



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA.**

**Título: Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.**

**Autora: Jessica Menéndez Dorta.**

**Tutora: MsC. Marie López Cruz**

**Matanzas**

**2022**



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Economía.**

**Título: Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.**

**Autora: Jessica Menéndez Dorta**

**Tutora: MsC. Marie López Cruz**

**Matanzas, 2022**

## *Declaración de autoridad*

Yo, Jessica Menéndez Dorta, declaro ser el único autor del presente trabajo, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2022.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

**Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.**

*Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Vocal \_\_\_\_\_

Calificación \_\_\_\_\_

Ciudad de Matanzas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022

## PENSAMIENTO

---

**Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.**

### *Pensamiento*

“Y una vez que la tormenta termine, no recordarás como lo lograste, como sobreviviste. Ni siquiera estarás seguro si la tormenta ha terminado realmente. Pero una cosa si es segura. Cuando salgas de esa tormenta, no serás la misma persona que entró en ella. De eso se trata esta tormenta.”

Haruki Murakami

## DEDICATORIA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso:  
Hotel Club Kawama.

### *Dedicatoria:*

*A mi familia, en especial a mi abuela, mi mamá y mi tía.*

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso:  
Hotel Club Kawama.

## *Agradecimientos*

Q mi familia, por su amor y apoyo incondicional, que fue fundamental en mi vida y en mi formación como profesional.

Q mis hermanos que siempre me sacan una sonrisa: Yamir, Yuri y Kleizer.

Q mi novio Aldair y su familia por siempre estar pendientes y dándome su apoyo.

Q mi tutora Marie por su paciencia, tiempo, ayuda y por guiarme en este camino.

Q mis amigos por siempre estar ahí cuando los necesité.

Q mis compañeras del grupo científico por recorrer este camino juntas y siempre contar con su apoyo.

## RESUMEN

---

### **Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.**

#### **Resumen**

El servicio al cliente, hoy por hoy, debe contemplar una estrategia más dinámica. Por ello, las instituciones de servicio sobre todo las entidades turísticas, deben emprender nuevos retos para alcanzar la satisfacción plena de los clientes, brindando un servicio de alta calidad y de esta forma elevar el nivel de competitividad en el ámbito empresarial. Como parte de esta premisa se plantea como tema del presente trabajo: Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Gran Caribe Club Kawama. Su objetivo es: proponer estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios del Kawama. En este caso, el procedimiento se centró en la propuesta de estrategias para la mejora, teniendo en cuenta la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros, tomándose en cuenta la incidencia del entorno a partir de la concepción del hotel como producto turístico interrelacionado con el destino. Para ello, se analizaron las metodologías referenciadas para evaluar calidad percibida en las empresas del sector, derivando una propuesta de procedimiento que permitió trabajar en la definición de las estrategias de mejora de los servicios a partir de la calidad percibida. Entre los principales resultados se encuentra: la sistematización de los fundamentos teóricos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino turístico, la elaboración de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros y el diseño de estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios en el caso del Hotel Club Kawama. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva y se utilizó una metodología mixta. Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos utilizando Microsoft Excel. La tesis se estructura, en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

**Palabras claves:** *marketing*, servicios hoteleros, calidad percibida, estrategias de mejora, entorno.



**Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso:  
Hotel Club Kawama.**

**Abstract**

Customer service today must contemplate a more dynamic strategy. For this reason, service institutions, especially tourist entities, must undertake new challenges to achieve full customer satisfaction by providing a high-quality service and thus raising the level of competitiveness in the business field. As part of this premise, the following theme of this work is proposed: Strategies for improving the perceived quality of hotel services. Case: Hotel Gran Caribe Club Kawama. Its objective is: to propose strategies to improve the perceived quality of the Kawama services. In this case, the procedure focused on the proposal of strategies for improvement taking into account the evaluation of the perceived quality of hotel services, taking into account the incidence of the environment from the conception of the hotel as a tourist product interrelated with the destiny. For this, the referenced methodologies were analyzed to evaluate perceived quality in companies in the sector, deriving a procedural proposal that allowed working on the definition of service improvement strategies based on perceived quality. Among the main results are: the systematization of the theoretical foundations for the evaluation of the perceived quality of hotel services in their interrelation with the tourist destination, the elaboration of a procedure for the evaluation of the perceived quality of hotel services and the Design of strategies to improve the perceived quality of services in the case of the Hotel Club Kawama. The research is exploratory and descriptive and a mixed methodology was used. The results obtained were analyzed and interpreted using Microsoft Excel. The thesis is structured, in summary, introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

**Keywords:** marketing, hotel services, perceived quality, improvement strategies, environment.

## ÍNDICE

---

### Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

#### Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.....</b>	<b>7</b>
1.1. El hotel como producto turístico.....	7
1.2. El marketing en la gestión de los servicios hoteleros. ....	11
1.3. La calidad percibida de los servicios hoteleros.....	14
1.4. El proceso para la mejora de la calidad hotelera.....	18
<b>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.....</b>	<b>22</b>
2.1. Caracterización del hotel objeto de estudio .....	22
2.2. Antecedentes del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros. ....	24
2.3. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros .....	29
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CLUB KAWAMA.....</b>	<b>42</b>
3.1. Resultados del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros. ....	42
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS.....	63

### INTRODUCCIÓN

El turismo forma parte de uno de los principales sectores económicos a nivel mundial, siendo objeto de estudio en diversos destinos geográficos. Esta actividad económica opera como fuente de oportunidades para la modernización socioeconómica y cultural de un área geográfica (Orgaz, 2016). Actualmente, la demanda turística ha cambiado la motivación de sus viajes, debido a que buscan nuevas experiencias que satisfagan sus necesidades a través de nuevos productos turísticos distintos al turismo de masas (Rodríguez et al., 2010), apareciendo motivaciones relacionadas con el descanso, la protección de la naturaleza o el conocimiento de la cultura local (Orgaz, 2016).

La hotelería es un sector que va ligado necesariamente al turismo. Contar con hoteles fue, es y sigue siendo la condición para que un destino alcance la naturaleza de turístico. Los alojamientos hoteleros son desde entonces el corazón del turismo (León, 2015). En la actualidad es de vital importancia priorizar la calidad de servicio, debido al aumento de exigencia por parte de los clientes y a la competencia en el rubro hotelero, toda empresa debe tener el objetivo de lograr la satisfacción del cliente y como resultado su fidelización, por lo que puede asegurarse que la misma constituye una estrategia esencial para el éxito y la supervivencia de la empresa en el actual entorno competitivo (Bautista y Hilda, 2020).

La calidad percibida de servicio en hoteles es: la diferencia que encuentran los clientes de un hotel al comparar lo que recibió frente a lo que esperó, la cual puede variar en función de las características de los clientes (Izquierdo, González y Martínez, 2019).

Los pequeños hoteles son importantes para el desarrollo económico. En un entorno de contracción económica, es necesario que busquen alternativas para mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento. Es de gran importancia evaluar la percepción de los huéspedes sobre la calidad de los servicios para mejorar la atención, atraer más clientes en un ambiente competitivo y ayudar a mejorar el flujo de visitantes no solo a los hospedajes sino al destino mismo, lo cual contribuye desarrollo local y turístico (Martínez, Pérez y Caamal, 2020).

La creación de experiencias positivas constituye la verdadera esencia del turismo. Si bien la elección de un determinado destino de viaje depende en gran medida de la

## INTRODUCCIÓN

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

ubicación y el precio (Barsky y Nash, 2010), hoy es conocido que la experiencia es uno de los factores de mayor influencia en la decisión de viajar porque los turistas relacionan el desplazamiento turístico con la idea de experimentar vivencias únicas, auténticas y memorables, esto expresa que los viajeros se inclinan por la búsqueda de valores agregados que le confieran un mayor significado al disfrute de su ocio turístico. El turista que viaja a un destino turístico no realiza meramente un viaje físico. El verdadero viaje es interior, y radica en cómo percibe el lugar que visita, su gente, y el impacto que dicha percepción subjetiva y personal le produce en función de múltiples factores y condicionantes (Carballo et al., 2015; Garduño y Cisneros, 2018).

El turismo urbano es uno de los segmentos que más crece en el mundo. Atrae a visitantes que se mueven tanto por razones de ocio como por motivos de negocios y es clave en la economía local (Porras, 2018).

La división cada vez mayor de los períodos vacacionales y el auge de las escapadas, unido a la proliferación de compañías de bajo coste, han contribuido a que el entorno del hotel se haya convertido en destinos cada día más frecuentados (Porras, 2018). Por lo antes planteado, los países, las ciudades y los pueblos deberían aplicar el concepto de destino turístico inteligente, integrado plenamente en sus políticas y estrategias los pilares siguientes: la innovación, la tecnología, la accesibilidad y la sostenibilidad en sus tres dimensiones: social, económica y ambiental (OMT,2022).

Es por ello que, según Rodríguez Hoyos (2017) muchos lugares van comprendiendo que son poseedores de atractivos únicos y que los recursos con que cuentan les pueden proporcionar la creación de otros nuevos; siendo necesario que estos identifiquen a sus competidores y analicen en que reside su ventaja competitiva, para el logro del crecimiento y la rentabilidad económica y social, utilizando para ello las técnicas de gestión, en especial el *marketing* urbano, el cual le permitirá el análisis y determinación de dichas ventajas; pues la gran mayoría de estas están asociadas a las características y atributos, los cuales se revelan como un buen instrumento para competir y diferenciarse de otros destinos a la hora de atraer público objetivo o satisfacer a los que ya posee, ya que destinos aparentemente iguales pueden

## INTRODUCCIÓN

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

distinguirse por su identidad e imagen, ofreciendo un valor diferente para quien la percibe.

En Cuba, la actividad turística es un eslabón fundamental de la economía, donde en los lineamientos derivados del VII Congreso del Partido, cuando se revisa la Política para el Turismo, se plantea la necesidad de enaltecer la calidad de los servicios con el objetivo de alcanzar niveles de competencia aptos para afrontar con victoria las eminentes pretensiones y desafíos del mercado, así como fortalecer la economía (Escoto, 2021).

El turismo constituye en Cuba una de las principales alternativas para lograr el crecimiento y la diversificación de la economía. Para ello, la política de desarrollo turístico presenta dos aspectos fundamentales vinculados con la utilización del espacio y su conservación, como son el ordenamiento del territorio y la protección del medio ambiente, ambos bajo un criterio de sostenibilidad. El turismo por lo general se localiza en Cuba en aquellos sectores donde las condiciones naturales e históricas-culturales constituyen en sí mismas importantes atractivos (Canales y Sabariegos, 2011; García y Quintero, 2018).

El turismo urbano en Cuba, no está ajeno al carácter dinámico y activo que tiene el turismo a partir de vivir experiencias diferenciadas, para lo cual los destinos poseen atractivos tangibles e intangibles que la hacen únicos para ello. (Rodríguez Veiguela et al., 2021).

Luego de haber indagado en la documentación tanto a nivel nacional como internacional se pudo constatar que a pesar de que muchos investigadores han desarrollado abundantes estudios acerca de la evaluación de la calidad son pocos frecuentes las investigaciones que se ocupan de su evaluación teniendo en cuenta la interrelación entre la calidad hotelera y el entorno de forma tal que se tenga en cuenta los atributos que valora el cliente a la hora de visitar un destino, es decir, estos estudios visualizan la calidad del hotel de forma aislada respecto a la del destino turístico, a pesar de que los estudios enfocados en destinos sí incluyen la calidad percibida del alojamiento.

## INTRODUCCIÓN

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Por ello, la Norma Cubana de Calidad NC 127: 2014 se implementa y reconoce que debe existir una coherencia entre el hotel y su entorno, para lograr una imagen que lo identifique y personalice.

El presente estudio se realizó en el Hotel Club Kawama, perteneciente al Grupo Empresarial Gran Caribe, ubicado en la ciudad de Varadero, provincia de Matanzas, fue creado en 1930, por lo que es considerado uno de los hoteles más antiguos de la localidad. El mismo viene presentando desde el año 2017, varios problemas los cuales radican en:

El hotel, a pesar de que cuenta con un departamento de calidad que se ocupa de evaluar la calidad percibida, donde se gestionan las quejas y sugerencias de los clientes, la falta de personal en áreas claves específicas, dificultan y afectan el desarrollo y la mejora del servicio, se aplican cuestionarios de forma general y empírica donde no se tiene en cuenta los gustos y preferencias de los viajeros ni sus principales motivaciones a la hora de visitar un destino, no cuentan con un procedimiento que contenga el debido rigor científico, consistencia lógica, flexibilidad y la integración coherente de los métodos y técnicas pertinentes a la hora de evaluar la calidad de los servicios.

Existe una gran competencia por parte de las diversas cadenas hoteleras existentes en la ciudad de Varadero y los negocios cuentapropistas de alojamiento, siendo este un elemento fundamental a la hora de elevar la excelencia de los servicios, así como incrementar la satisfacción del cliente en función de elevar los niveles de venta y de utilidad neta.

De tal manera, lo antes mencionado da lugar a la elaboración de preguntas de control generalizadas aplicables en el ámbito hotelero, el cual permite identificar dimensiones y atributos, así como el diseño de un instrumento fiable y válido que a su vez identifica áreas en función de trazar estrategias para la mejora de la calidad de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad, se decide abordar como tema del presente Trabajo de Diploma: Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

## INTRODUCCIÓN

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Todo lo anterior demuestra la necesidad e importancia de acometer la presente investigación, a partir de lo cual el problema científico queda definido de la siguiente manera:

¿Cómo contribuir a la mejora de la calidad percibida del Hotel Club Kawama?

Objetivo general: Proponer estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios del Hotel Club Kawama.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino turístico.
2. Elaborar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.
3. Diseñar estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios en el caso del Hotel Club Kawama.

Para lograr el objetivo general propuesto, la investigación que se concibe es de tipo exploratoria - descriptiva, y los métodos a utilizar son teóricos y empíricos. Dentro de los métodos teóricos se parte del dialéctico materialista, donde se utilizan fundamentalmente el de inducción - deducción, el de análisis-síntesis y el de análisis histórico-lógico; mientras que dentro de los empíricos se utilizan tanto los cualitativos como la revisión de documentos y la tormenta de ideas, como los cuantitativos, entre ellos los métodos estadísticos.

La exposición del contenido de la tesis se realiza de lo general a lo particular, estructurándose de la siguiente manera:

Introducción: Fundamenta actualidad y pertinencia del tema.

Capítulo I: Se exponen los fundamentos teóricos de la calidad percibida de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino turístico.

Capítulo II: Se refiere al procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino turístico, donde se expone la metodología existente y se conforma el procedimiento.

## INTRODUCCIÓN

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Capítulo III: Se exponen estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios en el Hotel Club Kawama, el cual basa su contenido en los resultados arrojados a partir del procedimiento propuesto anteriormente

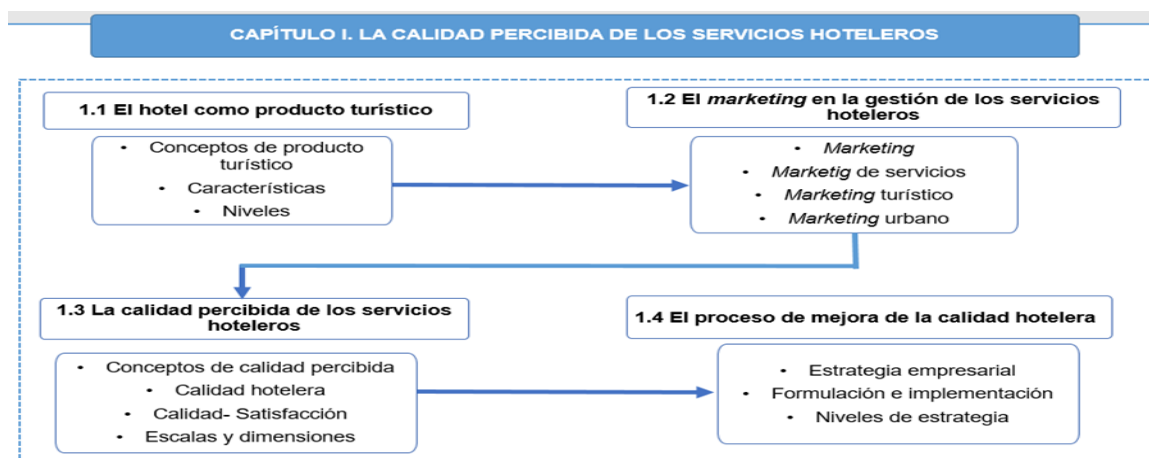
Para culminar, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la relación de la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos.



