

UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO



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

**Procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas.**

**Autor:** Carlos Johan Pino Acosta.

**Tutora:** Ms.C. María Isabel Rodríguez García.

**Matanzas, 2021.**



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “**Procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas**” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Para que así conste:

---

Carlos Johan Pino Acosta

## **Agradecimientos**

A mi familia por creer siempre.

A mis amigos, por recompensar con su amistad.

A mi tutora María Isabel, por su apoyo, por brindarme sus conocimientos y su apoyo.

Al colectivo de profesores que durante estos años han transmitido su experiencia.

A todos los que de una forma u otra influyeron en que este sueño se hiciera  
realidad...muchas gracias.

## Resumen

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de los mismos y conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. Las entidades hoteleras precisan ser más competitivas a fin de satisfacer las expectativas de los clientes. El Hotel Meliá Las Antillas carece de un diagnóstico de la calidad percibida en el servicio de alojamiento que le imposibilita conocer las expectativas de sus clientes, por lo que se declara como problema científico: ¿Cómo aplicar un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero? Para dar respuesta a lo planteado anteriormente se define como objetivo general de la investigación: Aplicar un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas. Se propone el modelo SERVQUAL basado en el análisis tanto de las percepciones como de las expectativas de los clientes en el servicio de alojamiento, punto de partida para medir la calidad de servicio percibida. Se emplearon métodos empíricos como la entrevista, encuestas y análisis de documentos para la ampliación de la información.

**Palabras claves:** Calidad percibida, Diagnóstico, Gestión de la calidad, Alojamiento

## **Abstract**

Customer satisfaction and loyalty are essential components to increase the competitiveness of organizations and is only achieved by identifying them and knowing what quality factors are most relevant to satisfy them. Hotel entities need to be more competitive in order to meet customer expectations. The Hotel Meliá Las Antillas lacks a diagnosis of the perceived quality of the accommodation service that makes it impossible for it to know the expectations of its clients, which is why it is declared a scientific problem: How to apply a procedure to diagnose and evaluate the perceived quality in the accommodation service at the Hotel Meliá Las Antillas de Varadero? To respond to the aforementioned, the general objective of the research is defined as: to apply a procedure to diagnose and evaluate the perceived quality of the accommodation service at the Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas. The SERVQUAL model is proposed based on the analysis of both the perceptions and expectations of customers in the accommodation service, a starting point to measure the perceived quality of service. Empirical methods such as interviews, surveys and document analysis were used to expand the information.

**Keywords:** Perceived quality, Diagnosis, Quality management, Accommodation

## Résumé

La satisfaction et la fidélisation des clients sont des composantes essentielles pour augmenter la compétitivité des organisations et ne s'obtiennent qu'en les identifiant et en connaissant les facteurs de qualité les plus pertinents pour les satisfaire. Les entités hôtelières doivent être plus compétitives pour répondre aux attentes des clients. L'Hôtel Meliá Las Antillas manque d'un diagnostic de la qualité perçue du service d'hébergement qui l'empêche de connaître les attentes de ses clients, c'est pourquoi il est déclaré problème scientifique : Comment appliquer une procédure pour diagnostiquer et évaluer le qualité perçue dans le service d'hébergement à l'Hôtel Meliá Las Antillas de Varadero ? Pour répondre à ce qui précède, l'objectif général de la recherche est défini comme suit : appliquer une procédure de diagnostic et d'évaluation de la qualité perçue du service d'hébergement à l'hôtel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas. Le modèle SERVQUAL est proposé sur la base de l'analyse à la fois des perceptions et des attentes des clients dans le service d'hébergement, un point de départ pour mesurer la qualité de service perçue. Des méthodes empiriques telles que des entretiens, des enquêtes et des analyses de documents ont été utilisées pour élargir l'information.

**Mots clés :** Qualité perçue, Diagnostic, Management de la qualité, Hébergement

## Índice

Introducción	9
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación	13
1.1 Gestión de la calidad. Su objetivo	13
1.2 Control de la calidad	14
1.2.1 Importancia del control de la calidad	16
1.3 La Calidad en los servicios turísticos. Su importancia	16
1.3.1 Pilares fundamentales de la calidad del servicio al cliente	18
1.4 La gestión de calidad en los servicios de alojamiento	20
1.5 La calidad percibida en los servicios de alojamiento	23
1.5.1 Tipos de calidad	24
1.5.2 Atributos de la calidad percibida	25
1.5.3 Medición de la calidad percibida	26
1.5.4 La modificación de la calidad percibida en un producto	26
Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación	28
2.1 Caracterización del Hotel Meliá Las Antillas, entidad objeto de estudio	28
2.2 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación	29
2.2.1. Brechas del modelo SERVQUAL	31
2.2.2 Diseño del cuestionario	32
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Bibliografía	42
Anexos	44

## Introducción

Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) son implementados en diversas empresas. En el sector turístico se hace necesario y poseen gran importancia porque contribuyen al aumento de la satisfacción del cliente, ya sea por el producto o servicio prestado, cumpliendo con sus expectativas; permiten reconocer y controlar los procesos que conllevan de una forma u otra a la excelencia y brindan el eslabón fundamental para el mejoramiento continuo, así como la seguridad y la garantía del producto o servicio tanto a la organización como a los clientes.

Existen muchos métodos para mejorar el sistema de gestión de calidad. Estos abarcan mejoras en los productos, en los procesos y basados en los recursos humanos, entre ellos es posible mencionar: el programa del defecto cero — creado por NEC Corporation de Japón, basado en el Control estadístico de procesos, Kaizen — "mejora" en japonés, el círculo de calidad — grupo (gente orientada) enfocada a la mejora, los métodos de Taguchi — métodos estadísticos orientados a dar robustez a la calidad, función de pérdida de calidad, y especificaciones y las normas ISO 9000. La ISO 9000 es el conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. La ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Los partidarios de cada corriente han buscado la mejora, así como su implementación por ganancias pequeñas, medianas y grandes. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Un método simple en el enfoque hacia procesos que forman la base del sistema estándar de gestión de calidad es la ISO 9001:2015: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, la principal norma de la familia ISO. Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2009 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Una metodología que es de las más difundidas actualmente es el modelo SERVQUAL, el cual es un útil instrumento para cuantificar la satisfacción del cliente, es decir, la diferencia entre el valor percibido del servicio y las expectativas que tiene el cliente antes de recibirlo. Este modelo mide la calidad de los servicios de forma sistémica e integral, de tal forma que

los directivos pueden orientar correctamente sus esfuerzos y recursos económicos en aquellos atributos que el cliente considera importantes al momento de elegir dicho servicio.

Estas normas, y su interpretación objetiva para cualquier entidad, constituyen una referencia integral para la implantación de un programa de calidad en la empresa. Lograr productos y servicios de calidad es una condición indispensable para obtener altos índices de productividad tanto nacional como internacionalmente. En la actualidad se observa una tendencia, en la cual no basta sólo con producir o brindar un servicio de calidad, sino que además debe demostrarse, que se garantiza de forma estable la calidad necesaria a través de un sistema de gestión.

Existe una legislación turística con las reglas o normas que todas las áreas turísticas deben cumplir como los hoteles, restaurantes, centros de diversión, entre otros.

La Organización Mundial del Turismo posee un Código de Ética del Turismo elaborado por la OMT, basado en esto cada país adopta leyes relacionadas con el turismo, ejemplo: Argentina, con la Ley Nacional del Turismo (2004). No. 25997. Es uno de los países más visitados de América por lo que son necesarias leyes que regulen el turismo, Chile con el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR): es el servicio público chileno encargado de investigar, planificar, fomentar, promover, coordinar la actividad turística, y además de la difusión del turismo a nivel nacional y en el extranjero. Existe una serie de normas para estandarizar la calidad de los servicios turísticos en Chile, entre ellas las relacionadas con el alojamiento (ej. Albergues, refugios u *hostels* – Requisitos para su calificación. NCh2971.Of2006) y Brasil con el Decreto Ley 141/2007. En los últimos años, el gobierno ha concentrado sus esfuerzos en políticas públicas para desarrollar el turismo brasileño.

