

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA.

Título: Estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autora: Lic. Rosangela Ramos Urdaneta

Tutor: Dr. C. Jency Tanda Díaz.

Matanzas

2026

DECLARACION DE AUTORIDAD

Yo Rosangela Ramos Urdaneta, declaro ser la única autora de esta tesis en opción al título de Master en Gestión Turística; por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, al centro objeto de estudio y a cualquier otra institución del país a hacer uso de la misma en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Calificación _____

Ciudad de Matanzas _____ de _____ del 2026

PENSAMIENTO

“Mantener una alta competitividad en la calidad de la prestación de los servicios, es una necesidad crucial que Cuba enfrenta cada día para recuperar el Turismo, sector que, al crecer, dinamiza el resto de los sectores de la economía del país y como consecuencia irradia en beneficios de la población.”

DEDICATORIA

Para mi madre

AGRADECIMIENTOS

A todo el que, de una forma u otra, colaboró y formó parte de este empeño, especialmente al profe Alain y a mi tutor.

RESUMEN

La calidad percibida de los servicios de alojamiento constituye un factor determinante para la competitividad hotelera. El presente estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia para mejorar la calidad percibida en el hotel Starfish Cuatro Palmas, Varadero, Cuba. Se realizó una investigación aplicada con enfoque mixto, utilizando encuestas a 100 huéspedes (muestra aleatoria simple), observaciones directas, entrevistas al personal implicado y el análisis documental. Los datos cuantitativos se procesaron con el paquete estadístico SPSS, aplicando la estadística descriptiva. Los resultados mostraron que las principales deficiencias se concentran en el área de ama de llaves (limpieza, cambio de toallas/sábanas, detalles de presentación), con medias de percepción bajas según el mercado de referencia estudiado. Se identificaron causas raíz mediante diagrama de Ishikawa. La estrategia propuesta, validada por expertos, se estructura en cuatro ejes: mejora del mantenimiento, optimización de ama de llaves, fortalecimiento de recepción y gestión del entorno, con acciones SMART, responsables, plazos e indicadores. Se concluye que la implementación de esta estrategia contribuirá a elevar la satisfacción de los huéspedes y a reducir costos asociados a la no calidad.

Palabras clave: calidad percibida, servicios de alojamiento, estrategia de mejora, hotel, Cuba.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. TURISMO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS.....	17
1.1 Turismo.....	18
1.1.1 Componentes básicos del sistema turístico.....	18
1.2 Modalidades Turísticas.....	19
1.3 Gestión Turística.....	21
1.4 Servicios turísticos.....	21
1.5 Calidad de los Servicios Turísticos.....	22
1.6 Calidad percibida de los servicios.....	23
1.7 Gestión de la Calidad en el Turismo.....	27
1.8 Mejora de la Calidad.....	34
1.9 Estrategia de mejora.....	37
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	38
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS.....	40
2.1 Antecedentes metodológicos y fundamentos para el diseño de estrategias de mejora en servicios de alojamiento.....	41
2.1.1 Surgimiento y necesidad de evaluar y mejorar los servicios de alojamiento hotelero.....	43
2.1.2 Principales métodos y procedimientos para la evaluación y mejora de la	

calidad en hoteles.....	44
2.1.3. Análisis comparativo y selección del procedimiento base.....	48
2.1.4 Técnicas complementarias para la contextualización del estudio.....	49
2.2 Propuesta del procedimiento del diseño de la estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.....	50
Etapa 1: Diagnóstico de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas.....	50
Etapa 2: Identificar dimensiones y atributos. Seleccionar la herramienta de evaluación.....	51
Etapa 3: Diseñar el instrumento de evaluación de la calidad percibida de los servicios de alojamiento.....	53
Etapa 4. Aplicar el cuestionario.....	55
Etapa 5: Analizar los resultados.....	59
Etapa 6. Diseño de la estrategia de mejora.....	60
2.3. Caracterización del hotel Starfish Cuatro Palmas.....	63
Conclusiones parciales del Capítulo II.....	66
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DE HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS.....	68
3.1 Resultados del procedimiento de evaluación de la calidad percibida en los servicios de alojamiento hotelero.....	68
Etapa 1: Diagnóstico de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas.....	68
Etapa 2: Identificar dimensiones y atributos. Seleccionar la herramienta de evaluación.....	73
Etapa 3: Diseñar el instrumento de evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento.....	74
Etapa 4: Aplicar el cuestionario.....	74
Etapa 5: Analizar la calidad percibida del servicio de alojamiento hotelero atendiendo a los resultados obtenidos.....	74
Etapa 6: Diseño de la estrategia de mejora.....	77
Conclusiones parciales del Capítulo III.....	78
CONCLUSIONES.....	79

RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	87

INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre calidad se llevan a cabo desde la época de la revolución industrial. En aquel momento la gestión de calidad se asociaba al control que se realizaba sobre un producto final determinado. Se fomentaba una manera de trabajar en donde no existían tiempos para identificar errores, ni para determinar sus posibles causas, como tampoco para lograr corregirlos y mejorarlos, y llegar a una optimización de la tarea (Cooper et al., 2008).

En la década de 1920 surge el estudio científico del trabajo, siendo sus precursores Fayol y Taylor. Luego se desarrollan técnicas de estadísticas y el uso de gráficos de control, a través de los cuales se obtienen grandes mejoras en la productividad, en la reducción de costos y en especial en la calidad, permitiéndose que esta afectara a todos los procesos involucrados (Castellucci, 2011).

Luego, entre las décadas de 1950 y 1960, Edwards Deming y Joseph Juran promueven el empleo de los sistemas de calidad como herramientas gerenciales empleando la estadística y la administración. Como resultado de las directrices y de la asistencia técnica que otorgó Estados Unidos, nace en Japón la Calidad Total vigente desde los años 90 hasta la fecha. Este concepto se asienta en una pauta primordial que es la idea del mejoramiento continuo (Mejías et al., 2018).

Esta nueva forma de pensar introdujo nuevos valores: trabajar es satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, concepto de cliente interno y externo, trabajo en equipo, participación del personal en el mejoramiento continuo de la calidad, etc.

La vertiginosa evolución que se produce a partir de la década del noventa en los conceptos asociados a la calidad ha influido de manera decisiva en la dimensión estratégica que adquiere la actividad en las relaciones económicas y comerciales. La misma se aplica en todos los sectores y el turismo no está exento de esto (Mejías et al.,

2018).

La actividad turística constituye un pilar fundamental para la economía de muchos países, principalmente en la economía cubana de hoy. Sin embargo, el mismo no funcionaría si no existiesen organismos y normativas que se ocupasen de garantizar la calidad turística, lo que justifica la necesidad de profundizar en estudios sobre la implementación de modelos para la gestión de la calidad fundamentalmente en las instalaciones hoteleras (ANAP, diciembre 2023). Como parte de este estudio, el tema de la presente investigación es: Estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el Hotel Starfish Cuatro Palmas en aras de proponer líneas de trabajo para elevar la calidad de los servicios, concentrándose principalmente en el servicio de alojamiento de dicho hotel, con el fin de cumplir las expectativas básicas de los clientes, y causar motivación y satisfacción en los empleados.

El presente estudio puede aplicarse en cualquiera de los hoteles del grupo hotelero al cual pertenece (Gran Caribe), principalmente en las instalaciones de Varadero que poseen características similares a las del lugar de estudio como son los hoteles Iberostar Tainos, Occidental Arenas Blancas, Roc Arenas Doradas, Roc Barlovento, Allegro Palma Real, entre otros. Existen estudios similares a esta investigación en otras instalaciones como son el hotel Kawama y el hotel Paradisus Princesa del Mar, lo cual permiten un fácil acceso a la información.

Situación problemática

Mantener una alta competitividad en la calidad de la prestación de los servicios, es una necesidad crucial que Cuba enfrenta cada día para recuperar el Turismo, sector que, al crecer, dinamiza el resto de los sectores de la economía del país y como consecuencia irradia en beneficios de la población, lo cual se expone en el pronunciamiento del Primer Ministro de la República de Cuba, Manuel Marrero Cruz, en su intervención en el Segundo Periodo Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional Del Poder Popular en su X Legislatura (ANAP, diciembre 2023).

El análisis de encuestas globales corporativas de retroalimentación y de agencias de viaje, y las opiniones de clientes en sitios web de relevancia internacional como

Tripadvisor, Monarc y Holiday Check, permitió identificar la siguiente situación problemática: El hotel Starfish Cuatro Palmas no posee la máxima calidad de los servicios de alojamiento para lograr un alto grado de satisfacción, buen posicionamiento del establecimiento, generar confiabilidad en los viajeros, optimizar la fidelización de los clientes, diferenciarse de la competencia, aumentar las ventas y lograr el éxito de la empresa. De ahí la importancia de este estudio, siendo un tema de investigación necesario y vital para el desarrollo de una estrategia que permita como resultado final aumentar la calidad de los servicios de alojamiento.

El hotel por su parte aplica el análisis de encuestas, monitoreo de redes sociales, entrevistas, observación directa, seguimiento diario a reportes de los clientes y monitoreo de la calidad global donde se chequea estándares establecidos por la cadena administradora en todas las áreas correspondientes.

A pesar de ello se evidencia insatisfacción de los clientes en ciertos servicios, principalmente los correspondientes al proceso de alojamiento.

La investigación resulta relevante dada la importancia de mejorar la calidad de los servicios de alojamiento. En este caso, se utilizará como objeto de estudio el hotel Starfish Cuatro Palmas donde se han detectado en el área de alojamiento, mediante encuestas globales de satisfacción cifras menores de 75%, valor mínimo que establece la cadena corporativa para que un servicio posea calidad. Además, existen un grupo de variables en el hotel que tiene un comportamiento no normal como: incremento del cambio de habitaciones, fluctuación laboral en el personal, aumento de reportes de clientes por deficiencias en la habitación, incremento de late check-out y aumento de reseñas negativas por insatisfacción relacionada con la habitación asignada y el deteriora de las mismas. Esto resulta una problemática aún no resuelta, de la cual depende, en gran medida, la satisfacción y fidelización del cliente turístico.

Para llevar a cabo la investigación se cuenta con la disposición y apoyo del Grupo hotelero y la Administración de la instalación, el tiempo necesario, información disponible, acceso a internet, asesoría especializada y competente, así como con los

recursos pertinentes y oportunos para llevar a cabo la investigación con garantías de éxito.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir a detectar las deficiencias en la calidad percibida de los servicios de alojamiento que afectan la satisfacción de los clientes del hotel Starfish Cuatro Palmas y cómo pueden ser solucionadas las mismas?

Hipótesis de investigación

El diseño de un procedimiento en función de definir una estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas, contribuye al aumento de la satisfacción de los clientes en dicha instalación.

La hipótesis de investigación quedará validada si los índices de satisfacción de los clientes respecto a los servicios mencionados previamente, son superiores a partir de la aplicación de dicha estrategia.

Variables

Variable independiente: Estrategia para la mejora de la calidad percibida de los servicios de alojamiento

Dicha estrategia constituye el elemento central que se propone a diseñar en la investigación, y que se hipotetiza será el agente de cambio capaz de generar un impacto positivo en el objeto de estudio. En el contexto de esta investigación, la estrategia de mejora es el conjunto de acciones planificadas, organizadas y sistemáticas que se aplicarán en el área de alojamiento del hotel con el fin de transformar su realidad actual.

Variable dependiente: Nivel de satisfacción de los clientes

El nivel de satisfacción de los clientes es el aspecto que se espera sea influenciado o modificado como consecuencia de la aplicación de la estrategia de mejora (Ver anexo 1).

Objetivos de la investigación (general y específico)

Objetivo General:

Diseñar una estrategia para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas del Grupo de Turismo Gran Caribe.

Objetivos Específicos:

Sistematizar los aspectos conceptuales-metodológicos en relación a la gestión de la calidad en el turismo y la calidad percibida en instalaciones hoteleras.

Proponer un procedimiento para el diseño de una estrategia de mejora de la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas del Grupo de Turismo Gran Caribe.

Aplicar el procedimiento para el diseño de una estrategia de mejora de la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas del Grupo de Turismo Gran Caribe.

Los principales aportes de la investigación consisten:

Valor teórico: Se elabora un cuerpo teórico sobre el tema de mejorar la calidad en instalaciones hoteleras, y de los servicios de alojamiento, en particular, su problemática actual, rol e importancia de la misma, su impacto en la satisfacción del mercado e incidencia en los resultados económico-financieros de un hotel.

Valor metodológico: Radica, en esencia, en la propuesta de una estrategia para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas, que contribuye a trazar objetivos, estrategias y planes de acción en función de elevar la percepción del cliente en esta área del servicio hotelero.

Valor práctico: El valor de la investigación en este sentido, está dado por su incidencia en los índices de satisfacción y fidelidad del mercado, la respectiva amplificación de la misma por los canales de comunicación más usados hoy en día, entre ellos, las redes sociales, su impacto en los resultados económico-financieros de la instalación hotelera

objeto de estudio. Además, a partir del incremento de los ingresos hoteleros, se tributa, en mayor medida, al presupuesto del país, en aras de su redistribución, a sectores como la educación y la salud pública.

En la investigación se desarrollan los métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción). Se parte del análisis que va de lo general a lo específico, analizándose la descomposición del todo en las partes y la unión de las partes para formar el todo, con una secuencia lógica y fundamentada históricamente.

La metodología del estudio incluye una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica en relación al objeto de estudio, así como estudios empíricos cuantitativos en función de realizar un análisis de los niveles de calidad de los servicios de alojamiento desde la perspectiva de satisfacción de los clientes, y se utiliza la técnica de encuestas o cuestionarios a clientes del hotel Starfish Cuatro Palmas. Se utilizará de muestra aleatoria estratificada a 100 clientes. Se aplica encuesta de retroalimentación: Calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

La tesis se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: Turismo y la gestión de la calidad percibida en instalaciones hoteleras (Se exponen los fundamentos teóricos revisados en diversas bibliografías).

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de la estrategia de mejora de la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas (Se expone la metodología existente y se conforma el procedimiento para el diseño de la estrategia).

Capítulo III: Estrategia para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas (Se exponen los resultados luego de aplicar el procedimiento del diseño de la estrategia).

**CAPÍTULO I. TURISMO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LAS
INSTALACIONES HOTELERAS.**

CAPÍTULO I. TURISMO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS.

El primer capítulo de este trabajo tiene como propósito fundamentar los principales elementos teóricos vinculados a la calidad percibida en el sector hotelero, a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica tanto nacional como internacional. Esta revisión permite identificar y analizar los diversos términos, enfoques y conceptos que han sido utilizados en la literatura académica y profesional para abordar la calidad percibida, así como las metodologías empleadas para su evaluación. A continuación, el siguiente esquema refleja el hilo conductor del primer capítulo y el soporte teórico de los demás.

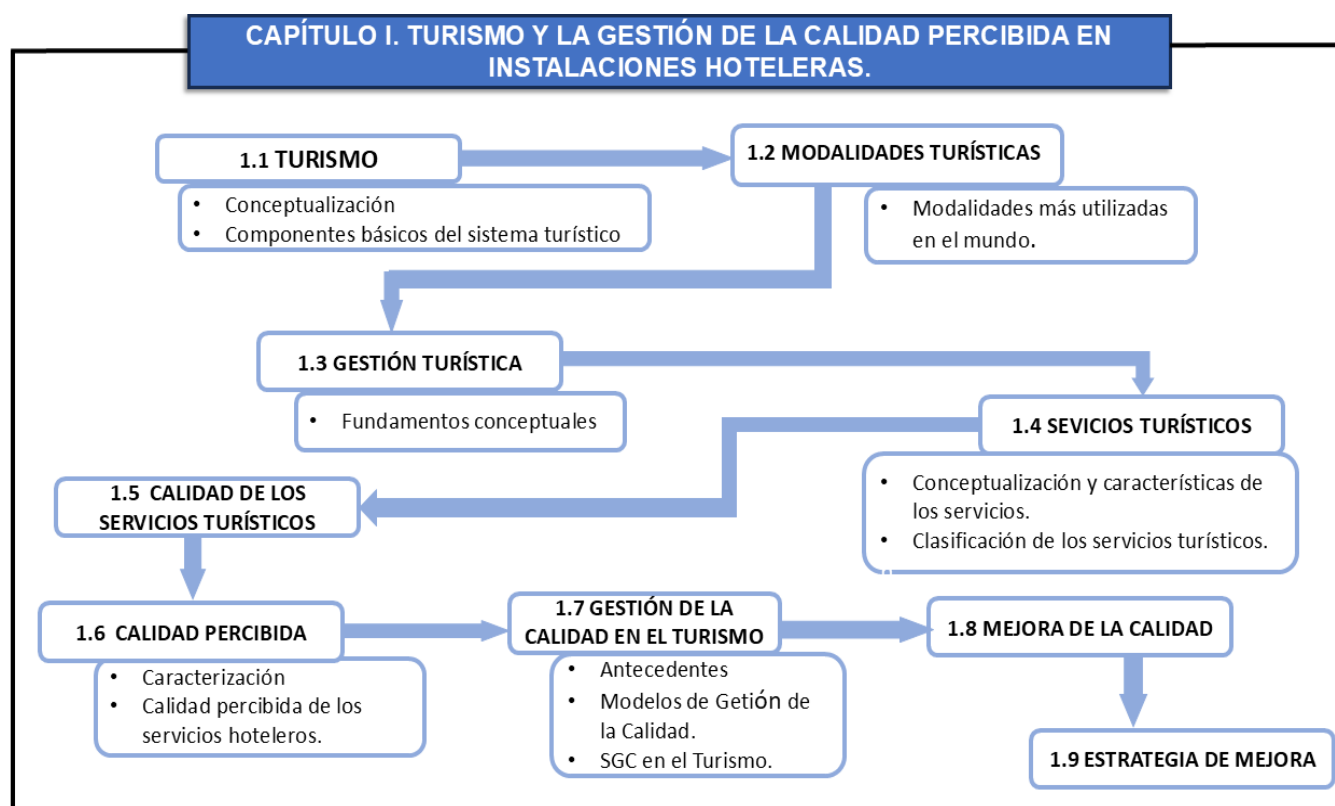


Figura1.1 Estructura Temática del Capítulo I

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Turismo

Actualmente el turismo es una de las actividades económicas de mayor crecimiento y representa una de las principales fuentes de ingresos en numerosos países en vías de desarrollo (Casanova, 2024).

La “industria del turismo” se puede catalogar como un “sistema heterogéneo” que abarca una extensa variedad de actividades y que tiene como función común la satisfacción de las necesidades y deseos del turista real o potencial (Albacete & Fuentes, 2002).

Se define el turismo como una actividad social, cultural y económica que consiste en el desplazamiento de personas hacia destinos diversos fuera de su entorno habitual con fines de ocio, negocios u otros. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, Glosario de términos), dicho desplazamiento se realiza en un periodo consecutivo inferior a un año sin desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado.

1.1.1 Componentes básicos del sistema turístico

Visitante:

- Visitante: Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Un visitante se clasifica como turista (o visitante que pernocta), o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.
- Turista: Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación.
- Excursionista: visitantes que no pernoctan en el destino y su estancia es menor de 24 horas.

Demanda turística:

Es el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de instalaciones turísticas y de servicios en lugares distintos a su entorno habitual (Fernández López et, 2022).

