sanitarios limpios
- Funcionamiento y limpieza de grifería
- Vasos, toalleros, jaboneras
- Limpieza de bañera y lavabo
- Suelo perfectamente limpio
- Toallas limpias y en perfecto estado de conservación
- Artículos complementarios (gorro de ducha, gel de baño, champú, etc.)

Las supervisiones serán diarias y deben incluir las habitaciones ocupadas, pues el servicio de limpieza debe ser óptimo. Es importante señalar que los procesos de supervisión no solo deben contener los elementos anteriormente señalados para declararse listos, sino que debe ser una tarea práctica a la vista de la supervisora, debe resultarle dinámica y operativa, que sienta pasión y motivación por lo que realiza.

1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I

El desarrollo de este capítulo ha resultado de vital importancia para comprender el marco teórico sobre la gestión de la calidad, algunas consideraciones referentes a la calidad en los servicios del alojamiento turístico y aspectos esenciales para su evaluación y control.

Son variadas las alternativas o propuestas para la medición de la calidad del servicio las cuales descansan en el fundamento de la comparación entre expectativas y percepciones, estableciendo la calidad del servicio a partir de la satisfacción del cliente, en tanto es éste el evaluador principal y final, como bien se conoce. Cada uno de estos modelos y técnicas presentan aportes válidos, existiendo aspectos en algunas de ellas que resultan de utilidad a los efectos de la alternativa propuesta por este trabajo.

Capítulo II Procedimiento metodológico de la investigación

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación, así como la descripción del objeto de estudio práctico. El objetivo propuesto es diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento, en particular en el área habitacional, en el hotel Club Tropical perteneciente a la cadena Islazul. Este procedimiento se fundamenta en su concepción y operativización bajo un plan de acción en función de elevar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El diseño de la metodología, para la evaluación de la calidad del servicio en relación con la problemática del trabajo, se fundamenta en el estudio de múltiples metodologías (Covas Varela; Hernández Pérez y López Calaña, 2017); (González Álvarez, 2015); (González Arias; Frías-Jiménez y Gómez-Figueroa, 2015); (González Camejo; Batista Sánchez; González Ferrer, *et al.*, 2016); (Mazaira Rodríguez; Becerra Lois y Alonso Hernández, 2011); (Taillacq Blanco; Álvarez Acosta y Blanco Ardila, 2016); (Vergel Noda, 2014) las cuales son fruto de la experiencia del trabajo de la impronta científica de los autores en busca de los medios esenciales para lograr la satisfacción plena de los clientes.

La metodología diseñada es una herramienta capaz de medir, diagnosticar y llegar a conclusiones acerca de la relación existente entre la evaluación de la calidad en las habitaciones y la satisfacción que ello pueda provocar en los clientes.

La presente investigación se nutrió de los estudios que se acercan más al objetivo que persigue la autora los cuales en su proceder tuvieron en cuenta los pasos siguientes:

Tabla 2.1 Metodologías antecedentes para la evaluación de la calidad.

(Vergel Noda, 2014)	(González Álvarez, 2015)	(Covas Varela; Hernández Pérez y López Calaña, 2017)
<p>Fase I Análisis de la dimensionalidad del servicio.</p> <p>Etapa 1. Caracterización de los servicios de la organización</p> <p>Etapa 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios</p> <p>Etapa 3. Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios</p> <p>Fase II Diseño detallado para la medición de calidad percibida</p> <p>Etapa 4. Selección de la escala de medida</p> <p>Etapa 5. Estructuración del instrumento de medición</p> <p>Etapa 6. Ensayo del cuestionario</p> <p>Etapa 7. Diseño estadístico de la investigación</p> <p>Etapa 8. Diseño del estudio de campo</p> <p>Etapa 9. Realización del estudio del campo</p> <p>Etapa 10. Control y monitoreo de la aplicación</p> <p>Etapa 11. Validación del cuestionario</p> <p>Etapa 12. Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos.</p> <p>Fase III Análisis de los resultados y propuesta de mejoras</p> <p>Etapa 13. Análisis de los resultados</p> <p>Etapa 14. Diseño e introducción de las propuestas de mejoras</p> <p>Etapa 15. Evaluación y mejora continua.</p>	<p>Fase I Organización del trabajo</p> <p>Etapa 1. Caracterización de la institución</p> <p>Etapa 2. Formación de un equipo de trabajo</p> <p>Etapa 3. Capacitación al equipo de trabajo</p> <p>Etapa 4. Información a todos los niveles de los objetivos</p> <p>Fase II Selección y descripción del proceso de servicio</p> <p>Etapa 5. Selección del proceso de servicio</p> <p>Etapa 6. Descripción del proceso de servicio</p> <p>Fase III: Medición y análisis de la calidad de servicio</p> <p>Etapa 7. Diseño del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio</p> <p>Etapa 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad</p> <p>Etapa 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición</p> <p>Fase IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio</p> <p>Etapa 10. Planificación de las acciones de mejora</p> <p>Etapa 11. Implantación de las acciones</p> <p>Etapa 12. Verificación de la efectividad de las acciones</p> <p>Etapa 13. Realización de las correcciones necesarias</p>	<p>Fase I Preparación del trabajo</p> <p>Etapa 1. Formar el equipo de trabajo</p> <p>Etapa 2. Informar a los niveles pertinentes sobre el propósito</p> <p>Etapa 3. Preparar el trabajo y solicitar autorizaciones</p> <p>Etapa 4. Caracterización de la entidad</p> <p>Fase II Evaluación de la calidad</p> <p>Etapa 5. Diseño y aplicación del instrumento para evaluar la calidad</p> <p>Etapa 6. Análisis de los resultados</p> <p>Fase III Determinación de la satisfacción</p> <p>Etapa 7. Determinación y análisis de la satisfacción</p> <p>Fase IV Evaluación de los resultados</p> <p>Etapa 8. Presentar resultados</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.2 Matriz de síntesis comunes planteados por los autores.

Pasos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ
Metodologías															
(Vergel Noda, 2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
(González Álvarez, 2015)	X	X	X		X		X		X			X	X	X	X
(Covas Varela; Hernández Pérez y López Calaña, 2017)	X				X							X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

A: Caracterización de la entidad

B: Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios

C: Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios

D: Selección de la escala de medida

E: Estructuración del instrumento de medición

F: Ensayo del cuestionario

G: Diseño estadístico de la investigación

H: Diseño del estudio de campo

I: Realización del estudio del campo

J: Control y monitoreo de la aplicación

K: Validación del cuestionario

L: Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos.

M: Análisis de los resultados

N: Diseño e introducción de las propuestas de mejoras

Ñ: Evaluación y mejora continua.

La autora asume el procedimiento metodológico propuesto por (González Álvarez, 2015) pues según su consideración existe comunidad de criterios entre los autores y las etapas se corresponden mejor con el diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad. A este proceder decide modificarle la fase I, se agruparon las etapas 2 y 3, pues el momento de explicarle al integrante del equipo la necesidad, importancia y consistencia del trabajo a realizar forma parte de la capacitación del mismo, quedando conformado un paso 2 de Información y

capacitación del equipo de trabajo. Es de interés para la autora que se realice, además, en una segunda fase “Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio de alojamiento” y “Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio”.

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. De acuerdo con (Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008) se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

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

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

Tabla 2.3 Valores para el cálculo de K_c .

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

Fuente: Tomado de (Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008).

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

De tal modo que:

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

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

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

Tabla 2.4 Datos para el cálculo de K_a

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

Fuente: Tomado de (Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008)

Ahora bien, si:

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

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

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

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

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

Según el colectivo de autores del libro de Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET) se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha^* n$ (Sánchez, 1984) donde:

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

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

Aplicando la fórmula anterior, el número de expertos a consultar para la validación del proceder metodológico es 7, pues se proponen 11 pasos que deben ser valoradas por los mismos. Los resultados del Método de Expertos se muestran en el anexo 6.

Tabla 2.5 Expertos participantes en la investigación.

	Expertos	Nivel de escolaridad	Especialidad	Desempeño actual	Años de experiencia	K
E1	Eddy Bessú Perera	Superior	Máster	Director de Alojamiento Meliá	28	0.912
E2	Eduardo Mallorquín Muñoz.	Superior	Máster	Profesor Escuela Ramal MINTUR	28	0.912
E3	Hortensia Cárdenas Bull	Superior	Máster	Jefa de Dpto. de Alojamiento del Centro de Capacitación	28	0.869
E4	Mayra Domínguez Suárez.	Superior	Máster	Profesora Centro de Capacitación MINTUR	23	0.869
E5	Ada Melitina Fernández García.	Superior	Máster	Subdirectora de Formación Centro de Capacitación MINTUR	20	0.842
E6	Laura Tandrón Fernández.	Superior	Máster	Profesora Centro de Capacitación MINTUR	20	0.863
E7	Nastia Valdés López	Superior	Licenciada	Dir. Complejo Club Tropical-Los Delfines	22	0.887

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la selección de los expertos se procede a calcular el Coeficiente de Consenso para saber si los expertos aceptan o no los pasos del procedimiento seleccionado, utilizando para ello la siguiente expresión: $Cc = (1 - Vn / Vt)$

Donde:

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

Vn = Total de votos negativos

Vt = Total de votos

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

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

Tabla 2.6 Resultado de la votación de los expertos.

	Pasos																					
	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11	
Expertos	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
E1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
E2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
E3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
E4	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
E5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E6	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E7	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0

Fuente: Elaboración propia

$$Cc = (1 - 11/77)$$

$$Cc = 0.86$$

Un análisis de los resultados nos permite afirmar que los expertos aceptan el proceder metodológico pues el Coeficiente de Consenso es de 86%.

Con el objetivo de comprobar que las votaciones realizadas por los diferentes expertos guardan determinada relación entre ellas y que, además, existe un determinado nivel de consenso, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor, que sirve para comparar diversos grupos en una variable cuantitativa. Este análisis permite obtener información sobre el resultado de la comparación entre las votaciones de los expertos y ello permite concluir si los expertos sometidos al análisis difieren la medida utilizada. La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los Expertos no difieren en su votación.

La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consisten obtener un estadístico llamado F, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de esta

prueba a la votación efectuada por los Expertos utilizando para ello el paquete informático StatGraphic Plus para Windows.

Tabla 2.7 ANOVA

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	0,883117	6	0,147186	1,21	0,3137
Intra grupos	8,54545	70	0,122078		
Total (Corr.)	9,42857	76			

Fuente: paquete informático StatGraphic Plus para Windows.

La tabla ANOVA descompone la varianza de los datos en dos componentes: un componente entre-grupos y un componente dentro-de-grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 1,20567, es el cociente entre el estimado entre-grupos y el estimado dentro-de-grupos. Puesto que el valor-P de la razón-F es mayor o igual que 0,05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las 7 variables con un nivel del 95,0% de confianza.

Se concluye entonces que, dado que los resultados del test demuestran un elevado grado de homogeneidad en las votaciones de los 7 Expertos, corroborado por la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre sus respectivas votaciones, la propuesta es pertinente y por tanto se acepta.

2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

El procedimiento se muestra en la figura 2.1. Este se estructuró metodológicamente en cuatro fases y once pasos. Para cada una de las fases se declaran los objetivos a cumplir y las posibles técnicas, métodos y herramientas a utilizar.

Un elemento a destacar es que el procedimiento toma en cuenta la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sienta parte de este proceso para ir creando una cultura de calidad. Otro elemento a destacar es que considera la capacitación del equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que contribuyen a la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento. Además, da la posibilidad de que el cliente externo opine del servicio que recibe teniendo en cuenta diferentes criterios, de modo que considere que sus opiniones son en realidad escuchadas para mejorar

la calidad de los servicios, lo que puede percibir a su regreso al hotel o por referencia de otros clientes.

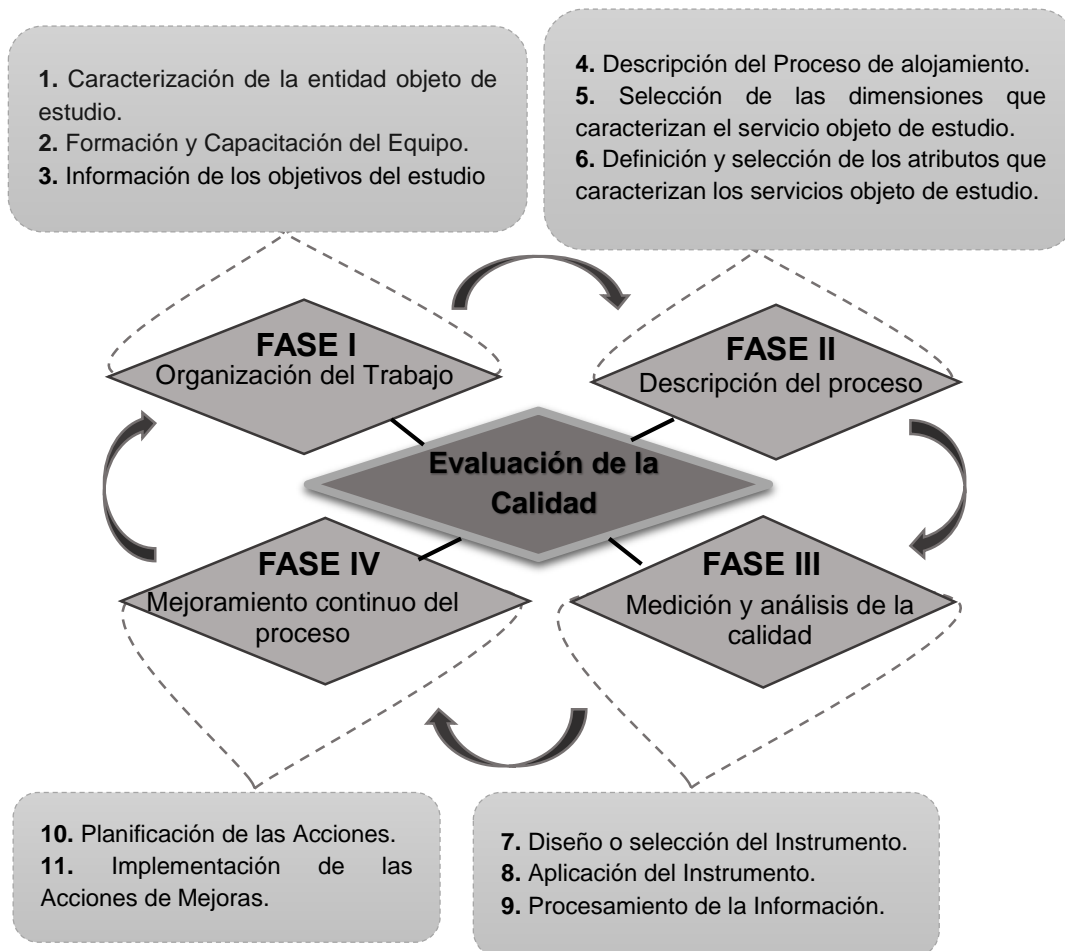


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Descripción de las fases y pasos del procedimiento metodológico propuesto

2.4.1 FASE I Organización del trabajo

Objetivos:

- Caracterizar la entidad objeto de estudio.
- Conformar un equipo de trabajo.
- Capacitar e informar al equipo de trabajo encargado de tomar las decisiones relativas a la supervisión de la calidad del servicio de habitación.