En Cuba están definidos los preceptos que sustentan el Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista, así como las principales transformaciones del mismo, existiendo una Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía donde el turismo está considerado entre las áreas claves que demandan una atención fundamental para lograr este objetivo.

El turismo continúa siendo locomotora para el desarrollo del país. Existe suficiente espacio para ser aprovechado por los productores nacionales en función de proveer bienes y servicios competitivos y de calidad para satisfacer la demanda del turismo, a la vez que este

sector constituye una vía para captar divisas que se destinan al desarrollo. La capacidad del turismo para readaptarse al nuevo escenario es un aspecto vital de la estrategia del país.

La política económica del Estado socialista cubano hace referencia al desarrollo del sector turístico en el Lineamiento 257, en él se expone la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad / precio (Lineamiento de la política económica del Partido y la Revolución, 2011).

Tal es la importancia actual del turismo que existen varias organizaciones internacionales relacionadas con el turismo, en diferentes países, incluidos Cuba, regulan jurídicamente este y existe una carrera universitaria y estudios de posgrado dedicados a la formación de los trabajadores de este sector. Diagnosticar la calidad, evaluar esta, eliminar problemas que atenten contra la misma, mantener o elevar la calidad son aspectos claves en los logros del sector turístico teniendo en cuenta la competitividad existente en el mundo actual.

La Calidad Percibida del Servicio desde la perspectiva de satisfacción del cliente externo, es un elemento básico para evaluar y comprender sus necesidades, expectativas; para poder satisfacerlas y superarlas. La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de las mismas y conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la entidad obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo. Independientemente de las ventajas mencionadas anteriormente, en la instalación objeto de estudio se carece de un diagnóstico de la calidad percibida en el servicio de alojamiento, se identifica como amenaza los problemas generalizados en la calidad de los servicios que generan quejas, reclamaciones, costos de no calidad, compensaciones e indemnizaciones, por lo que se declara como **problema científico**: ¿Cómo aplicar un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas?

Para ello se plantea como **objetivo general** de la investigación: aplicar un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas.

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

1. Fundamentar el marco teórico del proceso de diagnóstico y evaluación de la calidad percibida del servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas.
2. Diagnosticar las causas que impiden aplicar un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas.
3. Proponer un procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas.

Para la realización de esta investigación se han utilizado diferentes métodos científicos entre los cuales se encuentran: el de análisis y síntesis: para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones, el método histórico-lógico: para el estudio de la evolución de la calidad el método sistémico estructural: para el análisis y caracterización de la gestión de la calidad. También se ha utilizado el modelo SERVQUAL y de los métodos empíricos: la entrevista, encuestas y análisis de documentos para la obtención de información.

El presente trabajo se estructura en *Introducción*, y dos capítulos. En el *Capítulo I.-Marco teórico referencial de la investigación*: Se presentan los fundamentos teóricos, sus enfoques y conceptos como: Sistema de Gestión de Calidad, los servicios de alojamiento, calidad percibida en los servicios de alojamiento en el sector turístico. *Capítulo II.-* Diseño metodológico de la investigación donde se describen los fundamentos metodológicos basados en el modelo SERVQUAL, el procedimiento a utilizar, se caracteriza el campo de estudio, las técnicas e instrumentos. Se reflejan las *Conclusiones* y *Recomendaciones*, así como la *Bibliografía* citada en esta investigación y los *Anexos*.

## Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación

En el capítulo se exponen los fundamentos teóricos de la investigación se presentan conceptos como: gestión de la calidad, el control de la calidad, la calidad en los servicios turísticos, los servicios de alojamiento y la calidad percibida en los servicios de alojamiento en la industria hotelera y por último las conclusiones parciales de capítulo.

### 1.1 Gestión de la calidad. Su objetivo

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

Un sistema de gestión de una organización, según la Norma ISO (9000:2000), se define como un “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”; por su parte, un sistema de gestión de la calidad es un “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (López, 2006).

Analizando otros conceptos de gestión de la calidad otros autores consideran que: gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos (Camisón et al., 2006).

Una versión más reciente de la Norma Internacional ISO (9001:2008) recopila avances significativos en el manejo de los sistemas de gestión de la calidad. En esta norma, se considera que la satisfacción del cliente es una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, por lo cual la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente. Este seguimiento puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, entre otras.

El objetivo de la calidad según otros autores comprende cuatro procesos:

1. **La planificación de la calidad.** Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes (Carro y González, 2012).

2. **El control de la calidad.** Puede definirse el control de calidad según (Frías et al., 2007) como una nueva filosofía y práctica de calidad que incluye todas las actividades de inspección. Es una herramienta gerencial para asegurar la calidad.
3. **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 (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.

4. **La mejora de la calidad.** Es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad (Santomá y Costa, 2017). 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.

Es importante diferenciar los estudios realizados en cuanto a la gestión de la calidad y los que intentan medir la calidad de servicio. Los primeros evalúan la implantación de una certificación de calidad como, por ejemplo, la ISO 9001, la validez del modelo EFQM o el análisis de la gestión de la calidad, sin entrar a evaluar ningún modelo en concreto. En cambio, los otros, tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan las percepciones y expectativas de los clientes que adquieren el servicio.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto o servicio, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

## **1.2 Control de la calidad**

Controlar la calidad. Este concepto se entiende como las condiciones que debe cumplir un producto para que sea consumido o utilizado por el usuario o cliente.

El control de calidad es una forma de verificar el estándar de un producto o servicio durante su proceso de elaboración y sirve para reducir la probabilidad de insertar productos con fallas en el mercado (Economipedia, 2021).

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores.

Para Ishikawa, quizá el autor japonés de mayor reconocimiento, el control de calidad consiste en “desarrollar diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. Ishikawa impulsó fuertemente la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los propios trabajadores, quienes bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para la solución de problemas, podrían contribuir grandemente al mejoramiento de la calidad, así como al incremento de la productividad.

La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será eliminado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo. Función Principal -Esta asegura de que sus productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad.

De acuerdo con la OMT “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores (Ucupfg, 2021).

### **1.2.1 Importancia del control de calidad**

El control de calidad es fundamental en cualquier proceso industrial ya que permite hacer un seguimiento a las acciones productivas y así eliminar errores, fallas o defectos.

De la misma forma, el control de calidad permite evaluar la eficiencia de los sistemas y con ello ver qué procedimientos pueden mejorarse y cuáles deben corregirse, ya que las causas de dichas desviaciones y errores en la fabricación de productos provienen de otro proceso que debe ser detectado y corregido (Economipedia, 2021).

La implementación del control de calidad requiere de un diagnóstico de las etapas claves que deben ser revisadas en el proceso de producción, y además de un instrumento de evaluación de estas etapas.

En el VII Congreso del PCC, celebrado en La Habana en Abril del 2016 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (PNDES) en el cual el turismo fue considerado un sector fundamental para el desarrollo del país en los próximos años, junto a las construcciones, la energía, las telecomunicaciones, la biotecnología y otros, señalándose que como sector estratégico debe diversificarse, desarrollando otros productos, como el turismo de marinas y náutica, de naturaleza, y en especial las modalidades de salud y calidad de vida; haciendo énfasis en su contribución a la integración interna de la economía cubana (PPC, 2016).

A partir de estas directivas, el Ministerio de Turismo anunció en su Estrategia de Desarrollo para el año 2030, planes de inversión intensos para ampliar la capacidad de alojamiento hasta alcanzar las 85,000 habitaciones en el año 2020 y una proyección de más de 108, 000 para el 2030, de las cuales una cifra superior a las 30,000 se espera construir con capital extranjero (Delgado, 2016).

### **1.3 La Calidad en los servicios turísticos. Su importancia**

En su programa de trabajo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) define la calidad como: “El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios,

a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”

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.

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 no sólo cumplir con las expectativas de cada cliente, también superarlas, haciéndolos sentir como en casa.