Demanda efectiva o real: número actual de personas que participan en la actividad turística, es decir, que efectivamente viajan (en otras palabras: número real de llegadas a un destino turístico o a una instalación). Este grupo es el que se mide más fácilmente y el que se encuentra reflejado en las estadísticas mundiales (Martín Fernández, 2006).

La demanda no efectiva: sector de población que no viaja por algún motivo.

Oferta turística

Son los recursos y atractivos a disposición inmediata de disfrute que tiene el sistema. Está compuesta por infraestructura, equipamiento, facilidades y servicios, puestos específicamente para posibles ofertas del sistema, asequibles y de utilización directa. En general, son productos específicos, estructurados, y realmente comercializados, por acciones de marketing en los mercados (Martín Fernández, 2006).

Espacio geográfico

Son destinos turísticos que poseen atractivos naturales, culturales o sociales que captan la atención de los turistas (Martín Fernández, 2006).

Operadores de mercado

Empresas e instituciones que organizan, promueven y gestionan la actividad turística (agencias de viajes, tour operadores, promotoras del turismo, gobernanza pública).

En el turismo, los componentes básicos son de suma importancia ya que contribuyen a su desarrollo como sector y permiten la comprensión de la dinámica del mismo (Mateo, L., 2021). Además, posibilitan que se evidencien distintas modalidades turísticas las cuales influyen mucho en la movilidad de los turistas hacia un destino de su interés.

1.2 Modalidades Turísticas

En la literatura especializada sobre el tema, existen pocas definiciones sobre el término de modalidades turísticas, encontrándose como sinónimos de este, conceptos como tipos de turismo, productos turísticos, segmentos del mercado y nichos (Casanova, 2024).

Las modalidades turísticas podrían definirse como la variante que define una forma específica de turismo con relación a otra, referida al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo. En cambio, para los autores Llanes y Bulnes (2019), las modalidades turísticas son el compendio de motivaciones, actividades, atractivos, destinos y segmentos de la demanda, con una correlación directa y análoga que facilita su comercialización.

Las principales modalidades que se desarrollan en el mundo de hoy son las siguientes:

Tabla 1.1. Modalidades turísticas.

Modalidades turísticas	
• Turismo Sol y playa (relax + activo).	• Turismo de Negocios.
• Turismo cultural (ciudades, entornos culturales significativos).	• Viajes de Incentivo.
• Turismo de Congresos y Convenciones.	• Turismo de Cruceros.
• Turismo Deportivo (activo – torneos + competencias– pasivo: espectadores); también se clasifica por el lugar de realización: Náutico, terrestre y aéreo.	• Turismo de parques temáticos (sitios de diversión o aprendizaje o ambos a la vez normalmente antrópicos).
• Turismo Náutico (buceo, vida a bordo, paseos en embarcaciones, yatismo, veleros, etc.)	• Turismo de Intercambio Profesional.
• Turismo Académico y Científico (cursos, idiomas, etc.).	• Turismo de Hobbies, aficiones.
• Turismo de Naturaleza (ecoturismo, agroturismo, vacaciones en la naturaleza).	• Turismo de Intereses sociales.
• Turismo de Salud (belleza, salud mental y corporal, hospitalario y no hospitalario).	• Turismo de Bodas y lunas de miel.
• Turismo Religioso	• Turismo de Aventura (hard y soft).

Fuente: Elaboración propia.

Hay otras formas de presentar esto, ante todo, por la proliferación de las llamadas modalidades de “interés especial” (Martín Fernández, 2006). También es usual clasificar las modalidades a partir del criterio de turismo “convencional” o tradicional (masivo casi siempre vinculado al sol y la playa) y “turismo alternativo” (o diferenciado) que se aprecia en diferentes formas más recientes como son de naturaleza, educativo. Es un mismo destino puede evidenciarse distintas modalidades turísticas lo cual enriquece aún más las posibilidades de disfrute y funciona como un gancho potente para atraer más visitantes. Pero esto solo puede ser posible si existe una adecuada gestión turística en el territorio.

1.3 Gestión Turística

La gestión turística se define como el conjunto de procedimientos sistemáticos que se implementan para alcanzar los objetivos establecidos en un destino turístico, asegurando una adecuada planificación y la coordinación efectiva de los diversos organismos involucrados. La misma requiere capacitación y la aplicación de normativas legales, herramientas contables, así como estrategias de marketing y finanzas en hoteles, alojamientos y servicios relacionados. Su principal objetivo es coordinar la oferta y la demanda para generar ingresos, empleo y divisas. En el contexto de un país en vías de desarrollo, este enfoque no solo fomenta encadenamientos productivos, sino que también mejora la capacidad de generación de valor a nivel local (Martín Fernández, 2006). Es por esto que la gestión turística recibe una significativa atención y dentro de la misma se trata de garantizar la óptima calidad de los servicios turísticos.

1.4 Servicios turísticos

Se entiende por servicio la actividad o conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente tiene lugar cuando interactúan el cliente y el empleado de servicio, los recursos o los bienes físicos o los sistemas de prestación del servicio que se ofrecen como solución a los problemas del cliente (Angamarca, Díaz, y Martínez, 2019). Se pueden identificar cuatro características básicas para la mayoría de

los servicios:

- Intangibilidad: Los servicios son más o menos intangibles. La esencia de un servicio está en la intangibilidad del mismo, sin embargo, muchos servicios incluyen elementos altamente tangibles, por ejemplo la comida en un restaurante.
- Los servicios son perecederos (no pueden almacenarse), por lo tanto el prestador debe programar la oferta según la demanda.
- Inseparabilidad: La producción y el consumo constituyen un acto simultáneo, lo que implica que el usuario debe participar en la prestación y el resultado del servicio.
- Heterogeneidad: Los servicios son heterogéneos, razón por la cual es difícil estandarizar su prestación. Un servicio a un cliente no es exactamente lo mismo que ese mismo servicio brindado al siguiente cliente.

Servicios turísticos

En particular, los servicios turísticos, poseen una característica diferencial, en tanto el cliente para hacer uso del servicio debe desplazarse al lugar de la prestación, dado que se producen en el destino turístico, en las instalaciones del prestatario y necesariamente con la participación del cliente. Por otra parte, la compra sólo da un derecho de uso temporal en un tiempo y lugar determinados (Christopher y Wirtz, 2009)..

Los servicios turísticos se pueden clasificar de la siguiente manera en:

- Servicios específicos: son aquellos relacionados directamente con el cliente turístico como por ejemplo los hoteles, los restaurantes, servicios de ocio y recreación, las agencias de viajes, el transporte interurbano, los taxis, los museos, los teatros, etc.
- Servicios no específicos: aquellos relacionados indirectamente con el usuario turístico, como por ejemplo los centros de salud, farmacias, supermercados,

bancos, etc.

La sostenibilidad de los servicios turísticos depende en gran medida de la calidad con la que se oferten los mismos. La relación entre ambos es directamente proporcional por lo que los servicios mejor calificados son más demandados y poseen una mejor posición en el mercado. Optar por la calidad en los servicios turísticos siempre será una buena opción.

1.5 Calidad de los Servicios Turísticos

Para desarrollar este epígrafe es necesario abordar un concepto muy importante como es el de calidad. El término calidad tiene muchos significados y definiciones según la evolución que ha tenido el mismo. La calidad orientada hacia el cliente es un concepto que responde a las exigencias de los clientes con el objetivo de maximizar la satisfacción de sus necesidades y sus expectativas (Angamarca, Díaz y Mendoza 2022). Esta acepción del término, está estrechamente vinculada a atributos tangibles e intangibles y su objetivación es en muchos casos difícil, aunque sin duda, es un enfoque vital hacia la aproximación al nivel de excelencia de un producto o servicio.

La calidad en los servicios turísticos es el conjunto de procesos que siguen las organizaciones de este sector para cumplir metas, estos procesos están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y, si es posible, lograr la fidelidad de los mismos. Hoy en día es posible evaluar la calidad de las empresas a través de ciertos criterios relacionados con la calidad de los servicios (Castelluci, 2011).

Estos criterios son muy importantes ya que, si en algún momento se ofrece algo que no se tiene, se perderá un cliente. La calidad es la imagen de una organización la cual define si su cliente vuelve o jamás regresa (Casino 2001).). Los criterios son la materialización de la calidad que percibe el cliente de los servicios recibidos. Un criterio positivo atrae más clientes que una imagen o un anuncio, lo cual hace que las empresas hoy en día estén muy atentas a la calidad percibida de sus servicios.

1.6 Calidad percibida de los servicios

La calidad percibida es un juicio que realiza el cliente sobre la excelencia y superioridad

de un servicio. La misma se caracteriza por ser (Casanova, 2024):

1. Subjetiva.

La calidad percibida depende de la percepción individual de cada consumidor.

2. Multidimensional.

Se compone de una serie de dimensiones que pueden variar en función del tipo de servicio, pero algunas de las más comunes son:

- Tangibilidad: la apariencia de los elementos físicos del servicio, como las instalaciones, el equipo y el personal.
- Fiabilidad: la capacidad del servicio para cumplir las expectativas del cliente.
- Capacidad de respuesta: la disposición del personal a ayudar a los clientes y a resolver sus problemas.
- Seguridad: la confianza del cliente en que el servicio es seguro y confiable.
- Empatía: la capacidad del personal de entender y atender las necesidades del cliente.
- Equidad: la percepción de que el cliente está recibiendo un trato justo.

3. Dinámica.

Varía en función de una serie de factores, como las expectativas del cliente, la competencia y las experiencias previas. Por lo tanto, los proveedores de servicios deben estar atentos a los cambios en la calidad percibida de sus servicios para poder tomar las medidas necesarias para mejorarla.

4. Impacta significativamente en la satisfacción del cliente.

Los clientes que perciben que un servicio es de alta calidad suelen estar más satisfechos y son más propensos a repetir la experiencia y a recomendar el servicio a otros.

5. Impacta en la lealtad del cliente.

Los clientes satisfechos con un servicio son más propensos a ser leales a la marca o empresa que lo proporciona.

6. Impacta en la rentabilidad del negocio.

La calidad percibida no es un evento aislado, sino un proceso continuo que comienza con la formación de las expectativas del cliente y termina con la evaluación de la

experiencia del servicio.

7. Es una experiencia.

La calidad percibida no es solo un juicio sobre las características del servicio, sino también sobre la experiencia del cliente como un todo. Esta experiencia incluye factores físicos, emocionales y cognitivos.

8. Es una construcción social.

La calidad percibida no es un concepto objetivo, sino que está influenciado por una serie de factores sociales, culturales y personales. Por ejemplo, las expectativas del cliente pueden variar en función de su cultura, su edad o su nivel de educación (Casanova,2024). La calidad percibida es una medida desafiante, por lo tanto, los proveedores de servicios deben desarrollar estrategias innovadoras para medir y mejorar la calidad percibida de sus servicios. Estos fundamentos ayudan a comprender cómo los clientes forman sus opiniones sobre la calidad de los servicios y cómo estas opiniones influyen en su comportamiento (Casanova,2024).

En el hotel Starfish Cuatro Palmas, resulta imprescindible reconocer que la percepción de calidad no se limita a la evaluación de atributos tangibles como la limpieza o el estado de los equipos, sino que abarca también dimensiones intangibles como la empatía del personal, la capacidad de respuesta ante incidencias y la sensación de seguridad. En una instalación con alta presencia de clientes repetidores (ver Anexo 12. Tabla 14), la gestión de la calidad percibida debe orientarse no solo a cumplir expectativas, sino a superarlas para consolidar la lealtad y la recomendación. Esta investigación asume, por tanto, que la calidad percibida es el punto de partida para cualquier estrategia de mejora, en coherencia con los enfoques contemporáneos que sitúan al cliente en el centro del sistema hotelero.

Calidad percibida de los servicios hoteleros

La calidad percibida del servicio en la industria hotelera es un tema fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo a largo plazo. La calidad percibida se refiere al juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado por una organización hotelera (Alfonso, 2018).

Para garantizar que la calidad que se perciba sea favorable en gran medida, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Fiabilidad del servicio:** La consistencia y la confiabilidad en la entrega de los servicios por ejemplo puntualidad en el servicio de habitaciones, efectividad del servicio de limpieza y precisión en las reservas.
- **Tangibilidad:** La apariencia física y las instalaciones de un hotel, la comodidad de las habitaciones, la limpieza, la decoración y otros aspectos tangibles del entorno hotelero.
- **Calidad del servicio al cliente:** La forma en que el personal del hotel interactúa con los clientes y brinda un servicio amable, la capacidad de respuesta a las solicitudes de los clientes y la resolución efectiva de problemas.
- **Personalización de servicios:** La capacidad de adaptar sus servicios a las necesidades y preferencias individuales de los clientes como servicios personalizados, recomendaciones de restaurantes locales o asistencia en la planificación de actividades turísticas.
- **Seguridad:** La seguridad percibida por los clientes en un hotel, tanto en términos de seguridad personal como de seguridad de los bienes, es un factor importante que incluye aspectos como la presencia de personal de seguridad, sistemas de vigilancia y medidas de protección contra robos y accidentes.
- **Calidad de los alimentos y bebidas:** En el caso de hoteles que ofrecen servicios de restaurante y bar, la calidad percibida de los alimentos y bebidas también influye en la evaluación global del servicio hotelero. Esto incluye aspectos como la frescura y el sabor de los alimentos, la variedad del menú y la calidad del servicio en el área de alimentos y bebidas.
- **Comunicación efectiva:** La comunicación clara y efectiva entre el personal del hotel y los clientes es esencial para una calidad percibida positiva. Esto incluye aspectos como la claridad en la información proporcionada sobre los servicios ofrecidos, las políticas del hotel y las opciones disponibles para los clientes.
- **Gestión de quejas y resolución de problemas:** La forma en que un hotel maneja las

quejas y resuelve los problemas de los clientes tiene un impacto significativo en su calidad percibida. Una respuesta rápida y efectiva a los problemas y una actitud proactiva para solucionarlos pueden mejorar la percepción y la satisfacción del cliente.

- Valor percibido: Los clientes evalúan si el precio pagado por el servicio es justo y si obtienen un valor adecuado en comparación con la calidad percibida.
- Innovación en servicios: La capacidad de un hotel para ofrecer servicios innovadores y únicos que se diferencien de la competencia puede mejorar la calidad percibida.
- Accesibilidad y conveniencia: La facilidad de acceso al hotel y la comodidad en términos de ubicación, transporte y disponibilidad de servicios adicionales (como estacionamiento, acceso a internet, etc.) influyen en la calidad percibida por los clientes.
- Gestión de la limpieza y mantenimiento: La limpieza y el mantenimiento adecuados de las instalaciones y habitaciones del hotel son aspectos clave para la satisfacción del cliente y su percepción de calidad. Gestión de la calidad del servicio: La implementación de sistemas de gestión de la calidad, como el ISO 9001, y la adopción de prácticas de mejora continua en los procesos de servicio contribuyen a la calidad percibida por los clientes. Esto implica establecer estándares de calidad, medir el desempeño y realizar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Dentro del sistema hotelero es imprescindible el desarrollo de una política de calidad que abarque todos los niveles. Este es el único camino que conduce al éxito de la empresa (Alfonso, 2018). Por esto la gestión de la calidad ocupa un lugar primordial en los planes estratégicos de las instalaciones del turismo.

1.7 Gestión de la Calidad en el Turismo

Tras el surgimiento de la industria y la producción masiva de artículos, los empresarios entendieron necesario separar estos en función del cumplimiento (o no) de las especificaciones previstas y así reducir las reclamaciones de los clientes y con ellas los gastos asociados. Prevalió en esta etapa la inspección final y/o de salida como actividad fundamental en función de la calidad.

El control de la calidad fue la siguiente etapa, en la que se mantuvo la inspección como herramienta de trabajo, pero ahora extendida a otras etapas como preproducción y postproducción, incluido el control estadístico de procesos. A principios de la década del ochenta del siglo pasado se abrió paso el aseguramiento de la calidad, cuya denominación sugiere acciones preventivas en función de evitar la ocurrencia de errores en los productos y servicios, desde la identificación de las necesidades de las partes interesadas hasta los servicios posteriores a la venta (Mejías et al., 2018).

En 1987, con las normas de la familia ISO 9000, se inició la etapa de la gestión de la calidad y en 1999 se creó el Premio Iberoamericano de la Calidad. Las organizaciones con elevados estándares de producción y servicios, principalmente en Japón, trabajan con la filosofía de calidad total, o sea, en todos los aspectos dentro de la organización. Cada una de las etapas mencionadas tiene implícito su carácter económico y en la actualidad no se concibe el desarrollo de las organizaciones sin elevados niveles de calidad y productividad. Tanto en los sistemas de la ISO como en la filosofía japonesa se refuerza el carácter preventivo de las actividades asociadas a la calidad y el consecuente aumento de los recursos invertidos, en función de satisfacer las expectativas de los clientes y demás partes interesadas (Mejías et al., 2018).

La gestión de la calidad en el sector turístico, como se ha analizado, ha evolucionado desde un enfoque reactivo de inspección hacia una filosofía proactiva de mejora continua que involucra a todos los niveles de la organización. En el contexto del hotel Starfish Cuatro Palmas, esta visión resulta particularmente pertinente, ya que existen debilidades estructurales en procesos clave (certificación de habitaciones, comunicación interdepartamental, atención a quejas) que se abordarán en capítulos posteriores. Adoptar los principios de la gestión de calidad (liderazgo, enfoque al cliente, toma de decisiones basada en evidencia) no solo contribuiría a elevar la satisfacción de los huéspedes, sino que también permitiría optimizar el uso de recursos y reducir los costos de no calidad, actualmente cuantificables en cambios de habitación, insatisfacción y pérdida de oportunidades de fidelización.

Modelos de Gestión de la Calidad

En la actualidad, es de notar que en vez de identificar personajes, gurús o líderes que se destaquen en el tema de la calidad, se encuentran organizaciones pioneras, o más bien, modelos de gestión de la Calidad y de Excelencia en el desempeño. A continuación, se presentan los principales modelos de gestión de la calidad, que son referentes en los paradigmas de calidad y excelencia a nivel mundial (Mejías et al., 2018).

Modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos (ISO, 2015)

Muchas organizaciones han optado por gestionar su sistema de la calidad basándose en los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001, indiscutiblemente, la norma de mayor difusión e influencia de los últimos tiempos. Esta alternativa de certificación ha sido la norma básica de la calidad para muchas organizaciones y, sobre todo, una manera de obtener reconocimiento en el desempeño de la gestión de la calidad. El propósito de estas normas, es apoyar a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces; representan un acuerdo internacional, liderado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), con sede en Ginebra (Suiza), sobre los fundamentos, requisitos y lineamientos con los que debe funcionar un sistema de gestión de la calidad (Mejías A., et al.2018).

Modelo del Premio Deming (1951)

El contacto de la cultura occidental con la japonesa, representa indiscutiblemente un hito en la historia de la gestión de la calidad. Uno de los aportes que ha dado Japón al mundo en cuanto a calidad, es el Modelo de Gestión en el cual se basa el Premio Deming (Mejías A., et al.2018).

Las organizaciones calificadas para recibir el Premio Deming, deben tomar en cuenta tres renglones fundamentales:

a) Políticas claras de gestión que reflejen su filosofía, industria, escala y medioambiente. La organización debe establecer objetivos de negocio proactivos orientados al cliente y estrategias basadas en la responsabilidad social de la organización; además, la alta dirección debe exhibir liderazgo en su formulación.

b) Utilización e implementación adecuada de TQM para la realización de los objetivos y estrategias de negocio establecidas en a).

c) Como resultado de b), junto con el logro del efecto con respecto a los objetivos y estrategias de negocio de a), la organización debe asegurarse de la capacidad requerida para el crecimiento futuro.