Herramientas, métodos y técnicas:

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

Paso 1 Caracterización de la entidad

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la entidad objeto de estudio de manera que se puedan conocer sus principales características.

Paso 2 Formación y capacitación de un equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de clientes internos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en todas las etapas, y puedan tomar las decisiones convenientes.

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

Paso 3 Información de los objetivos del estudio

Dado que los hoteles son establecimientos netamente de servicios y tomando en cuenta las características diferenciales de este sector, se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes (personal de contacto), de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio recibido por el cliente. Se debe realizar una reunión con los trabajadores de las áreas implicadas o con todos los de la organización en dependencia del alcance del estudio y de las características de esta, donde se explique la necesidad de su participación activa en el mismo, buscando compromiso y contribución con su desarrollo

exitoso. Se les dan a conocer los objetivos que se persiguen, que pueden rediseñarse o ampliarse a partir de la retroalimentación.

2.4.2 FASE II Descripción del proceso de servicio a analizar

Objetivo: Documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

Herramientas, métodos y técnicas:

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

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5 \quad \longrightarrow \quad \text{Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido}$$

K → Número de características

m → Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

RC: $X^2 \geq X^2(\alpha; K-1)$

$X^2 = m (K - 1) W$

Paso 4 Descripción del proceso de servicio de alojamiento

Este paso incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de este paso de descripción del proceso es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El mapeo del proceso facilita la visualización de cada una de las operaciones y actividades involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado deja clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

Paso 5 Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio de alojamiento

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

Paso 6 Definición y selección de los atributos que caracterizan el servicio objeto de estudio

A partir de la técnica de trabajo en grupo se procede a determinar los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido para el servicio objeto de estudio una vez analizados los modelos ServQual y HotelQual.

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

Objetivo: Determinar el estado actual de la calidad del servicio de alojamiento.

Herramientas, métodos y técnicas:

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

- Entrevistas.
- Estadística descriptiva.
- Análisis de fiabilidad.

Paso 7 Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad del servicio

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

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

Se aconseja realizar una Prueba Piloto con un número limitado de clientes. Esto permite mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas llegado el caso, así como verificar el tiempo que se necesita para responderlas. Constituye esto una operación para demostrar la fiabilidad del instrumento.

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

La dimensión de la muestra se determina en función del grado de fiabilidad y de perfección de los resultados deseados. En relación al número de personas que constituyen la submuestra de esta prueba preliminar se puede decir que depende de las características de la muestra, aunque normalmente suele oscilar entre 25 y 50 personas y, lógicamente, las personas que integran la submuestra deben coincidir en sus características con la muestra de la investigación definitiva.

Para el caso de poblaciones finitas, donde se conoce el tamaño de la población, se puede emplear la expresión siguiente:

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de que un hecho sea factible

q: probabilidad de que un hecho no sea factible

E: Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

N: población

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. Esta medida asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

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

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

Paso 8 Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio

En este paso, luego del análisis de la población objeto de estudio, se completa el diseño del instrumento y se procede a su aplicación para su procesamiento posterior, lo cual permita establecer un programa de acciones y de medidas preventivas a adoptar, con posterioridad al análisis de los resultados del instrumento aplicado. El estudio de la población corresponde con un periodo de tiempo determinado por el equipo, e incluye la determinación del tamaño de la muestra a partir de la fórmula definida por Fisher (1996). Se aconseja mantener una sesión informativa con los clientes, acerca del alcance, uso efectivo y explicación de lo que se pretende con la investigación.

Paso 9 Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad del servicio

El procesamiento de las encuestas se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS Versión 19.0 y el StatGraphic Centurion. Para el procesamiento cuantitativo de la información se tendrán en cuenta, parámetros como la mediana, la desviación estándar, la media y la moda para realizar otros análisis más específicos de la información.

Una vez procesada la información se analizan los resultados obtenidos con vistas a identificar oportunidades de mejora.

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

Objetivo: Gestionar la mejora del proceso de servicio objeto de estudio mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento.

Herramientas, métodos y técnicas:

- Focus Group
- Diagrama de Pareto: es un tipo especial de gráfico de barras que se puede utilizar como herramienta de interpretación para determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas y concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.
- Diagrama Causa Efecto: es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el

profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama de espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

En esta fase del procedimiento se pretende, a partir de los resultados de la evaluación de la calidad obtenidos en la fase anterior, proponer acciones para la mejora del proceso de servicio objeto de estudio, implantarlas y dar seguimiento, utilizando para ello el ciclo de mejora continua.

Paso 10 Planificación de las acciones

El paso de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes actividades:

1. Identificación y análisis de la situación.
2. Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
3. Identificación, selección y programación de las acciones.

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

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

Paso 11 Implementación de las acciones

En este paso se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior y la propuesta de la lista de chequeo.

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

Este paso a su vez incluye dos acciones muy importantes: verificación de la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos) y la realización de las correcciones necesarias.

2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II

Durante la búsqueda bibliográfica realizada se hallaron investigaciones cuyas fases proponen métodos y procedimientos parciales que representan antecedentes significativos para el objetivo que se persigue. El procedimiento metodológico de la investigación seleccionado por la autora, a partir de las consultas realizadas, constituye un aporte para el logro de mejores resultados en cuanto a calidad y satisfacción del cliente en el hotel Club Tropical y se sustenta en métodos, técnicas y herramientas de análisis y en la opinión de los expertos sobre la problemática a resolver.

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

Con el objetivo de demostrar en la práctica la viabilidad del procedimiento elaborado se decidió realizar una aplicación del mismo de gran importancia para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, primeramente se realizó una descripción del grupo hotelero Islazul y posteriormente se realizó la aplicación del procedimiento que incluye la descripción de la entidad objeto de estudio.

3.1 Caracterización del grupo hotelero Islazul Varadero

El grupo hotelero Islazul Varadero fue creado como estructura organizativa, el 30 de agosto de 1994, como resultado del acuerdo No 14 de la Junta Accionista de la Cadena de Turismo Islazul S.A, es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización de su producto turístico en el territorio. En la actualidad la cadena solo presta servicios como Empresa Hotelera pasando las Unidades de la Red Extrahotelera a la Cadena Palmares.

Tiene como Política de Calidad que todas sus instalaciones turísticas y trabajadores logren la satisfacción de las expectativas de sus clientes, destacándose por la hospitalidad, valores éticos y culturales siendo de vital importancia el mejoramiento continuo de la calidad de su producto por medio de la implantación de sistemas de gestión NC ISO 9001 fundamentados en la eficiencia y eficacia de los procesos, el sentido de pertenencia de sus trabajadores y su continua formación siempre sobre la base del cuidado del medio ambiente.

En cuanto a calidad de los servicios al cierre del año 2017 las encuestas realizadas a los clientes arrojaron como resultado que el índice de satisfacción general (ISG) que se alcanza es de 3.91, presentando problemas con respecto a la variable alimento, habitaciones, animación y limpieza general, siendo estos los aspectos más vulnerables de cara al cliente y que tanto recepción como bebidas fueron las variables de mayores puntuaciones alcanzadas.

Al cierre de febrero de 2018 se alcanza un índice general de 3.33, lo cual denota un retroceso con respecto al cierre de 2017, continúan señalando como los principales problemas el deterioro de la planta hotelera, problemas de agua, no se posee wifi, limpieza general, la variedad de la comida, servicio lento, habitaciones en mal estado, o sea que aún no se logra despegar en las variables, limpieza e higiene y la variable alimentos, siguen siendo tareas de primer orden para Islazul en materia de calidad. (Ver anexo 7).

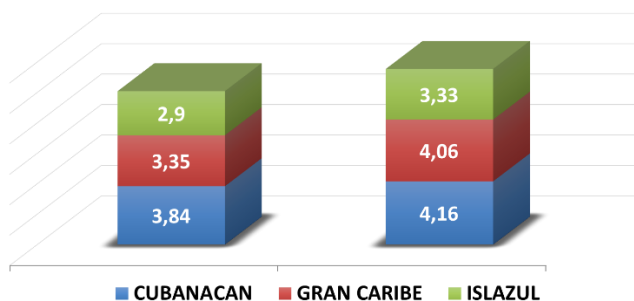


Figura 3.1 Comportamiento del índice de satisfacción de la cadena Islazul 2016-2017.

Fuente: MINTUR.

3.2 Implementación del procedimiento

3.2.1 Fase I Organización del trabajo

Paso 1 Caracterización de la entidad

El hotel Club Tropical fue constituido el 1 de agosto de 1994 perteneciente en ese entonces a la Cadena Horizontes S.A del Organismo Ministerio de Turismo. Se encuentra en avenida 1ra entre 21 y 23, Varadero. Comienza a prestar sus servicios en el año 1958 con un solo bloque, nombrado en aquel entonces Aparthotel ASCALIA. Después del Triunfo de la Revolución es utilizada la instalación para dar hospedaje a trabajadores destacados de diferentes sectores del país. En 1992 después de un periodo de remodelación comienza a llamarse Club Tropical. En septiembre del 2011 el hotel se integra a la Cadena Hotelera Islazul. Hoy el Hotel Club Tropical cuenta con 173 habitaciones distribuidas en 3 bloques, apartamentos de 2 habitaciones, superior y habitaciones Standard, además, de las 5 casas que representan 20 habitaciones, todas las habitaciones están dotadas de agua caliente, aire acondicionado, TV por cable y teléfono, los apartamentos poseen refrigeradores e implementos de cocina.

Actualmente mantiene 143 habitaciones en operación de las 173 que posee, cuenta además con 30 que se encuentran fuera del hotel arrendadas a la agencia de viajes Cubanacán y 8 casas. Tiene a su favor que cuenta con una localización privilegiada de fácil acceso para los clientes de cualquier tipo.

Como principal resultado de este paso se obtiene una caracterización general de la organización donde se elabora el mapa general de procesos con las siguientes clasificaciones: estratégicos, claves y de apoyo. Se caracterizaron las dos áreas del proceso de alojamiento, Recepción y Ama de Llaves, así como los subprocesos y actividades que ellas se realizan en función de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Se analizó la plantilla de trabajadores que los conforman, determinando como necesidad básica el aumento de camareras de piso para mejorar uno de los problemas que más afectan la entidad relacionado con la limpieza de las habitaciones. Se explicó la importancia de mantener las exigencias de los trabajadores y de cumplir con lo establecido en el Manual de operaciones donde se resume formalmente para el Grupo Hotelero Islazul SA. los procedimientos de los servicios a prestar en el área de alojamiento.

Paso 2 Formación y capacitación de un equipo de trabajo

Se procedió a la selección de los expertos teniendo en cuenta los años de experiencia en el cargo y el conocimiento de la actividad, así como la influencia en los resultados de calidad de los servicios de alojamiento. La investigadora asume 7 como la cantidad de expertos necesarios para participar en la investigación, teniendo en cuenta que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha^* n$ (Sánchez, 1984). (Ver anexo 8 Tabla de expertos seleccionados).

El cálculo del coeficiente de competencia se realizó siguiendo el mismo procedimiento que en el capítulo anterior (Ver anexo 9). La tabla 3.1 muestra el cálculo para los siete miembros del equipo de trabajo. Se observa que todos se encuentran en el rango de clasificación entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo participa en

todas las etapas de la investigación y toma las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad del servicio.

Tabla 3.1 Coeficiente de Competencia de los Expertos.

Expertos	Kc	Ka	Coef. de competencia	Calif. de la competencia
E1	0.93	0.97	0.95	Alta
E2	0.84	0.85	0.85	Alta
E3	0.93	0.97	0.95	Alta
E4	0.73	0.76	0.75	Media
E5	0.84	0.85	0.85	Alta
E6	0.93	0.89	0.91	Alta
E7	0.88	0.87	0.88	Alta

Fuente: Elaboración propia.

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

Paso 3 Información a todos los niveles de los objetivos del estudio

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

3.2.2 Fase II Descripción del proceso de servicio a analizar

Paso 4 Descripción del proceso de servicio de alojamiento

En este paso se procedió al análisis del proceso de alojamiento teniendo en cuenta las situaciones y necesidades claves que se dan en el mismo, haciendo énfasis en el papel

que juega la habitación en las distintas etapas de este proceso. Se representó el esquema primordial sobre esta parte del alojamiento.