## CAPÍTULO I: CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.

El siguiente capítulo muestra las generalidades de la investigación, mediante una búsqueda de conceptos y términos que permitieron la realización del estudio. A continuación, se presenta el hilo conductor del capítulo I en la Figura 1.1, el cual permite comprender mejor el marco teórico referencial de la investigación. Todo ello constituye el soporte teórico de los capítulos subsiguientes.

**Figura 1.1: Hilo conductor del Capítulo 1.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.1. El hotel como producto turístico.

El sector hotelero se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial (Monsalve y Hernández, 2015).

El autor Acerenza (1990) sobre el producto turístico plantea: es un conjunto de prestaciones materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista; es un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso.

Se define desde varias perspectivas; desde el punto de vista económico, es concebido como el flujo de efectivo presente en la venta de conducentes a facilitar los viajes (Borja, Casanovas y Bosch, 2002). No obstante, otros autores generan definiciones que tratan de entender la totalidad del producto turístico (Crespi y Planells, 2006) y

argumentan, en esta línea, que está determinado por los bienes y servicios ofertados para los turistas (Ramírez, 2019).

Mientras que Acerenza (2004), Milio (2004) y Cárdenas (2008), lo definen como una colección de características físicas o elementos tangibles y servicios o elementos intangibles, que se ordenan de forma que ofrezcan beneficios a los clientes, resultando en la satisfacción del turista. Es decir, que el producto turístico es el resultado de un proceso de producción, al igual que un producto de cualquier tipo de industria, ya que su dinámica de manufactura involucra elementos tangibles e intangibles que actúan como insumos primarios e intermedios hasta generar un resultado final que se refleja en la experiencia que tuvo el turista y aunque existe esta estrecha relación entre producto turístico y experiencia no son lo mismo (Salinas y Medina, 2009; Arce et al., 2020).

El producto turístico es la combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras que se ordenan de forma que ofrezcan beneficios a los clientes, para que consigan satisfacer sus necesidades y expectativas y que estén disponibles para ser consumidos en el momento preciso (Estupiñan, 2021).

Presentan una serie de características comunes al resto de productos no físicos de otros sectores: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Además, poseen características específicas: estacionalidad y fluctuaciones de la demanda, interdependencia de los servicios y elevados costes fijos en comparación con los costes variables (Casadevall, 2022). De ahí que a continuación se recoge los principales aspectos:

- Intangibilidad: consiste en la dificultad de percibir o experimentar un producto a través de los sentidos antes de su compra, lo que produce un mayor grado de incertidumbre al consumidor, pues, no puede probar el producto o servicio antes de su adquisición, y además sabe que no podrá devolverlo después de su consumo. Para contrarrestar estos inconvenientes, las empresas turísticas deberán ser capaces de crear una imagen fuerte del producto que sea capaz de proporcionar al cliente una garantía de calidad, y además deberán fortalecer su *marketing* relacional para que las relaciones

## CAPÍTULO I

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

con sus clientes sean satisfactorias y duraderas, para que de este modo sean los propios clientes satisfechos los que promocionen el producto.

- Inseparabilidad o carácter indisociable: en la mayoría de los servicios turísticos los servicios no se pueden separar de los proveedores, puesto que tanto el suministrador del servicio como el cliente deben estar presentes para que la operación tenga lugar. Así pues, tanto el cliente como el personal de la empresa que ofrece el servicio forman parte del producto, pues ambos están coproduciendo el servicio.
- Variabilidad o heterogeneidad: los productos turísticos entrañan una gran dificultad de estandarización y su calidad depende de muchas variables como: quién los proporciona, las circunstancias del momento y de la persona que los recibe (dependerá, por ejemplo, de los estados de ánimo del empleado y del cliente) y dónde y cómo se suministren. La variabilidad o falta de homogeneidad en el producto es la causa principal de decepción del cliente. Cuando no existe variabilidad hay consistencia, que es uno de los factores principales del éxito de un servicio. Esto hace que las empresas turísticas tengan que incrementar sus esfuerzos para intentar reducir la variabilidad del servicio y hacer que este resulte lo más homogéneo posible.
- Caducidad o carácter perecedero: los servicios turísticos no se pueden almacenar, un servicio no vendido o utilizado es una pérdida que no puede ser recuperada y esto conlleva una gran dificultad para poder equilibrar la oferta y la demanda. En este sentido, las empresas turísticas deben tratar de maximizar los ingresos a través de una buena gestión de la capacidad y de la demanda, ya que no les es posible almacenar las existencias no vendidas al tratarse de productos intangibles. Además, debido al carácter perecedero del servicio, las reservas se cobran anticipadamente, para no tener pérdidas en el caso de que el cliente no se presente y no utilice el servicio.
- Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda: en el sector turístico se producen importantes fluctuaciones de la demanda según las estaciones del año, lo que provoca problemas para gestionar la capacidad, ya que un exceso de capacidad no vendida en un determinado momento provoca pérdidas de ingresos irreparables. El precio es el método más utilizado para gestionar la demanda: cuando la demanda supera a la

capacidad, se suben los precios para reducirla, del mismo modo, se puede crear más demanda bajando el precio.

- **Interdependencia:** en el sector turístico existe una gran interdependencia entre los distintos prestadores de servicios, esto dificulta que pueda darse la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios. Una influencia negativa en uno solo de los servicios puede influir negativamente en el resto. Es por ello importante reforzar las estructuras de cooperación entre las distintas empresas turísticas y también entre estas y los organismos públicos responsables del turismo en el destino.
- **Elevados costes fijos en comparación con las variables:** puesto que los servicios turísticos los realizan personas, la partida de costes fijos es elevada, mientras que la partida de costes variables es marginal. Es por ello que para poder rebajar precios es preciso conseguir tasas elevadas de ocupación para poder cubrir al menos los costes fijos. Por otro lado, es importante adecuar los precios a la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por cada producto.

Según otros autores, los productos turísticos tienen otras características:

- **Agregabilidad:** el producto turístico se puede formar de la agregación de varios productos, lo cual dificulta su comercialización como en el control de la calidad. Esto implica que los precios pueden variar eliminando o agregando servicios al paquete ya existente, creándose así nuevos productos (Nicolau, 2011).
- **Ausencia de propiedad:** cuando compra un automóvil, la propiedad del automóvil se transfiere a usted, pero cuando contratas un taxi, compras el derecho a ser transportado a un lugar predeterminado a un precio predeterminado (tarifa). Usted no posee el automóvil ni el conductor del vehículo. Del mismo modo, se pueden usar habitaciones de hotel, boletos de avión (Echenique y Palacios, 2018).
- **Subjetividad:** el éxito de un viaje depende en muchas ocasiones del estado anímico del viajero, debido a que un mismo viaje ha sido una experiencia desagradable para otros. Una información correcta constituye a crear una actitud mental positiva en el viajero, ya que ha sido previamente advertido (Colina, 2012).
- **Valor de lo simbólico:** se refiere al hecho de que estos, como productos que satisfacen necesidades, juegan un doble papel: como bien de uso y como símbolo (Chan, 2005).

Estas características determinan la gran complejidad y amplitud en general del producto turístico, lo que dificulta la identificación de los atributos relevantes para el turista (Murphy et al.; 2000 y López et al., 2021). No obstante, el análisis de la literatura consultada permitió distinguir dos niveles para su gestión, según García (2020):

- El producto turístico total o global: es la combinación de todos los elementos del servicio que el turista consume durante su experiencia, por lo que se concibe a escala de una comunidad, región, nación o región internacional.
- El producto turístico específico: es ofrecido por las distintas empresas turísticas que forman parte del producto turístico total, como el alojamiento, transporte, atracciones u otras facilidades para los turistas.

Otra cuestión importante, según Ostelea *Tourism Management School* (2022), es ver el producto turístico integral que no es más que aquel que está conformado tanto por componentes del sector público como privado. Esto significa que no solo el hotel, sino todo lo que engloba el destino: infraestructura, transporte, equipamiento y servicios. Por ello, el hotel constituye un producto turístico interrelacionado con el destino, en aras de, incidir positivamente en la experiencia del turista.

Existen tres pautas a seguir para elaborar productos turísticos únicos (Ostelea *Tourism Management School*, 2022)

- Investigar, de la mano de todos los actores implicados en servicios turísticos, sobre los recursos disponibles para sacarles el máximo provecho en función del cliente.
- Crear alianzas no únicamente con la industria, sino también con la comunidad local para darle voz y promover la planeación participativa.
- Apoyarse en lo que ya existe, es decir, aportar un valor añadido a la riqueza de la cultura del destino para mostrarla de una manera distinta.

### **1.2. El *marketing* en la gestión de los servicios hoteleros.**

El *marketing* es hoy eje fundamental del crecimiento económico de las organizaciones y de todos los estamentos identificables en la vida de una sociedad. Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes (Kotler y Armstrong, 2008).

En el caso de la industria hotelera, como muchos otros mercados, también necesita estrategias de *marketing* para fortalecer sus proyectos. El *marketing* hotelero puede ser una gran apuesta para aquellos que están empezando a invertir, con el fin de conquistar y mantener huéspedes e incluso lograr una relación duradera. Se encarga de planificar las acciones que pueden atraer a los huéspedes, celebrar eventos promocionales y tomar todas las precauciones necesarias para hacer frente a las temporadas altas y bajas. También se encarga de crear materiales y otras estrategias que puedan reforzar la marca (Anjos, 2021).

El *marketing* de servicios es una amplia categoría de estrategias de *marketing* centradas en vender cualquier cosa que no sea un producto tangible. Esto incluye todo, desde servicios personales como atención médica y tratamientos de spa, el alquiler de vehículos y espacios, hasta experiencias como conciertos y clases de baile (Paredes, Moreno, Teran y Salgado, 2019).

El *marketing* turístico es una particularidad dentro del *marketing* de servicios. El turismo constituye uno de los servicios por excelencia que, además, engloba un conjunto más amplio de servicios. Las ventas de un producto turístico, como destino turístico, tendrá como resultado de la estrategia de *marketing* un incremento de la afluencia de turistas a la región, solo si el conjunto de servicios que se integran en la definición de producto son del agregado del consumidor (Quintero et al., 2019).

Uno de los primeros que definió el concepto fue (Kotler, 2011), quien en su libro "*Marketing for Hospitality and tourism*" lo define como un arte y ciencia para captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada.

El *marketing* turístico permite conocer y comprender el mercado para llegar a formar una oferta realmente atractiva, competitiva, variada y capaz de conseguir clientes dispuestos a consumir el producto y servicio turístico (Quintero et al., 2019).

Abarca tanto a localidades como a empresas que actúan en el ocio y la recreación (Agencias de viaje, Hostelería, Restauración, Transporte, Atracciones, etc.). Adecúa de forma sistemática y regula las políticas de las empresas turísticas tanto privadas como estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para satisfacer,

gustos, necesidades y deseos de determinados grupos de consumidores y alcanzando el beneficio adecuado a través de la comercialización de bienes y servicios turísticos (Quintero et al., 2019). Hay que denotar una que el *marketing* turístico no es lo mismo que el marketing de destinos, porque este último se enfoca únicamente en promocionar una región o país desarrollando productos específicos para atraer al grupo objetivo de turistas escogidos, normalmente es realizado por entidades públicas (Gracia, 2017).

El *marketing* de destinos, busca impulsar el interés en una determinada localidad. Este se vale de técnicas y herramientas de marketing para promocionar y posicionar lugares como destinos atractivos. Sin duda, el geográfico de un destino puede ser la ciudad, una región o un país que se quiera posicionar (Quiroa, 2022).

En la actualidad las ciudades se encuentran en una constante competencia entre sí para satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos objetivos, este enfoque competitivo determina que el eje central de las ciudades es hacerse visible a través de estrategias, por tal motivo surge el *marketing* urbano o de ciudad, el cual constituye una herramienta novedosa que consiste en aplicar programas y estrategias de *marketing* para la potencialización del entorno como destino turístico (Pérez, 2018).

Por su parte, Kotler & Armstrong (2003), mencionan que el *marketing* urbano implica la reevaluación y representación del lugar con la finalidad de crear y comercializar una nueva imagen para las ciudades, tratando de crear una posición competitiva en la atracción y mantenimiento de los recursos.

Partiendo de lo descrito anteriormente, es necesario destacar que la función del marketing es imprescindible dentro de las empresas de servicios y en específico en los servicios hoteleros, ya que busca implementar diversas acciones para conquistar nuevos huéspedes y mantener una relación duradera con clientes satisfechos, consiguiendo así fortalecer la marca asociándola a valores positivos y grandes experiencias (Anjos, 2021).

De acuerdo con Escoto (2021), el *marketing* urbano de conjunto con el *marketing* turístico contribuye a la gestión de los hoteles al concebir al hotel como un producto

turístico interrelacionado con el destino, donde la identidad e imagen constituyen elementos definitorios para el posicionamiento de la oferta en el mercado.

### **1.3. La calidad percibida de los servicios hoteleros.**

Uno de los objetivos del *marketing* en la actualidad es conservar a los clientes-usuarios, mantener su fidelidad a base de continuas mejoras en todo cuanto, rodea al producto o servicio, es decir, lograr una adecuada gestión de la calidad percibida. Por ello se aborda a continuación todo lo relacionado con la calidad percibida de los servicios hoteleros.

Los retos del entorno actual suponen la obligada orientación de la dirección hacia la calidad, pues se considera un factor imprescindible para la continuidad de las organizaciones en el largo plazo. La calidad genera productos y servicios mejorados, es un factor de motivación e integración de los trabajadores. Contribuye en la mejora de la imagen de los productos y servicios, aumentando la satisfacción de los clientes, lo que influye en su lealtad. Estas y otras ventajas justifican la calidad como un medio fundamental para mejorar los beneficios y asegurar la competitividad de las empresas (Jgb, 2021).

La conceptualización de la calidad percibida de servicio ha sido abordada desde dos perspectivas: la calidad que percibe el cliente y la óptica de las expectativas y percepciones de estos. De ahí que a continuación se aborde lo relacionado con la calidad percibida de hoteles citados por Izquierdo, González y Martínez (2019).

**Tabla 1.1: Definiciones de calidad de servicio percibida:**

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Desde la óptica de la percepción del cliente</b>	
Zeithaml (1988)	Juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto.
González (2014)	Es la percepción de la calidad desde el punto de vista del cliente, distinguiendo entre calidad esperada y calidad experimentada.
Martínez (2017)	Es el resultado de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo.



## CAPÍTULO I

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Herrero (2020)	El resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido.
<b>Desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes</b>	
Benítez (2010)	Es la evaluación mediante la brecha, desfase o discrepancia entre la calidad experimentada y las expectativas de calidad.
Morillo (2016)	Es el resultado de la evaluación realizada por el usuario mediante la comparación entre lo que los clientes perciben de la prestación del servicio y lo que estos esperaban; es decir, de la satisfacción de las expectativas del mismo.
Ballón (2016)	Es la comparación entre las expectativas y percepciones del cliente sobre el servicio adquirido
Tamayo y Vega (2017)	Es el resultado de un proceso de evaluación percibida y depende del servicio esperado y recibido.

**Fuente: Elaboración propia.**

Por lo expuesto anteriormente, y de acuerdo con (Izquierdo, González y Martínez, 2019) se concluye que la calidad percibida de servicio en hoteles es: la diferencia que encuentran los clientes de un hotel al comparar lo que recibió frente a lo que esperó, la cual puede variar en función de las características de los clientes.

Otros autores hablan sobre calidad turística como Pozo (2012), que plantea que la calidad en las empresas de turismo y hostelería se puede definir como la forma de producir de acuerdo con un plan (de calidad) preestablecido, buscando la satisfacción de los deseos de los clientes.

Mientras que González (2017) sostiene que la calidad no solo incluye el cumplir una serie de requisitos, así como las especificaciones técnicas para todos los productos y paquetes de servicios turísticos, sino que también mide el grado en el que son ejecutados.

Calidad- Satisfacción:

Según los estudios, uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Los clientes son y serán siempre la razón de ser de las empresas, mientras más contentos se sientan con un servicio, más beneficios obtendremos en las empresas. La meta de las organizaciones debe ser obtener el mayor número de clientes satisfechos (Larico, 2019). Dentro de la industria hotelera, la calidad no solamente dependerá de los servicios tangibles que la empresa proporcione al cliente, sino también el trato cordial que los empleados ofrecen. Un cliente que recibe un servicio con amabilidad tendrá una experiencia gratificante y se verá motivado a regresar en una próxima ocasión (Melquiades & Ocon, 2018).