Modelo de Excelencia Baldrige (1987)

El Modelo de Excelencia Baldrige, premio nacional de los Estados Unidos de América, es considerado uno de los catalizadores más poderosos de la calidad total no solo en ese país, sino en todo el mundo. Los criterios de excelencia en el desempeño de dicho modelo, establecen el marco para la integración de principios y prácticas de la calidad total en cualquier organización (Mejías A., et al.2018).

El propósito de este modelo es ayudar a las organizaciones a mejorar y alcanzar la excelencia. En líneas generales, sus objetivos son:

- Estimular a las organizaciones a mejorar su calidad y su productividad por medio del reconocimiento, y por el consecuente logro de mejores resultados financieros.
- Desplegar entre las organizaciones el enfoque de calidad y excelencia compartiendo las buenas prácticas de las organizaciones ganadoras del premio.
- Establecer directrices y criterios que sirvan de directrices para las organizaciones interesadas en aplicar modelos de gestión de la calidad y la excelencia que les permitan incrementar la competitividad.
- Proporcionar una guía específica a otras organizaciones que deseen aprender a gestionar en función de una alta calidad, poniendo a su disposición información detallada sobre cómo las organizaciones ganadoras lograron modificar sus culturas y alcanzar el éxito

Modelo de Excelencia EFQM (1991)

El Modelo de Excelencia EFQM proporciona una visión holística de la organización y se puede utilizar como estructura general para combinar la gran variedad de herramientas y métodos de gestión organizacional, en función de las necesidades y funciones de la organización (Mejías A., et al.2018).

Fue diseñado para aumentar la concientización en toda la Comunidad Europea, y en los negocios en particular, de la creciente importancia de la calidad y la excelencia para su competitividad en el mercado.

Modelo de Excelencia en la Gestión - MEG, Brasil (1991)

Este modelo es una guía de referencia de la gestión para la excelencia de aquellas organizaciones que desean perfeccionar sus procesos gerenciales y posicionar sus resultados al nivel de clase mundial.

El modelo establece un conjunto de principios y valores denominados fundamentos de gestión para la excelencia, que incluye: el pensamiento sistémico, el compromiso con las partes interesadas, el aprendizaje organizacional y la innovación, la adaptabilidad, el liderazgo transformador, el desempeño sustentable, la orientación por procesos, y, la generación de valor. Así mismo, en su base conceptual incorpora al Ciclo de Mejora P-H-V-A.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (1999)

Este modelo es la base del Premio Iberoamericano de la Calidad – Excelencia en la Gestión. El modelo tiene por objeto:

- Reconocer la Excelencia de la Gestión de las organizaciones premiadas en el contexto internacional y con ello contribuir a que la Comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de Calidad donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión.
- Estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, ofreciendo un Modelo que permite compararse con organizaciones excelentes a nivel

internacional.

- Promover la Autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de todas las partes interesadas.
- Difundir las mejores prácticas de las Organizaciones Ganadoras y con ello facilitar la mejora de otras organizaciones.
- Favorecer la creatividad, innovación y transformación de las organizaciones.

Modelo Nacional para la Competitividad, México (2007)

Este modelo aplicado en México, da continuidad al Modelo Nacional para la Calidad Total a partir de 2007, y sustenta el Premio Nacional de Calidad que nace en 1989, con el objeto de fomentar una cultura de excelencia que permita a las organizaciones mexicanas competir exitosamente. Este premio se ha consolidado como el reconocimiento más importante que entrega la Presidencia de la nación a aquellas organizaciones que mantienen un nivel de excelencia en su desempeño (Mejías A., et al.2018).

Los modelos de gestión de la calidad revisados (ISO 9001, Premio Deming, Baldrige, EFQM, MEG y el Modelo Iberoamericano) ofrecen marcos de referencia valiosos, pero su aplicación en el hotel Starfish Cuatro Palmas requiere una adaptación a las condiciones reales de la instalación. Si bien la certificación ISO 9001 aportaría un esquema de procesos documentado, su implementación podría resultar excesivamente burocrática si no se acompaña de una cultura de mejora continua que involucre al personal en la identificación de problemas y soluciones. Por su parte, los modelos de excelencia (EFQM, Baldrige) enfatizan el liderazgo y la autoevaluación, herramientas que podrían aprovecharse para fortalecer la comunicación interdepartamental, una de las debilidades detectadas. En esta investigación, no se persigue la certificación, sino la adopción de principios de estos modelos que sean viables en el corto plazo, priorizando la estandarización de procesos críticos (limpieza, mantenimiento, atención al cliente) y la medición sistemática de la satisfacción para retroalimentar la toma de decisiones

(Mejías et al., 2018).

Sistema de gestión de la calidad en el turismo

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una recopilación de procesos y procedimientos que garantizan que una empresa opera según lo previsto y suministra continuamente productos y servicios de alta calidad que cumplen los requisitos reglamentarios y de los clientes (Castellucci, 2011).

La calidad se define como el grado en que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple los requisitos. A tenor de esta definición, un SGC es el mecanismo que optimiza la capacidad de sus productos y servicios para satisfacer las expectativas de las personas que los compran y utilizan. Un SGC bien integrado mejora la comunicación, la colaboración y la coherencia en toda su organización, al tiempo que reduce los residuos y promueve la mejora continua (Mejías et al., 2018).

La gestión de la calidad se compone de cuatro etapas también conocidas como ciclo Deming: planificar, hacer, verificar y actuar (Figura 1.2). A continuación, se precisan estas etapas:

- Planificar a partir del establecimiento de los objetivos del sistema y sus procesos y considerando los recursos implicados para alcanzar los resultados acordados.
- Hacer significa implementar las actividades asociadas a los procesos planificados.
- Verificar es el seguimiento y medición de los procesos y los productos / servicios.
- Actuar es el desarrollo de acciones oportunas para mejorar el desempeño.

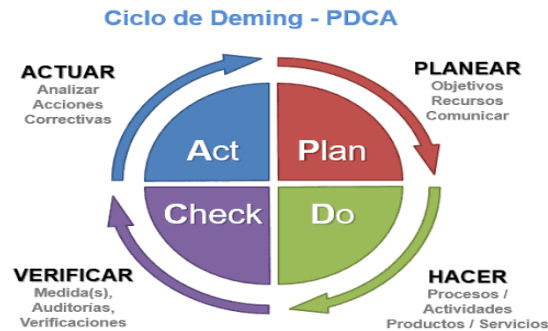


Figura 1.2 Ciclo de Deming (1950).

Fuente: Elaboración propia

La gestión de la calidad, según la norma internacional ISO 9000 (ISO, 2015), implica el cumplimiento sostenido de los principios siguientes:

- Enfoque al cliente: demostrar compromiso con sus expectativas.
- Liderazgo: la máxima dirección asume la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas con relación al cumplimiento de la política de calidad.
- Compromiso de las personas: su contribución a la eficacia del sistema.
- Enfoque a procesos: propicia el control de las interrelaciones de los procesos del sistema en función de la mejora.
- Mejora: corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados en función de la mejora del desempeño y la eficacia.
- Toma de decisiones basada en hechos: los datos registrados como elementos de entrada para cualquier decisión de la alta dirección.
- Gestión de relaciones: significa desarrollar relaciones mutuamente ventajosas con los proveedores y otras partes interesadas, incluidos los clientes.

En el servicio de alojamiento, la calidad percibida está influida por la instalación, las habitaciones, los restaurantes y bares, así como por la amabilidad del personal de contacto y su capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad. Un sistema de la calidad gestiona los procesos que interactúan y los recursos requeridos por las partes

interesadas, es decir, aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización, si sus necesidades y expectativas no se cumplen (Casanova, 2024).

En el contexto internacional, tanto en los hoteles como en otros productos turísticos, se observa una tendencia a la implementación de sistemas de calidad total ISO 9001 y Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM). Este último es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, que mide el punto en que se encuentran dentro del camino hacia la excelencia para identificar posibles carencias de la organización y definir acciones de mejora (Naranjo Ll. et 2019).

Las empresas de élite en el turismo actualmente también desarrollan sistemas de gestión basados en la filosofía de calidad total, un estilo de gestión que afecta a todos los trabajadores con el objetivo de lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes al menor costo posible y que cause motivación y satisfacción en los empleados. Ello permite a las organizaciones alcanzar importantes cuotas de mercado, al ser una estrategia competitiva diferenciadora que conlleva siempre a la mejora de la calidad.

1.8 Mejora de la Calidad

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora (ISO, 2015).

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La mejora de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.

- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable (Moreno, Pupo y Arencibia, 2024).

Mejora de la calidad desde el punto de vista de la Organización Internacional de Normalización (ISO)

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la calidad se ha convertido en un imperativo para las organizaciones que buscan destacar y perdurar en el mercado. En este contexto, la Organización Internacional de Normalización (ISO) juega un papel fundamental. Fundada hace más de 50 años y con más de 75 países miembros, ISO se ha erigido como un pilar en el establecimiento de estándares que fomentan la productividad, la eficiencia y la calidad en diversas industrias (Mejías et al., 2018).

Desde su fundación, el principal objetivo de la ISO ha sido la mejora de la calidad en todos los aspectos de la producción y los servicios. Sus propósitos clave incluyen:

- a. Mejora de la Calidad:** a través de la implementación de estándares reconocidos, las organizaciones pueden establecer protocolos que aseguren la calidad de sus productos y servicios.
- b. Aumento de la Productividad:** La estructuración de procesos basada en normas facilita el flujo de trabajo, reduce desperdicios y optimiza recursos.
- c. Disminución de Costos:** La estandarización permite a las empresas identificar ineficiencias y adoptar prácticas más económicas.

d. Impulso del Mercado Internacional: Los estándares ISO son reconocidos a nivel mundial, lo que facilita la comercialización de productos y servicios en mercados extranjeros.

Mejora de la calidad en el Turismo

La calidad en el turismo no es un estado estático, sino un proceso de mejora continua. Se define como la capacidad de un destino o empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes, cumpliendo con estándares de seguridad, higiene, accesibilidad y sostenibilidad (Mejías et al., 2018).

Mejorar la calidad en el turismo no es solo un objetivo operativo; es una ventaja competitiva para las organizaciones que buscan destacar y perdurar en el mercado cada vez más globalizado. En un mundo donde los destinos compiten por precios, aquellos que apuestan por la calidad logran la fidelización del cliente, lo que reduce costos de marketing y asegura la rentabilidad a largo plazo (Mejías et al., 2018).

Ventajas de la mejora de la calidad:

- Se consigue una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del cliente y de cumplimiento de las mismas
- Se reducen los errores, los desperdicios y los costes aumentando la eficiencia
- Se previenen errores y fallos en todas las áreas de la organización mejorando los productos y servicios entregados al cliente y reduciendo así las quejas y reclamaciones

La mejora de la calidad siempre traerá consigo aspectos positivos. La implementación de la misma requiere de un análisis profundo que incluya los principales elementos a cambiar para alcanzar los objetivos propuestos (ISO 9000, 2015). Una manera muy efectiva es mediante estrategias de mejora lo cual puede garantizar que se alcancen las metas determinadas.

1.9 Estrategia de mejora

Para comprender qué es una estrategia de mejora, conviene desglosar sus dos componentes (Menéndez D., 2022).

1. Concepto de estrategia

La estrategia es el conjunto de decisiones, acciones y recursos orientados a alcanzar un objetivo de manera planificada, considerando el contexto y los medios disponibles. Implica elegir un rumbo, priorizar y anticipar escenarios.

2. Concepto de mejora

La mejora es el proceso de cambio intencionado que busca elevar el nivel actual de una situación, proceso, resultado o capacidad, pasando de un estado A (actual) a un estado B (deseado y superior). Puede ser incremental (pequeños ajustes continuos) o transformacional (cambios estructurales).

3. Estrategia de mejora

Integrando ambos conceptos, una estrategia de mejora es un plan estructurado y deliberado que define hacia dónde se quiere avanzar, qué acciones se implementarán y cómo se utilizarán los recursos disponibles para superar una brecha detectada entre el desempeño presente y el deseado. No se limita a una acción aislada, sino que articula objetivos, plazos, responsables e indicadores para garantizar que la mejora sea sostenible y medible (Menéndez, 2022).

Conclusiones parciales del Capítulo I

El análisis teórico realizado en este capítulo permite afirmar que la gestión de la calidad en el sector turístico constituye una necesidad impostergable para los destinos y las empresas que aspiran a mantenerse competitivos en un entorno globalizado. La evolución del concepto de calidad, desde la inspección final hasta la calidad total y los sistemas integrados de gestión, evidencia que la satisfacción del cliente se ha convertido en el eje central de cualquier estrategia empresarial.

En el contexto hotelero, la calidad percibida adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza intangible, heterogénea y perecedera de los servicios. Los modelos

analizados (SERVQUAL, SERVPERF, ISO 9001 y el ciclo PDCA) demuestran que medir la calidad desde la perspectiva del huésped es el punto de partida indispensable para diseñar mejoras efectivas. La integración de estos enfoques permite construir procedimientos híbridos que combinan el diagnóstico riguroso con la planificación estratégica, ajustándose a las particularidades de cada instalación.

La actualidad del tema se manifiesta en la creciente influencia de las plataformas digitales y las redes sociales en la reputación hotelera, así como en la necesidad de responder a las nuevas exigencias de los mercados emisores, que valoran cada vez más la transparencia, la sostenibilidad y la experiencia integral. En Cuba, donde el turismo es un sector prioritario para la economía nacional, profundizar en el estudio de la calidad de los servicios de alojamiento no solo contribuye a la mejora de los resultados económicos de las empresas, sino que también fortalece la imagen del destino y apoya el desarrollo sostenible.

Por todo ello, el presente capítulo sienta las bases teórico-metodológicas que justifican y orientan la investigación, demostrando la pertinencia de diseñar una estrategia para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas, en consonancia con los retos actuales del sector turístico cubano.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS

En el presente capítulo se aborda el procedimiento metodológico seguido para el diseño de la estrategia para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis de los principales antecedentes metodológicos y procedimientos existentes en la literatura especializada para la evaluación y mejora de la calidad en servicios hoteleros, lo que permite identificar y seleccionar el enfoque más pertinente para la investigación. Se presenta la propuesta de un procedimiento estructurado en etapas y pasos, adaptado a las características del hotel objeto de estudio y en el cual se analiza evidencia empírica

obtenida en un estudio preliminar realizado en el propio hotel, que justifica la pertinencia de la investigación. Finalmente, se ofrece una caracterización general del hotel objeto de estudio, con el propósito de contextualizar la propuesta y facilitar su posterior aplicación.

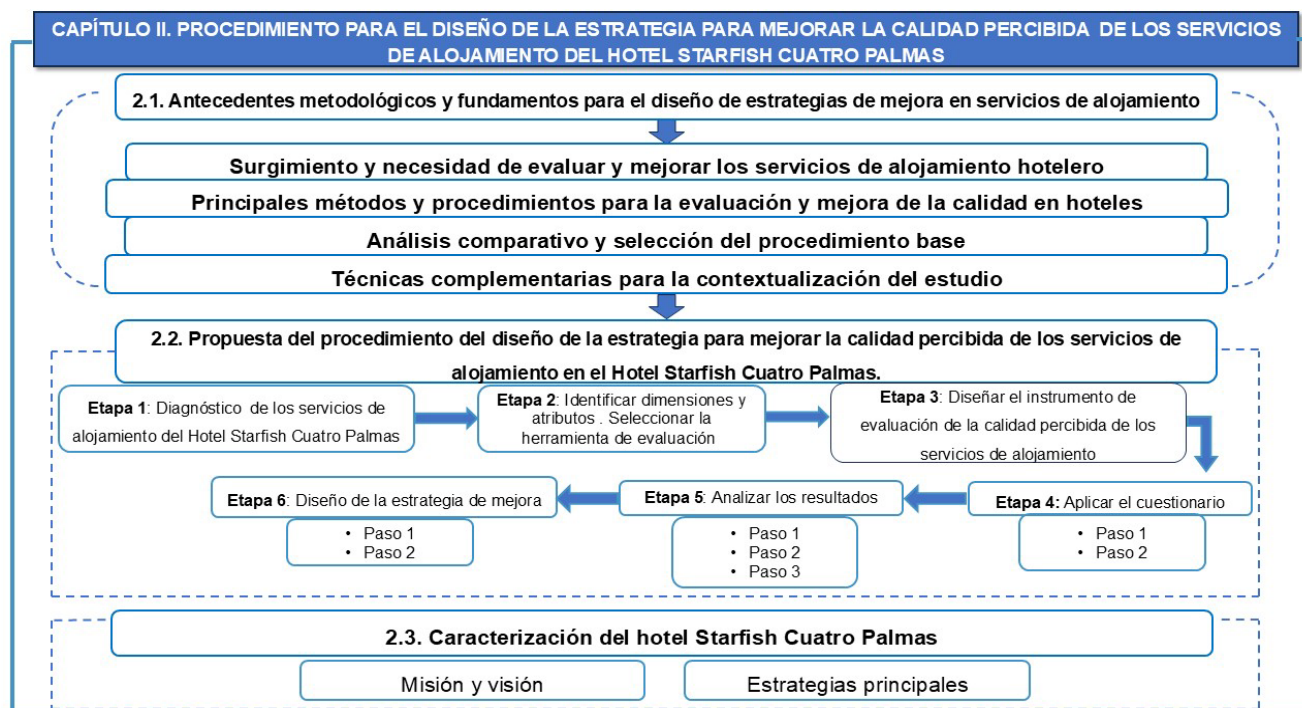


Figura 2.1 Hilo conductor del Capítulo II.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Antecedentes metodológicos y fundamentos para el diseño de estrategias de mejora en servicios de alojamiento

El estudio de la calidad del servicio en el sector hotelero ha experimentado una notable

evolución epistemológica y metodológica desde la segunda mitad del siglo XX, transitando desde enfoques puramente descriptivos hacia modelos predictivos y multidimensionales que responden a la complejidad de la experiencia del huésped (Casanova, 2024). El presente epígrafe tiene como objetivo establecer los antecedentes teórico-metodológicos que sustentan el diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

En primer lugar, es preciso reconocer que la década de 1980 constituye el hito fundacional de los estudios sistemáticos sobre calidad de servicios. Los trabajos pioneros de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) sentaron las bases conceptuales y operativas al desarrollar el modelo de las deficiencias (Gaps Model) y la escala SERVQUAL, instrumento que, mediante 22 ítems agrupados en cinco dimensiones (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles), estableció un método para cuantificar la brecha entre expectativas y percepciones (Menéndez, 2022).

Durante la década de 1990, la investigación experimentó un proceso de contextualización hacia el ámbito hotelero. Autores como Getty y Thompson (1994) desarrollaron LODGSERV, una escala específicamente diseñada para el alojamiento que ajustaba los reactivos del SERVQUAL a las particularidades de la experiencia hotelera. Paralelamente, Cronin y Taylor (1992) propusieron el modelo SERVPERF, cuestionando la necesidad de medir expectativas y argumentando que las percepciones del desempeño constituyen por sí mismas un indicador más eficiente de la calidad. Esta disputa metodológica enriqueció el campo al obligar a los investigadores a justificar sus decisiones instrumentales con mayor rigor (Anderson, 2012).