Figura 3.2 El servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia, según Manual de Operaciones.

Se analizó si realmente este proceso funciona como tal y se plantearon las principales dificultades en este sentido destacándose algunos problemas en la limpieza por la escasez de personal; el cambio de habitación dado fundamentalmente por ruidos, decoración, etc.; el cambio de lencería y otros.

También se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas por la Sunwing en el mes de marzo de este año para determinar si existe correspondencia entre lo que se ofrece y lo que el cliente percibe. Las principales dificultades fueron un 55% con respecto al miniclub, pues el hotel no lo posee; un 63% relacionado con la wifi, pues el hotel no presenta este servicio; el 56% en el confort y condiciones de las habitaciones, en este resultado influyó que las mismas no cuentan con caja fuerte, la telefonía no funciona, las cortinas y blackout tienen problema en el rodaje, la lencería tiene muy mala calidad debido a que la lavandería que da servicio al hotel es quien debe garantizar toda la lencería necesaria para la operación (es alquilada a la misma); sin embargo, esta se encuentra en malas condiciones debido al tiempo de uso, no queda bien lavada, está

manchada, no se cumple con los plazos de recogida y entrega, etc. todo lo cual indica que no se cumple con el contrato entre ambas partes. Tributa a este resultado también la imagen de las habitaciones que requieren de un cambio en cuanto a pintura, cortinas, almohadas y otros problemas de infraestructura; además se obtuvo un 81% en la presentación y calidad de la comida y un 75% en la animación.

Estos resultados fueron analizados por el comité de expertos, se les presentó las principales causas que arrojaron el por ciento de insatisfacción en el servicio de alojamiento, principalmente referidos a la habitación y mediante un Focus Group se les dio la posibilidad de que cada uno de ellos emitiera un determinado criterio según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye a cada causa.

C1: Las habitaciones necesitan cambio de imagen.

C2: Pintura inapropiada de las paredes.

C3: Escasa decoración.

C4: No poseen minibar.

C5: Mobiliario en mal estado.

C6: La telefonía no funciona.

C7: Lencería lisa con mala calidad.

C8: Cortinas en mal estado.

C9: Desmotivación del personal.

C10: Escasez de personal.

C11: El trabajador es poco amable.

C12: Ineficacia en la solución de los problemas del cliente.

Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construyó la Matriz de Rango. (Ver anexo 10).

Se calculó el coeficiente de Kendall (Ver anexo 11) para comprobar si existía o no concordancia entre los juicios emitidos por los expertos este dio como resultado $W=0,927$, el criterio de decisión fue que existía concordancia entre los juicios de los expertos ($W>0.5$).

Para determinar si era casual o no la concordancia se utilizó la prueba de hipótesis Ji-Cuadrado. Se comprobó que se cumplió la región crítica $X^2_c=71,3956 > X^2_{(0.95, 11)}=4.575$ por lo que la concordancia no es casual, hubo comunidad de preferencia entre los expertos acerca de las causas que son determinantes en la insatisfacción de los clientes, dado su conocimiento y buen juicio.

A partir de estos resultados se procedió a seleccionar las causas que por orden de prioridad deberían recibir la mayor atención. El criterio de decisión es el valor medio (45)

y la regla de decisión fue: $C_i < 45$. La representación en la Figura 3.3 del resultado permite visualizar mejor cuál o cuáles causas serían objeto de atención priorizada.

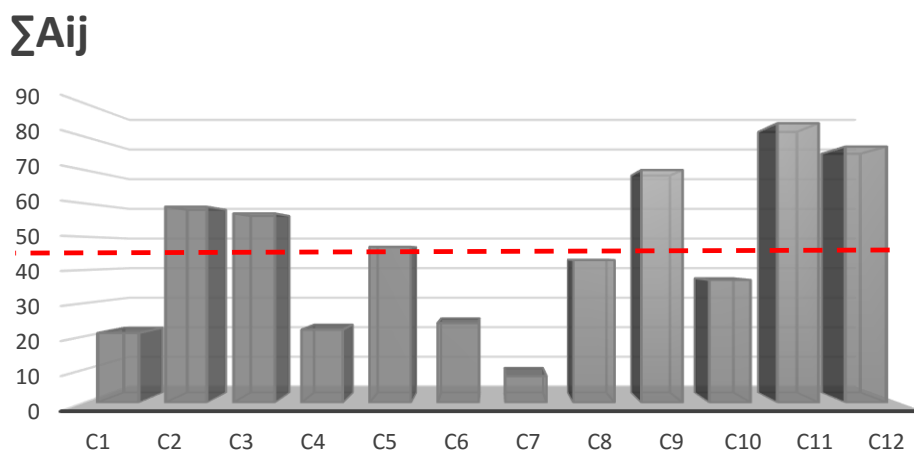


Figura 3.3 Selección de causas claves.

Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta el proceder de (Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008).

Según la regla de decisión congeniada las causas No.7, No.1, No.4, No. 6, No. 10, resultaron ser las de mayor prioridad en la solución del problema identificado, en ese mismo orden de atención. La causa No.8, aunque se aprecia ligeramente por debajo, está prácticamente en el umbral de decisión. Constituyen estas las causas que, según el criterio de los expertos requieren una atención prioritaria para mejorar la calidad y con ello la satisfacción del cliente.

Paso 5 Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio alojamiento

Para la definición y posterior selección de las dimensiones, se realizó el Focus Group y partiendo del análisis de modelos anteriores (Ver anexo 12) y el ServQual se seleccionaron las dimensiones bases de la escala del modelo HotelQual que, como se mencionó anteriormente, está implementado para perfeccionar la medición de la calidad de alojamiento. Sumando el criterio de la autora, así como del equipo se tuvo en cuenta además, que se midiera realmente el nivel de satisfacción de los clientes,

seleccionándose los criterios más representativos a los efectos de la investigación, Ellas son:

- Personal
- Instalaciones
- Organización

A continuación, se describirá cómo funcionan las mismas.

Tabla 3.2 Descripción de las dimensiones.

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

Fuente: Elaboración propia.

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

Paso 6 Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio

Los atributos se seleccionaron como resultado del trabajo del grupo de expertos, señalando los que se consideraban más idóneos para medir satisfacción en cuanto a servicio de alojamiento.

En este paso se realizó una rigurosa selección de atributos en cada una de las dimensiones definidas. Estos surgen inicialmente de la amplia revisión bibliográfica y del Focus Group a partir de lo que se mide en el modelo HotelQual y las experiencias del equipo en cuanto a atención del cliente se refieren; y luego se realizó la selección final, al decidir si los atributos cumplen con lo que realmente se pretende medir. Mediante el análisis de la experiencia en el uso del servicio se identificó que estos atributos estaban correlacionados y que podían agruparse en criterios más amplios o bien no se

adecuaban al hotel objeto de estudio y por tanto no se incorporaron al instrumento. (Los atributos de la escala HotelQual se muestran en el anexo 13).

Se realizó el Método de Consenso siguiendo los mismos pasos que en el capítulo anterior. (Ver resultados en el anexo 14).

Un análisis de la calidad de la votación nos permite asegurar que no cumplen con la restricción los atributos No.1, No.2, No.4, No.7, No.8, No.15, No.17, No.19 y No.20, poseen más votos en contra que a favor, debido a que los expertos no consideraron pertinente los atributos ni importantes a la hora de medir la satisfacción del cliente. El coeficiente de consenso, excluyendo estos atributos dio como resultado $C_c=0.9214 > 0.80$, es decir que cumplió con la restricción.

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

Tabla 3.3 ANOVA Análisis de varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	1,71429	10	0,171429	1,47	0,1720
Intra grupos	7,71429	66	0,116883		
Total (Corr.)	9,42857	76			

Fuente: Elaboración propia, a partir del SPSS versión 19.

El P-value es superior a 0,05, entonces no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las 11 variables para un nivel de confianza del 95%. Por tanto, los atributos Disposición del personal para ayudar al cliente, Preocupación de los empleados por resolver los problemas de los clientes, Disponibilidad constante del personal para proporcionar al cliente la información cuando la necesita, Conocimiento del personal y esfuerzo del mismo por conocer las necesidades de los clientes, Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables, Disposición del personal de la dirección para cualquier problema que pueda surgir, Correcta información y datos sobre la estancia del cliente, Importancia de los clientes y Cumplimiento con las especificaciones del servicio, pueden ser retirados y mantener el resto.

3.2.3 Fase III Medición y análisis de la calidad de servicio de alojamiento recibido por el cliente

Paso 7 Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio recibido

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

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

En relación a la dimensión Instalaciones, las variables “Las diferentes dependencias o instalaciones resultan agradables” y “Las instalaciones son confortables y acogedoras”, se agrupó en el atributo “Confort”, ya que es lo que se pretende medir con ellas. También fue agrupada “Las dependencias y equipamientos del edificio están bien conservados” con “Las instalaciones son seguras” en el atributo “Estado técnico de la habitación” debido al mismo análisis.

En relación a la dimensión Organización, se agrupó “Se resuelve de manera eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente” y “Siempre hay una persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir” en el atributo “Eficacia en la solución de los problemas”; y “Se consigue información fácilmente sobre los diferentes servicios que solicita el cliente” y “Los datos e información sobre la

esencia del cliente son correctos” integran el atributo “Información y orientación al cliente”.

En la figura 3.4 se presenta el cuestionario.

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

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

Figura 3.4 Encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo HotelQual.

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

Tabla 3.4 Atributos correspondientes por dimensión

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

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conformado el cuestionario (Ver anexo 15) se llevó a cabo una Prueba piloto con un número limitado de clientes (25), para aplicar a los resultados el coeficiente de correlación ítem-total, así como la validez de criterio concurrente, y la validez de constructo convergente. Este ensayo permitiría mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas en caso que fuera necesario, así como verificar el tiempo que se necesita para responderlas.

Tabla 3.5 Percepción de calidad del servicio. Resultados de la prueba piloto.

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

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos se utilizaron para demostrar si el instrumento poseía o no Validez de Criterio Concurrente. Para ello los valores de cada atributo se relacionan con una Variable Criterio (atributo No.19 del instrumento) mediante un modelo de regresión

lineal simple donde cada atributo actúa como variable independiente y la variable criterio como dependiente. (Ver resultados en el anexo 16).

Los coeficientes de correlación de los 18 atributos con la Variable Criterio van de 0,5106 a 0,8907 indicando con ello una intensidad o grado de correlación de Moderadamente Fuerte dado que el software clasifica la intensidad de las correlaciones en niveles: de 0,1 a 0,5 = Relativamente Débil; de 0,51 a 0,89 = Moderadamente Fuerte; de 0,9 a 1 = Relativamente Fuerte.

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

Tabla 3.7 Análisis de Varianza.

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	4,64	18	0,257778		
Residuo	0,0	6	0,0		
Total (Corr.)	4,64	24			

Fuente: Salida del Software StatGraphic.

R-cuadrada = 100,0 porciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 0,0 porciento.

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre “Calidad del servicio” y 18 variables independientes. El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 100,0% de la variabilidad en Calidad del servicio. El estadístico R-Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 0,0%. Por tanto, los resultados demuestran que todos los atributos poseen la capacidad para explicar las variaciones que ocurren en la Variable Criterio y que el instrumento posee, por tanto, Validez de Criterio Concurrente.

Para demostrar si el instrumento aplicado era o no confiable se realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach y también se calculó el

Coeficiente de Correlación Ítem-total. Este análisis abarcó todo el cuestionario y cada una de las dimensiones.

Prueba de fiabilidad general

Estadísticos de fiabilidad					
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		N de elementos		
,919	,928		18		

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Confort	57,0800	22,660	,534	.	,917
Est.Tecnico	58,4000	23,000	,481	.	,919
Lenceria.hab	57,8400	21,890	,646	.	,914
Limpieza.higiene	57,6800	22,810	,659	.	,913
Señaléticas	57,6800	24,477	,687	.	,916
Est.Fis.inmb	57,6000	25,000	,231	.	,922
Aparienc.Est.Hot	56,7200	24,293	,527	.	,916
Ubic.Estab	56,6800	23,227	,746	.	,912
Hig.entorno	56,6400	24,240	,572	.	,916
Aparienc.personal	57,6400	22,907	,734	.	,911
Honest.confiab	56,8000	22,333	,708	.	,911
Profes.compet	57,4800	22,093	,610	.	,915
Discrep.resp	56,7600	22,523	,729	.	,911
Informac.orientac	57,6000	23,167	,814	.	,911
Eficac.soluc.problem	56,6800	22,810	,659	.	,913
Rapidez.serv	57,5600	23,090	,736	.	,911
Tiemp.resp.problem	57,7600	23,940	,528	.	,916
Atenc.individualizada	57,6400	22,990	,559	.	,916

Figura 3.5 Análisis de fiabilidad de la dimensión Instalación

Fuente: SPSS Versión 19.0

Prueba de fiabilidad por dimensiones

Dimensión Instalación

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		N de elementos
,799	,838		9

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Confort	26,5200	4,260	,450	,411	,791
Est.Tecnico	27,8400	4,390	,403	,614	,798
Lenceria.hab	27,2800	3,877	,594	,799	,767
Limpieza.higiene	27,1200	4,110	,718	,768	,746
Señaléticas	27,1200	4,943	,738	,968	,774
Est.Fis.inmb	27,0400	5,123	,271	,936	,803
Aparienc.Est.Hot	26,1600	4,890	,522	,918	,781
Ubic.Estab	26,1200	4,610	,601	,867	,769
Hig.entorno	26,0800	4,910	,532	,511	,781

Figura 3.6 Análisis de fiabilidad de la dimensión Instalación

Fuente: SPSS Versión 19.0.