Las principales escalas abordadas en la literatura son: SERVQUAL, el SERVPERF, el LODGSERV, el LODGQUAL, el HOTELQUAL y el HOLSERV (López, 2018; Sánchez, 2019; Álvarez, 2019; Martín, 2019; Suárez, 2019, Escoto, 2021). No obstante, coincidiendo con López, (2018), Álvarez (2019), Suárez (2019), Martín (2019), Sánchez (2019) y Angamarca, Díaz y Martínez (2020) y Escoto (2021) es frecuente el uso del SERVQUAL.

El modelo SERVQUAL o conocido como “modelo de discrepancias”. Permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas del cliente y su apreciación; sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio pueden constituir una medida de calidad de servicio, mediante este instrumento se mide la calidad del servicio a través del análisis de 5 dimensiones: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles (Rodríguez, 2017).

El modelo SERVPERF utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente, definida esta como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 2006).

El modelo LODGQUAL articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. Este último aspecto aparece como una novedad, puesto que los anteriores únicamente consideraron la intención de volver a comprar, de igual modo que el

Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado, no adscribiéndose así al paradigma de la disconformidad, según los autores es una adaptación del Servperf a los servicios turísticos, en específico al de alojamiento, utiliza tres dimensiones para evaluar la calidad percibida y sus limitaciones coinciden con las de los modelos de evaluación basados en el paradigma de la percepción del desempeño (Getty y Thompson, 1994).

El modelo HOTELQUAL tiene un alto grado de fiabilidad y validez y que puede ser muy útil para medir la calidad percibida de los servicios hoteleros, afirmando que la mejor forma de medir la calidad en el sector hotelero, es a través del estudio de percepciones de los consumidores que hacen contacto con las entidades hoteleras (Becerra Grande et al., 1999).

El modelo LODGSERV, diseñado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. El estudio parte de la base de la calidad del servicio en la industria hotelera, el cual es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular. Para realizar la investigación, los autores diseñaron un cuestionario para evaluar la calidad del servicio (percepción de servicio menos expectativas) a partir del trabajo realizado por Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985. El cuestionario, tras los estudios preliminares, consistió en 26 preguntas (Parra, 2015).

Coincidiendo con Escoto (2021) las dimensiones más recurrentes en la evaluación de la calidad de los servicios son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; la mayoría de los autores retoman las dimensiones establecidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Mientras que, son pocos los autores que incluyen alguna dimensión relacionada con el entorno, siendo ampliamente abordada en estudios desarrollados en establecimientos rurales como es el caso de Díaz (1995), Ruíz, Vázquez y Díaz (1995), López y Serrano (2001), Albacete, Fuentes y Lloréns (2006), Correia y Miranda (2006) y Laguna y Palacios (2008). Aunque en el caso específico de hoteles de ciudad, Álvarez (2019), Sánchez (2019), Martín (2019), Suárez (2019) y López et al (2020)

coinciden en las siguientes dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y entorno, abordados a continuación.

**Tabla 1.2: Descripción de las dimensiones.**

<b><i>Dimensiones</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>
<i>Tangibilidad</i>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.
<i>Fiabilidad</i>	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.
<i>Capacidad de Respuesta</i>	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito.
<i>Empatía</i>	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.
<i>Seguridad</i>	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
<i>Entorno</i>	Todos los elementos que rodean al hotel en la ciudad e inciden en la calidad percibida por los clientes en hoteles, entre los cuales se encuentran: atractivo arquitectónico, atractivo patrimonial, diversidad de la oferta comercial, entre otros

**Fuente: Elaboración propia a partir de López et al. (2020).**

#### **1.4. El proceso para la mejora de la calidad hotelera.**

El *marketing* turístico es un instrumento muy importante para el desarrollo del sector turístico, enfocándose en ofrecer un producto diferenciado y de calidad que atraiga a la mayor cantidad de clientes posibles.

Según Menguzato y Renau (1995), la estrategia empresarial explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico. Se trata del que hacer y cómo hacerlo.

López. A, (2022) define que una estrategia empresarial es una herramienta muy poderosa que te ayudará a alcanzar objetivos comerciales, centrándote en la planificación de métodos y tácticas como lineamientos a seguir por parte del equipo de

trabajo. La estrategia empresarial puede entenderse como el curso de acción o conjunto de decisiones que ayudan a los empresarios a lograr objetivos comerciales específicos que hayan sido planificados con anterioridad.

Dicho de otra forma, no es más que un plan maestro que implementa la gerencia de una empresa para asegurar una posición competitiva en el mercado, llevar a cabo sus operaciones, complacer a los clientes y lograr los fines deseados del negocio.

Según López. A, (2022) existen tres niveles de una estrategia empresarial, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 1.3: Niveles de una estrategia empresarial.**

<b>Nivel corporativo</b>	Trata de una planificación organizacional de largo alcance que esté orientada a las acciones a tomar íntegramente; está formulado y diseñado por los directivos de las compañías. Se lleva a cabo para: detallar las líneas de negocio, expansión y crecimiento; buscar adquisiciones y fusiones; enfocarse en la diversificación, integración; encontrar nuevas áreas de inversión y desinversión.
<b>Nivel de negocio</b>	Se relaciona íntegramente con los negocios y, particularmente, están desarrollados por los gerentes generales, quienes convierten la misión y la visión en estrategias concretas. En palabras simples, es un plano de todo el marco de negocios que debe ser realizado para tener éxito en la estrategia comercial general.
<b>Nivel funcional</b>	Se trata de una estrategia empresarial que está diseñada por aquellos que están al mando en primera línea, ya sean gerentes o supervisores. Por ello, este proceso implica tomar decisiones mayormente operativas sobre las áreas funcionales de cada departamento como, por ejemplo, ventas, <i>marketing</i> , manufactura, recursos humanos, administración, finanzas, entre otros.

**Fuente: Elaboración propia.**

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Las

organizaciones no solo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan, de diez planes estratégicos formulados adecuadamente, solo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar y entusiasmar a sus colaboradores (Maldonado, 2016).

En el caso de la formulación e implantación de estrategias, la empresa ha de marcar el camino para alcanzar su misión y objetivos. Escogerá la estrategia competitiva, diseñará su desarrollo y definirá su método de crecimiento. Las estrategias se alcanzan desarrollando ventajas competitivas. Las ventajas competitivas pueden ser en: costos, la empresa los tiene inferiores a sus competidores. Diferenciación de producto, su producto es percibido como único (Maldonado, 2016). Las actividades necesarias para llevar a cabo las distintas estrategias se clasifican en:

- Diseño organizativo. Debe diseñarse una estructura empresarial enfocada a implantar las estrategias.
- Factor humano. Finalmente, los que aplican los planes son las personas, por lo que deben ser dirigidos y liderados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- Sistemas administrativos de apoyo. Es necesario realizar una buena recogida y análisis de la información necesaria para aplicar las medidas.
- Cultura empresarial. Si la estrategia no es coherente al conjunto de creencias y valores de la empresa, su aplicación está condenada al fracaso.

En este sentido, la dirección debe impulsar unos valores que permitan compatibilizar e integrar los objetivos de empresa y de los trabajadores y una buena estrategia empresarial debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles, López. A (2022):

- Comunicación interna: la estrategia debe ser comunicada de la manera más clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos que se han de desarrollar.

- Adaptación a los cambios del entorno: existen factores externos a la organización, los mismos que pueden estar sujetos a cambios que afectan el desarrollo de la empresa. En consecuencia, la estrategia debe contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones.

La estrategia planteada puede ser la mejor apuesta de la dirección de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento. Esto no significa que no se deba trazar una estrategia a largo plazo. Sí, hay que hacerlo, pero no quedarse en mirar el horizonte. Se debe avanzar pisando tierra y viendo lo que acontece en el entorno más cercano. Esto nos lleva a la importancia de diseñar una estrategia empresarial en el corto plazo. Así se podrán incorporar los cambios que sean necesarios para que la estabilidad de la empresa no se vea afectada. (López. A, 2022)

### **Conclusiones parciales:**

1. El *marketing* en turismo es un ciclo continuo de retroalimentación en el que las herramientas que utilizamos nos permiten identificar nuestro público objetivo y a partir de ahí desarrollar productos y servicios que cada vez se ajusten más a sus expectativas.
2. La gestión de calidad en el sector turístico tiene la particularidad de integrar una compleja serie de factores y es indispensable para lograr el desarrollo sustentable de los destinos turísticos.
3. Las estrategias de mejora de la calidad percibida conceden una ventaja competitiva, contribuyendo a la diferenciación y posicionamiento de la oferta en el mercado, así como a la satisfacción del cliente.

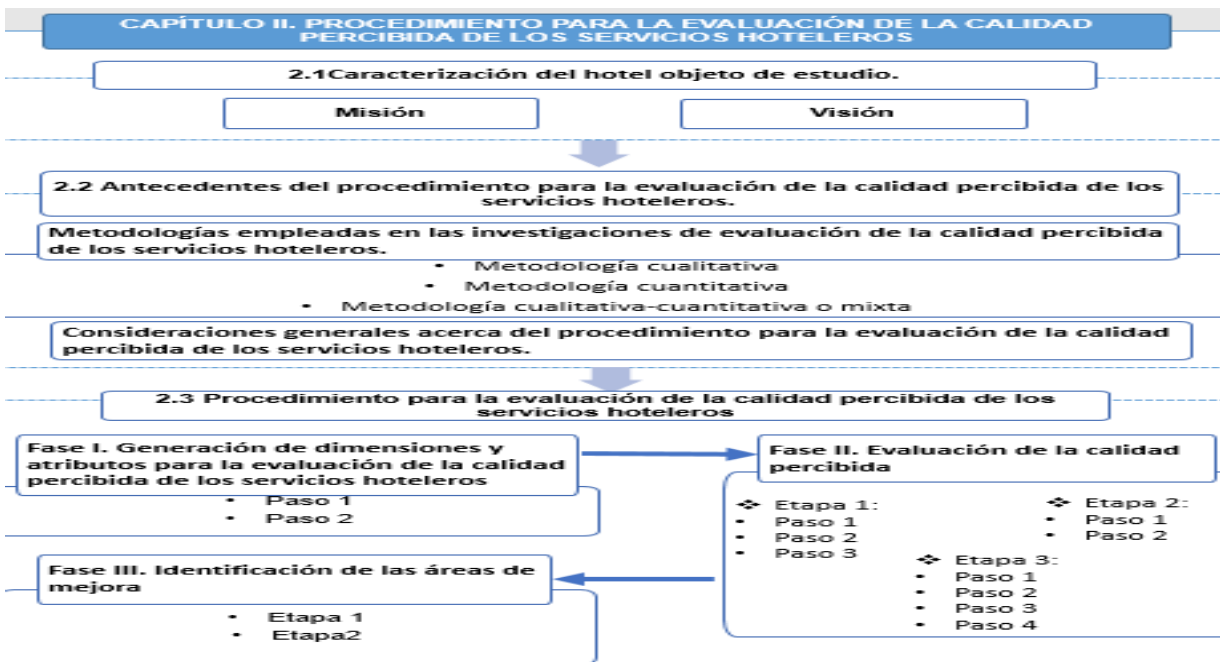
## CAPÍTULO II

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.

En el siguiente capítulo se va a exponer el procedimiento a utilizar para la evaluación de la calidad percibida en los sistemas hoteleros. Para la confección de dicho capítulo se tuvieron en cuenta una serie de antecedentes, que no son más que otros procedimientos encontrados en diversas bibliografías tanto a nivel nacional como a nivel internacional referente al tema, a partir de esto se elaboraron fases, etapas y pasos correspondientes y se definieron varias técnicas a aplicar en cada caso para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en esta investigación. A continuación, la presente figura muestra el hilo conductor del capítulo.

**Figura 2.1: Hilo conductor del Capítulo 2.**



**Fuente: Elaboración propia.**

#### 2.1. Caracterización del hotel objeto de estudio

El Hotel Gran Caribe Club Kawama pertenece al Grupo Empresarial Gran Caribe y opera bajo la marca de Hola Club. Fue inaugurado en 1930, conociéndose en aquel entonces como Club Kawama Beach Club. Su nombre se debe a la cantidad de kawamas que abundaban en la zona, las cuales rondaba esta zona en específico a la hora de desovar sus huevos. Su arquitectura es excelente, ya que su vista da al canal



## CAPÍTULO II

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

a todo lo largo de sus 500 m de playa, situada a 20 minutos del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez y a 1 km de la ciudad. Cuenta con 235 amplias y elegantes habitaciones, 88 de ellas dobles Estándar, 117 dobles Superior y 30 triples Superior, servicio Todo incluido de alimentos y bebidas. Todas presentan aire acondicionado central, teléfono de línea directa, TV vía satélite, cuarto de baño con agua fría y caliente y secador de pelo, nevera, balcón, terraza o salón y minibar (en las de categoría Superior); y voltaje de 110 V.

Cuenta con otros servicios como Sala de Animación, Lobby Bar, Discoteca, Salón de Convecciones, Restaurante Buffet, Restaurantes Especializado Gran Canal, Restaurante especializado italiano, Servicios de Internet, Servicios médicos, lavandería, farmacia, agencias de viaje, alquiler de moto y coches, oficinas de cambio y aseos de piscina.

La instalación dispone de canoas, catamarán, posibilidad para bucear, barcas a pedales, windsurf, botes de vela, polo acuático, gimnasio, piscina para niños y adultos, voleibol de playa, mini fútbol, petaca, dardos, bádminton, cancha de tenis, lecciones de danza española, y entretenimiento de día y de noche.

Los principales mercados con lo que opera el hotel son: Canadá, Inglaterra y Alemania, aunque otros países visitan con frecuencia.

A continuación, se presenta la misión y visión que aborda el hotel.

✚ **Misión:** somos un club de playa con modalidad todo incluido distinguido por una arquitectura única, la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios.

✚ **Visión:** ser dentro de la marca Hola Club del Grupo Hotelero Gran Caribe, el hotel insignia, con altos estándares de calidad y niveles de eficiencia, gracias al empeño de todo el personal.

La estrategia principal de la instalación es desarrollar y posicionar un producto Hola Club capaz de satisfacer de manera creciente a todos los clientes que nos visiten de cualquier latitud, combinando para ello de manera armónica las preferencias principales de cada cual y vincularlo todo a nuestras costumbres culturales,

gastronómicas y hospitalarias. De esta manera, los distintos clientes pueden vivir una experiencia gratificadamente y única en cada contacto con la instalación y sean portadores de la mejor opinión sobre el producto, tarea fundamental para lograr nuestra aspiración, unida a las labores de inversión que se deben ejecutar, de elevar la categoría actual a la de Hotel Premium de la cadena Gran Caribe.

### **2.2. Antecedentes del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.**

En este epígrafe se van a desarrollar una serie de etapas y fases correspondientes con el objetivo de incrementar diversas estrategias de mejoras para evaluar la calidad percibida en el sector turístico Hotel Club Kawama. Se consultaron una serie de investigadores con el fin de llegar a una conclusión común sobre los autores que se mencionaron en las investigaciones mencionadas anteriormente.

#### **Metodologías empleadas en las investigaciones de evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.**

El análisis de 14 investigaciones sobre la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros (ver anexo 1), permitió determinar los principales métodos y técnicas de las metodologías cualitativas y cuantitativas reflejados en la literatura.

#### **Metodología cualitativa:**

A pesar de que en la literatura de calidad percibida de servicios hoteleros no se constataron estudios basados en el empleo de técnicas cualitativas puramente, la de mayor utilización lo constituye la revisión bibliográfica, empleada por el 100 % de los autores para la identificación de las dimensiones y atributos; no obstante, se utilizaron en menor medida otras técnicas cualitativas con el mismo objetivo, entre las cuales cabe mencionar: dinámica del grupo (29%), entrevistas (21%), observación directa y juicio de expertos (14% respectivamente) y criterio de implicados (7%). Las técnicas cualitativas también se utilizan para la validación de la escala, como es el caso de la revisión bibliográfica (43%), juicio de experto (38%) y entrevista (7%). aunque usualmente se acompañan de alguna técnica cuantitativa. La validación de la escala constituye, precisamente, uno de los elementos más abordados en las investigaciones consultadas, reflejando un 86% de coincidencia.