La entrada del nuevo milenio trajo consigo una sofisticación de los métodos cuantitativos. Estudios como los de Oh (2000) integraron la calidad del servicio con constructos afines como el valor percibido y la satisfacción, empleando modelos de ecuaciones estructurales que permitían visualizar relaciones causales complejas. Asimismo, Wilkins, Merrilees y Herington (2007) desarrollaron escalas específicas para hoteles de lujo, evidenciando que la calidad no es un constructo monolítico, sino que

adquiere matices diferenciados según la categoría y el segmento de mercado del establecimiento (Anderson, 2012). En el ámbito iberoamericano, Duque-Oliva (2005) realizó una revisión crítica del modelo SERVQUAL, mientras que Alén González y Fraiz Brea (2006) analizaron la calidad percibida en hoteles españoles, contribuyendo a la contextualización de estos modelos en entornos de habla hispana.

A partir de 2008, la irrupción de las tecnologías digitales transformó radicalmente las fuentes de datos y las técnicas de análisis. La consolidación de plataformas como TripAdvisor generó un volumen sin precedentes de contenido generado por usuarios, lo que motivó a investigadores como Li, Ye y Law (2010) a implementar técnicas de web scraping y minería de textos para analizar miles de opiniones de huéspedes. Esta quinta generación de estudios, caracterizada por el uso de big data, permitió identificar dimensiones emergentes de la calidad que las escalas tradicionales no capturaban, así como realizar análisis de sentimientos a gran escala (Anderson, 2012).

En la década actual se ha profundizado en la incorporación de inteligencia artificial y métodos biométricos. Investigaciones recientes como las de Ivanov y Webster (2019) han abordado metodológicamente la interacción humano-robot en servicios hoteleros, mientras que Sun, Li, Hossain, Ray y Law (2025) han aplicado modelos de deep learning para predecir la insatisfacción del cliente a partir del procesamiento de lenguaje natural aplicado a reseñas online. Adicionalmente, el contexto post-pandemia planteado por Gursoy y Chi (2020) ha introducido nuevas dimensiones de calidad relacionadas con la seguridad sanitaria, demostrando la naturaleza dinámica y contextual del constructo.

Por consiguiente, el recorrido aquí esbozado evidencia que la evaluación de la calidad en servicios de alojamiento requiere un enfoque metodológico que, sin desconocer los fundamentos clásicos, incorpore las herramientas contemporáneas de análisis. El procedimiento que se propone en los apartados subsiguientes se nutre precisamente de esta trayectoria.

2.1.1 Surgimiento y necesidad de evaluar y mejorar los servicios de alojamiento hotelero

La industria hotelera ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas, pasando de un enfoque centrado en el producto (la habitación) a uno orientado al cliente y su experiencia (Casanova, 2024).

El surgimiento de la necesidad de evaluar y mejorar los servicios de alojamiento responde a la evolución de las expectativas del cliente quienes son cada vez más exigentes, están mejor informados y no solo buscan comodidad, sino experiencias memorables que superen sus expectativas. Las plataformas de reseñas como TripAdvisor, Booking o Google han democratizado la evaluación de la calidad hotelera. Una mala experiencia puede traducirse en comentarios negativos que afectan directamente la ocupación y las tarifas. Estudios del Center for Hospitality Research de la Universidad de Cornell demuestran que un aumento de un punto en la puntuación de TripAdvisor permite incrementar las tarifas hasta en un 11,2% sin perder ocupación (Anderson, 2012).

La calidad percibida tiene un valor económico directo. Mejoras en los índices de reputación se traducen en incrementos en la tarifa media diaria, la ocupación y el RevPAR (ingresos por habitación disponible). En un entorno donde la oferta hotelera es cada vez más amplia, la calidad se erige como el principal factor diferenciador. Los hoteles que logran mantener estándares consistentes de calidad obtienen ventajas competitivas sostenibles (Mateo, 2021).

En este contexto, evaluar la calidad de los servicios de alojamiento dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica. Como señala la literatura especializada, "lo que no se mide, no se puede mejorar". Por tanto, los hoteles necesitan procedimientos sistemáticos que les permitan diagnosticar su nivel de calidad, identificar deficiencias y diseñar acciones de mejora efectivas (Casanova, 2024).

2.1.2 Principales métodos y procedimientos para la evaluación y mejora de la calidad en hoteles

A continuación, se presenta un análisis crítico de cuatro procedimientos relevantes reportados en la literatura especializada y un quinto procedimiento empleado en una tesis de maestría (Casanova, 2024), los cuales constituyen referentes para el diseño de la estrategia de mejora en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

Procedimiento 1: Ciclo PDCA (Deming, 1950)

Desarrollado por Walter Shewhart en la década de 1930 y popularizado por W. Edwards Deming a partir de 1950, el ciclo PDCA (también conocido como círculo de Deming) es un procedimiento genérico de mejora continua ampliamente utilizado en diversos sectores, incluyendo el hotelero. Sus componentes principales (planificar, hacer, verificar y actuar) fueron abordados en el Capítulo I de esta investigación.

Aplicación en hoteles: El ciclo PDCA puede aplicarse a cualquier proceso hotelero: check-in, limpieza de habitaciones, atención al cliente, etc. Permite un enfoque sistemático y cíclico de la mejora.

- Fortalezas: Es un procedimiento universal, flexible y fácil de entender. Promueve la mejora continua como un proceso sin fin.

- Limitaciones: Es demasiado genérico; no está pensado específicamente para servicios hoteleros ni para medir la calidad percibida desde la óptica del cliente. No proporciona herramientas concretas para el diagnóstico de la calidad.

Procedimiento 2: Modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988, el modelo SERVQUAL es uno de los instrumentos más utilizados para medir la calidad de servicio. Se basa en la premisa de que la calidad percibida es la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones sobre el servicio recibido.

Componentes principales (cinco dimensiones):

1. Fiabilidad: Capacidad para prestar el servicio prometido de forma precisa y confiable.
2. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
3. Seguridad: Conocimiento y cortesía del personal, y su capacidad para transmitir confianza.
4. Empatía: Atención personalizada y cuidado individualizado al cliente.
5. Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Aplicación en hoteles: El SERVQUAL ha sido ampliamente adaptado al sector hotelero para medir la calidad percibida en áreas como recepción, habitaciones, limpieza y servicios complementarios.

- Fortalezas: Proporciona un marco teórico sólido y dimensiones claras para medir la calidad percibida. Permite identificar brechas entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe.

- Limitaciones: Es un instrumento de diagnóstico, no de mejora. Identifica problemas, pero no propone explícitamente cómo diseñar estrategias para solucionarlos. Además, la medición de expectativas puede resultar compleja y extensa para los encuestados.

Procedimiento 3: Modelo ServPerf (Cronin y Taylor, 1992)

Propuesto por Cronin y Taylor en 1992 como una alternativa al SERVQUAL, el modelo ServPerf (Service Performance) sostiene que la calidad percibida debe medirse exclusivamente a través de las percepciones del desempeño del servicio, sin considerar las expectativas previas.

Componentes principales: Utiliza las mismas cinco dimensiones del SERVQUAL (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles), pero mide únicamente la percepción del servicio recibido.

Aplicación en hoteles: Es utilizado en investigaciones hoteleras donde se busca simplificar el proceso de medición y obtener resultados más directos sobre la calidad percibida.

- Fortalezas: Es más simple y fácil de aplicar que el SERVQUAL. Los cuestionarios son más cortos y la tasa de respuesta suele ser mayor.

- Limitaciones: Al no medir expectativas, no permite identificar la brecha exacta entre lo esperado y lo recibido. Ofrece menos información para el diseño de estrategias de mejora.

Procedimiento 4: Enfoque de Gestión de Calidad basado en Normas ISO 9001 (ISO, 2015)

La familia de normas ISO 9000, publicada por primera vez en 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. La versión más reciente es ISO 9001:2015.

Componentes principales:

- Enfoque basado en procesos.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y compromiso de la dirección.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Gestión de relaciones.

Aplicación en hoteles: Muchos hoteles implementan sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001, lo que les permite certificarse y demostrar su compromiso con la calidad. También existen certificaciones específicas como la 'Q' de Calidad Turística.

- Fortalezas: Proporciona un marco estructurado y reconocido internacionalmente.

Promueve la documentación de procesos y la mejora continua basada en datos.

- Limitaciones: Es un enfoque más orientado a procesos que a la percepción del cliente. La implementación puede resultar burocrática y costosa para hoteles pequeños o medianos (Murrieta, Ochoa, Carballo, 2020).

Procedimiento 5: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida en servicios de alojamiento hotelero (Casanova, 2024)

Este procedimiento tiene como objetivo evaluar la calidad percibida de los servicios de alojamiento, específicamente en el hotel Paradisus Princesa del Mar del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se estructura en seis etapas secuenciales:

1. Identificar las dimensiones y atributos de calidad del servicio: Se definen las dimensiones y atributos relevantes para los servicios de recepción, ama de llaves y mantenimiento, adaptados al contexto del hotel.
2. Seleccionar una herramienta de evaluación: Se opta por la escala SERVPERF (solo percepciones) por su menor costo y mayor facilidad de aplicación.
3. Diseñar el instrumento de evaluación: Se elabora un cuestionario estructurado con escala Likert que incluye valoraciones de percepción e importancia para cada atributo, así como preguntas de calidad global, satisfacción, intenciones de comportamiento y datos sociodemográficos.
4. Aplicar el cuestionario: Se define la ficha técnica (universo, muestra, error muestral, nivel de confianza) y se realiza el trabajo de campo en el hotel seleccionado.
5. Analizar los resultados: Mediante estadística descriptiva se analizan las percepciones por atributo, por dimensión, la calidad global, la satisfacción global y la caracterización de los clientes.
6. Identificar las áreas de mejora: Con base en la relación percepción/importancia, se detectan los atributos críticos y se proponen estrategias de mejora utilizando técnicas como la tormenta de ideas.

-Aplicación en hoteles: Fue diseñado y probado en una instalación de cinco estrellas, abarcando áreas clave como recepción, ama de llaves y mantenimiento.

-Fortalezas: Es un procedimiento completo que abarca desde la definición de atributos hasta la propuesta de acciones de mejora. Combina la rigurosidad del diagnóstico cuantitativo (estadística descriptiva) con herramientas cualitativas para la generación de soluciones. Al basarse en SERVPERF, simplifica la recolección de datos sin perder validez.

-Limitaciones: Fue diseñado y validado en un contexto hotelero específico (Cuba, resort de lujo), por lo que puede requerir adaptaciones para otros tipos de establecimientos. No incorpora la medición de expectativas, por lo que no calcula la brecha exacta esperada-real. La fase de propuesta de mejora depende de la participación activa del equipo y no incluye un mecanismo formal de seguimiento.

2.1.3. Análisis comparativo y selección del procedimiento base

A partir de principales características y limitaciones de los cinco procedimientos analizados se deriva que ninguno por sí solo satisface completamente las necesidades de esta investigación, cuyo objetivo es diseñar una estrategia (Ver análisis comparativo en Anexo 2). Sin embargo, cada uno aporta elementos valiosos:

- El ciclo PDCA proporciona la lógica de mejora continua que debe impregnar toda estrategia de calidad.
- El modelo SERVQUAL ofrece un marco teórico sólido y dimensiones claras para diagnosticar la calidad percibida desde la perspectiva del cliente.
- El modelo SERVPERF, aunque más simple, aporta la ventaja de centrarse exclusivamente en las percepciones, lo que reduce la complejidad de los instrumentos de medición.
- El enfoque ISO 9001 aporta la necesidad de documentar procesos y tomar decisiones basadas en evidencia.

- El procedimiento de Casanova (2024) integra el diagnóstico con la propuesta de mejora, y ha sido probado en un contexto hotelero similar, lo que lo convierte en un referente práctico.

Autores como Camisón, Cruz y González (2006) sostienen que en la práctica investigativa y gerencial es frecuente recurrir a enfoques integrados que combinan lo mejor de diferentes modelos, adaptándolos a las particularidades del modelo de estudio. Siguiendo esta recomendación, para la presente investigación se propone un procedimiento híbrido que integra:

- Deming (ciclo PDCA): para estructurar la estrategia en fases lógicas de mejora continua.
- Parasuraman et al. (SERVQUAL): para fundamentar el diagnóstico de la calidad percibida a través de dimensiones validadas.
- Los principios de gestión de procesos de ISO 9001(ISO,2015): para asegurar que las acciones propuestas se integren en la operativa diaria del hotel y que las decisiones se tomen basadas en evidencia.
- La estructura de diagnóstico y mejora de Casanova (2024): como guía para la secuencia de etapas que van desde la identificación de atributos hasta la formulación de acciones concretas.

Esta integración permite superar las limitaciones individuales de cada procedimiento y construir un enfoque metodológico adaptado a las características específicas del hotel Starfish Cuatro Palmas, que combina el diagnóstico preciso de la calidad percibida con la formulación estructurada de acciones de mejora.

2.1.4 Técnicas complementarias para la contextualización del estudio

Con el propósito de comprender las particularidades del hotel Starfish Cuatro Palmas y ajustar el diseño del instrumento a su realidad operativa, se emplearon técnicas complementarias:

Observación directa no participante:

Se realizaron observaciones en las áreas recepción, ama de llaves y mantenimiento del hotel Starfish Cuatro Palmas. Estas observaciones tuvieron como propósito identificar el desarrollo de los procesos clave, las interacciones entre el personal y los huéspedes, así como posibles deficiencias operativas no reflejadas en las encuestas. Las observaciones se llevaron a cabo en diferentes momentos del día para captar la variabilidad del servicio.

Entrevistas informales al personal:

Se sostuvieron conversaciones no estructuradas con trabajadores de las áreas implicadas, con el fin de conocer su percepción sobre la calidad del servicio, las principales dificultades que enfrentan en su labor diaria y sus sugerencias para mejorar. Estas entrevistas aportaron elementos valiosos para la interpretación de los resultados cuantitativos y para la posterior formulación de acciones de mejora.

Análisis de documentos y registros internos:

Se revisaron documentos del hotel tales como reportes de quejas y sugerencias, registros de incidencias, manuales de procedimientos y datos de ocupación, lo que permitió contrastar la información primaria con la realidad documentada del establecimiento.

2.2 Propuesta del procedimiento del diseño de la estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

A partir del análisis de los fundamentos presentados en el epígrafe anterior, y considerando la necesidad de un enfoque que integre el diagnóstico de la calidad percibida con la formulación de acciones de mejora, se propone a continuación un procedimiento estructurado en seis etapas. Este procedimiento ha sido concebido tomando como referencia el modelo utilizado en investigaciones previas en el sector hotelero (Casanova, 2024), pero adaptado al contexto específico del hotel Starfish Cuatro Palmas.

Etapas 1: Diagnóstico de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas

Objetivo: Diagnosticar los procedimientos que se realizan en cada una de las sub-áreas que conforman el área de alojamiento.

Los resultados de este estudio resultarán de gran utilidad para la presente investigación, arrojando más elementos que respalden la necesidad de diseñar una estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas. Ofrecerán un punto de partida para la formulación de acciones de mejora y en consecuencia, el procedimiento para el diseño de la estrategia de mejora que se desarrollará en este capítulo, se nutrirá de estos antecedentes prácticos.

Etapas 2: Identificar dimensiones y atributos. Seleccionar la herramienta de evaluación.

Objetivo: Determinar los aspectos específicos que serán evaluados para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento.

Para el caso del hotel Starfish Cuatro Palmas, se asume tres áreas fundamentales de los servicios de alojamiento: recepción, ama de llaves y mantenimiento. Para cada una de estas áreas se definen atributos específicos basados en la literatura especializada y adaptados a las características del hotel. La tabla 2.2 presenta la relación completa de áreas y atributos evaluados.

Tabla 2.2. Relación de dimensiones y atributos

Servicios	Atributos
Recepción	• Información brindada • Eficiencia en el check-in • Atención a preguntas • Habitación asignada • Amabilidad
Ama de llaves	• Limpieza • Amabilidad • Confort y seguridad • Cambio de lencería • Presentación de la habitación
Mantenimiento	• Rapidez de atención de solicitud • Amabilidad • Resultado final de reparación • Reporte varias veces de la misma avería • Funcionamiento de los equipos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las dimensiones y atributos que conforman la calidad del servicio de

alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas, resulta necesario seleccionar la herramienta que permitirá medir dicha calidad de manera fiable y válida. El objetivo es diseñar un instrumento que se ajuste al contexto y características específicas de los servicios de alojamiento del hotel objeto de estudio.

Fuentes de información a utilizar:

- Fuentes primarias: La opinión de los huéspedes del hotel Starfish Cuatro Palmas
- Fuentes secundarias: La revisión bibliográfica realizada en el Capítulo I y en los antecedentes metodológicos (epígrafe 2.1).

A partir del análisis de los antecedentes del procedimiento se pudo constatar que la encuesta es la técnica más utilizada en los estudios de calidad percibida en el sector hotelero

Determinación de la forma de operacionalización de la variable:

La operacionalización de la variable "calidad percibida" consiste en traducir el concepto abstracto en dimensiones, indicadores y preguntas concretas que puedan ser medidas.

En el Capítulo I y en el epígrafe 2.1.2 se analizaron dos modelos relevantes (SERVQUAL y SERV PERF) de los más frecuentes para evaluar la calidad en base a las percepciones. Se recomienda la operacionalización de la variable a partir de las percepciones del cliente mediante la escala SERVPERF, pues facilita el proceso, lo que reduce los costos.

Determinación de la escala de medición:

A partir del análisis de la literatura y considerando las condiciones reales de aplicación en el hotel, se determinó que la escala de medición debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Simplicidad: Los huéspedes deben poder responder rápidamente, especialmente en el momento del check-out.
- Lenguaje natural: Las opciones de respuesta deben ser fácilmente comprensibles y

cercanas al vocabulario cotidiano.

- Suficiencia discriminativa: La escala debe permitir identificar claramente los atributos con percepción negativa, neutra o positiva.

En consecuencia, se optó por una escala cualitativa de tres niveles (mal, bien y muy bien) que se adapta al contexto operativo del hotel niveles (Ver Anexo 3, tabla 4). Durante las observaciones preliminares y entrevistas con el personal del hotel Starfish Cuatro Palmas, se constató que los huéspedes disponen de tiempo limitado para responder encuestas. Una escala con pocas opciones facilita una respuesta ágil y reduce la tasa de rechazo. Dado que el propósito es identificar las principales deficiencias en los servicios de alojamiento, una escala de tres niveles permite distinguir claramente entre lo que está funcionando bien (muy bien), lo que es aceptable (bien) y lo que requiere atención prioritaria (mal). Las expresiones "mal", "bien" y "muy bien" son de uso común y no requieren explicaciones adicionales, lo que minimiza el riesgo de respuestas erróneas o confusas.

Etapas 3: Diseñar el instrumento de evaluación de la calidad percibida de los servicios de alojamiento

El instrumento de evaluación que se emplea en la presente investigación es el cuestionario. El mismo lleva un encabezado donde se deja 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. Luego se diseñan las preguntas y la forma de cuantificarlas. 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, pero en la presente investigación se adopta una escala de tres niveles que reduce la posibilidad de rechazo, y de respuestas erróneas o confusas.

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.