Dimensión Personal

Estadísticos de fiabilidad					
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		N de elementos		
,752			3		

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Aparienc.personal	7,1600	,890	,627	,462	,652
Honest.confiable	6,3200	,727	,658	,494	,578
Profes.compet	7,0000	,667	,513	,265	,790

Figura 3.7 Análisis de fiabilidad de la dimensión Personal

Fuente: SPSS Versión 19.0.

Dimensión Organización

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		N de elementos
,844			6

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Discrec.resp	16,3600	2,407	,612	,451	,822
Informac.orientac	17,2000	2,500	,826	,758	,790
Eficac.soluc.problem	16,2800	2,543	,501	,288	,845
Rapidez.serv	17,1600	2,390	,818	,830	,785
Tiemp.resp.problem	17,3600	2,823	,449	,280	,849
Atenc.individualizada	17,2400	2,273	,645	,695	,817

Figura 3.8 Análisis de fiabilidad de la dimensión Organización.

Fuente: SPSS Versión 19.0

Se puede apreciar que, en el cuestionario el Coeficiente Alfa para fiabilidad general es, según el criterio de George y Mallery (2003), excelente, no siendo así por dimensión, donde en las dimensiones Personal e Instalación asume valores aceptables y en la dimensión Organización alcanza un valor bueno. En todos los casos la correlación ítem/total no presentó ninguna próxima de 0 (cero), lo que indica que el ítem tiene mucha relación con el factor, demostrando con ello la existencia de una buena consistencia interna entre los valores de las variables analizadas.

Además se pudo comprobar que la nueva encuesta propuesta en el procedimiento es mucho más específica que la que aplica Sunwing, debido a que se miden atributos relacionados únicamente con el servicio de alojamiento y las experiencias del cliente en la habitación, lo que resulta de gran interés a la hora de conocer los problemas que afectan este servicio y poder darle solución. Corroborándose así la importancia de este nuevo instrumento y quedando como propuesta para la utilización en el hotel objeto de estudio.

Paso 8 Aplicación del instrumento de medición de calidad del servicio recibido

Para diagnosticar los niveles de satisfacción de los clientes se aplicó el instrumento diseñado con 18 ítems

Para el estudio se definió como población (N) la cantidad de clientes que se hospedaron en el hotel en el último fin de semana del pasado mes de abril.

En el cálculo del tamaño de la muestra existen dos fórmulas dependiendo de si la población es finita o infinita. En este trabajo se tomó una población finita y se aplicó la siguiente fórmula definida por Fisher (1996) para la determinación de la muestra.

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Asignando los siguientes valores

p: 50%

Z: 1,96

q: 50%

E: 5%

N: 191 turistas nacionales y extranjeros hospedados en el hotel durante el último fin de semana del mes de abril.

Sustituyendo los valores: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{191}} = 128$$

El total de clientes a encuestar es de 128. Como tipo de muestreo a utilizar se seleccionó el muestreo aleatorio simple, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra.

Paso 9 Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio recibido

El procesamiento de los cuestionarios se realizó con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0. y con Microsoft Excel.

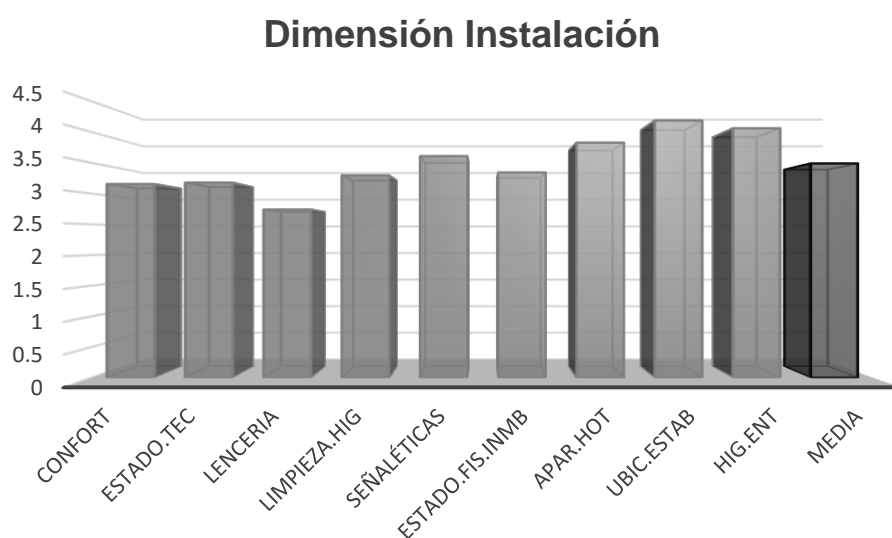


Figura 3.9 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión instalaciones.

Fuente: Microsoft Excel.

Los resultados de las encuestas (Ver anexo 17) arrojaron que las mayores insatisfacciones de los clientes están relacionadas con la Lencería, el 23.56% considera el servicio Mal, el 70% Regular, el 2.34% Muy bien y el 0.78% manifestó que el servicio de lencería estaba Muy Mal. Esto corrobora lo obtenido con los expertos en el paso 4 del procedimiento donde la principal causa, a criterio del equipo, que influye en la insatisfacción de los clientes y con ello en los resultados de las encuestas aplicadas por la Sunwing, se relaciona con la lencería. En orden le siguen las insatisfacciones relativas al Confort donde el 21% de los encuestados lo evaluó de Muy bien, pero un 75% lo considera Regular, un 2.34% Mal y un 1.56% Muy mal, lo cual afecta el resultado de este ítem frente al resto. Luego le sigue el Estado Técnico de la habitación donde un 19.5%

lo considera Muy bien, un 78.9% Regular y un 1.56% Mal. Con relación a la Apariencia y estado de la planta hotelera, su ubicación e Higiene del entorno más de la mitad de los clientes los consideran entre muy bien y excelente.

Teniendo en cuenta la clasificación establecida por los expertos, la dimensión Instalación está Mal, ya que 5 de sus atributos obtuvieron más de la mitad de sus votos entre 1 y 3. Presentado esta una media de 3.49. Por esa razón se detalla las siguientes estrategias a realizar para esta dimensión.

- ✓ Convocar una reunión de análisis con los prestatarios del servicio de lavandería.
- ✓ Llevar a cabo un sistema de aprovisionamiento para las habitaciones.
- ✓ Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento y camareras de pisos.
- ✓ Incorporar un procedimiento de supervisión de las habitaciones.
- ✓ Desarrollar con el Centro de Capacitación un Taller sobre la Limpieza profesional.

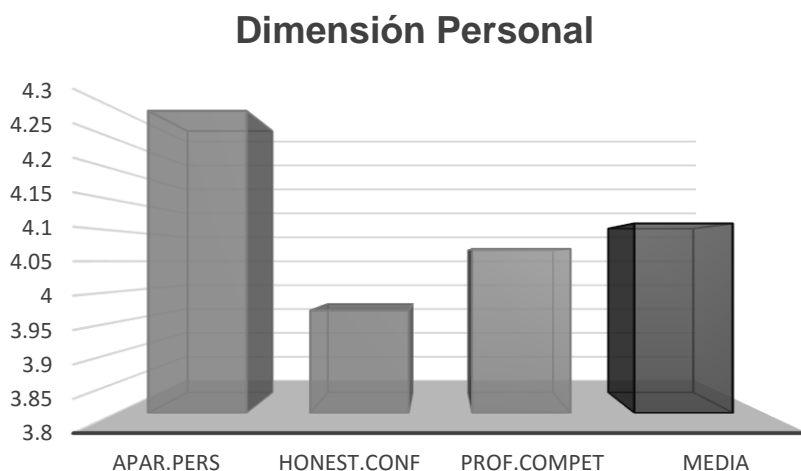


Figura 3.10 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión Personal.

Fuente: Microsoft Excel

Positivamente se percibió que la dimensión Personal puntuó con buenos resultados donde el 32% de los encuestados considera Apariencia del personal Excelente y más de la mitad evaluó este y los atributos Honestidad y confiabilidad y Profesionalidad y competencia de Muy bien. Es así que la media de dicha dimensión es 4.11.

Clasificándose, según expertos de Bien. Algunas estrategias para mejorar la evaluación de los atributos son:

- ✓ Realizar cursos de capacitación por áreas teniendo en cuenta las tendencias actuales.
- ✓ Buscar personas que sean entusiastas, que tengan un trato cordial y que interactúen bien con otros.

Evaluación sistemática del rendimiento laboral proporcionándole la información obtenida al trabajador, lo cual supone un importante estímulo motivador.

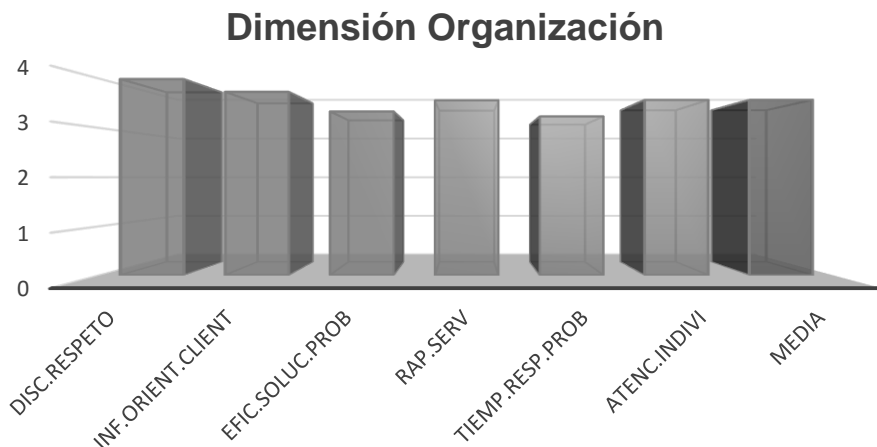


Figura 3.11 Nivel de satisfacción por cada atributo según la dimensión Organización.

Fuente: Microsoft Excel.

Por otro lado, la dimensión Organización tuvo otros resultados muy diferentes pues el 83.59% evaluó el atributo Información y orientación al cliente de Muy bien, un 6% de Regular y un 10% de Mal; el 66% considera Regular la Eficacia en la solución de los problemas del cliente; un 16% evaluó de Mal el tiempo de respuesta y de Regular el 43.75%, o sea que existe insatisfacción con respecto a estos atributos, ambos relacionados entre sí. El 56.25% considera Muy bien el servicio en cuanto a rapidez y el 43.75% considera que está Regular. Es así que la media de dicha dimensión es de 3.57, con una clasificación de Bien pues 4 de sus atributos obtuvieron más de la mitad de sus

votos entre Muy Bien y Excelente. Algunas estrategias para mejorar los atributos clasificados de Mal y Regular son:

- ✓ Reorganizar el flujo de operaciones del proceso de alojamiento.
- ✓ Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento.
- ✓ Exigirles a los trabajadores que ofrezcan atención rápida a sus clientes, bajo cualquier circunstancia lo cual constituye motivo de satisfacción para ellos, ya que sienten que son importantes y le dan prioridad a sus necesidades.

Un análisis del valor modal de los resultados permite afirmar que la mayoría de los encuestados considera el Confort, el Estado técnico de la habitación, la Lencería, la Limpieza e higiene, el Estado físico del inmueble, la Eficacia en la solución de los problemas y el tiempo de respuesta a estos son atributos Regulares, el resto de los atributos los consideran Muy bien. Además, el valor de la mediana en todos los casos se encuentra próximo al valor de la media lo que indica que los encuestados coinciden en sus criterios en su mayoría.

Con el análisis realizado se determinó que la dimensión de calidad evaluada con una calificación menor fue la correspondiente a Instalaciones. Según este dato se puede concluir que representa el 49.74% de satisfacción al cliente, y un 50.26% de insatisfacción por lo que según (Horovitz, 1992) (citado por (German Fey, 2017) indica existe una señal de alarma cuando esta tasa es mayor al 20% eso equivale a decir que 3% de los clientes se van perdiendo irremisiblemente y que se lo contará a 9 personas.

3.2.4 Fase IV Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio

Paso 10 Planificación de las acciones

En este paso, una vez analizados los resultados de las encuestas y la situación del hotel, se determinó entre el grupo de expertos mediante el uso del diagrama de Pareto y diagrama Causa-Efecto los objetivos a alcanzar, se programaron las acciones, así como las tareas a realizar en cada una con los responsables de su puesta en práctica, el tiempo establecido para ello y el encargado de darle seguimiento a las mismas.

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

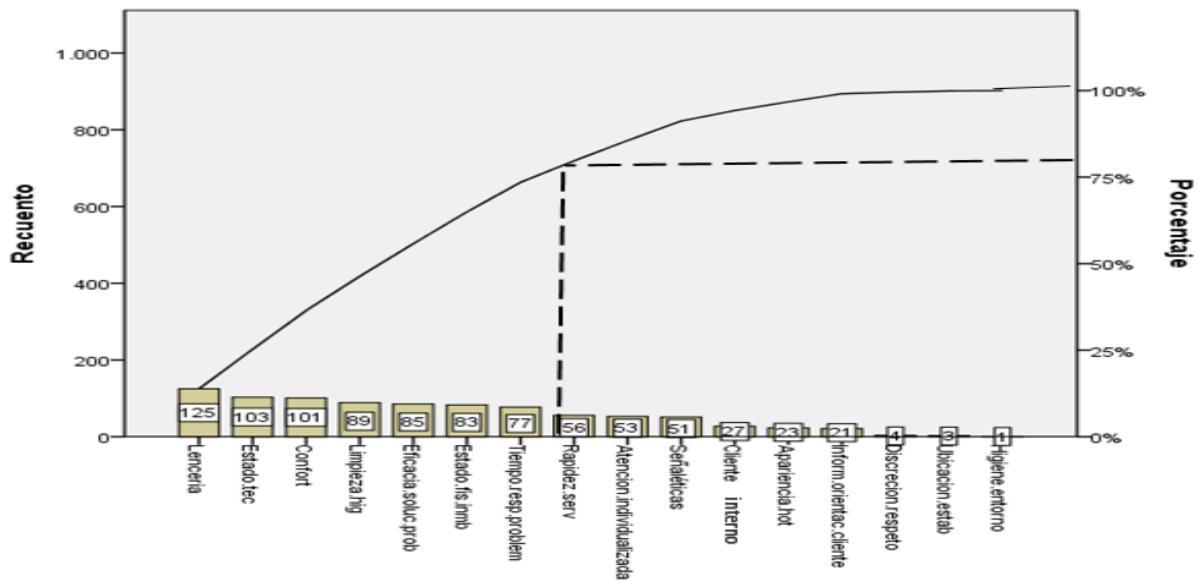


Figura 3.12 Diagrama de Pareto.