### Metodología cuantitativa:

El análisis de las investigaciones permitió corroborar que el cuestionario constituye la técnica fundamental para la recolección de la información para la evaluación de la calidad, pues se emplea en la totalidad de las investigaciones consultadas. A través del cuestionario es posible conocer las valoraciones de los clientes respecto a las dimensiones y atributos que explican la calidad del servicio.

Los métodos cuantitativos se utilizan en las investigaciones de calidad percibida, tanto para la identificación de dimensiones y atributos que van a conformar la encuesta y validación de la misma como para la interpretación de la información obtenida.

En el caso de la identificación de dimensiones y atributos se puede citar el empleo del cuestionario (21%), la aplicación de técnicas multivariantes de segmentación mediante el análisis de conglomerados (14%) y el triángulo de Füller modificado (7%). Con el objetivo de validar el cuestionario, la mayoría de los estudios consultados emplean el coeficiente Alpha de Cronbach (79%), así como el Análisis Factorial (57%), Regresión Lineal (29 %), y en menor medida se emplea T- student (14%).

Para la interpretación de los resultados, algunos autores realizan el análisis de relaciones entre variables, siendo el caso del 64% de las investigaciones consultadas, mientras que un 29% se ocupa de la propuesta de estrategias o áreas de mejora y tomando en cuenta que las diferencias significativas entre variables y la segmentación del mercado ocupan un 21% respectivamente.

En el caso del análisis de las relaciones entre variables, las técnicas más utilizadas son: la Regresión (57%) y el coeficiente de Pearson (36%), aunque se utilizan otras como el coeficiente de Spearman (21%), Chi cuadrado (14%) y la T- student (7%).

En cuanto a la segmentación del mercado se emplean el K- means (29%) y Chi cuadrado, Análisis clúster, Análisis factorial y T-student, entre otros (14% en cada caso). Para la determinación de diferencias significativas se utilizan: Wilcoxon, Mann – Whitney y Kruskal Wallis fundamentalmente con un 21% de coincidencia en cada caso.

Para la propuesta de áreas de mejora se tienen: la técnica multivariable Mapa de percepciones, la matriz DAFO y cuestionario (7% respectivamente); aunque algunas investigaciones realizan la propuesta a partir de los resultados del propio cuestionario.

### **Metodología cualitativa-cuantitativa o mixta:**

Se pudo constatar en las investigaciones consultadas el predominio de las técnicas cuantitativas para la evaluación de la calidad percibida del servicio. Se considera que esta es la más adecuada al permitir un análisis más completo.

### **Consideraciones generales acerca del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros**

En el Capítulo I se desarrolló un análisis sobre las características de los servicios hoteleros y las particularidades de la calidad percibida en los mismos, lo cual permitió la propuesta de un modelo conceptual. En el presente epígrafe se analiza el tratamiento tanto a nivel internacional como nacional de la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros con el objetivo de demostrar que existen carencias desde el punto de vista metodológico, lo que impide la adecuada gestión de los mismos.

Se consultaron 14 investigaciones referidas a la evaluación de la calidad de servicios hoteleros en lo fundamental, para lo cual se tuvieron en cuenta autores que van desde Díaz (1995) hasta Angamarca (2021). El anexo 2, expone los pasos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios y principales resultados obtenidos.

La mayor cantidad de referencias se encuentran en el ámbito internacional, representando el 86 % de la bibliografía consultada. Mientras que en el ámbito nacional solo se encuentran las tesis doctorales de Valls (2006) y Díaz (2010), así como las investigaciones de López (2018), Álvarez (2019) y López et al., (2020).

En el ámbito internacional gran parte de los estudios se ocupan en lo fundamental de la validación de la escala SERVQUAL, por lo que su aporte se encuentra precisamente en la determinación de dimensiones y atributos fiables y válidos. Tal es el caso de las investigaciones de: Díaz (1995), Olorunniwo, Hsu y Udo (2006), Correia y Miranda (2006), Albacete, Fuentes y Lloréns (2006), Laguna y Palacios (2008), Díaz (2010), Hue et al. (2015), Mesfin (2015), González, Frías y Gómez (2016), Muñoz (2017),

## CAPÍTULO II

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Angamarca, Díaz y Martínez (2020), López et al., (2020), Alauddin et al., (2020) y Angamarca (2021). En el caso de Muñoz (2017), Barrientos (2017) y Capcha (2017), aportan, además, la propuesta de áreas de mejoras. La principal limitante de estos estudios radica en que no llegan a formular un procedimiento estructurado, y, además, pierden de vista la generación de nuevos atributos y/o dimensiones que pueden estar incidiendo en la calidad del servicio más allá de los establecidos en la escala SERVQUAL.

Las investigaciones de Díaz (1995), Ruiz, Vázquez y Díaz (1995), Albacete, Fuentes y Lloréns (2006), Correia y Miranda (2006) y Cuellar (2009) aportan el diseño de un instrumento para evaluar la calidad de servicios en establecimientos rurales, tomando en cuenta el entorno, por lo que evidencian la incidencia del entorno rural en la calidad hotelera. No obstante, la principal limitante radica en que no presentan un procedimiento estructurado

Solo Laguna y Palacios (2008), Angamarca, Díaz y Mendoza (2022) desarrollaron un procedimiento estructurado, lo cual constituye un aporte indiscutible de estas investigaciones.

No obstante, en el caso de Laguna y Palacios (2008) se centran en establecer la existencia de diferencias en la valoración que realizan los clientes de los atributos que integran la oferta hotelera de servicio, por lo que la principal limitante lo constituye que no abarcan la generación de dimensiones y atributos que permita su contextualización. Angamarca, Díaz y Mendoza (2022) presenta una tesis doctoral cuyos principales aportes se sitúan en el desarrollo de un modelo conceptual y un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio en hoteles de la provincia Los Ríos, Ecuador. Mediante la adaptación de una escala, identifica sus deficiencias y causas, y propone mejoras que contribuyan al incremento de la satisfacción de los clientes del hotel. A pesar de que la investigación supera la limitante de las investigaciones anteriores en lo referente a contemplar la generación de dimensiones y atributos, no contempla la relación entre la calidad hotelera y su entorno.

## CAPÍTULO II

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Otros aportes lo constituyen sin dudas las investigaciones de Olorunniwo, Hsu y Udo (2006), Hue et al. (2015) y Mesfin (2015) cuyo principal objetivo lo es el análisis de las relaciones entre variables relacionadas con la calidad del servicio.

En el ámbito nacional, la tesis doctoral de Valls (2006) logra integrar un conjunto de procedimientos donde incluye la calidad a nivel operativo para empresas turísticas con la aplicación del SERVQUAL modificado, además de la calidad a nivel general o de destino mediante el RESORTQUAL y a nivel externo evalúa la imagen, posicionamiento y eficiencia; no obstante, no abarca la generación de dimensiones y atributos, lo cual incide en la imposibilidad de adecuarlo al contexto de hoteles en interrelación con el destino.

En el caso de Díaz (2010) la tesis se centra en la validación del procedimiento en instituciones bancarias. Se supera la limitante del procedimiento de Valls (2006), donde la autora propone un modelo conceptual y un procedimiento que abarca la generación de dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad de los servicios, no obstante, no contempla el entorno y su incidencia en la calidad de los servicios.

González, Frías y Gómez (2016) aportan un procedimiento que permitió el análisis y medición de la calidad percibida en un hotel del Polo de Varadero, no obstante, la principal limitante se encuentra en que no incluyen la generación de dimensiones y atributos que permita su adecuación.

La tesis de López (2018) en este caso se centra en hoteles de destinos de sol y playa, aportándose un procedimiento, así como la generación de atributos del entorno; no obstante.

Finalmente, López et al. (2020) cuyo principal aporte radica en la propuesta de un instrumento para la evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad, teniéndose en cuenta el entorno y la incidencia de la identidad e imagen urbanas en la calidad hotelera; no obstante, el estudio solo tiene como alcance el diseño del instrumento sin contemplar una validación empírica.

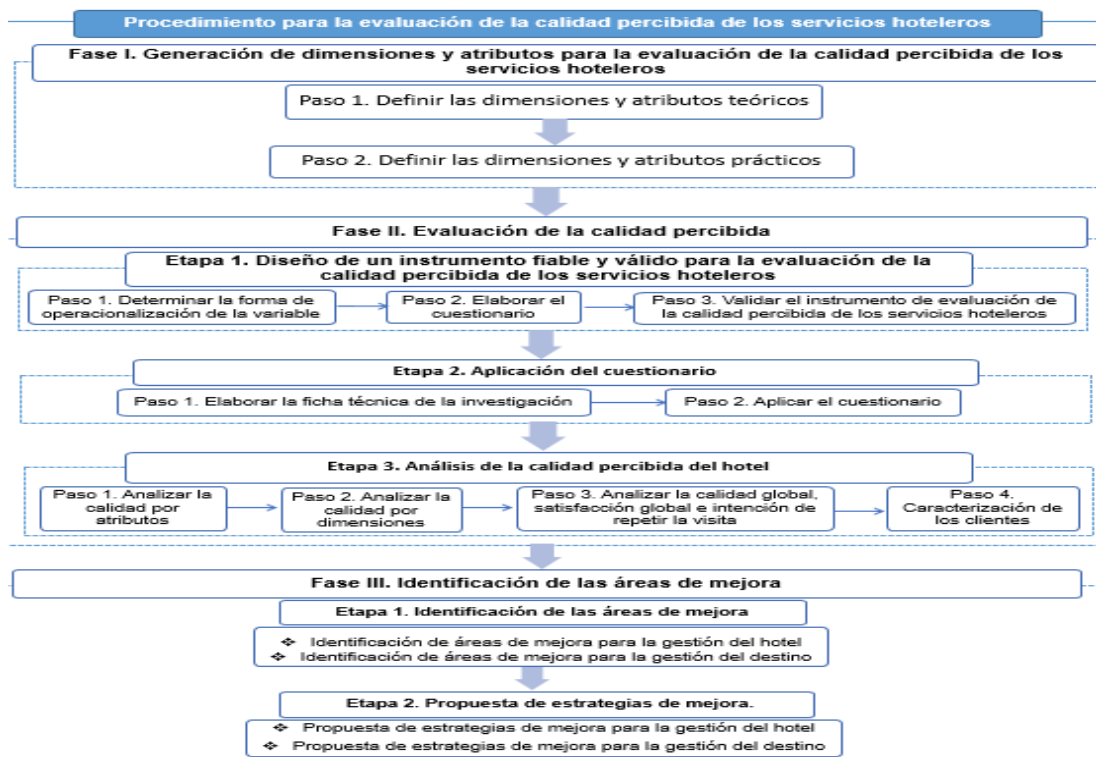
Álvarez (2019) y Martín (2019) aportan un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad con enfoque sistémico, teniendo en cuenta la incidencia del entorno en la calidad hotelera a partir de la identidad e imagen urbana.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede deducir la imperiosa necesidad de diseñar un procedimiento para evaluar la calidad percibida de los servicios hoteleros. El mismo que cuenta tanto con el ámbito teórico, como metodológico, debe analizar todo lo referido a la relación existente entre las variables calidad, identidad e imagen y de forma transversal el entorno, supliendo las carencias actuales.

### 2.3. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros

El procedimiento es el resultado del análisis de los procederes encontrados en la literatura expuestos en el epígrafe anterior. Se considera tomar en cuenta en lo fundamental, la investigación de López (2018), Álvarez (2019), Martín (2019) y López et al. (2020) teniendo en cuenta la utilización de un enfoque sistémico que toma en cuenta la incidencia del entorno a partir de la concepción del hotel como producto turístico interrelacionado con el destino.

**Figura 2.2: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros**



Fuente: Elaboración propia.

### **Fase I. Generación de dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros**

Objetivo: Definir las dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida que se ajusten al contexto y características del hotel en su interrelación con el destino.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar esta fase se propone realizar un análisis que cubra tanto el nivel teórico como práctico, lo cual permitirá contar con un listado más recabado.

#### **Pasos propuestos para la Fase 1:**

##### **Paso 1. Definir las dimensiones y atributos teóricos**

Se propone desarrollar una revisión bibliográfica, pues se pudo constatar que se encuentra entre las técnicas más utilizadas en este tipo de investigación. Deben consultarse estudios de calidad en los servicios hoteleros. Esto permitirá conocer las dimensiones y atributos que se utilizaron en otras investigaciones y desarrollar un listado inicial.

##### **Paso 2. Definir las dimensiones y atributos prácticos**

Se propone desarrollar un trabajo con especialistas en el tema tanto de la academia como del sector hotelero y gestores locales, que permita contextualizar las propuestas de las dimensiones y los atributos obtenidos a partir del análisis teórico. De ahí que lo primero sea seleccionar a los implicados. Posteriormente, el trabajo con los implicados se puede desarrollar a través de diversas variantes como una entrevista personal, dinámica de grupo o cuestionario a los especialistas con el objetivo de obtener sus criterios sobre el listado inicial. Es importante explicar bien a los implicados lo que se pretende con la investigación, la importancia de las motivaciones del turista urbano y de los atractivos del destino, los cuales conforman en definitiva su identidad e imagen y el papel que juega en la satisfacción del cliente. Todo permitirá exponer la necesidad de definir dimensiones y atributos específicos a este tipo de servicio, lográndose una mejor comprensión del tema. Los implicados deben de evaluar la pertinencia de las dimensiones y atributos obtenidos inicialmente, así como dar sugerencia en cuanto a su redacción.



Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

$$W_{Kj} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ji}}{\sum_{j=1}^n P \sum_{i=1}^n P_{ji}}$$

Donde:

$W_{Kj}$  : Peso subjetivo del criterio j.

$P_{ji}$  : Preferencia del criterio j sobre el criterio i.

### **Fase II. Evaluación de la calidad percibida**

Objetivo: Obtener las evaluaciones de la calidad percibida del hotel según las percepciones del cliente.

**Esta fase toma como precedente la fase anterior y consta de tres etapas: Etapa**

**1. Diseño del instrumento fiable y válido para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros; Etapa 2. Aplicación del cuestionario; Etapa 3. Análisis de la calidad percibida del hotel.**

**Etapa 1. Diseño del instrumento fiable y válido para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.**

Objetivo: Diseñar un instrumento fiable y válido para la evaluación de la calidad percibida que se ajuste al contexto y características del hotel en su interrelación con el destino.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

A partir del análisis de los antecedentes del procedimiento se pudo constatar que la encuesta es la más utilizada en los estudios de calidad percibida. Para su confección se procede teniendo en cuenta las dimensiones y atributos resultantes de la fase anterior.

**Pasos propuestos para la Etapa 1:**

**Paso 1. Determinar la forma de operacionalización de la variable**

Para ello se propone realizar una revisión bibliográfica que permita conocer las principales formas de operacionalización de la variable presentes en las investigaciones de calidad, valorándose la más adecuada según las características del objeto de estudio y recursos disponibles.

En el capítulo I se pudo constatar que es más frecuente evaluar la calidad con base en las percepciones solamente y que predominan las escalas SERVQUAL y SERVPERF.

Se recomienda la operacionalización de la variable a partir de las percepciones del cliente mediante la escala SERVPERF, pues facilita el proceso, incurriéndose en menos costos.

### **Paso 2. Elaborar el cuestionario**

Para la elaboración de las preguntas del cuestionario, se deben tener en cuenta los objetivos que persigue la investigación y la forma de operacionalización de la variable que se va a implementar.

Coincidiendo con Díaz (2010) y Angamarca, Díaz y Mendoza (2022), el cuestionario lleva un encabezado donde se deje por sentado quién está efectuando la investigación, el objetivo que se persigue, la colaboración que se pide, la utilidad de las respuestas de los entrevistados y la garantía de confiabilidad en la información brindada. A continuación, hay que diseñar las preguntas y la forma de cuantificarlas, así como decidir el orden a seguir, teniendo en cuenta que las preguntas, las iniciales son las más generales y después se va avanzando a temas más específicos. En este sentido, en los estudios de calidad se pudo corroborar que es más frecuente la utilización de una escala Likert de cinco o siete puntos.