Objetivo de la etapa:

Elaborar un cuestionario estructurado que, a partir de los atributos definidos y la escala seleccionada, permita obtener información válida y confiable sobre la calidad percibida por los huéspedes en las áreas de recepción, ama de llaves y mantenimiento.

Estructura del cuestionario:

Para la construcción del cuestionario se siguen las recomendaciones de la literatura especializada (Hernández Sampieri et al., 2014) y las características del contexto hotelero. El instrumento se administrará de manera online. El mismo será elaborado mediante la plataforma Google Forms (Ver Anexo 4).

Formato, administración y justificación del medio online:

El cuestionario se implementará utilizando la plataforma Google Forms, generando un enlace directo para su acceso o un código QR. Se optó por este formato online por las siguientes razones:

- Accesibilidad: Permite a los huéspedes responder desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

- Automatización de la recolección de datos: Las respuestas se almacenan automáticamente en una hoja de cálculo, lo que elimina la necesidad de digitación manual, minimiza errores de transcripción y agiliza la fase de preparación para el análisis.
- Presentación uniforme: Garantiza que todos los encuestados vean el mismo formato, preguntas y orden, lo que contribuye a la estandarización del instrumento.
- Sostenibilidad: Reduce el consumo de papel y recursos asociados a la impresión de cuestionarios físicos.

El tiempo estimado de respuesta se calculó entre 5 y 7 minutos, considerando la escala simplificada de tres opciones en la mayoría de las preguntas del cuestionario.

Etapas 4. Aplicar el cuestionario.

Se debe aplicar el cuestionario a una muestra representativa de clientes que hayan utilizado los servicios de alojamiento del hotel. Es importante asegurarse de que la muestra sea lo suficientemente grande para obtener resultados significativos.

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

Fuentes de información a utilizar:

- Fuentes primarias: Respuestas de los huéspedes al cuestionario aplicado.
- Fuentes secundarias: Registros de ocupación del hotel, listados de huéspedes y documentación interna para la determinación de la población y muestra.

Paso 1: Elaborar la ficha técnica de la investigación.

La ficha técnica (Anexo 6) constituye el documento que resume los aspectos metodológicos y operativos del proceso de recolección de datos. Su elaboración permite garantizar la transparencia y rigor del estudio, así como facilitar su replicabilidad.

Para determinar la muestra se debe delimitar correctamente la misma, lo que 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 enumeración exhaustiva de todas las unidades muestrales disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

Definición de la población y elementos muestrales:

- Elemento muestral: Huéspedes mayores de 18 años que pernoctaron en el hotel Starfish Cuatro Palmas durante el período de estudio.
- Unidad muestral: Cada huésped individual que cumplía con los criterios de inclusión.
- Alcance: hotel Starfish Cuatro Palmas, durante la temporada baja del año 2025.
- Tiempo: La aplicación del cuestionario se realizó entre el 17 y el 19 junio del 2025.
- Marco muestral: Registro de entradas y salidas de huéspedes proporcionado por el departamento de recepción del hotel, correspondiente al período de estudio.

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) 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 (Rodríguez, 2016).

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.

En la presente investigación, para determinar el tamaño de la muestra representativa, se aplica la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

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

Z – nivel de confianza (para 95% Z = 1.96).

d– error muestral permitido (0.05 = 5%).

Paso 2: Aplicar el cuestionario

Una vez definida la ficha técnica, es posible aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada. Dadas las características del hotel y la disponibilidad tecnológica de los huéspedes, se optó por un cuestionario online autoadministrado desarrollado en la plataforma Google Forms.

Procedimiento de aplicación

1. Preparación del instrumento digital: El cuestionario diseñado en la Etapa 3 se replicado en Google Forms, respetando íntegramente la estructura, las preguntas y la escala de tres niveles (mal, bien, muy bien). Se configura para que todas las preguntas sean obligatorias, garantizando así la completitud de los datos.
2. Generación de acceso: Se crea un código QR y un enlace acortado para facilitar el acceso de los huéspedes al formulario. Ambos son incluidos en tarjetas informativas colocadas estratégicamente en:
 - Mostrador de recepción (junto al proceso de check-out).
 - Habitaciones (mediante un pequeño cartel explicativo).
 - Áreas comunes (vestíbulo, zona de salida).
 - En las historias de las principales redes sociales del hotel (Facebook e Instagram)
3. Instrucciones a los huéspedes: El personal de recepción previamente informado sobre la investigación, en diferentes momentos (principalmente durante el check-out), invita cordialmente a los huéspedes a participar, explicando brevemente el objetivo del estudio y garantizando el anonimato de las respuestas. Se enfatiza que la participación es voluntaria.
4. Monitoreo de respuestas: Durante el período de aplicación, se realiza un seguimiento frecuente del número de respuestas obtenidas a través de la interfaz de Google Forms, verificando que se esté alcanzando progresivamente el tamaño muestral requerido.

Control de errores durante la aplicación

Siguiendo las recomendaciones de Santesmases (1993), se tomaron medidas para minimizar los dos tipos principales de errores en la recolección de datos:

- Error de falta de respuesta: Para mitigar la ausencia de respuesta, se refuerza la

invitación verbal por parte de la Community Manager del hotel y se mantienen los recordatorios visuales (carteles) y mediante las redes sociales durante todo el período.

- Error de entrevista: Al tratarse de un cuestionario autoadministrado online, se eliminó el riesgo de sesgos inducidos por el entrevistador (como alteración de preguntas o inducción de respuestas). La estandarización del instrumento digital garantizó que todos los encuestados recibieran exactamente las mismas preguntas en el mismo orden y con la misma redacción.

Criterios de inclusión

Huéspedes mayores de 18 años que haya pernoctado al menos una noche en el hotel durante el período de estudio.

Etapas 5: Analizar los resultados.

Una vez recopilados los datos mediante el cuestionario aplicado a los huéspedes del hotel Starfish Cuatro Palmas, se procede al análisis de los resultados con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades en la calidad de los servicios de alojamiento. Este análisis constituye la base para la posterior identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias que permitan elevar la calidad percibida. Es importante tener en cuenta que los resultados deben ser compartidos con todo el personal del hotel para que puedan trabajar juntos en la mejora de la calidad del servicio.

Objetivo de la etapa:

Obtener las valoraciones de los clientes sobre sus percepciones en cuanto a la calidad de los servicios de alojamiento, a partir del procesamiento estadístico de los datos recolectados.

Fuentes de información a utilizar.

Fuentes primarias: Respuestas de los huéspedes al cuestionario aplicado, almacenadas

en la base de datos generada en Google Forms.

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 área mejor y peor valoradas.

Paso 3: Analizar la calidad global, intención de repetir la visita e intención de recomendar el hotel.

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.

Etapas 6. Diseño de la estrategia de mejora

A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior, se procede a identificar las áreas prioritarias de mejora y a formular propuestas de acciones concretas que permitan elevar la calidad de los servicios de alojamiento. Esta etapa constituye el núcleo de la estrategia de mejora, pues traduce el diagnóstico en acciones viables y orientadas a resultados dándole cumplimiento al objetivo general de la investigación.

Objetivo: Proponer las áreas de mejora de la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas, así como las estrategias y acciones específicas para abordarlas, basándose en las percepciones de los huéspedes y en el análisis de los datos recolectados.

Fuentes de información a utilizar:

Fuentes primarias: Resultados del análisis de la encuesta (Etapa 5), incluyendo

atributos y dimensiones con valoraciones más bajas, así como los comentarios abiertos de los huéspedes. Adicionalmente, se considera la información cualitativa obtenida mediante observaciones y entrevistas informales al personal.

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.

Paso 1. Identificación 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.

Paso 2. Diseñar la estrategia.

Para realizar el diseño de la estrategia es necesario determinar las causas subyacentes de las deficiencias identificadas en el diagnóstico y en la encuesta. Para esto se aplica la herramienta del Diagrama de Ishikawa (causa-efecto). A continuación, la figura 2.2 se presenta un análisis consolidado por área, agrupando las deficiencias más frecuentes y mostrando las causas comunes.

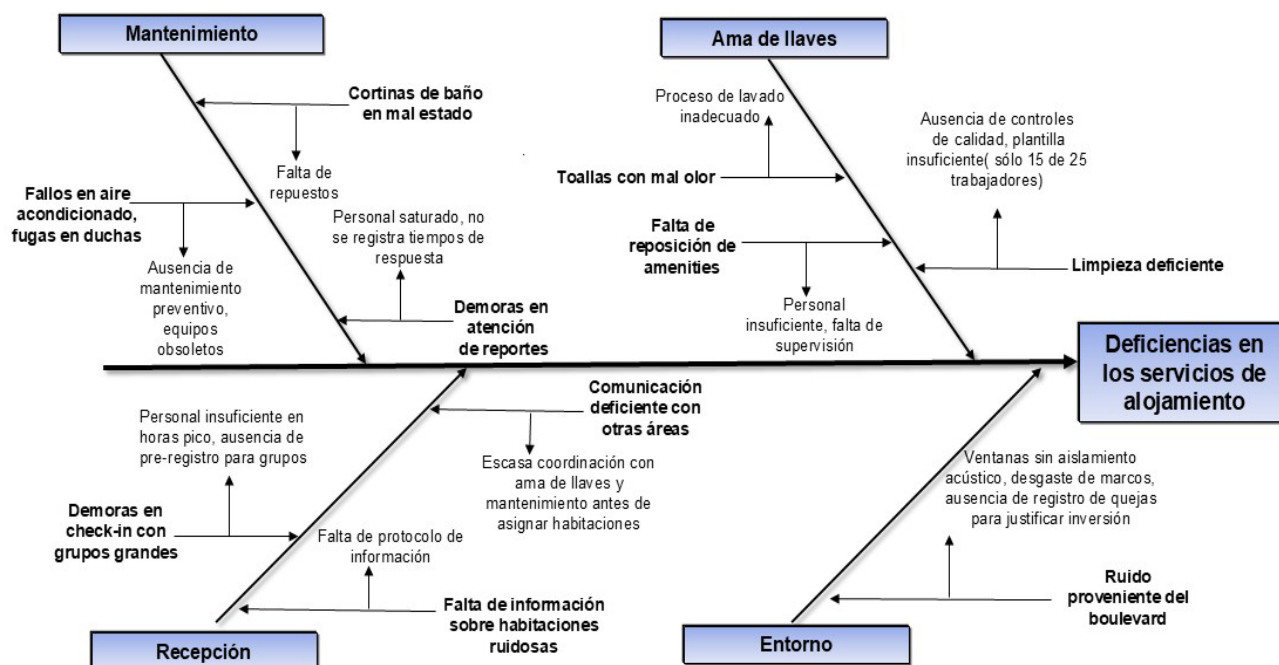


Figura 2.2. Análisis de causas de las deficiencias detectadas

Fuente: Elaboración propia.

Formulación de acciones de mejora

Objetivo: Para cada causa raíz priorizada, generar propuestas de solución concretas que cumplan con los criterios SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, con plazos definidos).

Procedimiento:

Generación de ideas. Se emplea la técnica de tormenta de ideas con un grupo multidisciplinario que incluya personal de las áreas implicadas (recepción, ama de llaves, mantenimiento, dirección). Las modalidades recomendadas son:

- Tira de papel: los participantes escriben sus ideas en silencio y luego las intercambian para enriquecerlas, evitando sesgos.
- Rueda libre: se permite la participación espontánea, fomentando la creatividad.
- Todos contra todos: el facilitador da turnos para asegurar que todos aporten.

Estructuración de la estrategia en ejes y acciones

Objetivo: Organizar las acciones formuladas en ejes estratégicos que agrupen soluciones afines, facilitando su implementación y seguimiento. Para cada eje se definen objetivos específicos y se detallan las acciones con responsables, plazos, recursos e indicadores.

Ejes estratégicos:

- Mejora de la calidad en mantenimiento
- Optimización del servicio de ama de llaves
- Fortalecimiento de la recepción y comunicación con el cliente
- Gestión del entorno y reducción del ruido

Validación de la estrategia propuesta

Objetivo: Someter la estrategia diseñada a criterio de expertos para evaluar su pertinencia, factibilidad, coherencia con la realidad del hotel y su potencial impacto.

Elaboración del plan de implementación

Objetivo: Definir una hoja de ruta que organice la implementación de la estrategia en fases, estableciendo un sistema de seguimiento que permita evaluar periódicamente los avances y resultados.

Procedimiento:

1. Fases de implementación (Ver anexo 10, tabla 3.11)
2. Sistema de seguimiento. Se definen:
 - Responsable del seguimiento: gerente general o persona designada por la dirección.
 - Frecuencia de revisión: reuniones quincenales para acciones de fases 1 y 2;

reuniones mensuales para fase 3.

- Herramientas: tablero de indicadores (dashboard), actas de reuniones, informes de avance.
3. Comunicación de la estrategia. Se elabora un plan de comunicación interna para compartir la estrategia con todo el personal, destacando su participación y el compromiso con la mejora continua. Incluye:
- Reuniones informativas por áreas.
 - Materiales visuales (carteles, infografías) que resuman los ejes y acciones.
 - Reconocimiento a equipos que implementen con éxito las acciones propuestas.

En conclusión, el procedimiento para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento del Hotel se basa en identificar las dimensiones de calidad del servicio, seleccionar una herramienta de evaluación, diseñar un cuestionario, aplicar el cuestionario, analizar los resultados y desarrollar estrategias para mejorar la calidad del servicio. La mejorar de la calidad del servicio es fundamental para aumentar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la instalación.

2.3 Caracterización del hotel Starfish Cuatro Palmas

El hotel Starfish Cuatro Palmas es una instalación hotelera con categoría 4 estrellas perteneciente a la Cadena Hotelera Gran Caribe. El mismo se encuentra ubicado en 1ra. Ave. e/ calle 60 y 64, en Varadero y ocupa un área de 25 400 m².

En el hotel combina en perfecta armonía el estilo colonial de su arquitectura y decorado con su abundante vegetación, creando un entorno típico de playa de agradable confort. Abrió sus puertas al turismo el 13 de marzo de 1992. Desde 1997 es administrada y comercializada por la Cadena Hotelera ACCOR de Francia, y desde 2017 por la cadena hotelera Blue Diamond Resorts. La cadena extranjera asume la responsabilidad de las ventas y la dirección compartida con la Cadena Hotelera Nacional Gran Caribe.

El hotel Starfish Cuatro Palmas posee como atractivo turístico una zona o franja de

playa excelente. La ubicación de la instalación, justo en el centro de Varadero, hace que el por ciento de ocupación de la misma sea estable con un promedio de 80 % de ocupación anual. El hotel es pequeño con un total de 309 habitaciones con el régimen de todo incluido. El mismo está compuesto por cuatro bloques habitaciones dónde se ubican las habitaciones de categoría superior, estándar, y estándar económica.

Las habitaciones están distribuidas de la siguiente forma:

- 160 habitaciones en el Edificio Principal y EL Colonial, ambos con tres plantas.
- 122 habitaciones en los bungalows 2, 3 y 4, con dos plantas cada uno.
- 27 habitaciones en las casas.

Todas las habitaciones tienen aire acondicionado, servicio de habitación, baño privado y ducha, teléfono con marcación directa, tocador, televisión interactiva, caja de seguridad y minibar.

Cuenta con otros servicios como tienda de regalos, tienda de artesanía, taxis, servicio de conserjería, estacionamiento, buró de ventas de excursiones y opcionales, Check-in: 16:00 hrs, Check-out: 12:00 hrs, conexión WiFi gratuita en la playa y áreas comunes del hotel, y un nuevo servicio superior llamado "Premium Class".

La instalación se dedica a brindar los servicios de alojamiento y restauración a turistas extranjeros y nacionales en un agradable ambiente donde se conjuga la tradicional hospitalidad del cubano y la cultura nacional.

El producto es bien conocido en el mercado internacional, ya que desde su creación estuvo bien posesionado y esto le ha permitido ser uno de los hoteles del polo con más alto nivel de ocupación y de repitencia en los últimos años.

Se encuentra prácticamente en el centro de la ciudad de Varadero, colinda al extremo derecho con el Centro Recreativo " Los Beatles" y el Parque Josone, pertenecientes a la Cadena Extrahotelera Palmares S.A., al extremo izquierdo con el hotel "Arenas Blancas" y "Barceló Sol y Mar" propiedad ambos de la Cadena Hotelera Gran Caribe. También en

el entorno se encuentra El hotel "Palma Real", en Centro Comercial "El Caimán", los restaurantes "La Fondue", "La Casa del Vino", los Centros Nocturnos "Havana Club" y "La Comparsita", así como la Clínica Internacional, esto permite que los clientes tengan bien cerca, gran parte de los servicios que buscan.

La instalación dispone de áreas tanto de deportes acuáticos como terrestres en los que se pueden practicar: kayak, bicicletas acuáticas, catamarán, vela, voleibol de playa, aeróbicos, billar y ping pong.

Durante el día existe un variado programa de animación. En las noches hay diferentes shows y música en vivo todos los días.

Otras áreas y servicios: Toallas de playa, servicio de masaje, tarjetas bancarias aceptadas (Visa, MasterCard) y venta de rones cubanos exclusivos.

Los principales mercados que más visitan el hotel provienen de Canadá, Italia, Cuba y Rusia. Posee una amplia segmentación de mercados según la temporada, siendo la principal comercialización con el mercado canadiense el cual posee un comportamiento estable durante todo el año. Las principales agencias de viajes con las cuales comercializa la instalación son Sunwing, AirCanada, HolaSun para Canadá, ALPITOUR para Italia y Pegas para Rusia.

El personal de servicio se caracteriza por ser muy respetuoso y servicial lo cual es un gancho para atraer a más huéspedes y para que estos se fidelicen con el hotel.

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

Misión

Brindar servicios hoteleros seguros, con elevados estándares de calidad, distinguidos por el trato amable y personalizado que garantiza la satisfacción de las expectativas de sus clientes y la excelencia en los servicios, así como por la promoción de los valores históricos y culturales cubanos y el respeto al desarrollo sostenible.

Visión

Ser el hotel 4 estrellas de referencia en Varadero, destacándose por la creatividad y la innovación, que garantizan procesos robustos y eficaces que generan experiencias positivas para los clientes, contando con un personal motivado, con una elevada competencia profesional y humana y una conciencia hacia la sustentabilidad.

Conclusiones parciales del Capítulo II

1. El procedimiento diseñado, estructurado en seis etapas, integra de manera coherente los aportes del ciclo PDCA (Deming), los modelos SERVQUAL y SERVPERF (Parasuraman et al., Cronin & Taylor), los principios de ISO 9001 y la experiencia de Casanova (2024). Esta integración híbrida permite superar las limitaciones individuales de cada enfoque y adaptarse a las características específicas del hotel Starfish Cuatro Palmas.
2. La etapa de diagnóstico (Etapa 1) evidenció que las principales debilidades en los servicios de alojamiento se concentran en el área de ama de llaves y en la comunicación interdepartamental. Estos hallazgos, complementados con el análisis DAFO y la cuantificación de costos de no calidad, confirman la necesidad de diseñar una estrategia de mejora.
3. La aplicación del procedimiento permitió identificar las causas raíz de las deficiencias. El uso de diagramas de Ishikawa resultó efectivo para profundizar en las causas subyacentes y evitar centrarse solo en los síntomas.
4. El procedimiento propuesto es flexible y replicable, ya que sus etapas pueden adaptarse a otros hoteles de similares características, ajustando las dimensiones y atributos a cada contexto.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DE HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DE HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS.

