
FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Dayana Laura Leyva Salazar

Tutora: Ing. Ivis Taide González Camejo

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“Es tan vana la esperanza de que se llegará sin trabajo y sin molestia a la posesión del saber y la experiencia, cuya unión produce la sabiduría, como contar con una cosecha donde no se ha sembrado ningún grano”.

Benjamín Franklin

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi constante, los que han dado sentido a mi vida y por ser la principal motivación que tengo todos los días a ser la mejor versión de mi persona, por aceptarme y apoyarme en cada decisión que tomo.

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer a mis padres, por todo su apoyo incondicional.

A mi familia, por confiar siempre en mí.

A mis amistades, todos los que compartieron conmigo en mis cinco años de carrera, en especial Lays, Adis, Diana Elena, Omar, Celia, Osvaldo Gilberto, Raúl, Mayrelis, Denise, Frank y Rubildo, por hacerme mucho más grato este recorrido .

A la tutora, por su infinita paciencia y dedicación, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo, por tener siempre una sonrisa en su rostro a la hora de brindar su ayuda sin importar la circunstancia, por sus exigencias cada vez que fue necesario y por mucho más.

Al colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

A todos, GRACIAS

RESUMEN

El incremento en un 19.3% del turismo en Cuba y el desarrollo de la industria hotelera han generado un crecimiento acelerado de la competencia y un cliente, cuya cultura de consumo cada vez más exigente, requiere de servicios de excelencia. Esta realidad da lugar a un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros; a través de la concepción de los elementos asociados al diseño, ejecución, control y mejora de las dimensiones inherentes a la calidad. La presente investigación se distribuye en dos capítulos, en el primero se sintetizan los resultados de la revisión bibliográfica sobre la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros y el estudio de procedimientos relacionados con él. El segundo capítulo contiene el procedimiento estructurado en fases, etapas, pasos y tareas, con el desarrollo de su contenido y los objetivos correspondientes. Se exponen las conclusiones de la investigación, las recomendaciones para dar continuidad a la investigación y un grupo de anexos de necesaria inclusión. Se alcanzó el cumplimiento del objetivo de la investigación a través del empleo de métodos teóricos, empíricos y matemáticos.

ABSTRACT

A tourist increase of 19.3% in Cuba, and the development of the hotel industry have generated an accelerated growth of the competence and a client, whose more and more demanding culture of consumption, requires an excellence service. This reality causes a procedure for the quality's management in the provision of hotel services; through the conception of the correlated elements to design, execution, control and improvement of the inherent dimensions to quality. This investigation is distributed in two chapters, in the first it synthesizes the results of the bibliographic revision on management of the quality in the provision of hotel services and the study of procedures related with it. The second chapter contains the procedure structured in phases, stages, steps and tasks, with the development of its contents and the correspondent objectives. It exposes the investigation's conclusions, the recommendations to give continuity to investigation and a group of attachments of necessary inclusion. The fulfillment of the investigation's objectives was achieved by using theoretic, empiricists and mathematicians methods.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Gestión de los servicios. Evolución histórica y tendencias actuales	6
1.1.1 Servicios hoteleros. Etapas y componentes fundamentales	10
1.2 Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros..	13
1.2.1 Atributos y dimensiones de calidad en la prestación de los servicios hoteleros	21
1.3 Análisis crítico de los instrumentos orientados a la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.....	25
CAPÍTULO II. GESTION DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS	28
2.1 Procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de servicios hoteleros.	28
Fase I. Preparación y diagnóstico inicial	28
Etapa 1. Compromiso	28
Etapa 2. Análisis general del hotel	30
Fase II. Diagnóstico y proyección de estrategias para incrementar la calidad	32
Etapa 3. Estado actual de la calidad de los servicios.....	32
Etapa 4. Proyección de estrategias para incrementar la calidad de los servicio	47
Fase III. Control y mejora de la calidad.....	47
Etapa 5. Recálculo de los indicadores asociados a la calidad	48
Etapa 6. Mejora de la calidad.....	52
2.2. Valoración del procedimiento	53
2.3. Conclusiones Parciales	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Múltiples y diversos son los estudios realizados que a través del tiempo destacan la importancia que representa una correcta gestión de la calidad en las organizaciones, Ishikawa, (1986); Crosby (1988); Deming (1989); Juran (1990); Drucker (1990); Imai (1998), y aunque es cierto, que en este sentido, anteriormente se estudiaba mucho más el sector de industrias de producción, los últimos años de este siglo son testigo de una revolución en los servicios nunca antes observada. Según Membrado (1999) el concepto calidad ha evolucionado desde la tradicional aceptación sólo a producto bien hecho, a convertirse en una estrategia empresarial clave, cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Esta evolución se ha producido como consecuencia de un entorno de mayor demanda que oferta, a otro caracterizado por una enorme oferta en todos los segmentos de mercado, en el que sólo las empresas que satisfagan mejor los requerimientos y necesidades de los clientes podrán sobrevivir.