Podemos plantear que la calidad de servicio es el conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la marca. La clave para ese soporte está en la construcción de buenas relaciones y un ambiente positivo, servicial y amigable, que garantice a los clientes salir con una buena impresión.

De esta forma, el consumidor quedará feliz con el soporte y retornará con más frecuencia, porque obtuvo calidad en su transacción. Ofrecer un servicio de calidad ayuda a corregir errores, ya que es posible identificar los momentos en que los consumidores necesitan más ayuda.

Importancia de la calidad del servicio al cliente:

Acompañar de cerca la calidad del servicio al cliente es una actividad para la cual todo directivo debe dedicarse, puesto que la reputación de la empresa siempre está en juego.

De ahí parte la importancia de poder medir este concepto para lo cual se pueden utilizar diferentes métodos. Nos enfocaremos en el modelo SERVQUAL que permite definir la calidad de servicio como la brecha existente entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio. Cuando más positiva sea esta brecha, se

podrá concluir que se está satisfaciendo correctamente las expectativas del cliente, y en muchos casos, los resultados demuestran que no sólo se satisfacen esas características buscadas en un cierto servicio, sino que se le logra sorprender al cliente, que, en términos de servicio, es lo que permite fidelizarlo.

Lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio.

### **1.3.1 Pilares fundamentales de la calidad del servicio al cliente**

Monitorear, mantenerse al tanto y contar con el apoyo de la tecnología, son algunos de los pilares que garantizan la calidad en el servicio al cliente. Es importante tener estos en cuenta para garantizar una relación duradera.

Monitoreo: Monitorear las acciones del servicio al cliente es fundamental para evaluar la calidad de la asistencia prestada al consumidor. Para eso, las empresas necesitan basarse en datos concretos y feedbacks positivos y negativos. Entonces, comienza a acompañar los procesos constantemente y analizar métricas que ayuden a identificar errores y aprovechar oportunidades.

Se utilizan para lograr esto la aplicación de encuestas, ejemplo: encuesta NPS (La Net Promoter Score es una metodología que tiene como objetivo medir el grado de satisfacción del cliente con las marcas, empresas y servicios. La evaluación puede elaborarse por medio de un cuestionario, donde los encuestados pueden responder las preguntas en una escala del 0 al 10), las respuestas permiten acompañar diversos parámetros de la empresa, como calidad del servicio, soporte técnico, calidad de los productos y mucho más. De este modo, queda más fácil extraer información relevante sobre el negocio del punto de vista del cliente.

Innovación: Llega un momento en que las empresas necesitan innovar ya sea para encuadrarse en el nuevo escenario competitivo del mercado o para mostrarse siempre relevante frente a los clientes. Acompañar las tendencias y mostrar que la empresa está siempre actualizada impacta tanto los procesos del negocio como la calidad de servicio al

cliente. Esto porque un cambio permite identificar las señales de intención del consumidor y, de este modo, hacer una revisión sobre cómo anda el desempeño de la organización.

Vale recordar que la estrategia se aplica de acuerdo con cada situación. Por esto es tan importante hacer una planeación anticipada e identificar cuál es la estrategia de innovación más indicada para la empresa.

Tecnología: Innovación y tecnología caminan lado a lado, es casi imposible ser una empresa innovadora sin contar con el apoyo tecnológico. Juntar esos dos pilares es fundamental para crear interacciones más inteligentes y personalizadas que faciliten el servicio a los clientes. Invertir en nuevas tecnologías, como plataformas conversacionales, es una excelente oportunidad para prestar servicio donde tus consumidores están, además de vender productos, informar servicios y en algunos casos, ofrecer entretenimiento.

Abordaje: No es novedad que la comunicación es uno de los pilares fundamentales de la calidad en el servicio al cliente. Esto porque un abordaje bien definido, permite unificar las interacciones y escuchar lo que el cliente tiene para decir, sea al respecto de algo negativo o positivo. Es importante recordar que la buena comunicación debe aparecer en todos los puntos de contacto con el cliente. Por otro lado, es importante tener cuidado con los excesos. Habla con las personas solo en casos específicos, como una promoción especial o para saber si aún necesita algún servicio prestado por la marca.

Para garantizar la humanización y empatía en el servicio al cliente y crear una comunicación adecuada se recomienda:

- Tratar a las personas por el nombre.
- Preguntar si todo está bien.
- Pedir disculpas cuando sea necesario.
- No tener un guion rígido.
- Mantenerse a disposición.
- Ser paciente.
- Cuidar la ortografía.
- Enseñar tutoriales.
- Interactuar en las redes sociales

Entrenamiento del equipo: Es fundamental cuidar del entrenamiento de su equipo. Lo ideal es que todos los funcionarios estén alineados al respecto de los tipos de servicio que la empresa aplica, las particularidades de cada producto o servicio y la información sobre los clientes. Un programa de entrenamiento de servicio al cliente es de extrema importancia para las organizaciones, porque, además de ofrecer soporte de calidad a los clientes, los profesionales capacitados tienen la oportunidad de aprender algo valioso para sus carreras. De este modo, es posible aumentar las posibilidades de comunicación de la empresa, así como la fidelización de clientes promotores.

#### **1.4 La gestión de calidad en los servicios de alojamiento**

Se consideran servicios de alojamiento aquellos que se prestan en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un tiempo determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos.

El servicio de alojamiento turístico es el servicio que ofrecen hoteles y establecimientos especializados para crear las condiciones adecuadas de estancia por una noche o más de turistas o visitantes.

La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente, ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios. En esta línea, el servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico (producto-servicio), que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros. Su capacidad de desarrollo y globalización hacen de este servicio un motor de desarrollo económico tanto general como global.

Las siguientes definiciones expuestas por personas o instituciones especializadas concretizan este tema.

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

En Cuba, según el 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 (hotel, apartotel, villa y motel) y categorías.

Puede decirse que el hospedaje es la actividad más productiva de las empresas hoteleras, se plantea según estudios que genera entre el 60 y el 80 % de los ingresos del hotel. La meta de la gestión de alojamiento es alcanzar la máxima producción, con la mejor calidad y al mínimo coste.

El proceso de alojamiento engloba las funciones de la gestión de la reservación del cliente, su recepción y el alojamiento con el avituallamiento mientras dure la estancia del cliente. Es en ese momento que él percibe el valor recibido: estar alojado.

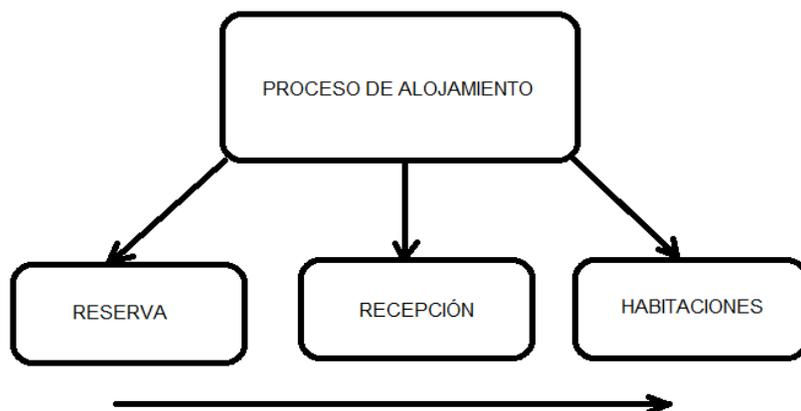


Figura 1. Modelo descriptivo del proceso de alojamiento.

Elaboración propia

El cliente evalúa de manera integral, no separa por departamentos su experiencia de acomodo, de llegada al hotel. Por lo tanto, esquemáticamente puede ser representado de la siguiente forma.

La reserva constituye la confirmación del contrato establecido entre el hotel y el cliente. Es la anotación de los servicios que debe prestar un establecimiento hotelero en las condiciones que se pactaron. El proceso de recepción es el que gestiona todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes. La entrada es una de las fases de la operación de recepción del cliente que da continuación al proceso de alojamiento del mismo. 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.