La calidad de los servicios es un recurso para la empresa capaz de desarrollar capacidades de gestión, representando sin dudas una ventaja competitiva determinante en la industria turística. Conocer los cambios en la dinámica de la percepción de la calidad del servicio de los turistas, representa para la planta hotelera la posibilidad de asignar recursos y desarrollar servicios según las necesidades y deseos de los visitantes. Por otra parte, un instrumento para medir calidad del servicio percibido brinda al administrador la posibilidad de identificar puntos débiles y fuertes dentro de cada entidad lo que permite trazar estrategias acordes con un factor clave en el entorno de la empresa turística, el turista.

El objetivo primario de cada estudio de calidad del servicio es aportar toda la información necesaria para elaborar las estrategias de actuación satisfactorias en la empresa. En este caso para identificar los atributos de la calidad del servicio percibido de un determinado hotel es necesario plantear un proceso metodológico específico, capaz de penetrar en el subconsciente de los públicos objetivos a investigar.

Teniendo en cuenta lo antes planteado la estructura de este capítulo responde al orden lógico establecido en el instrumento propuesto para medir la calidad del servicio de alojamiento hotelero en el hotel Starfish Cuatro Palmas, utilizando las técnicas, métodos y pasos correspondientes que se abordaron en el capítulo anterior.

3.1 Resultados del procedimiento de evaluación de la calidad percibida en los servicios de alojamiento hotelero.

Etapas 1: Diagnóstico de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas

El área de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas está conformada por tres subáreas fundamentales: recepción, ama de llaves y mantenimiento.

Estructura y funcionamiento del área de pisos (ama de llaves)

El área de pisos es responsable de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones,

así como de la atención a las solicitudes de los huéspedes que están relacionadas con estos servicios. Durante las observaciones directas y las entrevistas informales con el personal, se identificaron los siguientes elementos clave:

- Cumplimiento y control de estándares

El control de estándares en el área de pisos se realiza mediante un proceso denominado “certificación de habitaciones”. Dicho proceso consiste en verificar que las habitaciones se encuentran en condiciones óptimas antes de ser asignadas a los huéspedes. Sin embargo, en la práctica, esta actividad se realiza de forma muy puntual, alcanzando aproximadamente un 10% de las habitaciones con entrada en el día, priorizando aquellas destinadas a clientes del principal turoperador del hotel (Sunwing Vacations). Cuando se detectan no conformidades en el proceso de certificación, se informa a las áreas pertinentes para que se corrijan las deficiencias. Si las irregularidades no pueden subsanarse a tiempo, la habitación no se asigna y se pone “fuera de orden”, siempre que haya otras habitaciones disponibles. No obstante, ocurre en múltiples ocasiones que se entrega al cliente una habitación en condiciones no óptimas. Las principales no conformidades detectadas en certificaciones son:

- Humedad en las paredes y áreas cercanas al aire acondicionado.
- Humedad en el baño.
- Manchas en el falso techo por filtración.
- Filtración del aire acondicionado.
- Mala señal de televisión.
- Deterioro de muebles.
- Escasez de amenities (jabón, champú, papel higiénico, etc.).
- Mal estado de la lencería: toallas y sábanas con manchas, roturas o mal olor.

El problema de la lencería se agrava debido a que el servicio de lavandería del hotel

presenta deficiencias. Actualmente, el lavado se realiza en un lugar externo donde el proceso no es el adecuado, y en ocasiones la calidad de la lencería que se envía a lavar es mejor que la que retorna, lo que evidencia pérdida de calidad en el proceso.

- Plantilla laboral

La plantilla laboral del área de pisos es insuficiente a consecuencia de la fluctuación de personal hacia instalaciones que ofrecen mejores salarios. De una plantilla de 25 personas, solo 15 se encontraban laborando durante el período de diagnóstico, lo que representa un 60% de cobertura. El resto había causado baja o se encontraba de baja médica. Esta situación provoca retrasos en el servicio de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, incremento de la carga de trabajo por camarera y dificultad para mantener los estándares de calidad establecidos.

- Estructura y funcionamiento del área de mantenimiento

El área de mantenimiento tiene la responsabilidad de atender las averías reportadas por los huéspedes y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones. Desde primera hora de la mañana, el coordinador del área verifica en recepción los reportes de clientes correspondientes a la noche anterior. Estos reportes son analizados y distribuidos entre los distintos técnicos para darles solución lo antes posible. El tiempo establecido para ofrecerles a los huéspedes soluciones a problemas técnicos debería ser de 10 minutos. Cuando la envergadura del problema es mayor, se les debe ofrecer cambio de habitación. Sin embargo, durante las entrevistas informales con el personal de mantenimiento, se identificaron las siguientes limitaciones:

- Disponibilidad de piezas: cuando el técnico necesita una pieza del almacén, a menudo este se encuentra cerrado porque la persona encargada está realizando otra operación o prestando ayuda en otra área. Esto provoca demoras en la solución de los reportes y acumulación de nuevas incidencias.
- Falta de respuesta: en algunos casos, los clientes reportan una avería durante dos días consecutivos sin que ningún técnico se persone en la habitación a

verificarla.

- Comunicación con recepción: la relación entre mantenimiento y recepción no siempre es fluida, lo que afecta la correcta gestión de los reportes.

Relaciones interdepartamentales y comunicación

La comunicación entre las áreas de alojamiento es un factor crítico para la calidad del servicio. Desde el punto de vista de recepción, la relación con el área de ama de llaves no es muy sólida, lo que influye en la fluidez de la información. Desde muy temprano en la mañana, recepción envía información sobre la cantidad de entradas y salidas del día, pero sucede en ocasiones que el cliente al llegar por primera vez a la habitación encuentra algún problema, cosa que se debe evitar al inspeccionar la habitación antes de la entrada del cliente.

Por su parte, el área de ama de llaves también muestra cierta tensión con recepción, lo que dificulta la comunicación. Hay ocasiones en que el personal de limpieza informa de problemas en habitaciones, pero pasa el tiempo y el problema se mantiene sin solución.

Análisis DAFO de los servicios de alojamiento

A partir de la caracterización realizada, se elabora el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) específico para los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas.

Debilidades

- 1 Plantilla laboral de ama de llaves con un 40% de vacantes.
- 2 Control de estándares (certificación) solo al 10% de las habitaciones.
- 3 Deficiencias en el proceso de lavandería que afectan la calidad de la lencería.
- 4 Entrega de habitaciones en condiciones no óptimas por fallas en la certificación.
- 5 Tiempos de respuesta de mantenimiento prolongados por falta de disponibilidad de piezas.

- 6 Comunicación deficiente entre recepción, ama de llaves y mantenimiento.
- 7 Falta de un sistema de registro y análisis de quejas.

AMENAZAS

- 1 Rotación de personal hacia instalaciones con mejores salarios.
- 2 Escasez de insumos y materiales (amenities, repuestos).
- 3 Demoras en la importación de piezas y equipos.
- 4 Incremento de las expectativas de los clientes por la competencia.
- 5 Crisis económica que afecta la inversión en mantenimiento.
- 6 Presión de los turoperadores para asignar habitaciones sin verificar.

FORTALEZAS

- 1 Personal con experiencia y compromiso a pesar de las limitaciones.
- 2 Conocimiento de los procedimientos por parte de los trabajadores.
- 3 Existencia de una lista de chequeo estandarizada (norma cubana 127).
- 4 Capacidad de respuesta ante emergencias (grupos electrógenos).
- 5 Ubicación privilegiada del hotel que asegura alta ocupación.

OPORTUNIDADES

- 1 Capacitación del personal para optimizar procesos.
- 2 Implementación de un sistema digital de registro de quejas.
- 3 Mejora de la comunicación interdepartamental mediante herramientas digitales.
- 4 Alianzas con el sector estatal para mejorar servicios complementarios.
- 5 Posibilidad de subcontratar servicios de lavandería con mayor calidad.

Control de estándares mediante lista de chequeo

El hotel Starfish Cuatro Palmas utiliza la lista de chequeo basada en la Norma Cubana 127, que establece los requisitos para la calificación por categorías (estrellas) de los establecimientos de alojamiento turístico en Cuba. Esta norma define estándares mínimos que deben cumplir las instalaciones para ser categorizadas, asegurando así la calidad de los servicios ofrecidos. En el diagnóstico realizado se constató que, si bien la lista de chequeo existe como herramienta, su aplicación no es sistemática ni abarca la totalidad de las habitaciones. La certificación de habitaciones solo se realiza de forma puntual al 10% de las habitaciones con entrada en el día, lo que limita la detección temprana de no conformidades. En el Anexo 5 se incluye la lista de chequeo completa que se aplica periódicamente en el hotel.

Evidencia empírica en el hotel Starfish Cuatro Palmas

La necesidad de implementar una estrategia para la mejora de la calidad en el hotel Starfish Cuatro Palmas en el área de alojamiento no solo responde a fundamentos teóricos, sino que encuentra respaldo en un estudio preliminar realizado en la propia instalación durante el mes de febrero de 2025 (Ramos, Estévez & Elizarde, 2025). Dicho estudio, permitió identificar deficiencias concretas en los servicios de alojamiento y cuantificar parcialmente su impacto económico (Ver Anexo 15).

Impacto económico de la no calidad

El estudio cuantificó los costos asociados a los cambios de habitación por quejas durante el mes de febrero de 2025. En total se realizaron 45 cambios de los cuales 8 fueron en habitaciones superiores, 9 en habitaciones estándar y 26 habitaciones económicas. El costo individual por cada cambio de habitación fue \$189.56 y el costo total estimado fue \$8,150.56 (Anexo 15). Esta cifra, correspondiente a un solo mes, evidencia el impacto económico que tienen las deficiencias en la calidad de los servicios de alojamiento, sin contar el efecto en la satisfacción del cliente y la posible pérdida de ingresos futuros por falta de recomendación o reincidencia (Ramos, Estévez & Elizarde, 2025).

Etapla 2: Identificar dimensiones y atributos. Seleccionar la herramienta de evaluación.

En el capítulo anterior se definieron las dimensiones y atributos de calidad del servicio del hotel Starfish Cuatro Palmas, en base a las cuales se realizó la investigación. También quedó definido el uso del método SERVPERF como herramienta de evaluación utilizando una escala cualitativa simplificada de tres niveles, cuyas categorías y equivalencia numérica para el análisis son: Mal 1, Bien 2 y Muy bien 3.

Etapla 3: Diseñar el instrumento de evaluación de la calidad de los servicios de alojamiento

Se diseñó un cuestionario fiable y válido donde se valoran los atributos y áreas necesarios para evaluar la calidad percibida en los servicios del alojamiento hotelero, en específico en el hotel Starfish Cuatro Palmas (Anexo 9).

Etapla 4: Aplicar el cuestionario

Paso 1: Elaborar la ficha de la investigación.

El trabajo de campo se desarrolló durante el mes de junio del 2025, mayormente durante el momento de check-out de los huéspedes, considerando su tiempo disponible y disposición. De la población (263), se tomó una muestra de 100 huéspedes para un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de error de 0,05 (Ver ficha técnica en Anexo 6).

Paso 2: Aplicar el cuestionario.

Para aplicar el cuestionario se evaluó cada pregunta realizada atendiendo a la información que se buscaba en cuestión (Ver objetivo de cada pregunta en Anexo 16).

Etapla 5: Analizar la calidad percibida del servicio de alojamiento hotelero atendiendo a los resultados obtenidos.

Una vez comprobada la fiabilidad y validez del cuestionario, se procede al análisis de la calidad percibida mediante la estadística descriptiva (Anexo 10) utilizándose el análisis de las medias en específico por lo que el anexo 11, muestra las percepciones de los clientes en cuanto a valoraciones medias concedida a cada atributo y dimensión.

Paso 1. Analizar la calidad por atributos.

- Para la variable información brindada la media es 2.79 de valoración, lo que significa que en mayor medida (81%) de los clientes encuestados identifican esta variable como muy bien seguido por (8%) bien y (2%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.49 de valoración.
- Para la variable rapidez y eficiencia del check-in la media es 2.73 de valoración, lo que significa que en mayor medida (74%) la identifican como muy bien seguido por (25%) bien, (1%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.51 de valoración.
- Para la variable atención a preguntas la media es 2.71 de valoración, lo que significa que en mayor medida (74%) la identifican como muy bien seguido por (23%) bien, (3%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.56 de valoración.
- Para la variable habitación asignada la media es 2.83 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (83%) la identifican como muy bien seguido por (17%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.38 de valoración.
- Para la variable amabilidad la media es 2.81 de valoración, lo que significa que en mayor medida (83%) la identifican como muy bien seguido por (15%) bien, (2%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.47 de valoración.
- Para la variable limpieza la media es 2.61 de valoración, lo que significa que en mayor medida (68%) la identifican como muy bien seguido por (25%) bien, (7%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.68 de valoración.
- Para la variable amabilidad del personal de limpieza la media es 2.68 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (60%) la identifican como muy bien seguido por (28%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.49 de valoración.
- Para la variable confort y seguridad la media es 2.76 de valoración, lo que significa que en mayor medida (77%) la identifican como muy bien seguido por

(22%) bien, (1%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.50 de valoración.

- Para la variable cambio de lencería la media es 2.59 de valoración, lo que significa que en mayor medida (63%) la identifican como muy bien seguido por (33%) bien, (4%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.61 de valoración.
- Para la variable presentación de la habitación la media es 2.60 de valoración, lo que significa que en mayor medida (67%) la identifican como muy bien seguido por (26%) bien, (7%) mal. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.68 de valoración.
- Para la variable rapidez de atención de solicitud la media es 2.68 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (60%) la identifican como muy bien seguido por (28%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.47 de valoración.
- Para la variable amabilidad del personal de mantenimiento la media es 2.98 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (84%) la identifican como muy bien seguido por (2%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.14 de valoración.
- Para la variable resultado final reparación la media es 2.98 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (85%) la identifican como muy bien seguido por (2%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.14 de valoración.
- Para la variable reporte varias veces de la misma avería la media es 2.93 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en mayor medida (76%) la identifican como muy bien seguido por (6%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.26 de valoración.
- Para la variable funcionamiento de los equipos la media es 2.84 de valoración, no existiendo valoraciones del primer punto de la escala lo que significa que en

mayor medida (80%) la identifican como muy bien seguido por (16%) bien. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.37 de valoración.

Paso 2. Analizar la calidad por dimensiones (ver Anexo 11).

En cuanto al análisis de las dimensiones, para el caso del hotel Starfish Cuatro Palmas, la mejor valorada fue el Servicio de Mantenimiento con una media de 2.88 y la peor valorada el Servicio de Ama de llaves con 2.65 de media ubicando sus mayores deficiencias en limpieza, cambio de toallas/ sábanas y detalles de presentación.

Paso 3. Analizar la experiencia general, intención de repetir la visita e intención de recomendar.

En cuanto a la valoración de la experiencia general (Anexo 13. Tabla 15) teniendo en cuenta los puntos de las escalas evaluados, la media es 2.66, en mayor medida (70%) identifican el cumplimiento de las expectativas como muy buena, seguido por (23%) buena y (5%) mala. Por lo que se deduce que los clientes están satisfechos en su mayoría con el servicio recibido dado el alto porcentaje de valoraciones muy positivas. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.57.

Para la variable intención de repetir el servicio en la entidad (Anexo 13. Tabla 16) teniendo en cuenta los puntos de las escalas evaluados, la media es 1.05, en mayor medida (95%) identifican la intención de repetir, seguido por (5%) que dicen no volver. Por lo que, tomando en cuenta estos resultados, se estima que gran parte de los clientes actuales soliciten volver a recibir dicho servicio. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.22.

En tanto a recomendación a otras personas recibir dicho servicio (Anexo 13. Tabla 17) teniendo en cuenta los puntos de las escalas evaluados, la media es 1.05, en mayor medida (95%) identifican la intención de recomendar con total seguridad el servicio, seguido por (5%) que dicen que no recomendarían el hotel. Todo esto queda ratificado por una desviación típica 0.22.

Etapa 6: Diseño de la estrategia de mejora

Paso 1. Identificación de las áreas de mejora

A continuación, se muestran en la tabla 3.2 las áreas de mejora que arrojaron los resultados del análisis de la encuesta y del diagnóstico.

Tabla 3.2. Áreas de mejora en los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas.

AREAS DE MEJORAS	
Ama de llaves: ☐ Toallas con mal olor o en mal estado ☐ Falta de reposición de amenities ☐ Limpieza deficiente en habitaciones.	Recepción ☐ Demoras en check-in con grupos grandes. ☐ Falta de información sobre habitaciones ruidosas. ☐ Comunicación deficiente con otras áreas.
Mantenimiento ☐ Fallos en aire acondicionado (fugas, falta de enfriamiento) ☐ Fugas en duchas; cortinas de baño en mal estado ☐ Demoras en atención de reportes.	Entorno ☐ Ruido proveniente del boulevard que afecta el descanso en habitaciones frontales.

Paso 2. Estrategia de mejora de los servicios de alojamiento.

La estrategia diseñada se enfoca en las áreas de mejora identificadas y transforma los procesos internos del hotel, generando una mejora sostenible en la calidad percibida y, por ende, en la competitividad del establecimiento (Ver Anexo 10, tabla 3.12).

Conclusiones parciales del Capítulo III

Los resultados del análisis de la encuesta, mostraron que la calidad percibida es mayoritariamente positiva, pero se identificaron áreas críticas que tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente. La estrategia diseñada se estructura en cuatro ejes estratégicos y cada uno incluyen acciones concretas. La hoja de ruta de implementación, organizada en cuatro fases, permite una ejecución gradual y adaptativa, priorizando las acciones de bajo costo y alto impacto en las primeras semanas, y reservando las inversiones mayores para el mediano plazo. El 95% de los

clientes manifestó intención de repetir la visita y recomendar el hotel, lo que demuestra una base sólida de fidelidad. Sin embargo, el 5% que no repetiría ni recomendaría constituye una oportunidad de mejora que la estrategia aborda directamente, con acciones específicas para eliminar las causas de insatisfacción. La estrategia propuesta, al atacar las causas raíz identificadas, no solo resuelve los síntomas, sino que transforma los procesos internos del hotel, generando una mejora sostenible en la calidad percibida y, por ende, en la competitividad del establecimiento.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, la cual ha estado dirigida a diseñar una estrategia para mejorar la calidad percibida de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas, se destacan las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico realizado evidencia que las principales deficiencias en la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas se concentran en el área de ama de llaves (limpieza, lencería, reposición de amenities) y en la demora en la atención de reportes de mantenimiento.
2. El procedimiento híbrido propuesto, que integra aportes del ciclo PDCA (estructura de mejora continua), SERVQUAL (dimensiones de calidad), SERVPERF (simplicidad en la medición) e ISO 9001 (gestión por procesos), resultó eficaz para diagnosticar la calidad percibida y diseñar una estrategia de mejora basada en evidencia.
3. La aplicación del procedimiento permitió identificar, mediante el uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa, las causas raíz de las principales deficiencias en los servicios de alojamiento del Hotel Starfish Cuatro Palmas, entre ellas: la falta de un sistema de control de calidad en la lavandería externalizada, la ausencia de un programa de mantenimiento preventivo y la inexistencia de un sistema de registro y análisis de quejas. Estas causas estructurales deben ser abordadas para garantizar una mejora sostenible de la

calidad percibida.