El cuestionario debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Aspectos de calidad objetiva y que el cliente puede medir.
- Conocer los beneficios buscados por el cliente.
- La medición de un componente único de calidad global y satisfacción global, con vistas a conocer la valoración general de la calidad y la satisfacción, y no solamente la valoración por dimensiones y atributos.
- La consideración de la importancia que le atribuye el cliente a los atributos resulta imprescindible con vistas a integrarlos al análisis de la calidad percibida de servicio y poder conocer aquellos en los cuales hay que mantener resultados, concentrar esfuerzos, es posible extralimitación de recursos y donde no se requiere atención inmediata.
- Conocer los comportamientos post - compra que realiza el cliente una vez recibido el servicio, en dependencia de su satisfacción o insatisfacción.

- Elaborar preguntas de control que permitan posteriormente implementar el análisis de validez.

### **Paso 3. Validar el instrumento de evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros**

Coincidiendo con Díaz (2010), Rodríguez (2016) y Angamarca, Díaz y Mendoza (2022) se propone la validación a partir de la aplicación del instrumento a una muestra piloto de clientes que son, en definitiva, los usuarios del servicio. Esto permite identificar cualquier tipo de falla en el cuestionario, así como verificar la redacción y la legibilidad de cada punto. De esta forma se redactan los cuestionarios definitivos.

Una vez aplicada la prueba piloto se vacían los resultados en un software estadístico, como es el caso del SPSS. Los resultados se codifican y se realizan los análisis estadísticos pertinentes para constatar la fiabilidad y validez del cuestionario.

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza una escala está libre de error aleatorio o, lo que es lo mismo, que lo que se esté midiendo se haga de forma consistente (Díaz, 2010).

Respecto a la validez, Hernández (2012) citado por González, Frías y Gómez (2016) refieren tres tipos: de contenido, de criterio y de constructo. La validez de contenido expresa el grado en que la medición representa al concepto o variable medida. En cuanto a la validez de criterio, esta propone la validación del instrumento al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Por su parte, la validez de constructo refiere el grado en que el instrumento explica el modelo teórico - empírico que subyace en la variable de interés.

Es frecuente en este tipo de investigaciones el análisis de fiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach y el de validez de constructo mediante la Regresión Lineal Múltiple, por lo que se considera que estos son los análisis adecuados para esta investigación. En el caso de la Regresión Lineal Múltiple, debe desarrollarse teniendo en cuenta la definición de variables independientes (atributos de la calidad del servicio) y variable dependiente (variable de control).

Según Rodríguez (2016) el coeficiente Alfa de Cronbach debe poseer valores superiores a 0,7 para considerarse aceptable; mientras que en el caso de la validez se

debe comprobar que el coeficiente R cuadrado posea valores mayores a 0,7, lo cual significa que las variables independientes explican la variable de control establecida, y, por tanto, existe congruencia en las valoraciones de los clientes. Para comprobar su confiabilidad se implementa el Análisis de Varianza donde se contrasta la hipótesis que la pendiente del plano de regresión es igual a 0, es decir, que no existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

En caso de obtenerse valores inferiores a 0,7, coincidiendo con Rodríguez (2016) hay que identificar y corregir las posibles fuentes de error, para lo cual se debe regresar a la definición de las preguntas y la escala de medida.

De esta manera se obtiene una escala de medida fiable y válida y adaptada al servicio a investigar. En la próxima etapa se procede a la aplicación del cuestionario.

### **Etapas 2. Aplicación del cuestionario**

Objetivo: Elaborar la ficha técnica de la investigación y aplicar el cuestionario en el objeto de estudio.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

### **Pasos propuestos para la Etapa 2:**

#### **Paso 1. Elaborar la ficha técnica de la investigación**

La ficha técnica es el documento donde consta la metodología y el proceso que se ha seguido para realizar un estudio. En concordancia con Díaz (2010), Tanda (2011), y Rodríguez (2016) estudiar la población no es lo más común en investigaciones, porque lleva mucho tiempo y costos, por eso se selecciona una muestra, pero para ello es muy importante que esa muestra sea representativa de la población.

Delimitar correctamente la muestra implica definir el elemento muestral, la unidad muestral, el alcance, el tiempo y el marco muestral. El elemento muestral es el origen de la información que se intenta medir, es la unidad acerca de la cual se solicita información. La unidad muestral es cada uno de los individuos o fuentes de la información que se pretende medir, es decir, cada uno de los posibles componentes de la muestra. El alcance supone establecer el ámbito que se pretende estudiar, viene determinado por un área geográfica. El tiempo hace referencia al momento en el cual se va a llevar a cabo el proceso de muestreo. El marco muestral es una lista o

## CAPÍTULO II

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

enumeración exhaustiva de todas las unidades muestrales disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

Para seleccionar el procedimiento de muestreo es importante el conocimiento de los tipos de muestreo. Los muestreos pueden ser probabilísticos y no probabilísticos. Existe coincidencia por parte de Rodríguez (2016) y Otzen y Manterola (2017) en que los muestreos probabilísticos se basan en que cada elemento de la población objeto de estudio tiene una probabilidad conocida de formar parte de la muestra, es decir, que la muestra está formada por un fenómeno del azar y los componentes de la muestra entran a formar parte de ella, independientemente de la voluntad del investigador. Este tipo de muestreo permite calcular el grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de interés en la población (error muestral).

Sin embargo, los muestreos no probabilísticos son aquellos en los que no se puede establecer a priori una probabilidad de los miembros del universo que puedan formar parte de la muestra, no se puede calcular el error muestral que ha ocurrido, es decir, a priori, el proceso de selección de los componentes de la muestra es subjetivo, depende de la voluntad del investigador.

La selección de uno de estos métodos dependerá de los criterios del investigador que esté desarrollando el estudio, el cual debe considerar para ello: el acceso a la información estadística sobre la población que se pretenda estudiar; la facilidad de acceso y disponibilidad de la población a la hora de realizar el muestreo; las características y objetivos que se persiga en la investigación; el error que se desee manejar en la misma.

No obstante, se recomienda el muestreo probabilístico, en específico el muestreo aleatorio simple, pues permite elegir una muestra representativa de la población y, por tanto, realizar estimaciones que se puedan generalizar a la misma. Para el cálculo del tamaño de la muestra se debe emplear la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n – muestra. p – fallo (0.5). q – éxito (0.5). N – tamaño de la población.

Z – nivel de confianza (para 99%  $Z = 1.64$ , para 95%  $Z = 1.96$ , para 90%  $Z = 2.58$ ).

d– probabilidad de error (para 99%  $e = 0.01$ , para 95%  $e = 0.05$ , para 90%  $e = 0.10$ ).

### **Paso 2. Aplicar el cuestionario**

Una vez elaborada la ficha técnica de la investigación, es posible aplicar los cuestionarios en el objeto de estudio seleccionado.

Para recoger los datos a la muestra definida el investigador tiene que prepararse muy bien, este es un paso que puede estar sujeto a errores. La recogida de los datos son las acciones que tienden a localizar a las personas que deben contestar las preguntas, la gestión y administración de los cuestionarios o métodos alternativos de recogida de información y el registro de la información deseada.

En la recogida de los datos deben controlarse dos tipos de errores: el error de falta de respuesta y el error de entrevista, que incluye todos aquellos errores que se pueden cometer durante la entrevista. La falta de respuesta puede ser debida, en primer lugar, a una imposibilidad de llegar a comunicarse con el encuestado potencial, bien porque está ausente del lugar elegido para realizar la encuesta, bien porque no dispone de teléfono, bien porque ha cambiado de domicilio o por una negativa a responder por parte del encuestado.

Los errores de entrevista son: inducir consciente o inconscientemente a que el encuestado de una respuesta determinada, saltarse preguntas del cuestionario, formular la pregunta alterando la redacción literal de la misma, anotar la respuesta mal dada por el encuestado y falsificar todas o algunas de las respuestas del cuestionario (Santesmases, 1993).

Posteriormente, se vacían y codifican los datos para implementar la fiabilidad y validez, teniendo en cuenta el total de encuestas obtenidas. Para ello se debe seguir la misma lógica planteada en etapa 1 sobre la validación del cuestionario, por lo que, en caso de no ser válido, se regresa a la fase I del procedimiento.

### **Etapa 3. Análisis de la calidad percibida del hotel**

Objetivo: Obtener las valoraciones del cliente sobre sus percepciones en cuanto a la calidad del servicio.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria.

Esta etapa se basa en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a los clientes en la etapa anterior. Se realiza el análisis de la calidad percibida a partir de la estadística descriptiva a las respuestas del cuestionario.

### **Pasos propuestos para la Etapa 3:**

#### **Paso 1. Analizar la calidad por atributos**

A partir de la estadística descriptiva, en específico de las medias, se analiza la calidad percibida por el cliente para cada atributo, así como la importancia concedida a los mismos. Esto permite conocer los aspectos mejor y peor valorados y determinar los que más inciden en la satisfacción del cliente.

#### **Paso 2. Analizar la calidad por dimensiones**

A partir de la estadística descriptiva, en específico de las medias, se analiza la calidad percibida por el cliente, lo cual contribuye a conocer las dimensiones mejor y peor valoradas.

#### **Paso 3. Analizar la calidad global, satisfacción global e intención de repetir la visita**

A partir de la estadística descriptiva, en específico de las medias, es posible obtener las valoraciones generales del cliente en cuanto a la calidad percibida del servicio, su satisfacción y la intención de repetir su visita.

#### **Paso 4. Caracterización de los clientes**

A partir de la estadística descriptiva, en específico de las medias, es posible obtener la caracterización de los clientes.

### **Fase III. Identificación de las áreas de mejora**

Objetivo: Proponer las áreas de mejora de la calidad de los servicios del hotel y del destino según las percepciones del cliente.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria.

Esta fase contribuye a la corrección de los problemas detectados desde la percepción del cliente y, por tanto, a un impacto positivo en la calidad hotelera, a partir del logro de una mayor satisfacción de los mismos.

**Toma como precedente la fase anterior y consta de dos etapas: Etapa 1. Identificación de las áreas de mejora; Etapa 2. Propuesta de estrategias de mejora.**

### **Etapa 1. Identificación de las áreas de mejora.**

Objetivo: Identificar las áreas de mejora

Fuente de información a utilizar: fuente de información primaria.

Se establecen en función de las percepciones del cliente sobre los diferentes atributos relacionados con el hotel y la relación que guardan dichas percepciones con la importancia que estos le conceden a cada atributo.

**Identificación de áreas de mejora para la gestión del hotel:** se establecen en función de las percepciones del cliente sobre los diferentes atributos relacionados con el hotel y la relación que guardan dichas percepciones con la importancia que estos le conceden a cada atributo.

**Identificación de áreas de mejora para la gestión del destino:** se establece en función de las percepciones del cliente sobre los diferentes atributos relacionados con el destino y la relación que guarda dichas percepciones con la importancia que estos le conceden a cada atributo.

Se propone emplear la Matriz Importancia - Valoración (IPA), por lo que a continuación se exponen los pasos para su elaboración coincidiendo con Rodríguez (2016):

1. Determinación de la importancia otorgada a los atributos: los valores de importancia de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.
2. Determinación de la valoración otorgada a los atributos: los valores de valoración de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.
3. Determinación del punto de origen de la IPA y colocación de los ejes de la matriz: la mayoría de los estudios referidos en la literatura plantean dos alternativas respecto a la ubicación de los ejes. La primera se refiere a su ubicación en la mitad de la escala empleada (Havitz, Twynam y Lorenzo, 1991). La segunda plantea su ubicación en la media de las puntuaciones obtenidas de importancia - valoración (Hollenhorst, Olson



## CAPÍTULO II

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

y Fortney 1992; Stergiou, 2022). La segunda alternativa será la utilizada en la presente investigación, pues permite distribuir de forma más o menos equitativa los atributos por los cuadrantes.

4. Determinación de las particiones de la matriz: existe una nueva tendencia para determinarlas, y es a través del empleo de los modelos diagonales, que han sido utilizados en la última década por autores como: Yavas y Shemwell (2001), Bacon (2003); Ábalo, Varela y Rial (2006). Bacon (2003) afirma que los modelos diagonales son los que mejor predicen las prioridades expresadas directamente por los encuestados. Estos modelos diagonales dividen el espacio de la Matriz Importancia - Valoración en dos mitades triangulares separadas por una diagonal de  $45^\circ$  que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuyas discrepancias son igual a cero.

5. Ubicación de los atributos en la matriz: finalmente la ubicación se realiza tomando en cuenta los valores obtenidos de importancia - valoración de cada atributo.

Una vez se dispone de la matriz conformada, se deben seguir las siguientes interpretaciones en concordancia con Rodríguez (2016):

1. Por encima de la diagonal: se ubican los atributos en los cuales hay que concentrarse y acometer esfuerzos. Es de destacar que no todos van a representar la misma prioridad, puesto que la distancia que exista entre cada uno de los puntos y la diagonal será determinante. Los atributos más cercanos a la diagonal representan aspectos con una menor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en menor grado a la valoración, estos atributos constituyen, por definición, los principales argumentos de la calidad percibida por los clientes y, por tanto, se deberían acometer acciones para mantenerlos en su estado actual; los más alejados de la diagonal, representan aspectos con una mayor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en alto grado a la valoración y, por tanto, constituyen las áreas prioritarias donde potenciar la actuación; los que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia, representan aspectos a mejorar.

2. Por debajo de la diagonal, se encuentra un área que a su vez se subdividirá en otras tres áreas: Área I: baja prioridad; Área II: posible derroche de recursos; Área III: indistinta, pues puede ser de baja prioridad o de derroche de recursos, en dependencia de los valores de importancia - valoración que presenten los atributos ahí ubicados, los cuales en términos de calidad percibida serán considerados como indiferentes.

### **Etapa 2. Propuesta de estrategias de mejora.**

Objetivo: Proponer estrategias de mejoras.

Fuente de información a utilizar: fuentes de información primarias.

La propuesta de estrategias de mejora se nutre de los resultados de la etapa anterior. Para ello es preciso determinar las acciones a llevar a cabo, así como el tiempo de duración y responsable.

**Propuesta de estrategias de mejora para la gestión del hotel:** se establecen en función de las áreas identificadas para el hotel a partir de la tormenta de ideas.

**Propuesta de estrategias de mejora para la gestión del destino:** se establecen en función de las áreas identificadas en el destino a partir de la tormenta de ideas.

Tormenta de ideas:

Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas. Se realiza mediante la exposición de ideas en un grupo de personas, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. Esta técnica permite liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar. Existen 3 modalidades para aplicarla:

1. Tira de papel: los criterios se dan de forma anónima, los participantes piensan las ideas, pero las registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros
2. Rueda libre: los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren.
3. Todos contra todos: el facilitador otorga turnos para hablar, por lo que todos los miembros están obligados a participar.

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

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

El análisis de las metodologías empleadas en la literatura permite la elaboración de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros con el debido rigor científico.

**CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CLUB KAWAMA.**

En este capítulo se analizaron los resultados arrojados luego de la aplicación del procedimiento elaborado para el caso de estudio Hotel Club Kawama, utilizando los métodos y técnicas correspondientes que fueron abordados en el capítulo anterior. De ahí que a continuación se presenten lo correspondiente a la fase III del procedimiento.

**3.1. Resultados del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.**

**Fase I. Generación de dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros.**

Como resultado del GCE de *Marketing* y Gestión Urbana se asumen las siguientes dimensiones y atributos, las cuales se muestran en la tabla 3.1

**Tabla 3.1: Relación de dimensiones, indicadores y atributos.**

<b>Dimensiones y atributos</b>
<b>Tangibilidad</b>
Estado de la infraestructura del hotel
Apariencia de los empleados
Habitaciones confortables con servicios variados para una oferta de calidad
Atractivo arquitectónico del hotel
Atractivo patrimonial del hotel
Contaminación visual en el hotel
Disponibilidad de plazas de aparcamiento del hotel
<b>Fiabilidad</b>
Personal competente y profesional
Relación calidad precio de los servicios del hotel
Disponibilidad de oferta cultural en el hotel (animación, producción local, etc.)
Diversidad de la oferta comercial en el hotel (tiendas, etc.)
Valoración servicios de restauración del hotel
Servicios de bares
Diversidad de los servicios náuticos del hotel
<b>Empatía</b>
Atención personalizada
<b>Capacidad de respuesta</b>
Rapidez del servicio

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

<b>Seguridad</b>
Seguridad y confort
Educación medioambiental de los empleados del hotel
Contaminación sonora del hotel
Impresión general de las condiciones del hotel
<b>Entorno</b>
Atractivos naturales del destino
Las playas están limpias
La seguridad en las playas es la adecuada
Disponibilidad de oferta cultural de recreación en el destino (museos, exposiciones, salas de fiestas)
Diversidad de ofertas turísticas para el disfrute del destino (excursiones, etc.)
Diversidad de la oferta comercial del destino (tienda, centros comerciales, etc.)
Diversidad oferta de restauración en el destino (bares y restaurantes)
Protección del Medio Ambiente
Contaminación visual en el destino
Educación medioambiental del destino
Transporte inter – urbano
Señalización
Servicio de taxis
Renta de autos / motos
Actitud en el destino (vibrante, solidaria, amable, hospitalaria)
Aspecto físico del destino (iluminada, limpia, cuidada)
Relación calidad / precio de los servicios en el destino
Impresión general de las condiciones del destino

**Fuente: Grupo Científico Estudiantil (GCE) de Marketing Urbano de la Universidad de Matanzas.**

#### **Fase II. Evaluación de la calidad percibida.**

Como resultado del GCE de *Marketing* y Gestión Urbana se realizó un cuestionario fiable y válido a partir del cual se permitió evaluar la calidad percibida de los servicios hoteleros, que se encuentra en el anexo 3.