Fuente: SPSS Versión 19.0

La utilización del diagrama de Pareto permitió comprender un principio esencial que plantea que uno pocos elementos son los responsables de un mayor resultado, estos elementos son clasificados como vitales y necesitan ser identificados para que todos los recursos sean dirigidos a ellos, en el gráfico quedó demostrado que entre los problemas vitales que hoy afectan el proceso de alojamiento están relacionados con la lencería que no tiene la calidad requerida, con el estado técnico de las habitaciones, el confort de las mismas, la limpieza e higiene, la eficacia en la solución de los problemas, el estado físico del inmueble y el tiempo de respuesta a los problemas. Su aplicación periódica mostrará si los esfuerzos realizados arrojan resultados satisfactorios, lo que se vería representado por una disminución de la altura de las barras de los problemas sobre los que se ha trabajado.

Luego se realizó el diagrama Causa-Efecto, su utilización como herramienta científica aplicada en el hotel objeto de estudio, permitió identificar una serie de factores que atentan la calidad del servicio de alojamiento, permitió delimitar las causas más probables y básicas del efecto que responde al objetivo de la investigación.

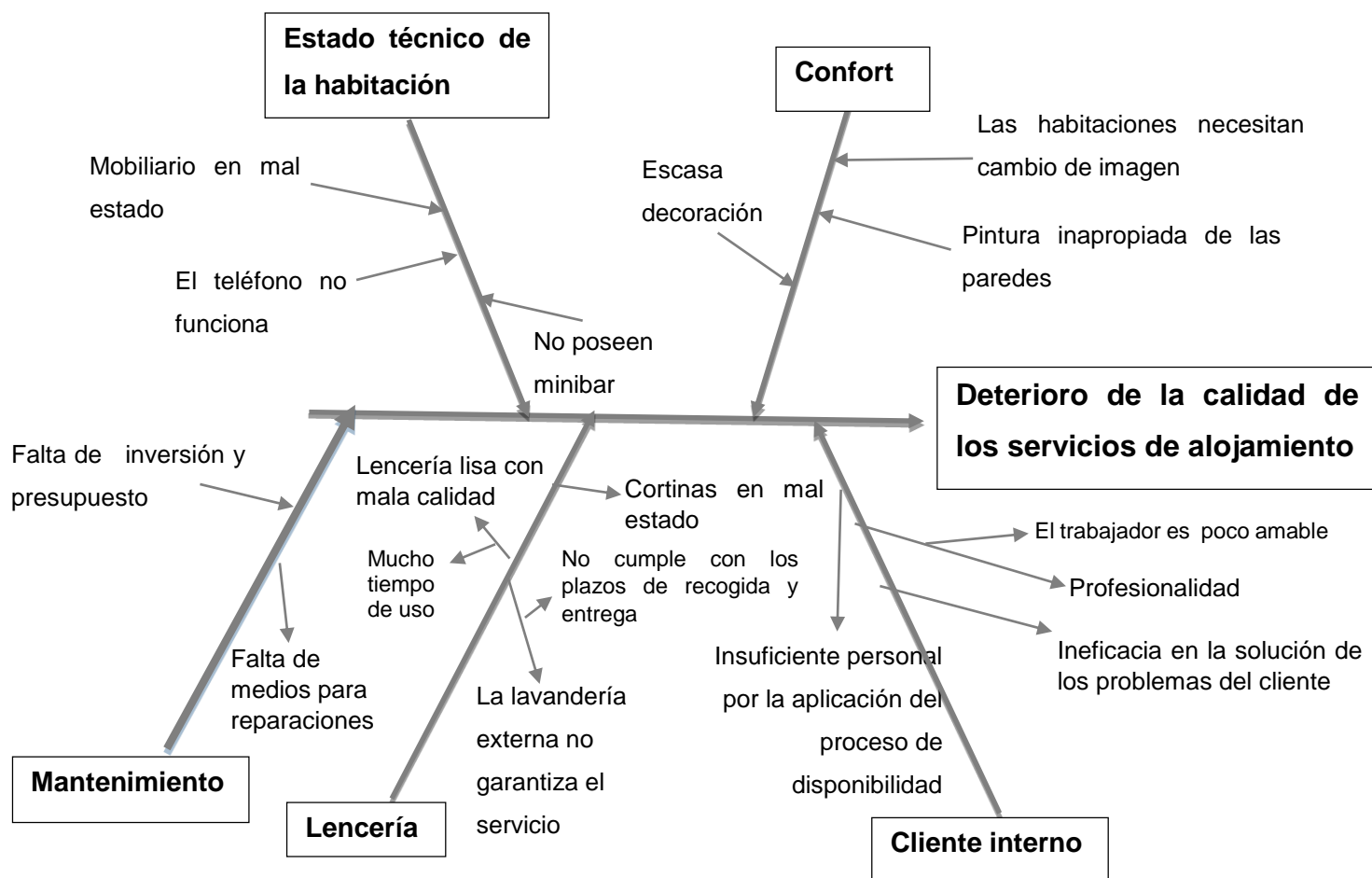


Figura 3.13 Representación del Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración propia, a partir del SPSS Versión 19.

Paso 11 Implementación de las acciones

Como parte de la solución a una de las problemáticas del hotel se confeccionó el plan de acciones y una lista de chequeo cuyo objetivo es facilitar el proceso de supervisión. Se tuvo en cuenta para su confección que fuera un instrumento práctico y útil y que cumpliera el objetivo de evaluar la habitación como lista para ser ocupada .

SUPERVISION DE HABITACIONES

NC 127 DEL 2014

EXTERIORES	SI	NO	HABITACIONES	SI	NO	BAÑO	SI	NO
Pasillos y escaleras			Profesionalidad			Inodoro		
Local de la camarera			Teléfono			Ducha		
Tipos de habitaciones			Iluminación			Lavabo		
			Climatización			Meseta		
			Ventilación			Temperatura		
			Acústica			Accesorios		
			Puertas			Cortinas		
			Mobiliario			Tomacorrientes universal		
			Equipos			Juego de toallas		
			Accesorios			Amenidades		
			Lencería			Higiene		
			Papelería					
			Ambientación					
			Caja de seguridad					
			Servicios especiales					
			Higiene					
TOTAL								

LEYENDA

30 ES LA MAXIMA PUNTUACION

27 ESTA BIEN

24 ES APROBADO

Tabla 3.8 Plan de acciones

ACCIONES DE MEJORAS	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	SEGUIMIENTO
Mejora de la calidad de la lencería	<ul style="list-style-type: none"> -Convocar una reunión de análisis con los prestatarios del servicio de lavandería -Realizar supervisiones sorpresivas al cuidado, conservación y manipulación de la lencería. -Solicitar un taller al Centro de Capacitación relacionado con el cuidado y conservación de la lencería. -Gestionar la tarjeta de huésped para las buenas prácticas relacionado con la lencería. 	Jefe de Ama de Llaves.	Junio- Agosto	Incluir en el presupuesto de Ama de Llaves	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad
Confort de las habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Compra de cuadros. -Sustitución de cortinas. -Sustitución de sobrecamas. -Mejoras de pinturas en habitaciones 	Jefe de SSTT	2 años	Incluir en el Plan de inversiones el cambio de la Lencería decorativa.	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad

Estado técnico de las habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Cambiar jambar de los aires acondicionados. -Sustituir los herrajes de los baños. -Renovar los apliques de las habitaciones. -Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento. -Reorganizar el flujo de operaciones desarrolladas en el área de mantenimiento. 	Jefe de SSTT	6 meses	Ejecutar e incluir en el Plan de mantenimiento	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad
Profesionalidad y competencia	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar seminarios de amabilidad y cortesía. -Solicitar la compra de uniformes para las camareras. -Reorganizar el flujo de operaciones del proceso de alojamiento. 	Jefe de Ama de Llaves, recepción y SSTT	6 meses	Solicitar incluir al presupuesto	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad
Tiempo de respuesta a las inquietudes y problemas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Reorganizar el flujo de operaciones del proceso de alojamiento. -Arreglo de la pizarra telefónica. -Desarrollar charlas sobre la importancia del trabajo en equipo. 	Jefe de Ama de Llaves, recepción y SSTT	3 meses	Solicitar incluir al presupuesto	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad

Eficacia en la solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> -Reorganizar el flujo de operaciones del proceso de alojamiento. -Desarrollar charlas sobre la importancia del trabajo en equipo. -Solicitar el aumento de la plantilla de operarios de mantenimiento. 	Jefe de Ama de Llaves, recepción y SSTT	2 meses	Solicitar incluir al presupuesto	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad
Calidad del servicio de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> -Incorporar un procedimiento de supervisión de las habitaciones. -Desarrollar con el Centro de Capacitación un Taller sobre la Limpieza profesional teniendo en cuenta las tendencias actuales. -Solicitar el aumento de la plantilla de camareras de pisos. -Gestionar la situación con los nylons de cestos. -Incorporar al Manual de procedimiento la lista de chequeo propuesta 	Jefe de Ama de Llaves	Junio	No	Director, Jefe de Compra y Jefe de Calidad

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Conclusiones parciales del Capítulo III

La consecución de las fases del procedimiento propuesto, tomando como referencia el utilizado por (González Álvarez, 2015) y el desarrollo de las diferentes herramientas hicieron posible el planteamiento de los principales problemas que afectan la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Club Tropical relacionados principalmente con la lencería, el estado técnico de las habitaciones, el confort de las mismas, la eficacia en la solución de los problemas, la limpieza e higiene, el estado físico del inmueble y la rapidez en los servicios, constituyendo la dimensión Instalación la más afectada. Resultó de vital importancia el plan de acciones propuesto, así como la lista de chequeo la cual constituye un aporte a la contribución del proceso de supervisión. Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de medición de la calidad, a través de ambos instrumentos, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. Esto le servirá a la empresa como referencia para comparar con mediciones posteriores y encaminar las estrategias de solución hacia las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

Conclusiones

1. Las referencias teóricas consultadas en la investigación permiten comprender que la calidad en los servicios de alojamiento turístico está ocupando un lugar primordial, transformándose en un factor competitivo. El éxito futuro depende en gran medida de propuestas oportunas que permitan la transformación de la realidad.
2. El procedimiento diseñado compuesto de cuatro fases y once pasos demuestra el rigor científico del trabajo de investigación y orientó qué hacer y cómo proceder permitiendo un estudio de la evaluación y mejora de la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Club Tropical.
3. La aplicación del procedimiento en el hotel Club Tropical permitió identificar los principales problemas que afectan la calidad del servicio de alojamiento principalmente en el área habitacional, resultados que facilitaron la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.
4. Esta investigación constituye una importante herramienta en manos de los directivos del hotel ya que a partir de sus resultados y la aplicación del plan de mejora y la lista de chequeo sugeridos en el trabajo, se podrá mejorar la calidad del servicio de alojamiento, la competitividad de la empresa aumentaría y como elemento fundamental, aumentará la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

1. Sistematizar la implementación del procedimiento en el hotel, debido a que este constituye una herramienta fiable y práctica a la hora de medir la calidad del servicio de alojamiento y así tener conocimiento del grado de satisfacción de los clientes que se hospedan.
2. Presentar los resultados de la presente investigación en el comité de calidad de la Delegación del MINTUR.
3. Proponer a la Universidad y al Centro de Capacitación Delegación MINTUR Varadero el desarrollo de importantes acciones de capacitación para mejorar el desempeño profesional de los trabajadores.
4. Se recomienda al hotel comenzar aplicando las encuestas de forma semanal. En dependencia de los resultados que arrojen las mismas se puede aumentar o disminuir la frecuencia de aplicación teniendo en cuenta el gasto de tiempo que provocan debido al procesamiento de los datos.
5. Monitorear frecuentemente los resultados para poder medir el impacto de las acciones propuestas en el Plan de mejoras y comprobar la efectividad de la lista de chequeo para el proceso de supervisión.

Bibliografía

- Aguiar López, J. G. 2015. Hoteles, Hoteleros y Hotelería 27 de febrero de 2018. Disponible en: www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/index.htm.
- Aguilar Esteban, R.; Guija Zavalaga, J.; Polanco Reyna, M., et al. 2017. Calidad en el servicio en el sector cines en Lima. [Tesis de Maestría], en opción al Título de Magíster en Dirección de Marketing. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9580/AGUILAR_GUIJA_CALIDAD_CINES_LIMA.pdf?sequence=1
- Altamirano Arboleda, H. X. 2014. La Calidad del Servicio Hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la ciudad de Baños de Agua Santa [Tesis de Diploma], en opción al Título de ingeniero en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y hoteleras Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de Los Andes Ambato – Ecuador
- Anido Rodríguez, S. I. 2013. Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el proceso de alojamiento del Hotel “Canimao”. [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ayala Castro, H.; Diaz Abreu, A.; Romero Lamorú, I., et al. 2005. Temas de gestión de la calidad. 24 de abril de 2018. Disponible en:
- Ballón Cervantes, S. C. 2016 Evaluación En La Calidad De Servicio Y Satisfacción Del Cliente En Los Hoteles De Dos Y Tres Estrellas De La Ciudad De Abancay [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Administración y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Esan Surco, Peru
http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/588/2016_ADYFI_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blasco Peris, A. 2015. Gestión de Alojamientos 20 de diciembre de 2018. Disponible en:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666485X200700010000.