4. La estrategia diseñada, estructurada en cuatro ejes con acciones concretas, responsables, plazos e indicadores, constituye una herramienta práctica y viable para elevar la calidad del servicio de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas. Su implementación contribuirá a la satisfacción de los clientes, a la reducción de costos por no calidad y a la mejora de la reputación online del hotel.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar el procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas 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 en opción al Título Académico de Master como bibliografía para la carrera de Licenciatura en Economía y el Grupo Científico Estudiantil de Marketing y Gestión Urbana.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adabia, Barriga, Tadeo, Fierella (2018). Marketing de los Servicios. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/633704/CM60_Marketing_De_Servicios_201802.pdf?sequence=1.
2. Albacete, C. A., & Fuentes, M. M. (2002). La calidad percibida en los servicios hoteleros: un enfoque desde los encuentros de recuperación de servicios. In 5to Congreso de Turismo Universidad y Empresa. Castellón (pp. 23-25).
3. Alén González, M. E., & Fraiz Brea, J. A. (2006). Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal.
4. Alfonso, A. (2018). Procedimiento para evaluar la calidad percibida en hotelería. Caso de estudio: Hotel Allegro Palma Real. Tesis en opción al Grado de Licenciado en Economía. Universidad de Matanzas. Matanzas.
5. Análisis de la calidad de servicios públicos de salud con el modelo SERVPERF: un caso en el Istmo de Tehuantepec – Dialnet.
6. ANAP. (2023) Proyecciones de Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía durante el año 2024. Disponible en: <https://www.parlamentocubano.gob.cu/noticias/proyecciones-de-gobierno-para-corregir-distorsiones-y-reimpulsar-la-economia-durante-el>
7. Anderson, C. K. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance.

Cornell Hospitality Report, Vol. 12, No. 15. Center for Hospitality Research, Cornell University.

8. Angamarca Izquierdo, G., Díaz Gonzáles, Y., & Mendoza Vargas, E. (2022). Calidad del Servicio al Cliente en Hoteles de la Provincia de Los Ríos - Ecuador.
9. Angamarca, G., Díaz, Y., y Martínez, C. M. (2019). La Calidad Percibida por el Cliente del Servicio Hotelero. Una Revisión Bibliográfica. Ciencias Sociales y Económicas, 3(2), 100-133.
10. Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio - SciELO México.
11. Ballesta, M. A. (2016). ¿Que nos influye a la hora de comprar o adquirir un servicio? Obtenido de Grupo Antón comunicación: <https://www.grupoanton.es/ntn/2016/06/27/comprar-adquirir-un-servicio>.
12. Bonilla, C., & Carbone, L. (2016). Administración de Servicios 1ed - Christopher Lovelock, Reynoso, DAndrea y Huete. [www.academia.edu](https://www.academia.edu/20350419/Administracion_de_Servicios_1ed_Christopher_Lovelock_Reynoso_DAndrea_y_Huete). https://www.academia.edu/20350419/Administracion_de_Servicios_1ed_Christopher_Lovelock_Reynoso_DAndrea_y_Huete.
13. Bulnes, D. M. (2023), Introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos. Caso de estudio: Turismo de compras. Cooperativismo y Desarrollo. Obtenido de <https://coodles.upr.edu/cu/index.php/coodles/article/view/599>.
14. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.
15. Cárdenas Tabares, F. (1991). Comercialización del Turismo. Editorial Trillas.
16. Casanova Lorenzo, Kirenia. (2024), Evaluación de la calidad percibida de los servicios de alojamiento del Hotel Paradisus Princesa del Mar. Tesis en opción al Título Académico de Master en Administración de Empresas. Mención Administración de Negocios. Universidad de Matanzas. Matanzas.

17. Casino Martínez, A. (2001). Medición de la calidad de servicio: una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico 1. Estudios de Economía aplicada, 18(2), 83-104.
18. Castellucci, Daniela (2011). Sistemas de calidad en el turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata.
19. Cerezo, P. L. (1997). La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. Telework. Spain.
20. Christopher y Wirtz (2009). Marketing de servicios. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-argentina-de-la-empresa/marketing-de-servicios/marketing-de-servicios-resumen/15479497>
21. Construcción de una medición de Calidad del Servicio de la telefonía móvil en Chile- Repositorio UCHILE
22. Cortes, D. (2023, 27 abril). Clasificación de servicios hoteleros | 2023. Maestrías y MBA. <https://www.cesuma.mx/blog/clasificacion-de-servicios-hoteleros.html>
23. Cortés, Hernández (2014). Seminario de Graduación. <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>.
24. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing.
25. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). Tourism: Principles and practice (4th ed.). Pearson.
26. Cuello (2003). Análisis del Marketing Turístico Implementado por los hoteles de Samaná y el Estado Dominicano. <https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/>.
27. Daza Higuera (2012). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676007.pdf>
28. Duque-Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar.

29. Fernández López, R.; Alfonso Porraspita, D.; Vilalta Alonso, J. A.; Labrador Machín, O. (2022), Cuba en la industria turística: estudios de la demanda.
30. Gadotti Dos Anjos, S. & França De Abreu, A. (2008). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 175-186.
31. García-Sánchez, J. A. (2018). *Marketing turístico*. Ediciones Pirámide
32. Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*.
33. 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.
34. González, R. (2014). La calidad y la satisfacción del cliente en la hotelería low cost (Tesis de grado en turismo, Universidad de Valladolid, España). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/6001>.
35. Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
36. Herrera, Cárdenas, P (2021)_El turismo: la gestión de la calidad y sus costos. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200009#:~:text=En%20el%20turismo%20la%20calidad,servicio%20prestado%20por%20el%20personal.
37. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
38. Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Robots in tourism: A research agenda for the tourism economics.
39. Izquierdo, González, Martínez (2019) La Calidad Percibida por el Cliente del

Servicio Hotelero. Una Revisión Bibliográfica. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/299/295/385>.

40. Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2010). A textual analysis of online travel reviews. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
41. Llanes, D., & Bulnes, D. (2019) Propuesta de la matriz de atractividad competitividad en función de las modalidades turísticas. *Explorador Digital*, 1(4), 32- 42. doi:10.33262/exploradordigital.v1i2.320.
42. Marketing De Servicios Valarie Zeithaml Libro - Ogle School
43. Martín Fernández, Ramón. (2006) PRINCIPIOS, ORGANIZACIÓN Y PRÁCTICA DEL TURISMO (TOMO 1). Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana.
44. Mateo, L. (2021, 25 enero). ¿Qué es realmente el marketing? | Ricardo Sellers | Máster en Dirección y Gestión de Empresas | Universidad de Alicante | MDE - Formación para empresarios, managers y directivos. Formación para Empresarios, Managers y Directivos. <https://www.unniun.com/que-es-realmente-el-marketing-ricardo-sellers-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>.
45. Mejías A., Agustín; Gutiérrez Pulido, Humberto; Duque Araque, Dunia; D'Armas Regnault, Mayra; Cannarozzo Tinoco, María (2018). Gestión de la Calidad. Una herramienta para la sustentabilidad organizacional. Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2018).
46. Menéndez D., Jessica (2022). Estrategias para la mejora de la calidad percibida de los servicios hoteleros. Caso: Hotel Club Kawama. TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA. Universidad de Matanzas. Matanzas.
47. Moreno Pino, Maira R.; Pupo Cruz, Daylín; Arencibia García, Yainie (2024). La mejora integral de la calidad del alojamiento turístico. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competividad Organizacional*.
48. Murrieta Saavedra, Y., Ochoa Ávila, E., Carballo Mendívil, B. (2020). Reflexión

crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, vol. 8, núm 12.

49. Nava Jiménez, C., & Castillo Nechar, M. (2017). Actualidad de la teoría crítica en los estudios del turismo. Revista Turismo y Sociedad, 20.
50. Norma Internacional ISO 9000 (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO.
51. Norma Internacional ISO 9001 (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Ginebra: ISO.
52. Naranjo Lluart, María Rosa; Pelegrín Naranjo, Anailén; Ramón Martín LL., Leonardo; Pelegrín Entenza, Norberto; Pelegrín Naranjo, Lestter: López González, Yaikel. (2019). Modelos de gestión turística: mira critica desde diferentes perspectivas. Revista electrónica Cooperación- Universidad- Sociedad.
53. NC 127:2014. Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turísticos.
54. Oh, H. (2000). The effect of brand class, brand awareness, and price on customer value and behavioral intentions. Journal of Hospitality & Tourism Research, 24(2), 136-162.
55. OMT, Glosario de términos de turismo. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.
56. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
57. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

58. Ramos Urdaneta, R., Estevez Gómez, C. & Elizarde O'farril, M. (2025). Evaluación del nivel de calidad de atractivos y productos turísticos en el hotel Starfish Cuatro Palmas. Trabajo final, Curso Gestión de la Calidad, Maestría Gestión Turística. Universidad de Matanzas.
59. Rodríguez, Y. (2016). Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso ciudad de Matanzas. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas. Matanzas
60. Solano, M. S. (2015). Calidad de Servicio en la agencia de viajes Destinos & Turismo y su relación con la percepción del usuario entre los meses de marzo a julio del 2013 (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
61. Sun, Li, Hossain, Ray y Law. (2025). Predicting and explaining customer satisfaction: A deep learning and sentiment analysis of emotional impacts.
62. Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels.
63. Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla 1. Relación de la variable independiente y la dependiente.

Variable	Naturaleza	Función	Indicadores/Forma de medirla
Estrategia para la mejora de la calidad percibida de los servicios de alojamiento	Cualitativa (Ordinal)	Independiente	Nivel de implementación: Diagnóstico, diseño, aplicación, evaluación.
Nivel de satisfacción de los clientes	Mixta(Cuantitativa de razón y Cualitativa ordinal)	Dependiente	-Encuestas: puntuaciones en esca de Likert ((1-5) sobre limpieza, atención, confort (Ordinal) -Tiempos: Minutos de espera en recepción (Razón) -Registros internos: Números de quejas mensuales (Razón)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Tabla 2. Matriz comparativa de los cinco procedimientos analizados en la investigacion.

Procedimiento	Autor(es)	Enfoque principal	Aplicación en hoteles	Limitaciones principales
Ciclo PDCA	Deming (1989)	Mejora continua genérica	Alta (versátil)	Muy general, no específico para servicios
SERVQUAL	Parasuraman et al. (1988)	Medición de brechas expectativas-percepciones	Muy alta	Solo diagnostica, no diseñe estrategias
ServPerf	Cronin & Taylor (1992)	Medición solo de percepciones	Alta	No permite análisis de brechas
ISO 9001)	ISO (1987	Sistema de gestión por procesos	Alta	Media Burocrático, enfoque más en procesos que en cliente, alto costo
Procedimiento Casanova (2024)	Casanova (2024)	Evaluación de calidad percibida + mejora	Alta (diseñado para hoteles)	Contextualizado, no mide expectativas, mejora dependiente de participación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Tabla 3. Deficiencias del servicio de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas

Dimensión	Problemas identificados
Habitaciones	Desgaste de muebles e instalaciones, fallos en aire acondicionado, olor a humedad, cortinas de baño en mal estado, sarro en inodoros.
Limpieza	Toallas sucias o con mal olor, sábanas sin cambiar con la frecuencia deseada, falta de reposición de amenities.
Ruido	Habitaciones ubicadas frente al boulevard con alta exposición al ruido nocturno, generando insatisfacción y cambios de habitación.
Información	Falta de información a los huéspedes sobre las características del entorno cercano a las habitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Escala cualitativa de tres niveles.

Categoría	Equivalencia numérica	Significado
Mal 1	El atributo evaluado no cumplió con las expectativas mínimas	Percepción negativa
Bien 2	El atributo evaluado cumplió de manera aceptable	Percepción neutra o satisfactoria sin destacar
Muy bien 3	El atributo evaluado superó las expectativas	Percepción altamente positiva

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Tabla 5. Estructura del cuestionario.

Sección	Contenido	Propósito
I. Introducción	Saludo institucional, explicación del objetivo de la investigación, garantía de confidencialidad y anonimato, instrucciones generales.	Crear un ambiente de confianza y disposición en el encuestado.
II. Datos de clasificación	Preguntas sobre: edad, género, país de residencia, motivo de viaje, frecuencia de visita al hotel, tipo de habitación ocupada.	Caracterizar el perfil de los huéspedes y permitir análisis segmentados.
III. Evaluación de la calidad por atributos	Conjunto de preguntas correspondientes a cada atributo definido en la Etapa 1, agrupadas por área (recepción, ama de llaves, mantenimiento). Cada atributo se evalúa con la escala: Mal / Bien / Muy bien.	Obtener la percepción del huésped sobre aspectos específicos del servicio de alojamiento.
IV. Valoraciones globales	Preguntas sobre: satisfacción general con la estancia, calidad global percibida del hotel, intención de regresar, intención de recomendar el hotel.	Obtener medidas globales que permitan contrastar con las valoraciones específicas.
V. Comentarios abiertos	Espacio para que el huésped exprese sugerencias, quejas o aspectos no cubiertos en las preguntas cerradas.	Capturar información cualitativa que complemente los datos cuantitativos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Tabla 6. Lista de chequeo.

ID	
5.3.13	<i>Servicios técnicos</i>
	Garantía del cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y planificado que logre que los sistemas básicos, las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc., cuenten con las condiciones óptimas para la prestación del servicio, sin interrupciones, ni deterioros.
	Sistema de comunicación eficaz con las distintas áreas que permita agilidad en la respuesta ante averías e imprevistos técnicos. Evidencia en registro de las acciones adoptadas.
5.3.17	<i>Servicios de recepción</i>
	Recepción ubicada en un lugar privilegiado del vestíbulo principal que facilite su reconocimiento de forma rápida.
	Diseño coherente con el del establecimiento.
	Organizada y limpia.

	Mobiliario y equipamiento conservados e higiénicos, en armonía con la decoración, que faciliten las actividades que en esta se realizan.
	Iluminación que permita desarrollar las tareas que en el área se realizan.
	Se cumplen los requisitos de calidad del Manual de Operaciones.
	Cuenta con los servicios:
	♦ Recibimiento, acomodo, atención al huésped y despedida
	♦ Despedida, facturación
	♦ Custodia de equipaje durante 24 h
	♦ Maletero/servicio de traslado de equipajes (opcional villas y apartohoteles)
	♦ Aceptación/pago con tarjeta de crédito las 24 horas
	♦ Reserva de taxis a través del establecimiento
	♦ Portero
5.3.17.1	<i>Personal (recepción)</i>
	Atención al cliente de manera ininterrumpida las 24 horas del día.
	Formación profesional que garantice el cumplimiento de las funciones que desempeña, (según Manual de Operaciones del establecimiento).
	Uniforme en perfectas condiciones de conservación e higiene, cumplirá lo establecido en el Manual de Identidad.
	Trato amable, respetuoso y cortés al cliente, manteniendo el contacto visual y demostrando seguridad en la información que brinda.
	Capacidad de respuesta para accionar eficazmente ante quejas e imprevistos.

	Comunicación efectiva con todas las áreas con las que se involucra durante el proceso de servicio, para garantizar la prontitud en la respuesta.
	Demostrará dominio sobre la operación y servicios del hotel, conocimiento de las actividades extrahoteleras del territorio y el país en sentido general.
5.3.17.2	<i>Comunicación (recepción)</i>
	El personal en contacto mantendrá una comunicación en un lenguaje claro y sencillo, con fluidez y de forma pausada sin uso del lenguaje gestual.
	Se comunicará como mínimo en idioma inglés.
	Dominio de otro idioma (según los principales mercados).
5.3.19	<i>Área habitacional</i>
	Personal de pisos afable y respetuoso con el cliente, con alta discreción.
	Personal con dominio idiomático que permita una comunicación eficaz. Conocimiento de actividades y horarios de servicios y tratamiento a quejas.
	Durante sus tareas evitará generar ruidos que perturben la tranquilidad del cliente.
	Uniforme en correspondencia con el Manual de Identidad, en buenas condiciones de conservación e higiene.
5.3.19.1	<i>Pasillos</i>
	Diseño y decoración en correspondencia con la categoría del establecimiento.
	Los elementos de ambientación en buen estado de conservación e higiene y no representarán obstáculos para la circulación de los clientes.
	Señalizaciones y elementos del sistema contra incendios en buen estado.

5.3.19.3	<i>Closet, local o área para camarera de piso/sección</i>
	Closet, local o área, en dependencia de la cantidad de habitaciones y la operación del establecimiento, donde se almacenarán los equipos, materiales y productos de limpieza, lencería, amenities, insumos, carros de limpieza, etc.
	Estará señalizado y permanecerá cerrado.
	Permanecerá organizado y limpio.
	Productos de higiene y desinfección cumplen legislación ambiental, estarán identificados, evitando el uso equívoco de los mismos.
	Depósito de camas, cunas y colchones en buenas condiciones de higiene, con medios para la protección de los mismos.
	Baño con inodoro y lavabo.
	Teléfono en local de camarera.
5.3.19.4.4.1	<i>Climatización en habitaciones</i>
	♦ Ventilador.
	♦ Aire acondicionado zonificado o independiente.
	♦ Aire acondicionado centralizado, zonificado o independiente.
	♦ Aire acondicionado centralizado, excepto en Villas.
	Todos los equipos de aire acondicionado cumplirán las regulaciones ambientales establecidas en el país en cuanto a gases refrigerantes.
5.3.19.4.4.2	<i>Ventilación natural</i>
	Todas las habitaciones contarán con ventanas, balcón o terraza que le proporcionen ventilación natural del exterior o desde un área ventilada.
	En las que por diseño constructivo no haya ventilación natural, tendrá un sistema de ventilación forzada que garantice una temperatura de confort.

5.3.19.4.4.3	<i>Acústica</i>
	En habitaciones existirá aislamiento acústico eficaz contra ruidos procedentes del baño, del exterior, áreas comunes y otras habitaciones.
5.3.19.5	<i>Elementos de la habitación</i>
	El dormitorio contará con una cama matrimonial o dos camas personales.
	Dimensiones cama personal
	Mesas de noche (1 por plaza en 4 y 5 estrellas)
	Asientos (uno por plaza)
	♦ de ellos al menos una butaca, sillón o similar.
	Portamaletas o elemento que lo sustituya
	Closet o armario o similar (profundidad 0.60 m)
	♦ colgador y entrepaño
	♦ espacio para colocar zapatos
	♦ percheros
	- de madera/antirrobo
	Valet /Galán de noche
	Muebles con gavetas y/o entrepaños (incluido en el closet o fuera)
	Mueble escritorio (opcional para establecimientos de playa)
	Espejo de cuerpo entero
	TV (canales nacionales y extranjeros) (en villas turísticas, al menos un TV por apartamento, cabaña o bungalow)
	♦ TV pantalla plana (opcional para establecimientos de playa)
	Minibar (excluye habitaciones que poseen cocina habilitada).

	Teléfono
	Iluminación apropiada direccional o fija en área de:
	♦ Cabecera de cama (una por plaza)

Anexo 6. Tabla 7. Resumen de la ficha técnica de la investigación.