En las habitaciones los huéspedes no solo duermen, descansan, trabajan y se distraen en ellas, por eso deben brindar el máximo de confort, para ello han de reunir ciertas características tales como: en la medida de las posibilidades deben ser exteriores, ninguna debe ubicarse al lado del ascensor ya que el ruido que este produce puede molestar al huésped, el baño debe ser amplio y completo, contando 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.

El confort psicológico 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.

Para 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, se 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.

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.
- 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)
- Respuesta rápida a necesidades simples un periódico, una bebida, suplemento de aseo, almohadas, planchado.

Debido a la crisis sanitaria del Covid-19, la operativa del hotel se ha adaptado para garantizar la seguridad de los clientes y cumplir con las normativas establecidas por la OMS. Se han adoptado medidas adicionales de limpieza, higiene, seguridad, ajustado procesos operativos y espacios.

Expertos en la materia han determinado atributos que los clientes de hotel perciben como importantes, estos son: la limpieza y la seguridad, la empatía y la competencia de los empleados, conveniente ubicación, relación calidad-precio y las instalaciones físicas, los mismos deben ser tenidos en cuenta para evaluar.

### **1.5 La Calidad percibida en los servicios de alojamiento**

La calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos:

- La calidad técnica (representada por el qué): representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra. Este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo.

- La calidad funcional (representada por el cómo): se refiere a la forma en la que se presta el servicio y cómo el cliente ha experimentado el servicio. Esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes.
- La imagen de la organización: se refiere a los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente. La función que esta dimensión ejerce es una función de filtro de las dos dimensiones anteriores.

La calidad percibida es un concepto más específico, que excede el control técnico y se concentra en una perspectiva más externalista, donde se incorporan variables como las expectativas y percepciones plantean la calidad percibida como la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales del consumidor. Otros la definen como el grado de discrepancia entre las expectativas del consumidor y su percepción acerca del resultado.

Concluimos que la calidad percibida es un criterio subjetivo y no tiene por qué coincidir con la calidad real u objetiva, que se basa en datos tangibles como las materias primas, el proceso de fabricación, la garantía o el servicio de postventa, es además la calidad que tiene un producto o servicio según la percepción del cliente.

### **1.5.1 Tipos de calidad:**

A la hora de implementar una buena estrategia de marketing, hay que tener en cuenta que, aunque la calidad real es más fácilmente valorable por el productor, la calidad percibida es la que conduce a la compra. Por este motivo, y por cómo afecta este parámetro a la imagen de marca de una empresa, es necesario trabajar de forma constante para lograr una calidad percibida alta en cada uno de los productos o servicios con los que se trabaja.

En cualquier caso, no hay que olvidar que la calidad percibida suele dirigir las compras porque no siempre tenemos la información técnica o los conocimientos necesarios para valorar un producto de manera objetiva. Una vez efectuada la adquisición, la calidad objetiva

cobra relevancia puesto que el cliente puede comprobar ya efectivamente los atributos del producto.

### 1.5.2 Atributos de la calidad percibida

La calidad percibida depende de los atributos del producto, que pueden dividirse en *intrínsecos* (las características propias) y *extrínsecos* (los valores que rodean al producto, como el empaquetado, la marca, la promoción publicitaria). El consumidor se hace una idea global a partir de esos atributos, entre los que podemos destacar:

- **Diseño.** La primera impresión que produce aquello que se quiere vender es muy importante. Influye en su practicidad e incluso, en algunos sectores como la moda o la automoción, en la imagen que el consumidor quiere ofrecer al utilizarlo. No se trata solo de características estéticas, también influyen en este sentido su durabilidad, la seguridad de uso.
- **Packaging.** Las empresas son cada vez más conscientes de la influencia que tiene el empaquetado en la percepción del producto. Usar materiales reciclables o reutilizables, por ejemplo, puede conferir una impresión de concienciación medioambiental. Asimismo, un estuche exclusivo suele ser sinónimo de lujo. En productos de consumo habitual, cobra especial relevancia la practicidad y la sencillez (como un abrefácil).
- **Marca.** Tener detrás una marca relevante es fundamental en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. El consumidor parte de la idea de que ninguna marca importante se arriesgaría a asociarse con algo de mala calidad y da por hecho que ese producto o servicio tiene un valor añadido.
- **Acciones de marketing.** Una adecuada promoción puede ser determinante en la percepción del consumidor. Como en cualquier acción de marketing, lo principal es dirigirse al público correcto, a través del canal acertado y con el mensaje apropiado. En este caso, las reviews y el papel de influencers y prescriptores es determinante.
- **Precio.** Tenemos la tendencia a considerar que algo más caro es de mayor calidad, aunque no siempre sea así. El valor monetario es un factor de carácter distorsionador

que puede ser utilizado como estrategia de marketing. Por ejemplo, es muy útil vender algo teóricamente exclusivo con una promoción inicial que enganche al consumidor.

### 1.5.3 Medición de la calidad percibida

Al tratarse de una percepción subjetiva, la calidad percibida se puede medir a través de los testimonios directos de los consumidores y mediante las estadísticas de compra. Entre las acciones más habituales para sondear cuál es la opinión del público sobre un producto o servicio podemos destacar las siguientes:

- **Acciones directas**, como entrevistas y encuestas.
- **Reviews** en la página del propio producto o en foros de discusión.
- **Focus group**. Se trata de entrevistas grupales escasamente dirigidas en las que los participantes dan su opinión libremente y debaten sobre algunos aspectos.
- **Opiniones de los empleados**. Es muy importante conocer las valoraciones de quienes tratan directamente con los clientes: el personal de la empresa.
- **Mystery shopper**. Se trata de una figura que habitualmente se dedica a evaluar los servicios de una empresa sin que los trabajadores de la misma sepan de quién se trata, pero en ocasiones también se usa para observar la actitud de los consumidores.

### 1.5.4 La modificación de la calidad percibida en un producto

La calidad percibida es un factor que se debe controlar al máximo, ya que, como hemos comentado, es la que conduce a la compra. Por este motivo, si se aprecia es negativa, es fundamental trabajar para revertir esta impresión y aumentar el valor subjetivo.

Existen varias estrategias para modificar la calidad percibida:

- **Diferenciarse de la competencia**. La especialización puede ayudar a que el cliente perciba un producto o servicio como algo exclusivo y de calidad.
- **Promocionar los beneficios del proceso de producción**. Se pueden exaltar valores como el ecologismo, la igualdad, el fomento del consumo de proximidad.

- **Incrementar el precio**, aunque con moderación. En este caso, lo ideal es que se produzca además una mejora de la calidad real para que el cliente no se siente engañado.
- **Cambiar la imagen del producto** (*naming, packaging*) con el fin de conferirle una mayor autoridad.
- **Utilizar una estrategia de prueba gratis o de promoción inaugural**. Se utiliza sobre todo para los productos y servicios más exclusivos, que el cliente percibe que están lejos de su alcance a un precio normal. Es un momento crucial para conseguir prescriptores del producto.
- **Establecer alianzas con otras empresas**. Las sinergias que se puedan crear favorecen a ambas partes.
- **Fomentar los testimoniales que incluyan opiniones positivas**. Las *reviews* del público son especialmente valiosas en sectores como la hostelería o los viajes.
- **Trabajar la reputación**. Es una tarea del departamento de marketing en coordinación con los responsables de relaciones públicas y comunicación. Aquí cobran especial relevancia los medios de comunicación.
- **Relanzamiento de marca**. Está relacionado con la modificación de la imagen del producto. Si algo no ha funcionado, se recomienda monitorizar, corregir, reinventar y lanzar de nuevo para borrar la percepción negativa.

La calidad alude a un carácter multidimensional, ya que sobre todo se trata de gestionar el servicio como producto, lo cual a su vez se relaciona con la gestión de los procesos que generan la satisfacción de los clientes. La calidad percibida es la imagen que del servicio ofrecido tienen los turistas, en el alojamiento tiene una particular importancia por sus propias características y lo que este implica en la calidad de vida y satisfacción que el turista va a experimentar, de ahí que sea necesario incidir en las variables que la determinan para obtener los objetivos deseados.

## Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación

En el presente capítulo se presentan los fundamentos metodológicos de la investigación, se caracteriza el objeto de estudio, la metodología a emplear, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para lo cual nos centraremos en el modelo SERVQUAL, se modifican las dimensiones para adaptarla al servicio en estudio, finalmente expondremos las conclusiones parciales del capítulo.

### 2.1 Caracterización del Hotel Meliá Las Antillas, entidad objeto de estudio.

El Hotel Meliá Las Antillas se inaugura el 1ro de marzo de 1999, tiene el encanto de la arquitectura caribeña y refleja de manera particular la arquitectura tradicional de Varadero de los años 20 del siglo pasado. Predominan los techos inclinados, el empleo de barandas de madera, entre otros elementos arquitectónicos alegóricos a la época y el estilo. El fin social al que está destinado el Hotel es el servicio al Turismo Internacional. Cuenta con 350 confortables junior suites distribuidos en un edificio principal y 7 conjuntos habitacionales. De las 170 habitaciones del edificio principal 81 cuentan con servicio de Conserjería. El hotel cuenta además con cinco bares y tres restaurantes especializados en comida italiana, latinoamericana y productos del mar. Los principales servicios son: alimentos y bebidas, animación, alojamiento.

Los principales mercados emisores son Canadá, Alemania, Argentina y Rusia

**Misión:** Proporcionar servicios hoteleros dirigidos cada vez más a las exigencias de nuestros clientes, con eficiencia, calidad y seguridad, garantizando el disfrute de atractivas experiencias y el respeto a la sustentabilidad medioambiental, contando con un equipamiento en buen estado funcional, procesos eficaces y un personal profesional, colaborador y honesto.

**Visión:** “Deseamos ser una instalación de referencia para quienes aspiran a una gestión de calidad en todos los niveles organizacionales por la diversificación, sostenibilidad e informatización de los servicios, que se distinga por las ofertas innovadoras, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo, y que permita construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes, contando con un equipamiento que emplea tecnología avanzada”.

**El objeto social** aprobado para la Compañía Cubanacán y dentro de esta la entidad objeto de estudio es el siguiente:

- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras propias o de terceros de distintas modalidades y categorías, en Cuba o en el extranjero, agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.
- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, en pesos convertibles y con las autorizaciones correspondientes en pesos cubanos.
- Promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios complementarios a la actividad hotelera, en pesos convertibles, consistentes en servicios telefónicos, fax, correo electrónico e internet, a través de los suministradores públicos autorizados.

## **2.2 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación**

El modelo SERVQUAL identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), las cuales son representadas en un cuestionario formado por dos secciones, cada una de 22 preguntas: una relativa a expectativas y otra dirigida a evaluar las percepciones. Los datos obtenidos permiten identificar y cuantificar las cinco brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de servicio.

El alcance de este estudio es evaluar la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes en el servicio de alojamiento de los huéspedes del hotel. Para el estudio de la calidad del servicio diferentes autores han diseñado distintos modelos, nosotros utilizaremos el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithmal y Berry entre 1985 y 1988, los cuales encabezaron la escuela norteamericana de la calidad de servicio, y fueron conocidos especialmente por el desarrollo de este modelo, una escala multi-ítem concisa y con una buena fiabilidad y validez.

Debido a que la calidad de servicio no puede ser evaluada a través de medidas objetivas, como pasa con los productos, estos autores propusieron medir la calidad de servicio

percibida por el consumidor mediante una escala de 22 ítems, los cuales miden el desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas (P-E), mayor será la calidad.

El modelo SERVQUAL ha resultado de gran interés para diversas investigaciones que buscan medir la calidad en un servicio y es posible aplicarlo a cualquier servicio, dado que las preguntas de la escala propuesta se basan en los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la confiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad).

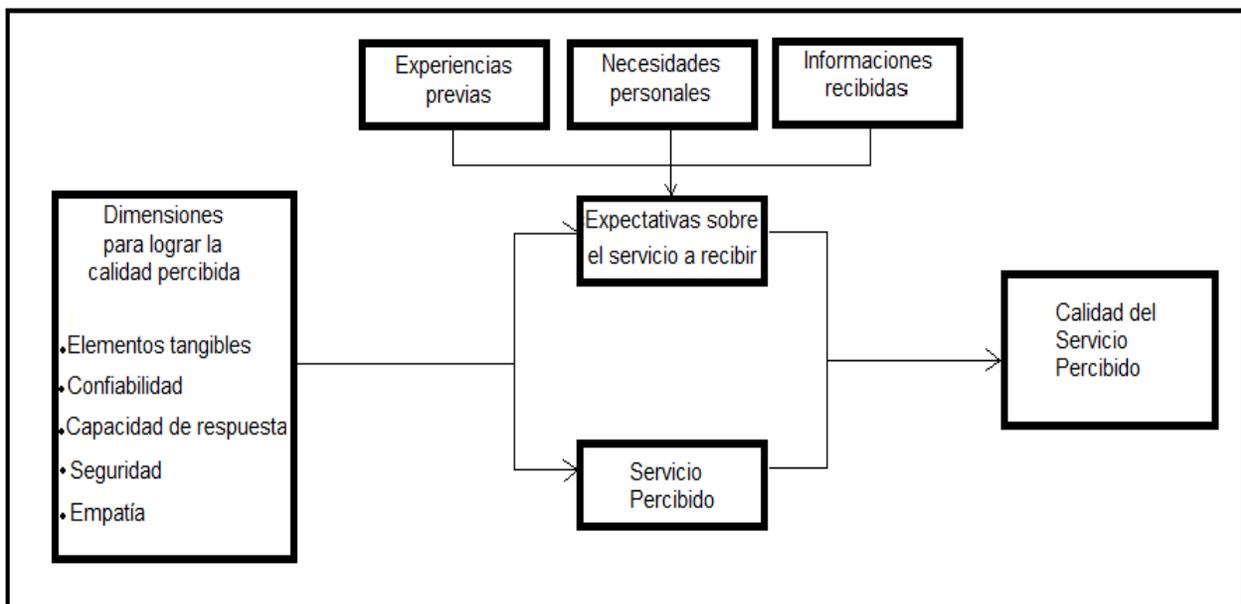


Figura.2. Dimensiones de la calidad percibida.

Adaptado de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

Definición de las dimensiones para lograr la calidad deseada:

- **Elementos tangibles:** representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- **Confiabilidad:** representa la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa, fiable y constante.

- **Capacidad de respuesta:** se refiere a la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad para inspirar confianza y credibilidad. Representa al cliente el hecho de estar protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- **Empatía:** representa la capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación y atención individualizada al cliente.

### 2. 2.1 Brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas (otros autores las denominan deficiencias o diferencias) que proponen los autores del SERVQUAL como Parasuraman, Zeithaml, y Berry; indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio.

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el SERVQUAL, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la

comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectara a las expectativas.

Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Las 5 brechas mencionadas permitirán detectar los aspectos en los que está fallando la empresa, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, habilidad y elementos tangibles, y permitieron a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad.

En el estudio se analizará la brecha cinco, que engloba las otras cuatro brechas.

### **2.2.2 Diseño del cuestionario**

La escala SERVQUAL está constituida por 22 proposiciones o ítems representativos de las cinco dimensiones antes mencionadas, de forma que para cada ítem se consideran dos declaraciones: una para medir las expectativas y otra para medir las percepciones que se tienen respecto a la empresa en particular cuya calidad de servicio está siendo valorada. En muchos casos se considera una tercera dimensión, que busca medir la importancia de cada proposición de la encuesta.

Las preguntas están distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa.