-
- Cahuaya Rivera, R. y Ñahuincopa Arango, P. 2015. Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente del hotel la hacienda en la provincia de Angaraes 2015 [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Administración Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo-Perú <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1288/TESIS%20CAHUAYA-%C3%91AHUINCOPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvanapón Arana, M. N. 2017. Calidad de servicio en los hoteles boutique de la ciudad de Trujillo. [Tesis de Diploma], en opción al Licenciada en Administración y Servicios Turísticos FACULTAD DE NEGOCIOS. Universidad del Norte.Trujillo,Peru.<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11432/Calvanapon%20Arana%20Marleny%20Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camisón, C.; Cruz , S. y González, T. 2006. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas Madrid. PEARSON EDUCACIÓN, S. A., ISBN:10: 84-205-4262-8 p.
- Carro Paz, R. y González Gómez, D. 2012. Administracion de la calidad total. 26 de febrero de 2018. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf.
- Concha Meyer, V.; Cuevas Cuevas, P.; Moraga Gaez, R., et al. 2007. Propuesta y Aplicación de un Proceso Metodológico orientado a la superación de brechas en las dimensiones organizacional y procedimental del servicio de las MIPES turísticas regionales: Caso aplicado a MIPES turísticas pertenecientes al subsector de Alojamiento Turístico de los destinos Valdivia y Panguipulli. . [Tesis de en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas Universidad Austral de Chile Valdivia – Chile.
- Covas Varela, D.; Hernández Pérez, G. y López Calaña, D. M. 2017. Evaluación de la calidad de vida urbana en la ciudad de Cienfuegos desde una dimensión subjetiva. 4 de abril de 2018. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/567/631/>.
- Choix Pérez, A. L. 2013 Satisfacción del cliente en las empresas de hospedaje de Cd. Obregón: El caso de dos hoteles. [Tesis de Diploma], en opción al Lic.

-
- Administración de empresas turísticas. Instituto Tecnológico de Sonora. Ciudad Obregón, Sonora.
- Del Toro Soto, M. 2015. ALOJAGES: texto básico de la asignatura Gestión de Alojamientos [en línea]. Editorial Universidad de Matanzas. Matanzas. Disponible en: [Consulta: ISBN: 978-959-16-2984-5
- Escobar Aguiar, E. F. 2010. La limpieza como una importante dimensión de calidad en la hotelería 10 de marzo de 2018. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/efea.htm>
- Fernández Pacheco, L. C. 2012. Las Certificaciones de Calidad en las Empresas Turísticas: Antecedentes y Consecuencias. [Tesis de Doctoral], en opción al Doctora en Comercialización e Investigación de mercados. Universidad de Oviedo. España. http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13438/2/TD_lauracasofernandez-pacheco.pdf
- Fernández García, D. 2014. Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero “Gran Caribe” Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Gestión de la Calidad. Primera edición. Ciudad de Matanzas. Editorial Universitaria. ISBN 959-16-0304-9. 190 p.
- Frías Jiménez, R. A.; González Arias, M. y González Laucirica, A. 2007. Gestión de la Calidad. Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas. p.
- Galaz Álvarez, C. A. 2014. Evaluación y Aplicación de un Modelo de Calidad a organismos de acreditación en Chile [Tesis de Maestría], en opción al Grado de Magíster en control de gestión Universidad de Chile. Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116371/Galaz%20%C3%81lvarez%20Carla.pdf?sequence=1>
- German Fey, G. A. 2017. Evaluación de la calidad del servicio que se ofrece en el hotel ecuahogar, en la ciudad de Guayaquil. [tesis de en opción al Título de Licenciado Fernando Chiriboga Facultad de Comunicación Social Universidad de Guayaquil Guayaquil - Ecuador

-
- Gómez Varona, R. 2006. Material de Apoyo, Gesiton del Alojamiento. Camagüey. p.
- González Álvarez, R. 2015. Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala servqual 4 de abril de 2018. Disponible en: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rcin/article/view/439/236>.
- González Arias, M.; Frías-Jiménez, R. A. y Gómez-Figueroa, O. 2015. Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera 4 de abril de 2018. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rji/v37n3/rji040316.pdf>.
- González Camejo, I. T.; Batista Sánchez, E.; González Ferrer, J. R., et al. 2016. Gestión de la calidad del diseño del servicio restauración en el Hotel Club Amigo Atlántico del destino Holguín. 4 de abril de 2018. Disponible en: <http://responsibletavel.org/docs/lvis%20Taid%201%20Spa.pdf>.
- González Hernández, M. C. 2011. Protocolo de revisión de la limpieza en hoteles 13 de Diciembre de 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/protocolo-revision-limpieza-hoteles/>
- Hudson, S.; Hudson, P. y Miller, G. A. 2004. The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector: A Methodological Comparison Journal or Travel Research. 42 mayo, 2018. 8. Disponible en:
- Luna Carvajal, C. M. 2015. Validación de un Procedimiento de Gestión de los Costos De Calidad En El Hotel Carabel de Salinas. [Tesis De En Opción Al Título De Licenciado en Turismo y Hotelería Facultad de Comunicación Social. Universidad Estatal de Guayaquil Guayaquil – Ecuador
- Marín Vinuesa, L. M. s\ a. La influencia de la certificación iso 9000 sobre los resultados: una evidencia empírica en el sector del mueble. 7 de marzo de 2018. Disponible en: http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_10/Luz_M%C2%AA_Mar%C3%ADn_Vinuesa.pdf.
- Martínez Rodríguez, R. M. 2017. Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el hotel Mar del Sur. [Tesis de DIPLOMA], en opción al Título de licenciado en turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática Universidad de Matanzas

Martínez Salgado, O. F. s\la. Evaluación de la Calidad del Servicio Turístico en las Empresas de Alojamiento del Balneario Las Peñitas [Tesis de en opción al Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua PoneLOYA, León – Nicaragua.

Mazaira Rodríguez, Z.; Becerra Lois, F. Á. y Alonso Hernández, I. 2011. Propuesta de un procedimiento metodológico para medir el bienestar social de la familia en cuba 4 de abril de 2018. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87019757002>.

Mcintosh, A. J. y Siggs, A. 2005. *An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation*. Journal of Travel Research. 44 mayo, 2018. 8. Disponible en: 10.1177/0047287505276593

Navarro Ureña, A. s\la. Manual para Regiduría de Pisos. ISBN:84-9732-491-9. p.

O'Reilly Crespo, G. 2011. Una definición de calidad. 7 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/una-definicion-de-calidad/>

Palacios Palacios, D. 2014. Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó [Tesis de Maestría], en opción al Título de Magister en Administración. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia <http://www.bdigital.unal.edu.co/45670/1/11799027.2014.pdf>

Pastor González , R. 2014. La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación Universidad de Valladolid.

Pastor González, R. 2014. La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación Universidad Valladolid. Segovia. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6001/1/TFG-N.95.pdf>

Pérez Macedo, K. J. y Calancho Chura, P. 2015. Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles 4 estrellas de la ciudad de Puno. [Tesis de Diploma], en opción al Título en Licenciada en administración en turismo, hotelería y gastronomía. Facultad de

Ciencias Administrativas Escuela Profesional de Administración en Turismo
Hotelería y Gastronomía. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”
Juliaca - Perú
<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/544/Bach%20Karen%20Johana%20Pérez%20Macedo%20DNI%2047301510%20%20%20Bach%20Pilar%20Calancho%20CHURA%20DNI%2047250206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivas Sánchez, A. B. 2012. Análisis de la calidad de los servicios turísticos de hospedaje y guianza de mindo y sugerencia de mejora. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciada en Ecoturismo y Guía de turismo nacional Facultad de Ciencias Humanas Pontificia Universidad Católica del Ecuador Quito, Ecuador.

Ruiz Vega, A.; Vazquez Casielles, R. y Diaz Martin, A. 2015. La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. 7 de marzo de 2018. Disponible en: <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/304/260>.

Sánchez Peña, H. O. 2014. Viabilidad de un sistema de Gestión de Calidad Internacional en una PYME con mercado Local. [Tesis de Diploma], en opción al Lincenciado en Relaciones Internacionales. Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Mexico DF. <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/400039444/400039444.pdf>

Sánchez Sigüenza, T. S. 2017. Diagnóstico de la calidad de servicio al cliente y propuesta de un modelo de medición multivariante para supervivencia y fidelidad de los socios aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda. [Tesis de Maestría], en opción al Título de Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica particular de Loja Loja, Ecuador.

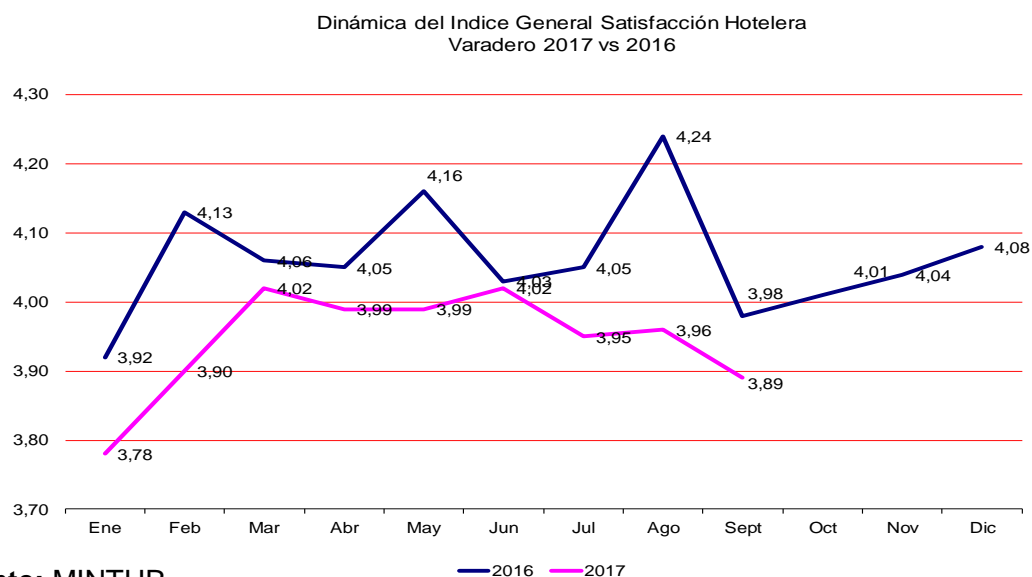
Santomá, R. y Costa, G. s\la. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura 1 de diciembre de 2017.

Taillacq Blanco, D.; Álvarez Acosta, H. y Blanco Ardila, S. C. 2016. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no

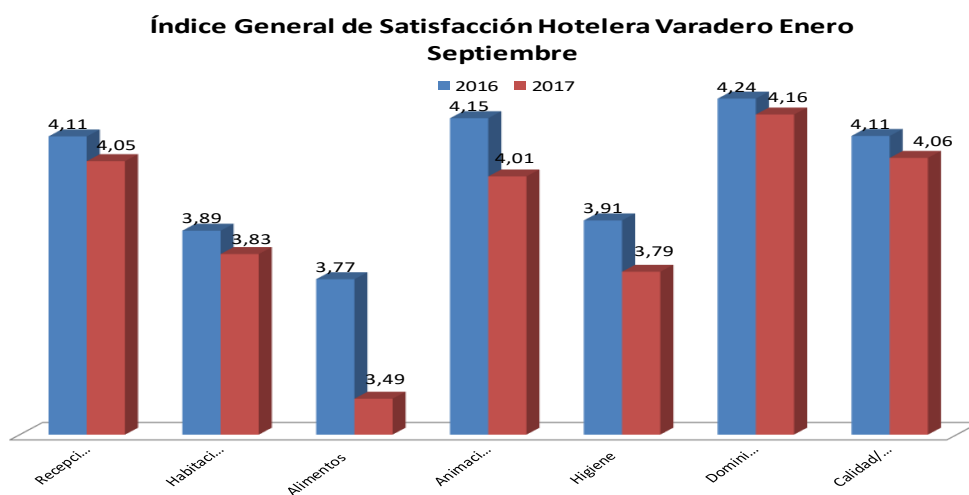
-
- estatales contratados por la agencia Havanatur S. A. . 4 de abril de 2018.
Disponibile en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus02216.pdf>.
- Tarí Guilló, J. J. 2000. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Universidad de Alicante. ISBN:84-7908-522-3 p.
- Tello Shugulí, F. W. 2015 Propuesta de mejora en los procesos de gestión en el hotel boutique Plaza Sucre con el fin de alcanzar la norma smart voyager express. [Tesis de Diploma], en opción al Título Profesional de Ingeniero en Administración de Empresas Hoteleras Universidad de Especialistas Turísticas. Quito,Ecuador.
- Urgiles Castro, R. C. 2010. Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Ingenieria en Turismo. Facultad de Ciencias de la Hospitalidad,Carrera de Turismo. Universidad de Cuenca. Cuenca.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1628/1/tur12.pdf>
- Vergel Noda, N. 2014. Metodología para la evaluación de la calidad del servicio en la Empresa de Ómnibus Nacionales de Santa Clara. [Tesis de DIPLOMA], en opción al Título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Universidad Central Marta Abreu. Santa Clara,Cuba.