En la actualidad, las empresas a fin de tener éxito, necesitan centralizarse en el cliente y en buscar la satisfacción, dado que la calidad es un punto de vista sobre el valor del producto y puede ser realmente desafiante cuando sucede lo inesperado, ya que son acontecimientos con una carga adicional sobre la capacidad de dar la calidad en el servicio, debido a que en la actualidad los clientes no solo desean un mejor servicio sino que lo esperan. A través de los años una de las industrias que ha presentado un crecimiento notable es la industria de la hospitalidad, varias compañías trabajan para hacer del servicio su margen competitivo, lo que lleva a las empresas elevar los niveles del mismo con el propósito de alcanzar sus objetivos.

La cultura del servicio en la industria de la hospitalidad, Aiteco (2004), se concentra en servir y satisfacer al cliente. Teniendo inicio en la alta dirección y continuando con el resto de los empleados. Donde se incluyen además todas las actividades económicas, teniendo en consideración productos físicos o de construcción. La gestión de la calidad en el sector de los servicios constituye el desafío fundamental de las empresas hoteleras, teniendo en cuenta que el mercado es cada vez más amplio y la competencia crece conforme se desarrolla la industria del turismo. Reisinger (2001)

afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Estos servicios tienen características únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente. Para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y que comprendan las propias características.

La satisfacción de los clientes garantiza a las instituciones hoteleras, una valoración de su capacidad para enfrentar la demanda de sus servicios y una garantía de posicionamiento frente a sus competidores, González Camejo (2018). La identificación y análisis de las expectativas de los clientes constituye la estrategia fundamental, en materia de gestión de la calidad de los servicios, que han llevado a cabo los hoteles durante la última década. La identificación de las dimensiones de calidad en las expectativas del cliente y su inserción en las etapas del ciclo de gestión son la base fundamental para la mejora de los servicios hoteleros. La gestión efectiva de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros debe contemplar un diagnóstico inicial sobre el estado actual de las dimensiones de calidad, análisis de factores inhibidores y propuesta de mejoras

La relación existente entre la satisfacción del cliente externo y la calidad en la prestación del servicio se analiza, por primera vez, con la teoría denominada Calidad de servicio (Carman, 1990; Grönroos, 1982; Atkinson, 1988). A partir de este momento, esta relación ha sido discutida y tratada en un amplio abanico de trabajos (Zeithaml, 1988; Koelemeijer et al, 1993; Taylor y Baker, 1994; Swan y Bowers, 1998). Sin embargo, para otros autores la satisfacción se define en un plano distinto que la calidad. La calidad percibida no requiere experiencia previa respecto al servicio recibido. Muchos establecimientos, como los hoteles de cinco estrellas, son percibidos por parte del consumidor como servicios de alta calidad, aunque no hayan sido visitados. La satisfacción, por su parte, es totalmente experimental (Rust y Oliver, 1994; Murdick et al, 1990). Por este motivo, el nivel de satisfacción de un consumidor puede

variar a lo largo del tiempo en función de las experiencias positivas o negativas que el individuo haya obtenido, dadas sus expectativas. La formación de las expectativas sobre el servicio que se va a recibir se determina basándose en experiencias pasadas con esa empresa, las acciones de marketing y de publicidad que haya llevado a cabo la empresa y la competencia, así como desde los mensajes "boca a boca" de otros consumidores sobre el servicio recibido.