En nuestro caso específicamente se pretende indagar a los clientes con respecto al servicio de alojamiento recibido en el hotel, desde la óptica de la calidad percibida, con el objeto de crear las bases que permitan posteriormente diseñar y proponer un modelo de gestión de la calidad específico para el servicio al cliente, en este tipo de empresas. En el proyecto de investigación se planificó el estudio en dos grupos: el primero constituido por los clientes que concurren al hotel (clientes externos) a los cuales se les aplicaría un cuestionario de donde se obtendrían los datos para la aplicación de la metodología SERVQUAL, la encuesta propuesta fue tomada y modificada de la tesis “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”. (Cueva-Trelles, 2015). Se obtendría la brecha entre la calidad esperada y la percibida en cada una de las preguntas del cuestionario (Anexos 1 y 2) y la segunda, conformada por

trabajadores de esta empresa, a los cuales se les propondría una entrevista con el objetivo complementario de identificar los problemas, que a juicio de las personas que laboran en el hotel, están afectando el desempeño del mismo (Anexo 3 y 4), participarían trabajadores de diferentes áreas, así como parte del consejo de dirección, las conclusiones de estas entrevistas reafirmarían el enunciado de que para que exista un buen sistema de Gestión de la Calidad en una instalación primeramente los trabajadores, clientes internos, deben tener el más alto compromiso con el proceso.

De acuerdo a lo establecido por la literatura, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de servicio: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. En el caso de un hotel como empresa de servicio, muchos investigadores consideran necesario darle mayor énfasis a la dimensión de elementos tangibles, y en una segunda instancia, a la confiabilidad. Para la dimensión de elementos tangibles se consideraron ocho preguntas, y para la dimensión de confiabilidad, seis preguntas. Para las tres dimensiones restantes se asignaron tres preguntas en cada una. La intención fue representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad de servicio que se presta en el hotel seleccionado.

A las 23 preguntas del cuestionario se incluyó una pregunta para que el cliente pueda hacer una valoración global de la calidad del hotel, la cual permitiría determinar la relación que existe entre la calidad general y la de cada una de las dimensiones que maneja esta escala.

Finalmente, se agregaron tres preguntas más que nos permiten conocer datos demográficos básicos y de frecuencia del encuestado, para determinar tendencias entre estos datos y la percepción de la calidad del servicio en el hotel. Las preguntas básicamente buscan conocer el plan en el que realizó sus vacaciones (solo, familia, amigos, pareja.), con qué frecuencia visita el establecimiento (primera vez, semanal.), el lugar de origen del huésped (nacional o extranjero). Junto a ellas, se agrega un espacio opcional para que los clientes escriban sus comentarios o sugerencias si así lo desean.

En la tabla 1 se presenta el listado de las preguntas que conforman el cuestionario, colocando al lado izquierdo el número de la pregunta y al extremo derecho la dimensión a la que corresponde. Las dimensiones siguen la siguiente leyenda:

Dimensión	Clave	Número de preguntas
Elementos tangibles	T	8
Confiabilidad	C	6
Empatía	E	3
Capacidad de respuesta	R	3
Seguridad	S	3

Se debe tener en cuenta que la primera pregunta corresponde a la pregunta global que se comentó en el párrafo anterior, y se le ha asignado la letra G.

A continuación, se muestra una relación que servirá de referencia para determinar indicadores asociados al impacto de la gestión de la calidad del servicio de alojamiento en los cuales nos basaremos para elaborar las preguntas que aparecen en el cuestionario.

**1. Limpieza e higiene adecuadas.** El cliente deberá percibir una limpieza e higiene adecuada en habitaciones, áreas públicas e internas del hotel, así como en áreas verdes, accesos y entorno cercano. Orden y pulcritud en lencería, útiles y mobiliario, de baños, habitaciones, áreas de servicios gastronómicos, sin manchas ni roturas, buen estado de la pintura. Ambiente libre de contaminación, polvo, hollín, malos olores, ruido, insectos y roedores. Personal de servicio correctamente uniformado, limpio y con agradable aspecto personal.

**2. Servicio rápido, amable, profesional y personalizado.** Se refiere a la profesionalidad, habilidad, destreza, conocimientos esenciales, actitud y aptitud de los empleados que establecen contacto directo con el cliente y del personal de apoyo. Comprensión y conocimiento del cliente para entender sus necesidades y requerimientos específicos, atención individualizada y reconocimiento diferencial al cliente habitual.

**3. Comunicación e información con prontitud y eficacia.** El personal al servicio deberá mantener al cliente informado en su lenguaje, de forma oportuna, clara y entendible, así como escucharlo con suma atención. Ofrecer explicaciones del servicio y el costo. Solucionar cualquier problema a través de la comunicación profesional y clara aplicando las normas de cortesía.

**4. Seguridad, fiabilidad y formalidad.** Se tendrá en cuenta la seguridad física y financiera, confidencialidad, el cliente deberá estar a salvo de peligros, riesgos o dudas. Credibilidad, confianza, honestidad, coherencia y fiabilidad en la actuación, tener siempre por encima de todo el interés del cliente y a la vez la imagen y reputación de la organización. Incluye, además: confianza en la calidad; exactitud en la facturación; realización de los servicios en el tiempo designado; tratamiento correcto de los archivos.

**5. Ambiente acogedor.** Incluye el comportamiento de los empleados de servicio, siempre preocupados por el cliente para resolver cualquier inquietud o problema que se presente de forma agradable y espontánea. Aspecto e imagen atractiva de elementos tangibles como: instalación, entorno, equipos para el servicio, representación física del servicio (tarjetas, menú, etc.).

Ambiente de confort, comodidad y estética en instalaciones y mobiliario. Niveles adecuados de ventilación, iluminación y ruido. Ambiente humano agradable.

**6. Gestión oportuna a imprevistos.** Capacidad de respuesta para dar solución con rapidez a imprevistos. Voluntad y destreza de los empleados para atender y mantener al cliente satisfecho y restablecer la calidad esperada, con soluciones acordes a los intereses del cliente, tomar medidas de manera activa e inmediata y encontrar una situación nueva y aceptable.

**7. Accesibilidad y flexibilidad.** Acercamiento, facilidad de contacto y acceso al servicio. El tiempo de espera no se debe dilatar por la accesibilidad del local. Servicio fácilmente accesible por teléfono. Ajustarse de forma flexible a las demandas del Cliente.

**8. Acciones de postventa.** Existencia de vías cómodas para satisfacer el interés de los clientes por expresar sus inconformidades o grado de satisfacción (retroalimentación). Atención post venta a clientes, con reconocimiento especial a los repitentes, mediante felicitaciones, obsequios promocionales, recordatorios, etc.

**Tabla 2.1** Ítems utilizados en la encuesta para la medición de la calidad de servicio.

1	En general el servicio del hotel es bueno	G
2	El hotel cuenta con instalaciones bien conservadas y atractivas.	T
3	Las dependencias e instalaciones del hotel son confortables y	T

	acogedoras (uno se siente a gusto en ellas).	
4	El personal del hotel tiene una apariencia limpia y agradable.	T
5	Mi habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.	T
6	Hay ausencia de ruidos procedentes tanto del interior como del exterior del establecimiento.	T
7	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrece comida de calidad.	T
8	Las diferentes instalaciones (restaurante, sala de reuniones, bar y casino) resultan agradables.	T
9	La página web del hotel es amigable con el usuario, visualmente atractiva y útil.	T
10	El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.	E
11	El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro.	E
12	El personal del hotel se muestra interesado por servir a los huéspedes.	E
13	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente.	C
14	Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.	C
15	Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.	C
16	El personal es competente y profesional.	C
17	Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuándo me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.	C
18	Los precios de los servicios prestados están acordes con la calidad del servicio.	C
19	Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.	R
20	Los distintos servicios funcionan con rapidez.	R
21	Existe puntualidad en las distintas actividades ofrecidas en el hotel.	R
22	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.	S

23	Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.	S
24	Las instalaciones del hotel son seguras (cumplen con las normas de seguridad).	S

(Cueva-Trelles.V, 2015).