#### **Fase III. Identificación de las áreas de mejora**

##### **Etapa I. Identificación de las áreas de mejoras**

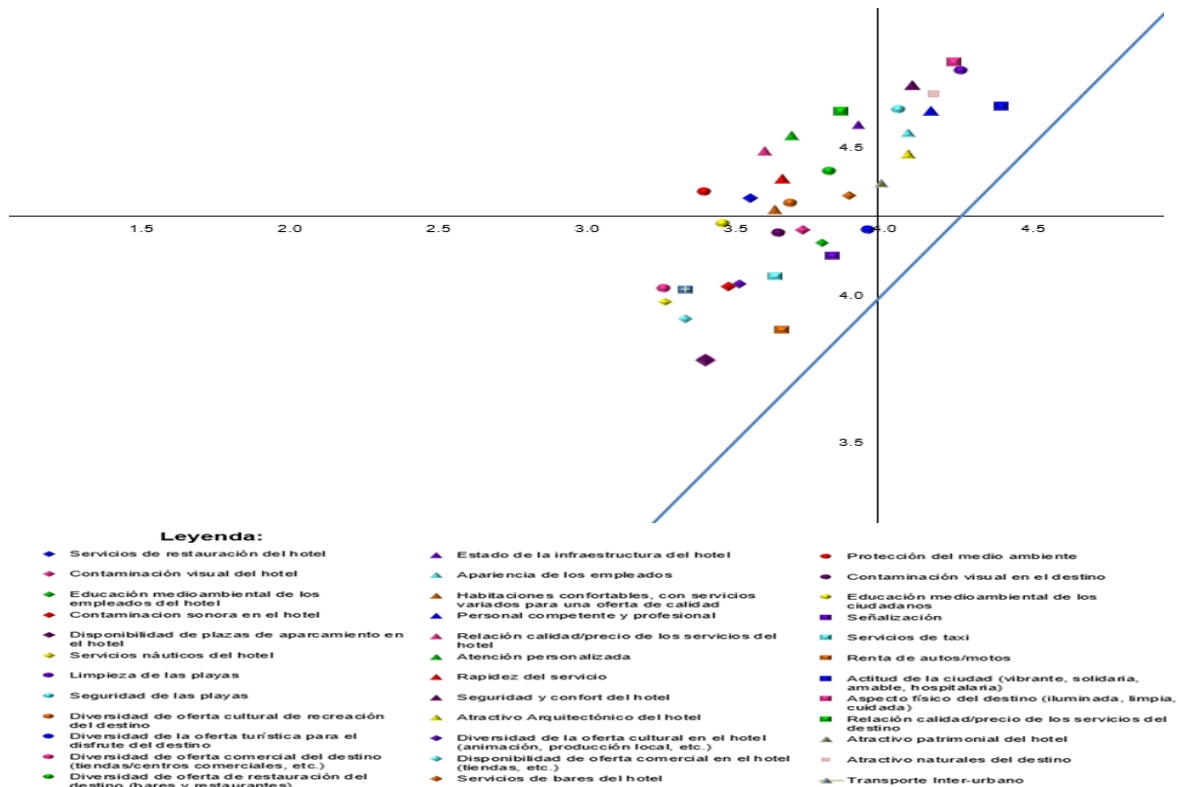
En correspondencia con las evaluaciones de importancia-valoración otorgadas por los encuestados, resultantes de la fase II, la cual se obtuvo a partir de investigaciones desarrolladas como parte del Grupo Científico de Gestión Urbana, se confeccionó la

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Matriz Importancia-Valoración para el Hotel Club Kawama. Para la elaboración de la matriz se tuvieron en cuenta los pasos expuestos en el Capítulo 2.

El anexo 4, muestra el análisis de las evaluaciones de importancia – valoración, lo que permite la elaboración de la matriz IPA cuyo gráfico se muestra a continuación.

**Figura 3.1: Matriz IPA**



**Fuente: Elaboración propia.**

✚ **Identificación de áreas de mejora para la gestión del hotel:** se establecen en función de las percepciones del cliente sobre los diferentes atributos relacionados con el hotel y la relación que guardan dichas percepciones con la importancia que estos le conceden a cada atributo.

✚ **Identificación de áreas de mejora para la gestión del destino:** se establece en función de las percepciones del cliente sobre los diferentes atributos relacionados con el destino y la relación que guarda dichas percepciones con la importancia que estos le conceden a cada atributo.

A partir de la matriz IPA se determina que existen atributos que están representados por encima de la diagonal del espacio, por lo que son susceptibles de mejoras, aunque el nivel

## CAPÍTULO III

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

de prioridad se establecerá en dependencia de su cercanía o lejanía respecto a la diagonal; no existiendo ningún atributo por debajo de la diagonal, lo que quiere decir que no hay atributos indiferentes.

Con base en los resultados de la matriz IPA, fue posible identificar las áreas de mejoras teniendo en cuenta que, para el Hotel Club Kawama, los atributos están representados por encima de la diagonal del espacio, por lo que son susceptibles a mejoras, de esta forma se establecen tres grupos: grupo 1 (más alejados de la diagonal), grupo 2 (intermedios) y grupo 3 (menos alejados de la diagonal).

Grupo 1 (más alejados de la diagonal): Son atributos que reportan mayor insatisfacción entre los encuestados en términos de discrepancia. Para encaminar las acciones de mejora, se identificó y estableció la prioridad para su tratamiento, según las evaluaciones de las medias, quedando para los encuestados en lo referido al hotel: estado de la infraestructura, habitaciones confortables, con servicios variados para una oferta de calidad, la relación calidad/precio de los servicios, atención personalizada, rapidez del servicio, servicios de restauración y los servicios náuticos; mientras que, en lo referido al destino: diversidad de oferta comercial (tiendas/centros comerciales, etc.), protección del medio ambiente, educación medioambiental de los ciudadanos, transporte inter-urbano y la relación calidad/precio de los servicios (ver figura 3.1).

Grupo 2 (intermedios): segundo grupo de atributos con peor satisfacción entre los encuestados en términos de discrepancia, por lo que resulta después del grupo 1. Para encaminar las acciones, se identificó y estableció la prioridad para su tratamiento, según las evaluaciones de las medias, donde en lo referido al hotel se identificó: apariencia de los empleados, personal competente y profesional, seguridad y confort, atractivo arquitectónico, atractivo patrimonial, diversidad de la oferta cultural (animación, producción local, etc.), disponibilidad de oferta comercial (tiendas, etc.), servicios de bares, contaminación visual, educación medioambiental de los empleados y contaminación sonora. Mientras que para el caso del destino: atractivos naturales, limpieza de las playas, seguridad de las playas, diversidad de oferta cultural de recreación, diversidad de oferta de restauración (bares y restaurantes), contaminación visual, servicios de taxi y aspecto físico del destino (iluminada, limpia, cuidada) (ver figura 3.1).

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Grupo 3 (menos alejados de la diagonal): grupo de atributos de menor discrepancia, es importante destacar que los atributos que conformaron este grupo son los puntos fuertes de la calidad percibida del hotel. Para encaminar las acciones, se identificó y estableció la prioridad para su tratamiento según las evaluaciones de las medias, donde para el caso del hotel se tienen los siguientes atributos: disponibilidad de plazas de aparcamiento en el hotel; mientras que para el caso del destino se tiene: diversidad de la oferta turística para el disfrute, señalización, renta de autos/motos y la actitud del destino (vibrante, solidaria, amable, hospitalaria) (ver figura 3.1).

En función de los resultados anteriores, la tabla siguiente muestra las áreas de mejoras para la gestión de la calidad identificadas a partir de la matriz IPA.

**Tabla 3.3. Resumen de áreas de mejoras para la gestión de la calidad del Hotel Club Kawama.**

	<b>Matriz IPA</b>
<b>Atributos a potenciar en el hotel</b>	Estado de la infraestructura, habitaciones confortables, con servicios variados para una oferta de calidad, la relación calidad/precio de los servicios, atención personalizada, rapidez del servicio, servicios de restauración, servicios náuticos.
<b>Atributos a potenciar en el destino</b>	Diversidad de oferta comercial (tiendas/centros comerciales, etc.), protección del medio ambiente, educación medioambiental de los ciudadanos, transporte inter-urbano y la relación calidad/precio de los servicios.
<b>Atributos a mejorar en el hotel</b>	Apariencia de los empleados, personal competente y profesional, seguridad y confort, atractivo arquitectónico, atractivo patrimonial, diversidad de oferta cultural (animación, producción local, etc.), disponibilidad de oferta comercial (tiendas, etc.), servicios de bares, contaminación visual, educación medioambiental de los empleados, contaminación sonora.



### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

<b>Atributos a mejorar en el destino</b>	Atractivos naturales, limpieza de las playas, seguridad de las playas, diversidad de oferta cultural de recreación, diversidad de oferta de restauración (bares y restaurantes), contaminación visual, servicios de taxi y aspecto físico del destino (iluminada, limpia, cuidada).
<b>Atributos a mantener en el hotel</b>	Disponibilidad de plazas de aparcamiento en el hotel.
<b>Atributos a mantener en el destino</b>	Diversidad de la oferta turística para el disfrute, señalización, renta de autos/motos y la actitud del destino (vibrante, solidaria, amable, hospitalaria).
<b>Atributos indiferentes</b>	-----

**Fuente: Elaboración propia.**

#### **Etapas 2. Propuesta de estrategias de mejora**

A partir de la confección de la Matriz Importancia-Valoración, la cual fue desarrollada en la etapa anterior del procedimiento, se logró la ubicación de los atributos en la matriz y la identificación de las áreas de mejora. En esta etapa se llevó a cabo una tormenta de ideas con el objetivo de trazar las estrategias de mejora para la calidad. El anexo 5, tablas 3.4 y 3.5 expone los implicados en la tormenta de ideas.

Según los resultados obtenidos mediante la matriz IPA se determinaron las áreas a trabajar, se proponen estrategias y acciones teniendo en cuenta los atributos anteriormente definidos, designan responsables, supervisores y plazos de acción. La tabla 3.6 muestra la relación de estrategias y acciones resultantes de la investigación

Las estrategias propuestas deben someterse a consideración de los directivos de la entidad, los cuales son los encargados de su puesta en práctica, pudiendo surgir nuevas alternativas a consideración de los mismos, teniendo en cuenta las posibilidades reales que presenten en cuanto a recursos disponibles y costos asociados a su implementación.

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

**Tabla 3.6: Estrategias para la mejora de la gestión de la calidad del Hotel Club Kawama.**

Estrategias	Acciones	Plazo	Responsable	Supervisor
Lograr que el hotel sea comprometido medioambientalmente.	Realizar inversiones que permitan la ubicación de cestos de desechos sólidos que cumplan con la imagen corporativa del hotel dentro de la instalación y en las inmediaciones del mismo.	Según corresponda	Jefe de economía, Jefe de compras y Jefe de servicios técnicos	Gerente
	Proponer un esquema de recogida de desechos sólidos que garantice la limpieza e imagen del hotel.	Diariamente	Jefe de servicios técnicos	Gerente
	Capacitar al personal del hotel en la importancia del cuidado y conservación del medio ambiente.	Enero	Jefe de servicios técnicos	Gerente
	Realizar estrategias de comunicación (propagandas, folletos, etc.) para incidir en la cultura medioambiental de los clientes internos y externos del hotel que permita una posición competitiva favorable.	Mensualmente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Realizar una inversión que permita el mantenimiento y cuidado diario de las piscinas, aplicándoles los productos necesarios para la conservación de las aguas.	Diariamente	Jefe de economía, Jefe de compras y Jefe de servicios técnicos	Gerente
	Controlar la limpieza de la playa en la zona del hotel.	Diariamente	Jefe de servicios técnicos	Gerente

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Lograr un servicio de excelencia que satisfaga las expectativas del cliente.	Capacitar el personal de las instalaciones.	Trimestralmente	RRHH	Gerente
	Desarrollar métodos de evaluación del desempeño integrados, considerando los resultados en las encuestas de satisfacción de los clientes.	Mensualmente	RRHH	Gerente
	Maximizar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente, puesto que la misma se ha convertido en un factor esencial para que los clientes estén seguros y cómodos.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Crear ofertas en los restaurantes y bares que satisfagan las necesidades y deseos del cliente.	Diariamente	Jefe comercial, Jefe de servicios gastronómicos, Chef	Gerente
	Desarrollar reparaciones y mantenimientos a las áreas que lo requieran, tal que mejore la infraestructura del hotel	Según corresponda	Jefe de economía, Jefe de compras y Jefe de servicios técnicos	Gerente
	Ofrecer servicios personalizados y especializados según los huéspedes del hotel.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Garantizar la respuesta inmediata a las quejas y sugerencias de los clientes.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

	Desarrollar ofertas para compensar a los clientes insatisfechos.	Según corresponda	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Mantener el contacto regular con los clientes repitentes que le impliquen valor añadido a la oferta que se comercializa.	Mensualmente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
Lograr un servicio que refleje la identidad e imagen del destino.	Ofertar servicios variados en el hotel que reflejen la tradición y cultura del destino.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Promocionar los atractivos que posee el hotel desde el punto de vista arquitectónico y patrimonial.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Promocionar el destino a través de sus atractivos naturales.	Diariamente	Jefe de comercial	Gerente
Lograr el posicionamiento del hotel como un producto integrado al destino	Comercializar paquetes turísticos por parte del hotel que promocionen los atractivos naturales del destino.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Mantener una buena presencia en las redes sociales	Diariamente	Jefe de comercial	Gerente
	Fidelizar a los clientes a través de campañas de email <i>marketing</i> .	Diariamente	Jefe comercial	Gerente
	Gestionar las opiniones de los usuarios para aumentar el tráfico a la página web.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente
	Mejorar la página web, brindándoles a los huéspedes potenciales artículos con información interesante sobre destinos, servicios, ventajas y desventajas de productos turísticos que se adapten a sus gustos.	Diariamente	Jefe de recepción y comercial	Gerente

**Fuente: Elaboración propia.**

### CAPÍTULO III

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

En el caso del destino existen atributos sobre los cuales la dirección del hotel puede impactar con el desarrollo de acciones para su mejora, como son: el control de la limpieza de la playa en la zona del hotel, la promoción del destino a través de sus atractivos naturales y la comercialización de paquetes turísticos por parte del hotel que promocionen los atractivos naturales del destino. Mientras que existen atributos o variables que no pueden controlar, sino que están en manos de los gestores locales. Por lo que los directivos del hotel deben asignar un responsable para comunicar esta información a los gestores locales, de forma tal que estos puedan accionar según las áreas de mejoras identificadas.

Con las áreas a trabajar identificadas, se debe determinar las acciones que se llevarán a cabo, entidades responsables de cada área y un supervisor por parte del gobierno que atenderán el cumplimiento de las tareas. A continuación, se resumen los elementos a tener en cuenta:

**Tabla 3.7: Resumen de aspectos a tener en cuenta para la determinación e implementación de las áreas para la mejora en el destino.**

Área	Acciones	Entidad responsable	Supervisor
Área 1			
Área 2			
....			