Las estrategias para mejorar la satisfacción del cliente en la industria hotelera basadas en la aplicación de criterios o metodologías de calidad válidas en otros contextos no parecen ser suficientes. Los sistemas de calidad actuales se cimentan en dos enfoques claramente diferenciados: la obtención de la certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad y los modelos de calidad total, que propugnan la mejora continua. Dadas las especiales características de los servicios y, en particular, las del sector hotelero, algunos autores proponen en este ámbito metodologías alternativas de medición, integradoras de los dos sistemas anteriormente mencionados.

Luego de la revisión de la bibliografía acerca de los estudios realizados con fines de medir la satisfacción de los clientes en las organizaciones hoteleras se resume:

1. Las escalas más utilizadas son basadas en el Modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente.
2. Las dimensiones de calidad más analizadas resultaron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía;
3. La etapa más abordada en las investigaciones es la de prestación de los servicios;
4. El enfoque más utilizado es el enfoque al cliente, otro utilizado es el enfoque normalizado, ninguno de los casos estudiados tiene un enfoque a la mejora;
5. La etapa del ciclo de gestión más analizada es la de control solamente limitada a la evaluación, en solo uno de los procedimientos estudiados, Pérez (2016), se encuentra el ciclo de gestión completo.

En función de lo antes expuesto se plantea **Problema Científico**: ¿Cómo gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros?

El **objeto** de la investigación tiene su marco en la gestión de los servicios, definiéndose como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

Para dar cumplimiento a este, quedan establecidos los **Objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico de la investigación
2. Proponer un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros
3. Valorar el procedimiento a través del Método Delphi

En correspondencia con estos se sintetiza el **campo de acción** en: gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

Para el desarrollo y solución de lo expuesto se propone como **Idea a Defender**: el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros contribuye al incremento de la satisfacción del cliente.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados a su vez en un conjunto de técnicas y herramientas:

Análisis y síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa.

Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: listas de chequeos, entrevistas informales, observación directa y los métodos de criterios de expertos para la validación de los resultados.

En su presentación, la presente tesis está estructurada de la siguiente forma: capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación; capítulo II, en el cual se expone y describe el procedimiento diseñado; un conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y, por último, un conjunto de anexos de inevitable inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se resumen los principales conceptos relacionados con la gestión de la calidad en la prestación de servicios hoteleros. Se efectúa un análisis crítico a las investigaciones antecedentes existentes respecto a este tema y se demuestra la necesidad de nuevas formas y procedimientos para gestionar la calidad en la industria hotelera. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor

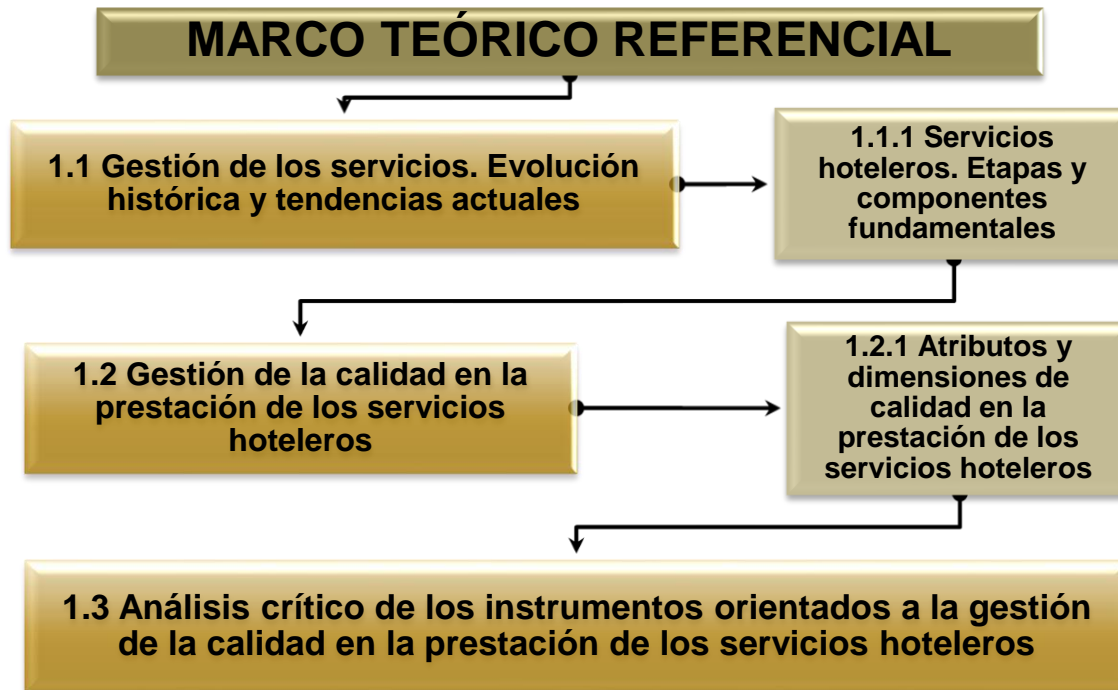


Figura 1.1 Distribución por epígrafes del Capítulo I. Fundamentos de la Calidad en Los Servicios Hoteleros.

1.1 Gestión de los servicios. Evolución histórica y tendencias actuales

Varios han sido los autores que han dado una definición al servicio las cuales han evolucionado a través del tiempo y se han adaptado a las condiciones existentes en cuanto ha evolucionado el mercado: Horovitz, (1990); Lovelock, (1990); Peel, (1993); Fisher y Navarro (1994); Colunga, (1995); Kotler, (1997); Gaither, (1983), de estas definiciones resume Duque (2005) que servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la

organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización. Según Bitner y Zeithaml (2003) el servicio se define como comprar, almacenar, vender, entregar, pasar inventario, instruir al personal y las relaciones entre los empleados. Existe un elemento de servicio en cada una de las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa, ya que en última instancia todas ellas repercutirán en el nivel de servicio real de los productos y servicios solicitados por el cliente. Además de su diferente forma de gestionar, de las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles. Según Katchabaw (2004) para un mejor estudio de los servicios se deben tener en cuenta diferentes características de los mismos como intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y perecederos. Las cuales se definen como:

- Intangibilidad: Esta es la característica principal que distingue a los servicios de los productos, es que no pueden poseerse físicamente. La intangibilidad es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos de la vista, del oído, del gusto, del tacto o del olfato. Cada día, como clientes, compramos o percibimos “cosas” que no podemos tocar. Son servicios. Los servicios no pueden ser examinados ni probados con anterioridad a su uso o consumo. En cambio, podemos oler, morder, pesar, guardar y devolver, si queremos, un producto que no nos gusta Lovelock (1983); (Zeithaml, 1981).
- Heterogeneidad o variabilidad: La calidad del servicio varía con el tiempo y según los clientes aun cuando el proveedor sea el mismo. Esta variabilidad hace difícil establecer, mantener y garantizar una calidad constante. La variabilidad en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de calidad de los mismos. No obstante, la variabilidad puede suponer una ventaja como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del usuario.