Elemento	Descripción
Universo	Huéspedes del Hotel Starfish Cuatro Palmas
Población (N)	263 huéspedes durante el período de estudio
Muestra (n)	100 huéspedes
Tipo de muestreo	Probabilístico, aleatorio simple
Nivel de confianza	95% (Z=1.96)
Error muestral	±5% (e=0.05)
Técnica de recolección	Encuesta online autoadministrada (Google Forms)
Período de aplicación	Del 17 al 19 de junio de 2025
Soporte	Cuestionario digital, distribuido mediante código QR y enlace

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Tabla 8. Porcentaje de clientes que visitaron el hotel por mercados (mes de junio 2025)

Mercado	TD	%	HD	%
Canadá	9,375	74.32	5,431	73.66
Alemania	556	4.41	351	4.76
Online	613	4.86	350	4.75
Italia	244	1.93	177	2.40
Cuba	665	5.27	367	4.98
Rusia	544	4.31	348	9.45

Fuente: Registros comerciales del hotel Starfish Cuatro Palmas.

Anexo 8. Comentarios negativos en redes sociales.

Hace 23 horas en  Google
(Traducido por Google) Si está buscando un resort con la peor comida posible, wifi muy pobre y bebidas aguadas, ¡no busque más! ¡Este es el resort para ti!
Nuestra habitación no solo estaba a cuatro cuerdas del hotel principal, sino que justo al lado de nuestro balcón, al otro lado del camino, había muchos bares en el Strip con música a todo volumen hasta las 4 am que podía escuchar a través de mis tapones para los oídos. También había otro bar al otro lado de la calle de nosotros que también tocaba música a todo volumen. Así que desde la parte delantera y trasera del edificio no había forma de escapar del ruido. Si no te gusta dormir, ¡baja!

"No huevos de la semana, sólo una vez. Mientras que los hoteles sí."

 26 dic 2024
Sightsee67414970480

Hemos estado aquí 3 veces. Este año, el buffet estaba bien, el único inconveniente. Huevos para desayunar, sólo una vez a la semana cuando los hoteles de alrededor los tenían??? Por lo demás, está bien, salvo por la música de las discotecas por la noche. Si estás en Las Palmas cruzando la calle.

"Terrible service hotel"

 30 dic 2024 Siavashmshiri, Irán

La ubicación es excelente, pero la habitación y los servicios eran terribles. El WiFi no funcionaba en nuestra habitación, e incluso nuestra tarjeta SIM cubana no tenía señal dentro. Cada noche, el ruido fuerte de los clubes nocturnos cercanos continuó hasta las 3 o 4 a.m. Mi

Fuente: Motor de búsqueda Google y plataforma de viajes Tripadvisor.

Anexo 9. Encuesta de retroalimentación: Calidad de los servicios de alojamiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas.

Estimado huésped, este cuestionario es anónimo y es parte de un estudio del Departamento de Economía de la Universidad de Matanzas. Su objetivo es evaluar la calidad de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas, del Grupo de Turismo Gran Caribe, para mejorar su satisfacción. Agradecemos su

colaboración y le pedimos que dedique unos minutos a responder. Marque con una (X). Muchas gracias por su cooperación

Lugar: Hotel Starfish Cuatro Palmas

1. No. Habitación _____

2. País de residencia: _____

3. Edad

☐ 16-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ +50

4. ¿Es su primera estancia en este hotel?

☐ Si

☐ No

5. Por favor, evalúe los siguientes servicios del hotel según su percepción.

Servicio de Recepción del Hotel	<i>Muy bien</i>	<i>Bien</i>	<i>Mal</i>
¿Cómo valora la información brindada a su llegada sobre el hotel, los servicios y el funcionamiento en general?			
¿Cómo califica la rapidez y eficiencia del proceso de check-in (registro de entrada)?			
¿Cómo valora la atención recibida si hizo preguntas o solicito algún servicio durante su estancia?			
¿Cómo valora que la habitación asignada coincidiera con la que solicito en su reserva?			
¿Cómo califica la amabilidad y el trato del personal en recepción en todo momento?			

6. Por favor, evalúe los siguientes servicios del hotel según su percepción.

Servicio de Amas de Llaves	<i>Muy bien</i>	<i>Bien</i>	<i>Mal</i>
¿Cómo valora la limpieza de la habitación?			
¿Cómo califica la amabilidad y el trato del personal de limpieza?			
¿Cómo valora el confort de su habitación (¿ropa de cama, almohadas, temperatura ambiente, nivel de ruido)?			
¿Cómo valora la frecuencia y calidad del cambio de toallas y sábanas?			
¿Cómo valor los detalles de presentación en la habitación (toallas dobladas, cama bien hecha, decoración sencilla)?			

7. Por favor, evalúe el servicio de mantenimiento a la habitación solo si fue necesario durante su estancia.

Servicio de Mantenimiento	<i>Muy bien</i>	<i>Bien</i>	<i>Mal</i>
Si reportó algún problema en su habitación, ¿Cómo valora la rapidez con la que el personal de mantenimiento entendió su solicitud?			
En caso de que el personal de mantenimiento haya tenido que realizar alguna reparación en su presencia, ¿Cómo califica la amabilidad y el trato que recibió por parte de ellos?			
Si tuvo algún problema técnico en su habitación (aire acondicionado, TV, baño, etc.) y fue solucionado, ¿Cómo califica el resultado final de reparación?			
¿Cómo valora que no haya tenido que reportar una segunda vez la misma avería en su habitación?			
En general, ¿Cómo valora el estado de funcionamiento de los equipos e instalaciones de su habitación?			

8. Sugerencias para mejorar la calidad de los servicios de alojamiento.

9. ¿Cómo califica su experiencia general de alojamiento?

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Mala

10. ¿Volvería a visitar nuestro hotel?

- ☐ Si
- ☐ No

11. ¿Recomendaría este hotel?

- ☐ Si
- ☐ No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Tabla 9. Resumen de estadísticos descriptivos.

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.típ
¿Es su primera estancia en este hotel?	100	1	2	1.64	0.48
¿Cómo valora la información brindada a su llegada sobre el hotel, los servicios y el funcionamiento en general?	100	1	3	2.79	0.49
¿Cómo califica la rapidez y eficiencia del proceso de check-in (registro de entrada)?	100	1	3	2.73	0.51

¿Cómo valora la atención recibida si hizo preguntas o solicito algún servicio durante su estancia?	100	1	3	2.71	0.56
¿Cómo valora que la habitación asignada coincidiera con la que solicito en su reserva?	100	2	3	2.83	0.38
¿Cómo califica la amabilidad y el trato del personal en recepción en todo momento?	100	1	3	2.81	0.47
¿Cómo valora la limpieza de la habitación?	100	1	3	2.61	0.68
¿Cómo califica la amabilidad y el trato del personal de limpieza?	100	2	3	2.68	0.49
¿Cómo valora el confort de su habitación (¿ropa de cama, almohadas, temperatura ambiente, nivel de ruido?	100	1	3	2.76	0.50
¿Cómo valora la frecuencia y calidad del cambio de toallas y sábanas?	100	1	3	2.59	0.61
¿Cómo valor los detalles de presentación en la habitación (toallas dobladas, cama bien hecha, decoración sencilla)?	100	1	3	2.60	0.68
Si reportó algún problema en su habitación, ¿Cómo valora la rapidez con la que el personal de mantenimiento entendió su solicitud?	100	2	3	2.68	0.47
En caso de que el personal de mantenimiento haya tenido que realizar alguna reparación en	100	2	3	2.98	0.14

su presencia, ¿Cómo califica la amabilidad y el trato que recibió por parte de ellos?					
Si tuvo algún problema técnico en su habitación (aire acondicionado, TV, baño, etc.) y fue solucionado, ¿Cómo califica el resultado final de reparación?	100	2	3	2.98	0.14
¿Cómo valora que no haya tenido que reportar una segunda vez la misma avería en su habitación?	100	2	3	2.93	0.26
En general, ¿Cómo valora el estado de funcionamiento de los equipos e instalaciones de su habitación?	100	2	3	2.84	0.37
¿Cómo calificaría su experiencia general de alojamiento?	98	1	3	2.66	0.57
¿Volverías a visitar nuestro hotel?	100	1	2	1.05	0.22
¿Recomendaría este hotel?	100	1	2	1.05	0.22

Fuente: Salida de SPSS.

Anexo 11. Tabla 10. Análisis de la calidad percibida del servicio.

Dimensiones y atributos	<i>Hotel Starfish Cuatro Palmas</i>
	Medias Percepción
Servicio de Recepción	2.77
Información brindada	2.79
Eficiencia en el check-in	2.73

Atención a preguntas	2.71
Habitación asignada	2.83
Amabilidad	2.81
Servicio de Ama de llaves	2.65
Limpieza	2.61
Amabilidad	2.68
Confort y seguridad	2.76
Cambio de lencería	2.59
Presentación de la habitación	2.60
Servicio de Mantenimiento	2.88
Rapidez de atención de solicitud	2.68
Amabilidad	2.98
Resultado final de reparación	2.98
Reporte varias veces de la misma avería	2.93
Funcionamiento de los equipos	2.84

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Tabla 11. Tipo de habitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estándar	46	46.0	46.0	46.0

Estándar económico	17	17.0	17.0	63
Superior	37	37	37.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida de SPSS

Tabla 12. País de procedencia de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Finlandia	1	1.0	46.0	1.0
Cuba	46	46.0	46.0	47.0
Rusia	4	4.0	4.0	51.0
Inglaterra	1	1.0	1.0	52.0
Canadá	42	42.0	42.0	94.0
Italia	3	3.0	3.0	97.0
Holanda	1	1.0	1.0	98.0
España	1	1.0	1.0	99.0
Alemania	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida de SPSS

Tabla 13. Rango de edad de los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 16 y 30	19	19.0	19.0	19.0

Entre 31 y 40	7	7.0	7.0	26.0
Entre 41 y 50	20	20.0	20.0	46.0
Mayor de 50	54	54.0	54.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida de SPSS

Tabla 14. Visitas con anterioridad al hotel Starfish Cuatro Palmas.

¿Es su primera estancia en este hotel

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	36	36.0	36.0	36.0
No	64	64.0	64.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida del SPSS

Anexo 13. Tabla 15. Resumen de la valoración calidad global de la experiencia.

¿Cómo califica su experiencia general de alojamiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy mala	5	5.0	5.1	5.1
Buena	23	23.0	23.5	28.6
Muy buena	70	70.0	71.4	100
Sin respuesta	2	2.0	-	-
Total		100.0	100.0	

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 16. Resumen de la valoración repetición del servicio en la entidad.

¿Volvería a visitar nuestro hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	95	95.0	95.0	95.0
No	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 17. Resumen de la valoración recomendación del hotel.

¿Recomendaría este hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	95	95.0	95.0	95.0
No	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Salida del SPSS

Anexo 14. Tabla 18. Plan de implementación de la estrategia

Fase	Periodo	Acciones principales
Fase 1: Respuesta inmediata	Primeros 15 días	Auditoría de lavandería, comunicación de estándares de limpieza, reforzamiento de personal en check-in, instalación de carteles de silencio, activación de canal de comunicación entre áreas.
Fase 2: Intervención prioritaria	Primeros 2 meses	Mantenimiento preventivo de aire acondicionado, sustitución de cortinas de baño, capacitación del personal de recepción y ama de llaves, implementación de controles de calidad visuales.

Fase 3: Mejora estructural	3 a 6 meses	Cambio de ventanas con doble vidrio en habitaciones críticas, mejora de equipos de lavandería o subcontratación de servicio externo con estándares definidos.
Fase 4: Evaluación y ajuste	A los 6 meses	Aplicar nueva encuesta de satisfacción, analizar resultados comparativos, ajustar la estrategia con base en la retroalimentación y los resultados obtenidos.

Fuente propia.

Tabla 19. Estrategia de mejora de los servicios de alojamiento del hotel Starfish Cuatro Palmas

Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Indicador de éxito
Inspección técnica general	Realizar una revisión exhaustiva de todas las habitaciones, priorizando las reportadas con problemas (aire acondicionado, duchas, puertas, cortinas, sanitarios).	Jefe de Mantenimiento	15 días	Personal técnico, listas de verificación	100% de habitaciones inspeccionadas
Mantenimiento preventivo programado	Establecer un cronograma de mantenimiento preventivo para aires acondicionados (limpieza de filtros, recarga de gas), fontanería (revisión de fugas) y carpintería (puertas).	Jefe de Mantenimiento	1 mes (inicio) y continuo	Repuestos, herramientas, personal	Reducción del 80% de quejas relacionadas con mantenimiento en el próximo trimestre

Reparación de elementos críticos	Sustituir cortinas de baño en mal estado, eliminar sarro de inodoros, reparar duchas con fugas y asegurar la correcta instalación de agarraderas para personas mayores	Equipo de Mantenimiento	30 días	Cortinas nuevas, productos desincrustantes, agarraderas	Habitaciones intervenidas con valoración "Muy bien" en mantenimiento
Mejora de la impermeabilización y ventilación	Atender problemas de humedad y moho mediante impermeabilización de áreas críticas y mejora de la ventilación en habitaciones propensas.	Jefe de Mantenimiento + Gerencia	3 meses	Materiales de impermeabilización, ventiladores o extractores	Eliminación de quejas por moho y humedad
Mantenimiento					
Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Indicador de éxito
Revisión del proceso de lavandería	Auditar el proceso de lavado, secado y almacenamiento de toallas y sábanas para eliminar olores y garantizar su correcta higiene.	Gobernanta + jefe de Lavandería	15 días	Inspección, ajustes en productos o procesos	Toallas y sábanas sin quejas por olor o suciedad
Establecimiento de estándares de limpieza	Definir y comunicar al equipo de ama de llaves los estándares mínimos de limpieza (incluyendo cortinas, puertas, mobiliario) y la frecuencia de cambio de sábanas (cada 2-3 días) y toallas (diario)	Gobernanta	Inmediato	Documento de estándares, reunión informativa	Habitaciones con puntuación "Muy bien" en limpieza
Supervisión y control de calidad	Implementar un sistema de supervisión diaria de habitaciones limpiadas, con lista de verificación, y retroalimentación inmediata al personal.	Supervisoras de pisos	Continuo	Listas de verificación, comunicación	Reducción de quejas por limpieza deficiente

Reposición de amenities y toallas de piscina	Garantizar la reposición diaria de jabón, papel sanitario, agua y toallas de baño. Establecer un sistema ágil para toallas de piscina, evitando demoras.	Gobernanta + Recepción	Inmediato	Coordinación con almacén	Huéspedes satisfechos con la disponibilidad de amenities
Mejora de la atención a solicitudes	Capacitar al personal de ama de llaves para responder rápida y amablemente a las solicitudes de los huéspedes (toallas adicionales, cambio de sábanas, etc.).	Gobernanta + RRHH	1 mes	Sesión de capacitación	Aumento de valoraciones positivas en atención
Ama de llaves					
Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Indicador de éxito
Optimización del check-in para grupos	Reforzar el personal de recepción en horas de llegada de grupos grandes y agilizar el proceso mediante pre-registro o asignación anticipada de habitaciones.	Recepcionista jefe	Inmediato	Coordinación de horarios	Tiempo de espera en check-in < 10 minutos
Mejora de la información a la llegada	Revisar y actualizar la información que se brinda a los huéspedes al llegar (ubicación de servicios, horarios, etc.), asegurando claridad y utilidad. Puede complementarse con un mapa o guía impresa/digital.	Recepcionista jefe + Marketing	15 días	Material informativo	Valoraciones "Muy bien" en información brindada
Atención personalizada a repetidores	Identificar a los huéspedes que ya han visitado el hotel y ofrecerles un trato	Recepcionista jefe + Gerencia	Inmediato	Base de datos de clientes	Aumento de la fidelización y

	diferenciado (mejor ubicación, detalles de bienvenida, reconocimiento).				recomendación
Mejora de la comunicación con otras áreas	Establecer canales de comunicación ágiles entre recepción, ama de llaves y mantenimiento para resolver rápidamente las solicitudes de los huéspedes (ej. si un huésped reporta una avería, recepción lo comunica de inmediato a mantenimiento).	Recepcionista jefe + jefes de área	15 días	Radio o grupo de WhatsApp interno	Reducción del tiempo de respuesta a solicitudes
Recepción					

Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Indicador de éxito
A. Capacitación del personal	Realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de la calidad percibida y la atención al cliente, dirigidos a todo el personal de las áreas implicadas (recepción, ama de llaves, mantenimiento).	RRHH + jefes	2 meses	Personal capacitado (100%)
B. Comunicación de resultados	Compartir los resultados de la encuesta y las áreas de mejora identificadas con todo el equipo, fomentando su participación en la búsqueda de soluciones (tormenta de ideas)	Gerencia	Inmediato	Reunión realizada y acta generada
C. Seguimiento	Establecer un sistema de	Gerencia + jefes	Continuo	Mejora en

y evaluación continua	seguimiento trimestral de los indicadores de cada acción y repetir la encuesta de satisfacción en un plazo de 6 meses para medir el impacto de las mejoras implementadas.	de área		los puntajes de la próxima encuesta
Ejes transversales de la estrategia				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Tabla 20. Costos por cambio de habitación en febrero 2025.

COSTOS Y PERDIDAS POR CATEGORÍA DE HABITACIÓN							
Tipología de hab	Saldo de la camarera (\$ 97,69) 8hrs	Amenities	Producto de limpieza	Cant. cambios	Precio x hab	Pérdida x hab	Pérdida total de hab
Hab. Standard	\$12.21	\$98.81	78.54	8	\$14 999	\$189.56 (1.60 USD)	\$1516 (12.6 USD)
Hab. Superior	12.21	\$98.81	78.54	9	\$16 999	\$189.56 (1.60 USD)	\$1706 (14.2USD)
Hab. Eco	12.21	\$98.81	78.54	26	\$10 999	\$189.56 (1.60 USD)	4928.56 (41 USD)
Total						568.68 (4.7 USD)	8150.56 (67.90USD)

Fuente: Datos de la Investigación de Ramos, Estévez & Elizarde, (2025).

Anexo 16. Tabla 21. Objetivo de las preguntas del cuestionario.

OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

1. Determinar que categoría de habitación prefieren los clientes ya que las habitaciones que comienzan con los números 1 y 5 corresponden a las categorías estándar y superior respectivamente, y las que comienzas con 2, 3 y 4 corresponden a la categoría estándar económica.	7. Conocer mediante un grupo de preguntas la opinión que cada cliente le da al servicio del área de mantenimiento.
2. Verificar los principales mercados que utilizan los servicios del hotel y conocer más acerca de las diferencias culturales, normas sociales, condiciones económicas y otros factores que pueden variar significativamente.	8. Preguntar de forma abierta para que el huésped exprese desde su experiencia sugerencias que ayuden a mejorar la calidad del servicio. Por lo general en este apartado el cliente también menciona las deficiencias y causas percibidas del servicio durante su estancia.
3. Obtener información demográfica crucial y es fundamental para muchos análisis estadísticos y de comportamiento.	9. Conocer cómo valora el cliente la calidad global percibida del servicio de alojamiento en el hotel.
4. Determinar si el cliente ha tenido experiencias previas de visita al Hotel Starfish Cuatro Palmas.	10. Determinar si el cliente volvería a recibir el servicio en esta entidad de acuerdo a su nivel de satisfacción.
5. Conocer mediante un grupo de preguntas la opinión que cada cliente le da al servicio del área de recepción.	11. Determinar si el cliente recomendaría a otras personas disfrutar el servicio de este hotel.
6. Conocer mediante un grupo de preguntas la opinión que cada cliente le da al servicio del área de ama de llaves.	

Fuente: Elaboración propia.