**Fuente: Elaboración propia.**

## CONCLUSIONES

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, la cual ha estado dirigida a la propuesta de estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios del Hotel Club Kawama, se destacan las siguientes conclusiones teóricas y prácticas:

- 1- Los fundamentos teóricos existentes en la gestión de calidad en el sector hotelero acerca del vínculo entre calidad percibida de los servicios hoteleros y el destino en relación con la satisfacción del cliente aún son limitados.
- 2- El procedimiento diseñado a través de sus 3 fases, así como un conjunto de etapas y pasos, permite diseñar estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros en su interrelación con el destino turístico, a partir del empleo de métodos y técnicas coherentes.
- 3- Se identificaron las áreas de mejora de la calidad percibida, tomando en cuenta las valoraciones e importancia concedida a cada atributo por parte del cliente, quedando determinados los atributos a potenciar, a mejorar, a mantener e indiferentes, respectivamente, lo cual permitió trazar estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios en el caso del Hotel Club Kawama.

## RECOMENDACIONES

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar el procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del hotel Gran Caribe Club Kawama sistemáticamente para contribuir a la mejora de la misma.
2. Aplicar el procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida en los servicios hoteleros en otros casos de estudio.
3. Proponer el uso de la presente Tesis de Diploma como bibliografía para la carrera de Licenciatura en Economía y el Grupo Científico Estudiantil de *Marketing* y Gestión Urbana.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Ábalo Piñeiro, J., Varela Mallou, J., & Rial Boubeta, A. (2006). El análisis de importancia - valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 730-737. [en línea]. Disponible en: <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8369> [citado el 20 de septiembre de 2022].
2. Acerenza, M. A., 1990. *Agencias de Viajes, organización y operación*. Trillas, México.
3. ACERENZA, M. A., 2004. *Fundamentos de marketing turístico*. Primera Edición Editorial Trillas, México, 2004.
4. Alauddin, M., Ahsan, S. M. H., Kamal, M. A., Alam, M. M., & Hassan, A. (2020). *The assessment of perceived service quality dimensions of hotel industry in Bangladesh. Journal of multidisciplinary academic tourism*, 5(2), 105-114.
5. Albacete - Sáez, C. A., Fuentes - Fuentes, M. M., & Lloréns - Montes, F. J. (2006). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of tourism Research*, 34(1), 45-65.
6. Álvarez, J. (2019). Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Velasco, Matanzas. *Trabajo de Diploma*. Universidad de Matanzas, Matanzas.
7. Angamarca, G., Díaz, Y., y Martínez, C. M. (2020). Calidad percibida por los clientes de los hoteles de la provincia Los Ríos, Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 380-393.
8. Angamarca, G., Díaz, Y., y Mendoza, E. (2022). *Calidad del Servicio al Cliente en Hoteles de la Provincia de Los Ríos - Ecuador*.
9. Anjos, M. (2021, 12 julio). *Marketing hotelero: qué es y por qué aplicarlo en tu hotel*. Asksuite | Hotel Chatbot. [en línea]. Disponible en: <https://asksuite.com/es/blog/marketing-hotelero-que-es-y-por-que-aplicarlo-en-tu-hotel> [citado el 25 de septiembre de 2022].
10. Arce Bastidas, R. F., Suárez Domínguez, E., Solís Argandoña, E. V., & Argudo Guevara, N. (2020). Análisis de los productos turísticos: caso Península de Santa Elena, Ecuador. *Podium*, (38), 139-158.
11. Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 1 - 15.



## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

12. Barrientos, C.M. (2017). Plan de mejora organizacional como factor determinante de la calidad de servicio del Hotel Perú Pacífico en Jesús María. *Tesis de Diploma*.
13. Barsky, J. & Nash, L. 2010. *What is more important than location in selecting a hotel?* [en línea]. Disponible en: <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&p=MoreImportantThanLocation> [citado el 12 de septiembre de 2022].
14. Bautista, M., & Hilda, M. (2020). Influencia de la Calidad de Servicio en la fidelización de los clientes del hotel Casa Andina standard ubicado en el centro histórico de la ciudad Arequipa, 2019.
15. Becerra Grande, A; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B y Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, No 139, pp. 95-109.
16. Canales, G., Sabariego, J. (2011). Trinidad, producto turístico integral y sostenible en Cuba. *Cuadernos de Turismo* 27, 95-114.
17. Capcha Llanos, M. S. (2017). Análisis de la calidad del servicio en el establecimiento de hospedaje D'Osma Bed & Breakfast, basado en el modelo de medición SERVQUAL, Barranco, 2017.
18. Carballo Fuentes, R., Moreno Gil, S., León González, C., & Ritchie, J.R. 2015. *La creación y promoción de experiencias en un destino turístico*. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, 35: 71-94.
19. Cárdenas, F. (2008). Producto Turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño. *México: Trillas*.
20. Casadevall, N., 2022. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS. [en línea]. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/caracter%C3%ADsticas-comunes-de-los-productos-tur%C3%ADsticos-casadevall#:~:text=Los%20productos%20tur%C3%ADsticos%20presentan%20una,%2C%20inseparabilidad%2C%20variabilidad%20y%20caducidad> [citado el 4 de octubre de 2022].

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

21. Chan, N. (2005). Circuitos Turísticos. Programación y cotización. Ediciones Turísticas de Mario Banchik. Buenos Aires, Argentina.
22. Correia Loureiro, S. M. y Miranda González, F. J. (2006). Calidad, satisfacción y fidelidad en el turismo rural: un análisis hispano-portugués. *Papers de turisme*, (40), 49-65.
23. CRESPI, M., & PLANELLS, M. 2006. *Productos y destinos turísticos nacionales e internacionales*. Madrid: Síntesis.
24. Cuellar, M. S. (2009). Ruralserv: Un instrumento de medición de la calidad del servicio en alojamientos rurales con autenticidad local. *Tesis de Maestría*. Universidad de Girona. España.
25. DE BORJA, L., CASANOVAS, J., & BOSCH, R. 2002. El consumidor turístico. Madrid: Esic Editorial.
26. De la Colina, J. M. (2012). El concepto del producto turístico. [en línea]. Disponible en: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana2/Mercadeo\\_Turistico\\_-\\_LS2.2.\\_Concepto\\_de\\_Producto\\_Turistico.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana2/Mercadeo_Turistico_-_LS2.2._Concepto_de_Producto_Turistico.pdf) [citado el 1 de octubre de 2022].
27. Del Pozo, J. F. (2012). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. HOTI0108. Málaga, España: IC editorial.
28. Díaz Martín, A. M. (1995). Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*.
29. Díaz, Y. (2010). Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de empresas cubanas de servicios. Validación a las instituciones bancarias. *Tesis Doctoral*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
30. Escoto, L. 2021. Antecedentes metodológicos para la propuesta de un modelo conceptual de calidad percibida de hoteles de ciudad. López, M. (tutora). Matanzas. *Trabajo de Diploma*. Universidad de Matanzas.
31. Estupiñan Intriago, M. V., & Murillo Conforme, S. M. (2021). Propuesta de diseño de un producto turístico para la comunidad Caimito, provincia de Esmeraldas.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

32. García, J. (2020). *¿Cuáles son los niveles de productos turísticos?* [En línea] Disponible: <https://la-respuesta.com/pregunta-comunes/Cuales-son-los-niveles-de-productos-turisticos/> [citado el 4 de octubre de 2022].
33. García, N., & Quintero, Y. (2018). Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14(1), 52-64.
34. Garduño, M. G. G., & Cisneros, H. F. (2018). Una aproximación a la experiencia turística desde la Antropología del Turismo: una mirada mutua al encuentro entre turistas y locales. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 197-211.
35. Getty, J.M. y Thompson, K. (1994). La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2, No.3.
36. González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., & Gómez Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265.
37. González, P. (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. UF0049. La Rioja, España: Tutor Formación.
38. Gracia, P. (2017). Inturea. [en línea]. Disponible en: <http://blog.inturea.com/nuevo-concepto-de-marketing-tur%C3%ADstico> [citado el 29 de octubre de 2022].
39. Havitz, M. E., Twynam, G. D., & Lorenzo, J. M. (1991). Important-performance analysis as a staff evaluation tool. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9(1), 43-54.
40. Hollenhorst, S., Olson, D. y Fortney, R. (1992). Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: the case of the West Virginia state park system. *Journal of Park and recreation Administration*, 10(1), 1-11.
41. Hue Min, N., Thu Ha, N., Chi Anh, Ph., Matsui, Y. (2015). Service quality and customer satisfaction: A case study of hotel industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(10), 73. [en línea]. Disponible en: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/47755> [citado el 29 de octubre de 2022].

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

42. Izquierdo, G. A., González, Y. D., & Martínez, C. M. (2019). *La Calidad Percibida por el Cliente del Servicio Hotelero*. Una Revisión Bibliográfica. *Ciencias Sociales y Económicas*, 3(2), 100-133.
43. Kotler, P. (2006). Dirección de mercadotecnia. 8ª. ed. México: *Pearson-Prentice Hall*.
44. Kotler, P. (2011). Marketing turístico. Madrid: *PEARSON EDUCACIÓN, S.A.*, Madrid, 2011.
45. Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos del Marketing. México: Pearson Education.
46. Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. 8a edición. México: Pearson Educación.
47. Jgb, G. (2021, 2 junio). *LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*. [en línea]. Disponible en: <https://clusmin.org/la-calidad-en-las-organizaciones/> [citado el 29 de Octubre de 2022].
48. Laguna García, M. y Palacios Picos, A. (2008). Un modelo estructural sobre la influencia de las motivaciones de ocio en la satisfacción de la visita turística. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 253-268.
49. Larico Castillon, L. (2019). *Calidad de Servicio y satisfacción del Cliente en los Hoteles de la ciudad de Juliaca*, Provincia de San Román, año 2019.
50. León Tomalá, G. I. (2015). Plan de acción para la mejora de la calidad en el hotel Rizzo de la ciudad de Guayaquil.
51. López, A. (2022). Estrategia empresarial: *cuántos tipos hay y cómo elegir la mejor para tu negocio*. [en línea]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/estrategia-empresarial/> [citado el 22 de Octubre de 2022].
52. López, M. (2018). Evaluación de la calidad percibida en la hotelería. Caso de estudio: Hotel Allegro Palma Real. Matanzas. *Tesis de Maestría*. Universidad de Matanzas.
53. López, M., Rodríguez, Y., Pons, R. C., & Tanda, J. (2020). Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 552-568.
54. López, M., Rodríguez, Y., Pons, R. C., Tanda, J. y Colomé, L. (2021). *El Marketing en la Gestión de hoteles de ciudad*. Monografías. Universidad de Matanzas.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

55. López, M. y Serrano, A. (2001). *Dimensiones y Medición de la Calidad de Servicio en Empresas Hoteleras*. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Marketing. Colombia: Revista Colombiana de Marketing, 3 (3) 1-13.
56. Maldonado, J. Á. (2016). *La estrategia empresarial*. Formulación, planeación e implantación.
57. Martín, P. 2019. Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Louvre, Matanzas. López, M. (tutora). Matanzas. *Trabajo de Diploma*. Universidad De Matanzas.
58. Martínez Luis, D., Pérez Fernández, A., & Caamal Cauich, I. (2020). Calidad y demanda del servicio de hoteles de tres estrellas en la región petrolera de Ciudad del Carmen, *Campeche. Región y sociedad*, 32.
59. Melquiades, A., & Ocon, S. (2018). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes en empresas de transportes. Universidad Privada del Norte.
60. Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. S.P.I. 427 pp.
61. Mesfin, T. The influence of service quality on customer satisfaction, customer value and behavioral intentions in the hotel sector of Ethiopia. 2015. *Tesis Doctoral*.
62. Milió Balanzá, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales: hostelería y turismo* (No. 338.48 M5993d Ej. 1). THOMSON.
63. Monsalve Castro, C. & Hernández Rueda, S. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Revista EAN , (78), 160-173. [en línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es) [citado el 28 de Octubre de 2022].
64. Muñoz Benavides, G. (2017). Análisis de la calidad del servicio del Hotel Perla Verde de la Ciudad De Esmeraldas. *Tesis Doctoral*.
65. Murphy, P. E., Pritchard, M. P. y Smith, B. The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, núm.21, pp. 43-52, 2000.
66. Nicolau, J. (2011). Tema 7: El producto turístico. *Marketing turístico*, 18.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

67. Olorunniwo, F., Hsu, M. K., & Udo, G. J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of services marketing*.
68. Orgaz, F y Moral, S. 2016. *El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso*. [en línea]. Disponible en: <http://www.tesis/archivos%20por%20autores/TESIS%20jess/orgaz,%202016.html> [citado el 10 de Septiembre de 2022].
69. Organización Mundial del Turismo. (2020), Recomendaciones de la OMT sobre turismo urbano, OMT. [en línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.18111/9789284422036> [citado el 12 de Septiembre de 2022].
70. Ostelea Tourism Management School. (2022). *¿Qué es un producto turístico?* [en línea]. Disponible en: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/que-es-un-producto-turistico> [citado el 15 de Septiembre de 2022].
71. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its Implications for future reserach. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41 - 50.
72. PAREDES SANDOVAL, M., MORENO CUEVA, N. Y., TERAN ANDRADE, P. E., & SALGADO CHASIPANTA, D. J. (2019). *Marketing de servicios*.
73. Parra Díaz, M. C. (2015). ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO APLICADOS EN LA INDUSTRIA DE HOSPITAL. *Tesis de Maestría*.
74. Pérez, M. P. (2018). El city marketing: una herramienta de competitividad turística. *Journal of Tourism and Heritage Research: JTHR*, 1(1), 35-48.
75. Porras, C. 2018. *El reto del turismo urbano: crear un plan eficaz para viajeros y residentes*. [en línea]. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/109255-el-gran-reto-de-futuro-del-turismo-urbano-crear-un-plan-eficaz-para-viajer.html> [citado el 12 de Septiembre de 2022].
76. Quintero, F. Á. L., Zambrano, L. M. V., Rodríguez, N. R. H., Cusme, Y. A. Z., Calderón, M. G. M., Cedeño, C. F. P., ... & Uleam, E. (2019). Gestión del marketing turístico sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

77. Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). *Marketing de destinos*. Economipedia. [en línea]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/marketing-de-destinos.html> [citado el 12 de Septiembre de 2022].
78. Ramírez Hernández, O. I. (2019). Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 127-143.
79. Rodríguez Hoyos, P. A. (2017). Evaluación de la Atención al Cliente y su Impacto en la Percepción de Calidad de la Franquicia Pinkberry Mediante la Aplicación Del Modelo Servqual y Plan de Mejora en la Ciudad de Arequipa 2017–2019.
80. Rodríguez, J.; López-Guzmán, T.; Cañizares, S. M. y Jiménez, M. (2010). Turismo del vino en el marco de Jerez. Un análisis desde la perspectiva de la oferta. *Cuadernos de Turismo*.
81. Rodríguez, Y. (2016). Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso ciudad de Matanzas. *Tesis Doctoral*. Universidad de Matanzas. Matanzas.
82. Rodríguez, Y., García, D., Pons, R. C., Tanda, J., & Pancorbo, J. A. (2021). Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano. *Revista San Gregorio*, 1(46), 106-128.
83. Ruiz, A., Vázquez., R. y Díaz A. M. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, (19), 17-33.
84. Salinas, E., y Medina, N. (2009). Los productos turísticos, pilares de la comercialización: Dos ejemplos del centro histórico de la Habana, Cuba. *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(2), 227-242.
85. Sánchez, C. (2019). *Estrategias de mejora de la calidad percibida por el cliente. Caso de estudio: hoteles Velasco y Louvre*. López, M. (tutora). Matanzas. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas.
86. Santesmases, M. (1993). *Marketing: conceptos y estrategias*. 2da Edición Pirámide.
87. Stergiou, D. P. (2022). Importance–Performance Analysis. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

88. Suárez, Y. (2019). *Diseño de un instrumento de evaluación de calidad percibida en hoteles de ciudad, Universidad de Matanzas*. Matanzas. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas, Matanzas.
89. Tanda, J. (2011). *Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas*. *Tesis Doctoral*. Universidad de Matanzas. Matanzas.
90. Valls, W. (2006). *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa*. Tesis Doctoral. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana.
91. Yavas, U. y Shemwell, D. J. (2001). Modified importance- performance analysis: an application to hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 4 ( 3): 104-110.



## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### ANEXOS

#### Anexo 1: Metodologías empleadas para la evaluación de la calidad percibida del servicio.

**Tabla 2.1: Resumen de las metodologías empleadas para la evaluación de la calidad percibida del servicio.**

O	T/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Fa	Fr	Fa i-o	Fr i-o
Identificar dimensiones y atributos	Revisión bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	100	14	100
	Dinámica del grupo		X						X			X			X	4	29		
	Cuestionario				X		X	X								3	21		
	Criterio de implicados												X			1	7		
	Triángulo de Füller modificado												X			1	7		
	Análisis de conglomerado											X			X	2	14		
	Observación directa											X			X	2	14		
	Juicio de experto	X			X											2	14		
	Entrevista							X				X			X	3	21		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		2	2	1	3	1	2	3	2	1	1	5	3	1	5				
<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		22	22	11	33	11	22	33	22	11	11	56	33	11	56				
Validar la escala (fiabilidad y validez)	Revisión bibliográfica	X				X	X	X	X			X				6	43	12	86
	Coefficiente Alpha de Cronbach	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	11	79		
	Juicio de expertos	X				X		X	X						X	5	38		
	Análisis factorial	X	X	X	X	X	X	X	X							8	57		
	Análisis de regresión		X	X			X						X			4	29		
	t-student		X	X												2	14		
	Entrevista						X									1	7		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		4	4	4	2	4	5	3	4	0	0	2	2	1	2				

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		57	57	57	29	57	71	43	57	0	0	29	29	14	29				
Determinar las relaciones entre variables relacionadas con la calidad	Análisis factorial		X			X			X							3	2	9	64
	Análisis de regresión	X	X				X	X	X	X		X			X	8	57		
	Coeficiente Pearson						X	X		X		X			X	5	36		
	Coeficiente Spearman						X					X			X	3	21		
	T-student														X	1	7		
	Coeficiente Eta						X					X			X	3	21		
	Chi cuadrado		X			X										2	14		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		1	3	0	0	2	4	2	2	2	0	4	0	0	5				
<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		14	43	0	0	29	57	29	29	29	0	57	0	0	71				
Segmentar el mercado	Análisis clúster	X														1	14	3	
	Análisis discriminante	X														1	14		
	K-means	X				X										2	29		
	Chi cuadrado	X														1	14		
	Análisis factorial					X										1	14		
	Anova													X		1	14		
	T-student													X		1	14		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0				
<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		57	0	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	29	0				
Diferencias significativas entre variables relacionadas con la calidad	Wilcoxon						X					X			X	3	21	3	21
	T-student								X							1	7		
	Mamn-Whitny						X					X			X	3	21		
	Kruskal wallis						X					X			X	3	21		

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

	Anova							X							1	7		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	3	0	0	3			
<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		0	0	0	0	0	60	0	40	0	0	60	0	0	60			
Propuesta de estrategias de mejora	Mapa de percepciones y posicionamiento	X													1	7	4	29
	Cuestionario						X								1	7		
	El procedimiento UALPER y Matriz de toma de decisiones W-X								X						1	7		
	Análisis de FODA									X					1	7		
<b>Frecuencia Absoluta</b>		1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0			
<b>Frecuencia Relativa (%)</b>		25	0	0	0	0	25	0	0	25	25	0	0	0	0			

**Leyenda:**

- 1: Díaz (1995)
- 2: Olorunniwo, Hsu y Udo (2006)
- 3: Correia y Miranda (2006)
- 4: Albacete, Fuentes y Lloréns (2006)
- 5: Laguna y Palacios (2008)
- 6: Díaz (2010)
- 7: Hue (2015)
- 8: Mesfin (2015)
- 9: González, Frías y Gómez (2016)
- 10: Muñoz (2017)
- 11: Angamarca, Díaz y Martínez (2020)
- 12: López et al. (2020)
- 13: Alauddin et al. (2020)
- 14: Angamarca (2021)

- O: objetivos
- T/A: técnica/ autor
- Fa: frecuencia absoluta
- Fr: frecuencia relativa
- Fa i-o: frecuencia absoluta investigaciones-estudios.
- Fr i-o: frecuencia relativa investigaciones-estudios.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 2: Pasos para la evaluación de la calidad percibida de los servicios.****Tabla 2.2: Pasos para evaluar la calidad percibida de los servicios.**

Autor	Pasos para la evaluación de la calidad
Díaz (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los atributos claves de la calidad de servicio percibido por los usuarios de servicio de turismo rural.</li> <li>2. Elaboración de la ficha técnica de la investigación.</li> <li>3. Aplicación de los cuestionarios.</li> <li>4. Validación de la escala.</li> <li>5. Elaboración de los perfiles de calidad según zonas geográficas u tipos de establecimientos.</li> <li>6. Segmentación de mercado.</li> <li>7. Caracterización de los clústeres identificados</li> </ol>
Olorunniwo, Hsu y Udo (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las dimensiones y atributos.</li> <li>2. Desarrollo de la escala.</li> <li>3. Definición de la muestra.</li> <li>4. Validación de la escala.</li> <li>5. Análisis de calidad.</li> <li>6. Análisis de la relación entre calidad del servicio, satisfacción, conductas post-compra.</li> </ol>
Correia y Miranda (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la literatura.</li> <li>2. Formulación de hipótesis y propuestas del modelo estructural.</li> <li>3. Diseño del cuestionario.</li> <li>4. Validación del modelo propuesto.</li> <li>5. Análisis de las diferencias significativas de las variables según muestra.</li> </ol>
Albacete, Fuentes y Lloréns (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de la escala.</li> <li>2. Purificación de la escala.</li> <li>3. Validación de la escala.</li> </ol>

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Laguna y Palacios (2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación de los atributos determinantes de la calidad de servicio. (incluye el diseño y a validación del cuestionario).</li><li>2. Segmentación de clientes en función de las dimensiones identificadas.</li><li>3. Identificación de los atributos determinantes de a satisfacción.</li><li>4. Relación entre los criterios de evaluación de la calidad y os criterios determinantes de la satisfacción para las tipologías de clientes identificadas.</li></ol>
Díaz (2010)	<p>Fase 1. Determinación de la escala de medida, fiable y válida, para determinar calidad del servicio percibido.</p> <p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Etapas 1. Identificación de dimensiones y atributos de calidad del servicio percibido.</li><li>Etapas 2. Determinación de fiabilidad y validez a la escala de medida propuesta.</li></ul> <p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Paso 1. Definición de la forma de operacionalización de la calidad de servicios percibida a utilizar.</li><li>Paso 2. Diseño del cuestionario para la medición de la calidad de servicio percibida.</li><li>Paso 3. Aplicación del cuestionario a un objeto de estudio en concreto.</li><li>Paso 4. Preparación de los datos a un programa estadístico.</li><li>Paso 5. Análisis de fiabilidad y Valdez de convenido a la escala de medida propuesta.</li></ul> <p>Fase 2. Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente a la empresa de servicio.</p> <p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Etapas 3. Creación de un cuestionario de medición de calidad de servicio percibida.</li><li>Etapas 4. Aplicación del cuestionario de medición de calidad del servicio percibida al cliente.</li><li>Etapas 5. Análisis de los resultados de la medición de calidad del servicio percibida del cliente.</li></ul> <p>Fase 3. Medición de deficiencias y sus fuentes de origen presentes en empresas de servicio y propuesta de área de mejora de calidad.</p> <p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Etapas 6. Creación de un cuestionario de medición de deficiencias y sus fuentes de origen presentes en empresas de servicios.</li><li>Etapas 7. Aplicación del cuestionario de medición de deficiencias y sus fuentes de origen al personal de la empresa.</li></ul>

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

	Etapa 8. Análisis de los resultados de las deficiencias y sus fuentes de origen y propuesta de área de mejoras de calidad en el servicio.
Hue (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la operacionalización de la variable mediante el SERVQUAL.</li> <li>2. Establecer las relaciones entre variables a través de un modelo conceptual.</li> <li>3. Adaptación del cuestionario.</li> <li>4. Validación del cuestionario.</li> <li>5. Análisis de relaciones entre variables.</li> </ol>
Mesfin (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la población y muestra</li> <li>2. Recolección de datos, instrumentos y escala.</li> <li>3. Análisis de los resultados.</li> </ol>
González, Frías y Gómez (2016)	<p>Fase I. Construcción de las bases teóricas que sustenta en proceso de medición de la calidad percibida del servicio.</p> <p>Fase II. Aplicación del instrumento de medición.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de muestreo (determinar el tamaño de la muestra)</li> <li>2. Diseño del cuestionario.</li> </ol> <p>Fase III: Procesamiento, medición y análisis de los datos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención del valor percibido de la calidad del servicio.</li> <li>2. Representación gráfica para el análisis de las variables de peso percepción.</li> </ol>
Muñoz (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión bibliográfica</li> <li>2. Análisis situacional.</li> <li>3. Análisis operativo.</li> <li>4. Declaración de universo (población y muestra).</li> <li>5. Diseño y aplicación de la encuesta.</li> <li>6. Análisis e interpretación de los resultados.</li> </ol> <p>Estrategias del de mejora</p>
Angamarca, Díaz y Martínez (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de dimensiones de calidad de servicio percibida.</li> <li>2. Determinación de los atributos principales a considerar para la percepción de la calidad del servicio.</li> <li>3. Determinación de la forma de operacionalización de la calidad del servicio.</li> </ol>

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Diseño del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida por el cliente del sector hotelero.</li><li>5. Distribución de la muestra.</li><li>6. Validación del cuestionario.</li><li>7. Cálculo del tamaño de la muestra.</li><li>8. Medición de la calidad percibida,</li></ol>
López et al. (2020)	<p>Fase I. Diseño de un instrumento de evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad.</p> <p>Etapa 1. Definición de las dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir las dimensiones y atributos teóricos</li><li>2. Definir el listado de atributos prácticos</li><li>3. Seleccionar los atributos prioritarios, evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad</li></ol> <p>Etapa II. Diseño de un instrumento fiable y válido para evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar la forma de operacionalización de la variable</li><li>2. Elaborar las preguntas del cuestionario</li></ol> <p>Validar el instrumento de la evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad.</p>
Alauddin et al. (2020)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar de la forma de operacionalización de la variable</li><li>2. Diseño del cuestionario</li><li>3. Ficha técnica de la investigación</li><li>4. Validación del cuestionario</li><li>5. Evaluación de la calidad percibida</li><li>6. Análisis de las diferencias en cuanto a las expectativas y percepciones según variables socio-demográficas</li></ol>

**Fuente: Elaboración propia.**







## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Actitud en el destino (vibrante, amabilidad, solidaridad, hospitalidad)									
Aspectos físicos del destino (iluminada, limpia, cuidada)									
Relación calidad/precio de los servicios en el destino									
<b>Impresión generales de las condiciones del destino</b>									

4. Marque con una X cómo valoraría la **Calidad en General** del hotel considerando la escala que se le muestra de (1) muy negativa hasta (5) muy positiva:

Muy Negativa			Muy Positiva		
1	2	3	4	5	

5. ¿Cree usted que se cumplieron sus expectativas con la visita a este hotel? Marque con una X, considere (1) = *de ninguna forma* hasta (5) = *Totalmente*.

De ninguna forma			Totalmente		
1	2	3	4	5	

6. ¿En caso de tener la posibilidad repetiría usted su visita a este hotel? Considere para responder la siguiente escala donde (1) = *Con toda seguridad no* hasta (5) *Con toda seguridad sí*:

Con toda seguridad no			Con toda seguridad sí		
1	2	3	4	5	

7. Marque con una X en cada caso:

**-País de procedencia:**

Canadá  Cuba  Rusia  Italia  Reino Unido  Alemania  Otro

**-Rango de edad:**

De 18 a 25 años.

De 26 a 34 años.

De 35 a 45 años.

De 46 a 60 años.

Más de 60.

**-Sexo:**

Masculino  Femenino

**- Situación laboral**

Ocupado  Parado  Jubilado  Estudiante  Otro

**- ¿Cómo ha venido? Seleccione una o más:**

Solo  Pareja  Amigos  En familia  Grupo turístico (\*)  Otros

(\*) Con o sin pareja; con o sin amigos.

8. Indique por qué medio conoció el hotel:

Recomendaciones o comentarios de amigos y familiares.  Trip Advisor

Holiday-check  Trivago  Booking.com  Expedia  Atrápalo  Agencias on-line  Grupo on-line welcome beds  Otro

## ANEXOS

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### Anexo 4: Análisis de las evaluaciones de importancia – valoración

**Tabla 3.2: Evaluaciones de importancia- valoración.**

	<b>ADECUACIÓN</b>	<b>Importancia</b>	<b>Media</b>	<b>ADECUACIÓN</b>	<b>Importancia</b>
Estado de la infraestructura del hotel	<b>3.91</b>	4.58	-0.6700	3.75	4.32
Apariencia de los empleados	<b>4.08</b>	4.55	-0.4700		
Habitaciones confortables, con servicios variados para una oferta de calidad	<b>3.63</b>	4.29	-0.6600		
Personal competente y profesional	<b>4.16</b>	4.62	-0.4600		
Relación calidad/precio de los servicios del hotel	<b>3.60</b>	4.49	-0.8900		
Atención personalizada	<b>3.69</b>	4.54	-0.8500		
Rapidez del servicio	<b>3.66</b>	4.39	-0.7300		
Seguridad y confort del hotel	<b>4.10</b>	4.71	-0.6100		
Atractivo Arquitectónico del hotel	<b>4.08</b>	4.48	-0.4000		
Atractivo patrimonial del hotel	<b>3.99</b>	4.38	-0.3900		
Diversidad de la oferta cultural en el hotel (animación, producción local, etc.)	<b>3.51</b>	4.04	-0.5300		
Disponibilidad de oferta comercial en el hotel (tiendas, etc.)	<b>3.33</b>	3.92	-0.5900		
Servicios de bares del hotel	<b>3.88</b>	4.34	-0.4600		
Servicios de restauración del hotel	<b>3.55</b>	4.33	-0.7800		
Contaminación visual del hotel	<b>3.73</b>	4.22	-0.4900		
Educación medioambiental de los empleados del hotel	<b>3.79</b>	4.18	-0.3900		
Contaminación sonora en el hotel	<b>3.48</b>	4.03	-0.5500		
Disponibilidad de plazas de aparcamiento en el hotel	<b>3.40</b>	3.78	-0.3800		
Servicios náuticos del hotel	<b>3.26</b>	3.98	-0.7200		
Atractivos naturales del destino	<b>4.17</b>	4.68	-0.5100		
Limpieza de las playas	<b>4.26</b>	4.76	-0.5000		
Seguridad de las playas	<b>4.05</b>	4.63	-0.5800		
Diversidad de oferta cultural de recreación del destino	<b>3.69</b>	4.31	-0.6200		
Diversidad de la oferta turística para el disfrute del destino	<b>3.95</b>	4.22	-0.2700		
Diversidad de oferta comercial del destino (tiendas/centros comerciales, etc.)	<b>3.26</b>	4.02	-0.7600		
Diversidad de oferta de restauración del destino (bares y restaurantes)	<b>3.82</b>	4.42	-0.6000		
Protección del medio ambiente	<b>3.40</b>	4.35	-0.9500		

## ANEXOS

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

Contaminación visual en el destino	<b>3.65</b>	4.21	-0.5600		
Educación medioambiental de los ciudadanos	<b>3.46</b>	4.24	-0.7800		
Transporte Inter-urbano	<b>3.33</b>	4.02	-0.6900		
Señalización	<b>3.83</b>	4.13	-0.3000		
Servicios de taxi	<b>3.64</b>	4.06	-0.4200		
Renta de autos/motos	<b>3.66</b>	3.88	-0.2200		
Actitud de la ciudad (vibrante, solidaria, amable, hospitalaria)	<b>4.40</b>	4.64	-0.2400		
Aspecto físico del destino (iluminada, limpia, cuidada)	<b>4.24</b>	4.79	-0.5500		
Relación calidad/precio de los servicios del destino	<b>3.86</b>	4.62	-0.7600		

**Fuente: Elaboración propia.**

## ANEXOS

---

Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama.

### Anexo: 5.

**Tabla 3.4: Implicados en la universidad.**

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Grado de certificado</b>	<b>Línea de investigación que trabajan</b>	<b>Experiencia</b>
Roberto C. Pons García	Profesor	Doctora	Gestión comercial	28
Marie López Cruz	Profesora	Máster	Gestión comercial	7
Jessica Menéndez Dorta				

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 3.5: Implicados en el hotel.**

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
Iliana Pérez	Jefa del departamento de calidad

**Fuente: Elaboración propia.**