- Inseparabilidad o simultaneidad: Muchos servicios son inseparables de la fuente que los produce, Grönroos (1978). Los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso. La presencia física de la fuente es requerida así como el que recibirá el beneficio. Esto hace que los servicios, en la gran mayoría de los casos, se vendan directamente poniendo a aquellos que lo brindan en contacto directo con los clientes. Es decir, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea. Los servicios en cambio son primero vendidos y luego producidos y consumidos simultáneamente. Esto impide una producción centralizada y en masa de los servicios, como es posible con los productos tangibles. El usuario del servicio participa más en el proceso productivo del mismo. El servicio muchas veces es un producto a la medida. La implicación del consumidor hace que sea mayor la comunicación personal; entre cliente y prestador. Esto sugiere la necesidad de seleccionar y formar adecuadamente a todo el personal de línea con el público Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).
- Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar en un inventario. Además de Intangibles, los servicios son perecederos, es decir, que si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente. La caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda se produce de modo regular, pero sí lo es cuando fluctúa considerablemente. Hay implicaciones sobre el mercadólogo, ya que debe tener la capacidad de producir algo para satisfacer al cliente en los momentos de demanda. Además de no poderse almacenar, los servicios tampoco pueden inventariarse, es decir, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la empresa, ni envasarse, ni embalarse o transportarse.

Una comprensión de las características anteriormente mencionadas ayudan a que tanto el cliente como el empleado entiendan mejor el servicio y hagan una mejor labor de venta, Kurtz y Clow (1999), desde responder dudas hasta tomar órdenes son soportes a los servicios y productos de la compañía Groth y Dye (1999). Los servicios están presentes en cada ámbito de la vida en sociedad y, por lo tanto, cualquier empresa u

organización representa una fuente de los mismos Anderson (2004). A pesar de todo el crecimiento que ha presentado este sector, la mayoría de organizaciones sigue aplicando principios industriales del siglo pasado en la concepción, planteamiento, desarrollo, gestión y entrega de “eso que hacen” Huerta (2016). Como consecuencia, las empresas acaban prestando un servicio que tiene valor o utilidad, pero nada o muy bajo nivel de diferenciación Lambin (1998), Zanfardini (2002). El propósito a perseguir por las empresas de la actualidad es lograr adaptarse a los cambios del mercado, sociales y tecnológicos y se debe hacer hincapié en cómo se diseñan, construyen gestionan y ejecutan los servicios Ruiz (2001).

Algunos autores, Bitner (1990); Bitner y Huber (1994); Grönroos (1990); y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), consideran que en la evaluación de la calidad de los servicios se debe utilizar el grado de satisfacción de los clientes. Otros autores –Churchill y Surprenant (1982); Cronin, Brady y Hult (2000); Oh (1999); Shenwell, Yavas y Bilden (1998); Woodside, Frey y Daly (1989)– defienden que la calidad de los servicios es la que resulta de la satisfacción de los clientes. Para otros autores, Iacobucci, Ostrom y Grayson (1995); McAlexander, Kaldenburg y Koenig (1994); y Teas (1993), es imposible concluir si la satisfacción o la calidad de los servicios es la antecesora de este proceso. Y, por último, para Camisón, Cruz y González (2007) la calidad debe estar basada en las percepciones que el cliente tiene de los servicios. En este sentido, “calidad es lo que el cliente hace o lo que es a partir de sus percepciones” (Grönroos, 1990).

Actualmente, las empresas a fin de tener éxito, necesitan centralizarse en el cliente y en buscar la satisfacción Garcés (1994), dado que la calidad es un punto de vista sobre el valor del producto y puede ser realmente desafiante cuando sucede lo inesperado Casadesús (2002), ya que son acontecimientos con una carga adicional sobre la capacidad de dar la calidad en el servicio, debido a que en la actualidad los clientes no solo desean un mejor servicio sino que lo esperan. A través de los años una de las industrias que ha presentado un crecimiento notable es la industria de la hospitalidad, varias compañías trabajan para hacer del servicio su margen competitivo, lo que lleva a las empresas elevar los niveles del mismo con el propósito de alcanzar sus objetivos, Monfort et al. (2013).