Anexos

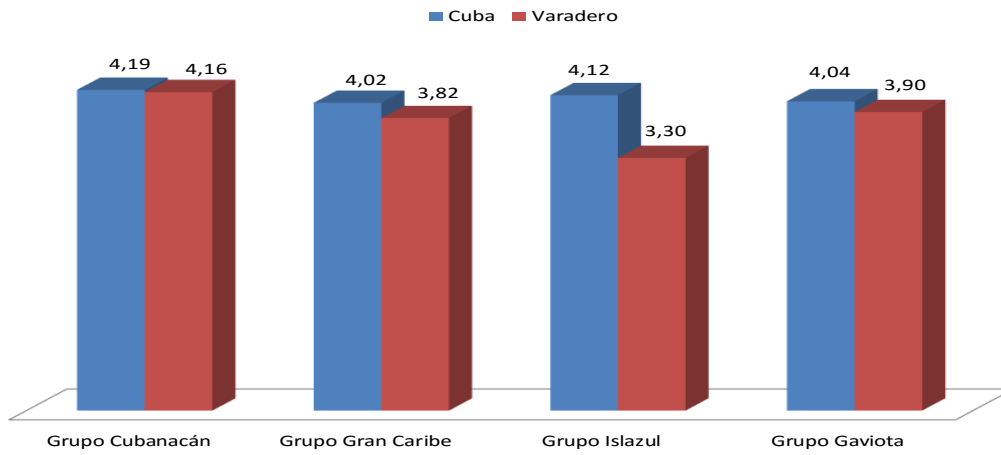
Anexo 1 Resultados de las Encuestas Nacional de Satisfacción (ENS)



Anexo 2 Análisis de la Satisfacción General Hotelera



Índice General satisfacción Hotelera por entidades 01-09 2017



Fuente: MINTUR

Anexo 3 Matriz de Concepto

	Juran, 1990	OMT,2003	Gómez Varona, 2006.	Fernández (2011)	Castillo Albarrán, s/a	Luna Carvajal, 2015	Rivera y Arango, 2016
Juran, 1990	Consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.	Satisfacción de necesidades y expectativas respecto al producto.	Satisfacción del cliente.	Características del producto que se basan en las necesidades del cliente.	Características del producto que se basan en las necesidades del cliente.	Que los producto se basen en las necesidades del cliente para lograr satisfacción	El cliente es el ente fundamental.
OMT 2003	Juran implica solo el producto, la OMT abarca también la satisfacción respecto a los servicios.	Resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas de los consumidores respecto a los productos y servicios a un precio aceptable	Satisfacción de necesidades y expectativas	Satisfacción de todas las necesidades, y expectativas de los consumidores respecto a los productos y servicios	Satisfacción de las necesidades de los consumidores respecto a los productos y servicios.	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes respecto a los productos.	El cliente es el ente fundamental.
Gómez Varona, 2006.	Juran plantea que es una propiedad del producto mientras que Gómez Varona la relaciona con la capacidad de la persona	Para Gómez Varona depende de la capacidad de las personas, la OMT plantea que es resultado de un proceso.	“Medida en que somos capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	Satisfacer necesidades	Satisfacer necesidades	El cliente es el ente fundamental.
Fernández (2011)	Fernández hace alusión también a calidad como el cumplimiento de las especificaciones con la que fue diseñado el producto.	La OMT plantea la satisfacción desde el punto de vista del producto y del servicio, Fernández, en cambio, plantea que depende de uno o el otro.	Fernández plantea que calidad es la habilidad de los productos para satisfacer necesidades.	Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.	Los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad o aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.	La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	Lograr satisfacer expectativas.
Castillo Albarrán, s/a	Castillo Albarrán tiene en cuenta no solo las características del	La OMT plantea que la calidad es resultado de un proceso, lo cual va más allá de una	Para Castillo Albarrán la calidad no recae en las	Fernández hace alusión también a calidad como el cumplimiento de las especificaciones con la	Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o	Satisfacción de las necesidades de los consumidores	Depende de las características del servicio recibido.

Anexo 3 Matriz de Concepto

	producto, sino también sus propiedades.	característica de producto.	personas, sino en los productos.	que fue diseñado el producto.	servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.	respecto a los productos y servicios	
Luna Carvajal, 2015	Carvajal enfoca el precio como principal característica del producto para satisfacer necesidades.	La OMT le imprime cierta independencia al servicio del producto, asocia la calidad a estos.	Carvajal asocia la calidad con las propiedades del producto o servicio.	Carvajal presta especial atención al precio de los productos.	Castillo Albarrán no tiene en cuenta la satisfacción de expectativas.	La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a un precio igual o menor del que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido.	Es el valor asignado por el cliente.
Rivera y Arango, 2016	Rivera y Arango tienen en cuenta el valor asignado por el cliente al servicio recibido.	Rivera y Arango tienen en cuenta el valor asignado por el cliente al servicio recibido.	Rivera y Arango tienen en cuenta el valor asignado por el cliente al servicio recibido.	Rivera y Arango tienen en cuenta el valor asignado por el cliente al servicio recibido.	Rivera y Arango tienen en cuenta el valor asignado por el cliente al servicio recibido.	Luna Carvajal tiene en cuenta la correspondencia entre lo asignado y lo recibido y percibido.	Es el valor que le asigna el cliente al servicio recibido y que generalmente logra colmar sus expectativas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Adaptaciones de los modelos para servicios de alojamiento

MODELO	AUTOR (AÑO)	CARACTERÍSTICAS
LODGSERV	Knutson et al. (1990)	Medición de la calidad en servicio de hoteles a partir del uso de 26 indicadores para medir las expectativas de los clientes.
HOLSERV	Mei y otros (1999)	Como adaptación del modelo SERVQUAL se encontraron tres factores determinantes del servicio: los empleados, los elementos tangibles y la fiabilidad.
HOTELQUAL	Falces et al. (1999) Casino (2001) Hernández, Muñoz y Santos (2003) Alonso y otros (2006)	Fue creado y específicamente adaptado del modelo ServQual partiendo de estas bases fue implementado para perfeccionar la medición de la calidad de alojamiento con referencia a las actividades que realiza el personal del hotel; ya que estos componentes evaluados por lo clientes tienen afinidad hacia los mismos. Discrepancias entre expectativas y rendimiento.
SERVPERF	Cronin y Taylor (1992)	Se basa en las percepciones de los clientes sobre el servicio prestado.
RURALQUAL	Correia y Miranda (2007)	Se diseñó con el fin de conocer la calidad en establecimientos, utilizando las dimensiones: profesionalidad, oferta básica, ambiente rural y regional, oferta complementaria y tangibilidad.
RESORTQUAL	Valls y otros (2002) Alén, Mazaira y Fraiz (2004) Alén y Rodríguez (2004)	Se diseñó con el fin de medir la calidad de los destinos turísticos.
DINESERV	Stevens y otros (1995)	Medición de la calidad en los restaurantes con las dimensiones: fiabilidad, tangibles, seguridad, capacidad de respuesta y empatía.
HOLSAT	Tribe y Snaith (1998)	Ciudad y facilidades; ambiente; restaurantes, bares, tiendas y vida nocturna; transfers; herencia y cultura y alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Beneficios derivados de la implantación del certificado.

Tipo	Beneficio	Autor
Interno	Reducción de la tasa de errores	Tarí (2000); Pacheco (2012); Tello (2015)
	Aprovechamiento de recursos	Urgilé (2010)
	Mejoras en la eficiencia y organización interna.	Tarí (2000); Sánchez (2014); Tello (2015)
	Motivación del personal	Galaz (2014)
	Reducción de costes	Marin (S\A); Pacheco (2012); Sánchez (2014)
Externo	Satisfacción de clientes	Marin (S\A); Tarí (2000); Urgilé (2010); Pacheco (2012); Sánchez (2014); Tello (2015)
	Aumento calidad producto y servicio	Marin (S\A); Tello (2015);Martinez (2017)
	Imagen de la empresa	Marin (S\A); Tarí (2000); Urgilé (2010); Pacheco (2012); Galaz (2014); Sánchez (2014); Tello (2015)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6 Cuestionario de competencia y resultados de la aplicación del Método de Expertos para la valoración del procedimiento metodológico propuesto.

Estimado señor(a):

Se recurre a usted solicitándole su disposición a ejercer como posible experto en la validación de las etapas del proceso investigativo para

Nombre (s) y Apellidos:			
Marque con una X	Especialista	Máster	Doctor/a
Labor que realiza:			
Años de experiencia:			

Valores	Votación									
	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										

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

Coeficiente de conocimiento

Ítems a evaluar	Votación de expertos						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Conocimiento	0.1629	0.1629	0.1629	0.1629	0.1448	0.1629	0.1448
Competitividad	0.0688	0.0688	0.0688	0.0688	0.0688	0.0688	0.0688
Disposición	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054
Creatividad	0.08	0.08	0.09	0.09	0.08	0.08	0.08
Profesionalidad	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113
Capacidad de análisis	0.122	0.122	0.122	0.122	0.1098	0.122	0.1098
Experiencia	0.1305	0.1305	0.1305	0.1015	0.1015	0.1116	0.1116
Intuición	0.0432	0.0432	0.0432	0.0432	0.0432	0.0432	0.0432
Actualización	0.1016	0.1016	0.1143	0.1143	0.1016	0.1016	0.1016
Colectividad	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028
Kc	0.904	0.904	0.9267	0.8977	0.8447	0.8851	0.8548

Fuente: Elaboración propia

Coeficiente de Argumentación

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estudios teóricos	0.27	0.27	0.27	0.21	0.21	0.21	0.27
Experiencia	0.24	0.24	0.24	0.22	0.22	0.22	0.24
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
Cursos de actualización	0.14	0.14	0.14	0.14	0.1	0.14	0.14
Total Ka	0.92	0.92	0.92	0.84	0.8	0.84	0.92

Fuente: Elaboración propia

Coeficiente de Experticidad

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
0.912	0.912	0.869	0.869	0.842	0.863	0.887

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7 Comportamientos de los indicadores comerciales en Islazul.

Comportamiento de los indicadores comerciales en ISLAZUL al cierre del año 2017.

ISLAZUL ACUMULADO				VS PLAN		CRECIMIENTO	
Indicador	2016	Plan 2017	Real 2017	R2017/P2017	R2017-P2017	R2017/R2016	R2017-R2016
Turistas físicos	104.726	107.352	106.171	98,9	- 1.181	101,4	1.445
Extranjero	28.754	39.096	25.081	64,2	- 14.015	87,2	- 3.673
Nacionales	75.972	68.256	81.090	118,8	12.834	106,7	5.118
Turistas días	563.653	600.121	589.072	98,2	- 11.049	104,5	25.419
Extranjero	201.611	233.252	179.385	76,9	- 53.867	89,0	- 22.226
Nacionales	362.042	366.869	409.597	111,6	42.728	113,1	47.555
PRECIO MEDIO	\$29,53	\$31,43	\$29,74	94,6	-\$1,69	100,7	\$0,22
HABITACIONES	2016	Plan 2017	Real 2017	R2017/P2017	R2017-P2017	R2017/R2016	R2017-R2016
Hab. Día totales	830.539	808.358	829.004	102,6	20.646	99,8	- 1.535
Hab. Día disponible	636.848	732.455	580.499	79,3	- 151.957	91,2	- 56.350
Hab. Día ocupadas	327.721	348.928	341.006	97,7	- 7.922	104,1	13.285
OCUPACIÓN	2016	Plan 2017	Real 2017	R2017/P2017	R2017-P2017	R2017/R2016	R2017-R2016
vs Totales	39,46%	43,17%	41,13%	95,30%	-0,02	104,25%	0,02
vs Disponibles	51,5%	47,6%	58,7%	123,31%	0,11	114,15%	0,07
Estancia Media	5,4	5,6	5,5	99,3	-0,04	103,1	0,17

Fuente: MINTUR.

Comportamiento de los indicadores comerciales en ISLAZUL al cierre de febrero del 2018.

ISLAZUL ACUMULADO				VS PLAN		CRECIMIENTO	
Indicador	2017	Plan 2018	Real 2018	R2018/P2018	R2018-P2018	R2018/R2017	R2018-R2017
Turistas físicos	13.148	16.602	14.206	85,6	- 2.396	108,0	1.058
Extranjero	6.696	8.596	6.688	77,8	- 1.908	99,9	- 8
Nacionales	6.452	8.006	7.474	93,4	- 532	115,8	1.022
Turistas días	98.677	115.026	105.071	91,3	- 9.955	106,5	6.394
Extranjero	57.008	60.917	55.665	91,4	- 5.252	97,6	- 1.343
Nacionales	41.669	54.109	49.406	91,3	- 4.703	118,6	7.737
PRECIO MEDIO	\$28,03	\$32,28	\$31,41	97,3	-\$0,87	112,1	\$3,39
HABITACIONES	2017	Plan 2018	Real 2018	R2018/P2018	R2018-P2018	R2018/R2017	R2018-R2017
Hab. Día totales	142.322	135.737	142.839	105,2	7.102	100,4	517
Hab. Día disponible	108.117	116.392	106.503	91,5	- 9.889	98,5	- 1.614
Hab. Día ocupadas	57.894	75.335	62.947	83,6	- 12.388	108,7	5.053
OCUPACIÓN	2017	Plan 2018	Real 2018	R2018/P2018	R2018-P2018	R2018/R2017	R2018-R2017
vs Totales	40,68%	55,50%	44,07%	79,40%	-11,43%	108,33%	3,39%
vs Disponibles	53,5%	64,7%	59,1%	91,31%	-5,62%	110,38%	5,56%
Estancia Media	7,5	6,9	7,4	106,8	0,47	98,5	-0,11

Fuente: MINTUR.