Como se observa en la tabla 1, las preguntas se expusieron siguiendo un orden en cuanto a las dimensiones. Este hecho no debería afectar los resultados del estudio; dependerá mucho del criterio del que diseñe la encuesta.

Seguido al diseño de las preguntas, a cada una de las 24 afirmaciones se le agregó una escala numérica del 1 al 5, siguiendo la escala de Likert, para que el huésped califique según su criterio. Se eligió la escala de Likert por ser uno de los instrumentos más utilizados para medir las variables por escalas. Este formato de respuesta está diseñado para permitir que los clientes contesten, en grados variables, a cada artículo que describa el servicio. Generalmente se asigna la escala del 1 al 7; pero por un problema de visibilidad, al armar el cuestionario se eligió del 1 al 5 siguiendo la leyenda que se muestra en la tabla 3.

**Tabla 2.2** Escala Likert utilizada en la investigación

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En la encuesta de este estudio se consideró la sección de las expectativas y la de percepciones en una misma hoja, para hacer más rápido el recojo de datos. Además, se agregó en la misma hoja una sección, con la misma escala del 1 al 5, para que el huésped pueda definir el grado de importancia de cada una de las 24 afirmaciones.

En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para el investigador y para el hotel conocer la opinión del cliente. La introducción, en la medida de lo posible, tiene que ser breve, e incluir el propósito del cuestionario y las instrucciones necesarias para completar el cuestionario.

Finalmente, para completar el diseño del cuestionario se le agregó el logotipo del hotel y también se incluyó el de la universidad para certificar la seriedad del estudio.

Dado que se está trabajando en el sector de turismo, es importante reconocer que los huéspedes provienen de distintos países, y, por ende, hablan distintos idiomas. Por lo tanto, se elaboró también una versión del cuestionario en inglés, por ser un idioma universal. Así, dependiendo de su nacionalidad se le entregaba al huésped el cuestionario correspondiente (Anexo 1 y 2).

Los modelos y métodos consultados poseen sus ventajas y desventajas; lo importante es discernir que el utilizado sea válido y fiable, y se acomode a lo que buscamos medir.

Revisado y probado el cuestionario SERVQUAL, se procede a definir el número de clientes que se debería encuestar para aplicar dicho modelo y poder finalmente calcular la calidad de servicio brindada en el hotel. En este caso, la muestra se define de manera subjetiva, pues la verdadera población es desconocida, ya que está conformada por todos los clientes que han ido al hotel, y por todos los que irán algún día. Además, debemos recordar que el objetivo del muestreo no es estimar algún parámetro poblacional.

La aplicación de las encuestas se propone llevar a cabo durante tres semanas en la temporada media-alta.

Para determinar el tamaño de la muestra, inicialmente se pretende que esté compuesta por un representante del 100% del total de las habitaciones, es decir, en nuestro caso, sería un total de 350 habitaciones, previendo que exista un grado de no respuesta por parte de los huéspedes, con la muestra seleccionada se puede obtener un número significativo de cuestionarios respondidos.

Suponiendo que durante la temporada que se propone tomar dichas encuestas, el hotel se encontrará en promedio a un 50% de su capacidad, y se requerirá obtener al menos un 40% de respuesta por parte de los huéspedes del hotel, el cuestionario se administraría a unos 135 huéspedes, por lo que se aspira a tener aproximadamente 70 respuestas válidas para la investigación.

Para realizar el tratamiento y análisis de la información, se hará uso de la estadística que permitirá conocer frecuencias, e igualmente la técnica de análisis multivariado, a través de la

cual se utilizaran diferentes métodos para posteriormente realizar una interpretación global de las variables del estudio.

Una vez superados estos análisis y disponiendo de resultados concretos y confiables que nos permitan obtener un diagnóstico de la calidad en el servicio de alojamiento, se crearían las bases para el diseño de un modelo de gestión de calidad en el hotel Meliá Las Antillas.

Los resultados que se obtengan mediante este método son útiles no sólo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no-calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa.

Es bueno tener en claro que existe una gran diversidad de los clientes que visitan el hotel en las distintas temporadas del año. Por lo tanto, a fin de poder captar información representativa de todos estos grupos, es importante aplicar las encuestas de SERVQUAL en distintos periodos de tiempo. Y entonces se podrá concluir con mayor precisión acerca de las diferencias en la percepción de la calidad y satisfacción del cliente entre los distintos tipos de huéspedes.

Muchas veces los clientes deciden llenar un cuestionario cuando han tenido una experiencia muy positiva o muy negativa. Cuando el servicio ha sido normal, y no ha llamado la atención en ningún aspecto del cliente, no va sentir en ningún momento la necesidad de transmitir sus sentimientos a través de una encuesta. Por ello, para aumentar el grado de respuesta se le podría proponer algún incentivo al cliente a cambio de responder la encuesta, por ejemplo, un aperitivo o bebida en el restaurante del hotel.

## **Conclusiones**

El análisis de los fundamentos teóricos nos permitió profundizar en conceptos tan importantes como calidad, sistema de gestión de la calidad, percepción de la calidad por el cliente y otros que nos permiten proyectarnos en el diagnóstico de la calidad del hotel para crear las bases en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

El estudio de la bibliografía permitió profundizar en la metodología SERVQUAL que ofrece un modelo sobre las expectativas y percepciones de los clientes al momento de medir la calidad de un servicio. Al considerar ambas variables es posible obtener un mejor diagnóstico y la satisfacción de los turistas.

La aplicación de este modelo constituye un instrumento exitoso para diagnosticar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el hotel Meliá Las Antillas, creando la base para la implantación posterior de un sistema de gestión de la calidad que permitiría el mejoramiento de la percepción de la calidad aumentando la cantidad de clientes fieles.

## **Recomendaciones**

- Sistematizar la evaluación de la calidad percibida en el Hotel Meliá Las Antillas, con el propósito de conocer los niveles de calidad percibida por los clientes, así como detectar las áreas de oportunidad con el fin de mejorar y estar en posibilidades de incrementar el resultado de futuras evaluaciones.
- Aplicar el modelo presentado en esta investigación, el uso de este, denominado SERVQUAL da oportunidad a desarrollar un instrumento adecuado a las necesidades de cada organización.
- Elaborar planes de acción inmediata orientados a incrementar el resultado de la evaluación.
- Completar el estudio y trabajar en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

## Bibliografía

- ACDE. (1996). "Mi primera investigación de mercado".
- 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](http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/index.htm).
- Alpizar Rodríguez, V. 1999. Sistema Todo Incluido. Impacto en la Gestión de las Operaciones. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
- Altes M., C (1997): Marketing y Turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. ED. Síntesis, S.A. Madrid, p. 32-39.
- Amozarrain, M. 2000. Instrumentos para la Evaluación. Disponible en <http://www.es./amozarrain/reder.htm>
- Armetrics. (2021). Análisis de la calidad percibida por el en la actividad hotelera. disponible en <https://www.armetrices.com/glosario-digital>
- Athanassopoulos, A.D. 1997. "Service Quality and Operating Efficiency Synergies for Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Branches". European journal of Operational Research 98. P. 300-313.
- 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
- Carro Paz, R. y González Gómez, D. (2012). Administración de la calidad total. 26 de febrero de 2018.
- Colectivo de autores. (2005). Material de apoyo sobre mercados emisores. Universidad de La Habana, Cuba.
- Cruz, Y. (2009). Tecnología gerencia para la elaboración e implementación del Plan de Gestión en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
- Cueva-Trelles. (2015) "Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones".
- Decreto Supremo N° 029-2004-Mincetur. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