1.1.1 Servicios hoteleros. Etapas y componentes fundamentales

La cultura del servicio en la industria de la hospitalidad, tal como lo mencionan Aiteco Consultores (2004), se concentra en servir y satisfacer al cliente. Teniendo inicio en la alta dirección y continuando con el resto de los empleados. Donde se incluyen además todas las actividades económicas, teniendo en consideración productos físicos o de construcción. En cuanto a la calidad del servicio en hoteles se puede empezar por definir qué es un hotel; Barragán (2004) afirma que un hotel es un lugar que proporciona alimentación y hospedaje que ofrezca entretenimiento a los viajeros y que opera bajo la base de obtener utilidades. Por otro lado, es importante resaltar que la calidad de un hotel no se ve solamente por sus instalaciones sino también por aquellas personas que participan en todos los eslabones del servicio a partir de un trabajo organizado en forma estratégica.

Se debe afirmar que con el paso del tiempo los consumidores se vuelven más sofisticados en cuanto a las expectativas que tienen sobre los servicios hoteleros. Según Varela et al. (2009), es posible que por diversas razones un prestador no cumpla con las expectativas del cliente y esto lo lleve a tener una imagen negativa y a que definitivamente corte sus relaciones con el proveedor. Además es posible, según Bigné et al. (1997), que el cliente en muchas ocasiones no se sienta insatisfecho en sí mismo por una situación de mal servicio sino por la mala respuesta ofrecida por la empresa ante el fallo presentado. Para una correcta gestión de los servicios hoteleros se deben tener en cuenta que este tiene tres etapas fundamentales que son el diseño la promoción y la prestación del servicio cada una tiene características específicas y se debe hacer una correcta ejecución de las mismas para alcanzar el nivel de satisfacción deseado.

Diseño. El crecimiento de una empresa de servicios depende en gran medida de su capacidad para introducir nuevas ofertas de servicio atractivas al cliente y realizar un desarrollo consistente de las mismas. La Estrategia de Productos y Servicios consistirá fundamentalmente en seleccionar, definir y diseñar los mismos Shostack (1977). La definición del servicio y el análisis del cliente se deben hacer de modo simultáneo. Separar el desarrollo del servicio de las relaciones con el cliente sólo genera

problemas: los diseñadores persiguen sus propias fantasías, dejando que operaciones y ventas se encarguen de determinar cómo fabricar y cómo vender respectivamente Acevedo (2001). Es importante destacar que la decisión que se adopte sobre el servicio a ofrecer, marcará las decisiones que se tomen en las distintas áreas de la Dirección de Operaciones. De esta forma los equipos y la disponibilidad del personal son distintos en un servicio del área de animación del hotel que del área de restauración, lo mismo en su actividad publicitaria y el perfil requerido al personal a contratar. Por otra parte, las decisiones sobre la selección y diseño de un servicio deben ser tomadas por la organización en su conjunto dado que toda ella se verá afectada por las mismas.

El diseño de los servicio tiene gran implicación en la fidelización de un cliente, la cuota del mercado y en los costos de los. La introducción de nuevos servicios de mayor calidad en sus atributos constituye hoy en día uno de los planes de acción fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva. El escenario en que las empresas se mueven actualmente sugiere que las dificultades e incertidumbres asociadas al desarrollo de nuevos y mejores servicios están creciendo, lo mismo que la presión para una mayor rapidez en su desarrollo. Al momento de diseñar servicios hay fuentes de información que establecen pequeñas diferencias en las etapas a seguir, aunque se puede resumir en los siguientes cinco puntos Huerta (2016):

1. Exploración o descubrimiento: En esta fase se identifica el problema que se tiene que resolver, siempre desde el punto de vista de usuario y/o cliente. El análisis se debe centrar en el comportamiento y motivaciones reales de los usuarios y por eso hay que intervenir lo menos posible en esa realidad.
2. Conceptualización: Esta fase consiste en proponer ideas y conceptos encarados a solucionar el problema observado, ponerlos a prueba y modificarlos cuantas veces haga falta. La idea es que el usuario pueda ser parte de esta etapa, opinar e incidir en las modificaciones en base a sus necesidades y problemáticas.
3. Prototipado: Cuando el concepto es validado es necesario producir prototipos en pequeña escala para que puedan ser probados por los usuarios. La idea es que el prototipo acerque el servicio y al usuario al contexto real de uso. Para esto se

utilizan storyboards, esquemas, vídeos o fotografías, al igual que test más interactivos como role playing que acerquen a la persona a la realidad.