Comportamiento de los mercados emisores al cierre de febrero del 2018

ISLAZUL ACUMULADO			CUOTA DE MERCADO		
Indicador	2018	2017	R2018/T2018	R2018/R2017	R2018-R2017
Nacionales	49406	41669	49,61%	53,61%	7737
Canada	31885	26536	32,01%	34,60%	5349
Rusia	3941	2989	3,96%	4,28%	952
Italia	2065	2854	2,07%	2,24%	-789
Alemania	1987	1658	2,00%	2,16%	329
Francia	1559	1894	1,57%	1,69%	-335
Argentina	1229	691	1,23%	1,33%	538
España	904	594	0,91%	0,98%	310
OTROS	14084	21761	11,08%	11,97%	-7017
CLIENTES TOTALES	99594	92151	100,00%	108,08%	7443

Fuente: MINTUR

Resumen del de los principales indicadores económicos de Islazul Matanzas al cierre del año- 2017 en cuc. Comportamiento

Indicadores	Real A/A	Plan	Real	% RP	%RAA
Ingresos totales	14007,4	16057,5	14620,1	91%	104%
Costos + Gastos	10789,2	11407,4	11123,6	97%	103%
Utilidades	3218,2	4650,1	3496,5	75%	109%
C+G Por ingreso.	0,77	0,71	0,76	107%	99%
Ing Medio por T/D	24,85	26,76	24,82	93%	100%
C+G Prom por T/D	19,14	19,01	18,88	99%	99%

Fuente: MINTUR

Comportamiento de los principales indicadores económicos de ISLAZUL Matanzas hasta el cierre de febrero- 2018 en CUC.

Indicadores	Real A/A	Plan	Real	% RP	%RAA
Ingresos totales	2176.9	3282.1	2965.8	90	136
Costos + Gastos	1224.2	1889.8	1653.5	87	135
Utilidades	952.7	1392.3	1312.3	94	138
C+G Por ingreso.	0.56	0.58	0.56	97	100
Ing. Medio por T/D	22.06	28.53	28.23	99	128
C+G Prom por T/D	12.41	16.43	15.74	96	127

Fuente: MINTUR

Anexo 8 Expertos seleccionados.

Nombre	Nivel de escolaridad	Desempeño actual	Años de experiencia
Nastia Valdés López	Superior	Dir. Hotel	22
Olga Luisa Borges	Superior	Jefa de Recepción	30
Niurka Llerena Socorro	Superior	Ama de Llave	20
Emilce Ruíz Lezcano	Superior	Esp.de Calidad y Relaciones Públicas	10
Raúl Campo Milian	Superior	Jefe de Mantenimiento	10
Maritza Paz Acosta	Superior	Recepcionista	30
Lurdes Padrón Elegalde	Superior	Supervisora	30

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Resultados de la aplicación del Método de Expertos de los decisores seleccionados del hotel.

Coefficiente de Competencia

Ítems a evaluar	Votación						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Conocimiento	0.1629	0.1448	0.1629	0.1448	0.1448	0.1629	0.1629
Competitividad	0.0688	0.0688	0.0688	0.043	0.0688	0.0688	0.0688
Disposición	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054
Creatividad	0.09	0.08	0.09	0.07	0.08	0.09	0.08
Profesionalidad	0.113	0.113	0.113	0.090	0.113	0.113	0.113
Capacidad de análisis	0.122	0.1098	0.122	0.085	0.1098	0.122	0.122
Experiencia	0.1305	0.1015	0.1305	0.131	0.1015	0.1305	0.116
Intuición	0.0432	0.0432	0.0432	0.011	0.0432	0.0432	0.0432
Actualización	0.1143	0.1016	0.1143	0.076	0.1016	0.1143	0.1016
Colectividad	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028
Total Kc	0.9267	0.8447	0.9267	0.7328	0.8447	0.9267	0.8895

Coefficiente de Argumentación

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estudios teóricos	0.27	0.21	0.27	0.21	0.21	0.27	0.21
Experiencia	0.27	0.27	0.27	0.24	0.27	0.27	0.27
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.14	0.10	0.14	0.10	0.10	0.10	0.14
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.06	0.06	0.06	0.04	0.06	0.04	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.09	0.07	0.07	0.07	0.07
Cursos de actualización	0.14	0.14	0.14	0.10	0.14	0.14	0.14
Total Ka	0.97	0.85	0.97	0.76	0.85	0.89	0.87

Anexo 10 Ordenamiento de las causas

Causas	Expertos							$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E	E7			
C1	4	2	4	4	4	2	1	21	-24	576
C2	9	8	8	9	8	9	8	59	14	196
C3	7	9	9	7	9	7	9	57	12	144
C4	2	5	2	2	2	5	4	22	-23	529
C5	8	6	6	8	6	8	5	47	2	4
C6	3	4	5	3	3	3	3	24	-21	441
C7	1	1	1	1	1	1	2	8	-37	1369
C8	5	7	7	5	5	7	7	43	-2	4
C9	10	10	10	10	10	10	10	70	25	625
C10	6	3	3	6	7	6	6	37	-8	64
C11	12	12	12	12	12	12	12	84	39	1521
C12	11	11	11	11	11	11	11	77	32	1024

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11 Resultados del cálculo del coeficiente de Kendall y ji-cuadrado

$$W = \frac{12 \times 6497}{49 \times (1728 - 12)} = 0.927$$

$$X^2_c = \frac{6497}{7 \times 13} = 71.3956$$

Anexo 12 Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad del servicio.

Autor	Dimensiones
Garvin (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño 2. Características 3. Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento) 4. Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5. Durabilidad 6. Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) Estética 7. Calidad Percibida
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad Física, que incluyen los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios). 2. Calidad Corporativa, que afecta la imagen de la empresa. 3. Calidad interactiva, la cual deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente, como de los clientes con otros clientes.
Grönroos (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión Técnica o de Resultado 2. Dimensión Funcional o relacionada con el Proceso 3. Imagen Corporativa.
Eiglier y Langeard (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad del Output o Calidad de Servicio prestado como resultado final. 2. La calidad de los elementos de la Servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio. 3. La calidad del proceso de prestación del servicio.
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de Comunicación. 2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. 3. Capacidad de Respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido. 4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio. 5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. 6. Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee. 7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. 8. Accesibilidad. Lo accesible y fácil contactar. Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos. 9. Comprensión del Cliente. Hacer el esfuerzo de conocer al cliente y sus necesidades.
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de Respuesta 4. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)

	5. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
Zimmermann y Enell (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plazo de realización (Juran, 1974; Troxell, 1981) 2. Tiempo de acceso 3. Tiempo de espera 4. Tiempo de actuación 5. Integridad 6. Previsibilidad 7. Consistencia 8. Persistencia 9. Satisfacción
Novaes y Motta (1996) 1-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad 2. Conveniencia 3. Continuidad 4. Efectividad 5. Eficacia 6. Eficiencia 7. Satisfacción 8. Seguridad en equipos y edificios 9. Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13 Atributos por dimensión de la escala HotelQual

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

Fuente: Elaboración propia, a partir de la escala HotelQual

Anexo 14 Resultado del Método de Consenso aplicado en el paso 6.

Dimensión	Atributos	Expertos															
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		Votos totales	
		S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Personal	A1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	6
	A2	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	6
	A3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	5	2
	A4	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	6
	A5	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	5	2
	A6	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0
	A7	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	6
Instalación	A8	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	2	5
	A9	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	6	1
	A10	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0
	A11	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0
	A12	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	5	2
Organización	A13	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	4	3
	A14	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	6	1
	A15	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	2	5
	A16	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0
	A17	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	6
	A18	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0
	A19	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	2	5
	A20	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	6

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15 Instrumento diseñado para la prueba Piloto.

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

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

Comentarios:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16 Resultados de la Validez de Criterio Concurrente

COEF.CORREL.		GRADO CORREL.	
0,5132	1	moderadamente fuerte	26,3464
0,5174	2	moderadamente fuerte	26,7705
0,5106	3	moderadamente fuerte	26,0726
0,6003	4	moderadamente fuerte	36,04
0,8907	5	moderadamente fuerte	79,3463
0,6023	6	moderadamente fuerte	36,2819
0,6565	7	moderadamente fuerte	43,1034
0,7771	8	moderadamente fuerte	60,3914
0,6023	9	moderadamente fuerte	36,2819
0,6538	10	moderadamente fuerte	42,7532
0,6503	11	moderadamente fuerte	42,297
0,5204	12	moderadamente fuerte	27,0867
0,6503	13	moderadamente fuerte	42,297
0,7542	14	moderadamente fuerte	56,8966
0,6003	15	moderadamente fuerte	36,04
0,6382	16	moderadamente fuerte	40,7328
0,5720	17	moderadamente fuerte	32,7237
0,6382	18	moderadamente fuerte	40,7328

Fuente: Elaboración propia, a partir del SPSS versión 19.

Anexo 17 Resultados de las encuestas

Atributos	Frecuencia por escala				
	Muy Mal	Mal	Regular	Muy Bien	Excelente
Confort (Climatización, Ambientación)	2	3	96	27	0
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	0	2	101	25	0
Lencería de habitación	1	34	90	3	0
Limpieza e higiene	0	1	88	39	0
Señaléticas	0	0	51	76	1
Estado físico del inmueble	0	1	82	45	0
Apariencia y estado de la planta hotelera	0	0	23	104	1
Ubicación del establecimiento	0	0	3	98	27
Higiene del entorno	0	0	1	118	9
Apariencia del personal	0	0	3	84	41
Honestidad y confiabilidad del personal	0	0	21	90	17
Profesionalidad y competencia del personal	0	0	3	113	12
Discreción y respeto a la intimidad del cliente	0	0	4	121	3
Información y orientación al cliente	0	13	8	107	0
Eficacia en la solución de los problemas del cliente	0	0	85	43	0
Rapidez en los diferentes servicios	0	0	56	72	0
Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes (rapidez)	0	21	56	51	0
Atención individualizada	0	2	51	75	0

Fuente: Elaboración Propia.

Resultados del procesamiento estadístico.

Atributos	Por ciento estadístico				
	Muy Mal	Mal	Regular	Muy Bien	Excelente
Confort (Climatización, Ambientación)	1.56%	2.43%	75%	21%	0%
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad)	0%	1.56%	78.9%	19.5%	0%
Lencería de habitación	0.78%	26.56%	70%	2.34%	0%
Limpieza e higiene	0%	0.78%	68.75%	30.4%	0%
Señaléticas	0%	0%	39.8%	59.4%	0.78%
Estado físico del inmueble	0%	0.78%	64%	35%	0%
Apariencia y estado de la planta hotelera	0%	0%	18%	81%	0.78%
Ubicación del establecimiento	0%	0%	2.3%	76.56%	21%
Higiene del entorno	0%	0%	0.78%	92%	7%
Apariencia del personal	0%	0%	2.3%	65.6%	32%
Honestidad y confiabilidad del personal	0%	0%	16%	70%	13%

Profesionalidad y competencia del personal	0%	0%	2.3%	88%	9%
Discreción y respeto a la intimidad del cliente	0%	0%	3%	94.5%	2.3%
Información y orientación al cliente	0%	10%	6%	83.59%	0%
Eficacia en la solución de los problemas del cliente	0%	0%	66%	33.59%	0%
Rapidez en los diferentes servicios	0%	0%	43.75%	56.25%	0%
Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes (rapidez)	0%	16%	43.75%	39.84%	0%
Atención individualizada	0%	1.56%	39.84%	58.59%	0%

Fuente: Elaboración propia

Atributo	Media	Mediana	Moda	Desviación	Varianza
Confort	3.1563	3.0000	3.00	.52403	.275
Estado.tec	3.1797	3.0000	3.00	.42433	.180
Lencería	2.7422	3.0000	3.00	.50581	.256
Limpieza.hig	3.2969	3.0000	3.00	.47553	.226
Señaléticas	3.6094	4.0000	4.00	.50563	.256
Estado.fis.inmb	3.3438	3.0000	3.00	.49306	.243
Apariencia.hot	3.8281	4.0000	4.00	.39900	.159
Ubicación.estab	4.1875	4.0000	4.00	.44809	.201
Higiene.entorno	4.0625	4.0000	4.00	.27350	.075
Apariencia.personal	4.2969	4.0000	4.00	.50757	.258
Honestidad.confiable	3.9688	4.0000	4.00	.54610	.298
Profesionalidad.compet	4.0703	4.0000	4.00	.33634	.113
Discrecion.respeto	3.9922	4.0000	4.00	.23464	.055
Inform.orientac.cliente	3.7344	4.0000	4.00	.63351	.401
Eficacia.soluc.problemas	3.3359	3.0000	3.00	.47417	.225
Rapidez.serv	3.5625	4.0000	4.00	.49803	.248
Tiempo.resp.problemas	3.2344	3.0000	3.00	.71524	.512
Atencion.individualizada	3.5703	4.0000	4.00	.52771	.278

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18 Datos para la realización de Grafico de Pareto.

Atributo	F	% de ocurrencias
Confort (Climatización, Ambientación) A1	101	11.198
Estado técnico de la habitación (Mobiliario, Equipamiento, Seguridad) A2	103	11.419
Lencería de habitación A3	125	13.858
Limpieza e higiene A4	89	9.867
Señaléticas A5	51	5.654
Estado físico del inmueble A6	83	9.202
Apariencia y estado de la planta hotelera A7	23	2.549
Ubicación del establecimiento A8	3	0.333
Higiene del entorno A9	1	0.111
Cliente interno A10	27	2.993
Discreción y respeto a la intimidad del cliente A11	4	0.443
Información y orientación al cliente A12	21	2.328
Eficacia en la solución de los problemas A13	85	9.424
Rapidez en los diferentes servicios A14	56	6.208
Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes (rapidez) A15	77	8.537
Atención individualizada A16	53	5.876
Total	902	100

Fuente: Elaboración Propia.