- Errasti, E. (2009). Dossier preparado para la impartición del curso sobre gestión de la calidad en la Hotelería en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. La Habana: Impreso por Universidad de Matanzas.
- Frías Jiménez, R. A.; González Arias, M. y González Laucirica, A. (2007). Gestión de la Calidad. Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- Gary Puckrein (Oct/Nov 98). "The Science of Service". American Visions.
- Gómez Varona, R. (2006). Material de Apoyo, Gestión del Alojamiento. Camagüey. p.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 36-44.
- Hernández, & Canon. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing (Decimotercera ed.). Editorial "Prentice Hall".
- López, Francisco. (2006). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá, Colombia: Icontec. Disponible en: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Martín Ríos, M. A.; Ortega Fraile, F. J. y Matilla López, M. 2016. La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor. Determinación de los principales ítems. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*. 1 8-25, 15 de noviembre de 2016. Universidad de Sevilla, España.
- Melián González, S.; Bulchand Gidumal, J. y González López-Valcárcel, B. 2010. La participación de los clientes en sitios web de valoración de servicios turísticos. El caso de TripAdvisor. *Revista de Análisis Turístico*. 10 17-22, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1885-2564.
- Méndez Rosey, J. C. Calidad, concepto y filosofía: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-demingjuran-ishikawa-y-crosby/#autores>. [Consulta: 3 de febrero de 2017]

- Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I., & Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección* 204.
- Morales Sánchez, V., & Hernández Mendo, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización [Electronic Version]. Retrieved 22/2/2009 from <http://www.efdeportes.comTH>.
- Muñiz, R. 2001. Libro de Marketing en el siglo XXI [en línea]. Disponible en: <http://www.marketing-XXI.com>.
- Parra-García, I. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*. doi:<http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2017.n035.1793>
- NC 127: 2014 elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo.
- Navarro Ureña, A. s\la. Manual para Regiduría de Pisos. ISBN:84-9732-491-9. p.
- RAE. 2018. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. [en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=HlelZIn>.
- Revuelta, J. 2010. La calidad en el servicio turístico. [en línea] Disponible en: <http://valderrediblesostenible.squarespace.com/blog/2010/6/9/la-calidad-en-elservicioturistico.html>. [Consulta: 10 de febrero del 2017]
- Santomá, R. y Costa, G. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura 1 de diciembre de 2017.
- Sarmiento Díaz, F (2010) Sistema de Gestión de la Calidad: Acciones para la implementación en el restaurante "JIBACOA" del hotel Hanabanilla
- Serrano Gómez, V. 2012. Diseño y elaborcaión de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf. [Tesis de doctorado], en opción al grado de Doctor en Ciencias del Deporte. Departamento de Educación Física y Deportiva. Universidad de Coruña.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Universidad de Alicante. ISBN:84-7908-522-3 p.
- Ucupfg (2021). Calidad de los servicios turísticos. Disponible en <https://www.ucupfg.com>

VI Congreso del PCC. (2011) Lineamiento de la política económica del Partido y la Revolución

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model & synthesis of evidence. Journal of Marketing.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. 1990. Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Zenvia (2021) Calidad del Servicio, su importancia y los cinco pilares fundamentales. Disponible en <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>

<https://economipedia.com/definiciones/e-ciencia.html>, 2021. Implementación del control de calidad

El proceso de construcción socialista en Cuba: experiencias, desafíos y nuevas metas. 21 DE AGOSTO DE 2017

## Anexo 1

Encuesta tomada y modificada de la tesis “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”. (Viviana Cueva-Trelles, 2015)

### Encuesta de satisfacción de los clientes

#### Estimado huésped:

La finalidad de este cuestionario es complementar un estudio realizado en el trabajo de diploma sobre “Procedimiento para diagnosticar y evaluar la calidad percibida en el servicio de alojamiento en el Hotel Meliá Las Antillas de Varadero, Matanzas” el cual busca ser un diagnóstico de la satisfacción de los clientes.

Le pedimos que responda de una manera sincera evaluando del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia.

	Expectativas					Percepciones					Importancia				
1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



## **Anexo 2**

Se presenta la misma encuesta en inglés, teniendo en cuenta la afluencia de turistas internacionales que no hablan español.

### **Satisfaction survey for clients**

#### **Dear guest:**

The aim of this survey is to complement a work for a university degree which is focused on evaluating of satisfaction the clients of Meliá Las Antillas Hotel. At the same time, this information is valuable for the hotel to improve the quality of service they offer. This survey is completely confidential.

We ask you to complete this survey sincerely, evaluating each question with scale from 1 to 5, 1 meaning strongly disagree and 5 mean strongly agree. Each question is divided in three sections, the first about expectation you have before staying in the hotel, the second is your point of view about the service you have received and the third is focus on the level of the importance that each of the questions have in your opinion.

Thank you very much for your help and have a nice stay!

	Expectations	Service point of you	Importance
1 Overall, the hotel service is good.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2 The hotel has well-conserved and attractive facilities.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3 The hotel spaces and facilities are comfortable and cozy.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4 The hotel personnel have a clean-cut and attractive appearance.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5 My room has all the necessary services to make me feel comfortable during my stay.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6 There is absence of noise inside and outside the hotel.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7 Food service and restaurant in the hotel consist of quality food.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8 The hotel surroundings (restaurant, conference room, bar, casino) are welcoming.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9 Hotel employees are always ready to satisfy my wishes and needs.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10 Hotel employees always have a smile in their face.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11 Hotel employees show interest to serve the guests.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12 Hotel employees respect the privacy of clients at all times.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13 If any employee offers to do something for me, he does it immediately.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14 The different services the hotel provides are presented correctly since the first time.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15 Hotel employees are efficient and professional.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16 If I request anything, the hotel personnel will advise me as to when they can assist me and they comply as promised	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17 If I am in need of something special that is not found in the hotel, I am assisted in obtaining it.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18 The different services the hotel provides are done fast.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19 Punctuality is respected at any time.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20 I feel at ease leaving in my room my personal belongings as well as valuables.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21 I feel at ease and safe inside the hotel.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22 The hotel surroundings are secured (they respect security rules).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23 The prices offers by the hotel are appropriate to the quality service.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24 The hotel web site is friendly, easy to understand and visually attractive.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

In this occasion, you are:

- a) Alone                      b) With family                      c) With a partner                      d) With friends                      e) Other

What frequency do you visit us?

- a) Every week                      b) Every month                      c) Annual                      d) Eventually                      e) First time

Where are you from? \_\_\_\_\_

Other commentaries:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Anexo 3.**

Entrevista complementaria para determinar problemas en la calidad del servicio de alojamiento realizada a los empleados del hotel.

#### **Guía de Entrevista (Para Empleados)**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

**Objetivo de la entrevista:** Analizar las causas que originan las inconformidades de los clientes del servicio de alojamiento

#### **Interrogantes:**

1. A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en el servicio prestado en las habitaciones?
2. ¿En qué medida influye la dirección del hotel en que existan estas limitaciones?
3. ¿Qué fortalezas presenta esta área que permite aplicar mejoras continuas en el proceso?
4. ¿Cómo usted desearía que funcionara otras áreas que influyen en la calidad percibida del servicio de alojamiento?
5. ¿Qué soluciones pudiera sugerir?
6. A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora deberían tener las habitaciones para el logro de un mejor funcionamiento?
7. ¿Cómo podría influir la dirección del área en la implementación de estas mejoras?
8. ¿Cómo podría influir usted, con su trabajo, en el logro de esas aspiraciones de mejoras?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **Anexo 4.**

Entrevista complementaria para determinar problemas en la calidad del servicio de alojamiento.

#### **Guía de Entrevista (Para directivos)**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

**Objetivo de la entrevista:** Analizar las causas que originan las inconformidades de los clientes del servicio de alojamiento.

#### **Interrogantes:**

1. ¿Cuál es la misión del área de alojamiento?
2. A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en las habitaciones?
3. ¿Pudiera usted delimitar donde radican las principales dificultades a partir del trabajo de los directivos que influyen en la existencia de estas debilidades o limitaciones?
4. ¿Qué fortalezas presenta esta área que permite aplicar mejoras continuas en el proceso?
5. ¿Conoce usted qué hacer ante una inconformidad de un cliente?
6. ¿Cómo desearía que funcionara esa área?
7. ¿Qué conocimientos tiene sobre el sistema de gestión de la calidad?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**