4. Implementación: La penúltima fase consiste en implementar lo que se ha propuesto y lanzarlo al mercado si cumple los objetivos establecidos, siempre manteniendo la observación sobre lo que se ha hecho y sobre todo, sobre cómo se comporta el usuario delante de los cambios.
5. Vuelta a empezar: Como todo proceso iterativo es recomendable mantener el espíritu de “fase beta”, que consiste en la observación constante con la idea de proponer mejoras sobre lo que se ha hecho, aprendiendo de los errores cometidos.

Promoción: El término puede utilizarse para nombrar a las actividades que buscan dar a conocer o incrementar las ventas de algo. La idea de promoción turística, por lo tanto, hace referencia a la difusión de un lugar como destino para los turistas. Es importante destacar que la llegada de visitantes a una ciudad o un país genera ingresos económicos para dicho lugar: por eso la importancia de la promoción turística, Pérez Porto (2011). En concreto, hay que establecer que todo proyecto de promoción turística puede abarcar una gran variedad de objetivos. No obstante, entre los más habituales están los siguientes: Fomentar lo que sería la promoción y atractivo turístico de un lugar, aumentar y dar a conocer la oferta que existe para el turista, captar eventos de cierta relevancia para la zona. Incentivar la implicación de todos los profesionales relacionados con el turismo para impulsar el mismo y atraer a mayor número de visitantes, Para poder conseguir todos esos fines y otros muchos más se puede recurrir a un sinfín de herramientas de promoción turística. No obstante, entre todas ellas destacan las siguientes: jornadas, ferias, congresos, visitas de interés turístico, fiestas, eventos, congresos, rutas.

Además de todo lo expuesto, se debe subrayar que cuando se habla de promoción turística según lo explica Merino (2014) en su artículo hay que tener en cuenta que existen diversos aspectos y elementos que le dan forma y que son necesarios para que pueda cumplir sus objetivos. En concreto, nos estamos refiriendo al turismo como elemento intangible, a los consumidores o turistas, a las agencias de viajes, la estrategia o la comunicación, que puede ser interna, externa o de boca en boca. Se

habla de campaña de promoción turística para señalar a las actividades y emprendimientos que se llevan a cabo con la intención de que los potenciales viajeros conozcan los atractivos de un destino y se decidan a planificar una visita. Estas campañas intentan divulgar los atractivos naturales, históricos, culturales, etc. del destino.

Prestación es la etapa en la cual existe la interacción del cliente con el servicio, consta generalmente de tres componentes o procesos claves fundamentales que se llevan a cabo en las empresas de hospitalidad que son: Alojamiento, Restauración y Animación. Es precisamente en esta etapa y en estos procesos, donde existe la interacción del cliente con el servicio y en la cual se puede determinar a qué punto fueron satisfechas las expectativas del cliente, por ende su satisfacción. Por la importancia que tiene su estudio y en epígrafes posteriores se abordará y profundizará sobre esta etapa del servicio.

1.2 Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros

La calidad ha tenido varias definiciones con el transcurso del tiempo, Ishikawa, (1986); Crosby (1988); Deming (1989); Juran (1990); Drucker (1990); Imai (1998), García (2001) las cuales la analizan desde diferentes puntos de vista en dependencia de la información con la que se ha contado en ese momento y de los intereses que han presentado los autores y que han los han llevado a definirla. Garvin (1988) propone cinco diferentes puntos de vista desde los cuales se puede hacer una definición de la calidad, donde reconoce la validez de estos dependiendo de las condiciones y momentos en que fueron hechas, estos son:

El trascendente de la filosofía: que define a la calidad como lo supremo, cuando el objeto en cuestión presenta características óptimas. Esta definición expresa solo dos opciones a la hora de medirla la calidad existe o no existe, y su limitación es precisamente esta, que se conoce que la calidad presenta varios niveles. Una alusión a esta definición se aprecia en la hecha por Ruskin (2014): “La calidad nunca es un accidente, sino el resultado de un esfuerzo inteligente y debe existir el deseo de producir algo superior.”,

- El basado en el producto: Este se basa en que el producto cumpla con los requisitos establecidos en su diseño, sin tener en cuenta la satisfacción del cliente final ni el costo de producción, mientras más atributos posea mayor calidad tendrá.
- El basado en el cliente: Este expresa la calidad únicamente desde la satisfacción del cliente.
- El basado en la fabricación: Se limita al cumplimiento de las normas del proceso condicionando los requisitos del cliente a lo logrado por los ingenieros de diseño y los empleados en el proceso productivo.
- El basado en el valor: Define la calidad cuando la venta del producto o servicios ofrecidos cubre el costo de producción y proporciona beneficios.

Una definición que conjuga la aproximación del producto, la fabricación, el valor y la del cliente es la hecha por Yamaguchi (1989): “La buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha, sino significa también, el volumen de producción que, cuando se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un buen precio, o por lo menos un precio razonable, y además un servicio de postventa, rápido y bueno para la tranquilidad del cliente”. Moreno Pino (s.f), con su definición, destaca el papel del hombre como factor fundamental para la realización de la calidad: “Conjunto de características de una entidad que resultan de la integración e interacción de determinados sujetos económicos que permiten satisfacer y superar las necesidades de los consumidores sin afectar el entorno”. Como estos, a través de la historia se han hecho múltiples y diversos estudios destacando la importancia que representa una correcta gestión de la calidad, Vásquez et al. (1996), Lewis y Booms (1983), Bou (1997), en las organizaciones y aunque es cierto, que en este sentido, anteriormente se estudiaba mucho más el sector de industrias de producción, los últimos años de este siglo son testigo de una revolución en los servicios nunca antes observada, en especial la industria de la hospitalidad.

En el sector turístico, el servicio hotelero puede denominarse producto-servicio ya que comparte las características propias tanto de los productos como de los servicios. El servicio hotelero se apoya tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles. Reisinger (2001) afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Estos servicios tienen características únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente. Para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y que comprendan las propias características. Jiménez (2001) identificó que el ciclo del servicio hotelero consta principalmente de tres pasos fundamentales para la colaboración con el cliente y son los momentos:

1. **Iniciación:** es el arribo del huésped al hotel: El cliente tiene su primera interacción desde que se baja del auto o entra en la puerta principal de hotel.
2. **Momento de verdad:** Estos comprenden los momentos en que el huésped interactúa con algún empleado o entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Una empresa de servicio puede tener más de cien clases de momentos de verdad pero solo algunos tienen un impacto crítico o decisivo sobre la percepción de los huéspedes.
3. **Fin:** Es la conclusión de la visita del huésped al establecimiento de prestación de servicio; por lo tanto es la última interacción que se tiene físicamente con el cliente dentro del hotel; y en ocasiones puede ser la experiencia más importante dentro de su estancia.

El ciclo del servicio ya sea desde la iniciación tanto en momentos de verdad como en el fin, ayudan a que el empleado perciba mejor todas las necesidades de sus huéspedes, permitiéndole cubrir mejor sus demandas, alcanzando sus expectativas. Dentro de este ciclo se encuentran inmersos los principales procesos clave que son la razón de ser de las organizaciones creadas con fines turísticos y en los que debe enfocarse

estratégicamente la organización con fin de brindar la mayor calidad del servicio, estos son el alojamiento, la restauración y la animación.

Alojamiento: Es todo servicio que permita al viajero acomodación y techo, dentro de ciertas condiciones de seguridad y confort, mediante el pago de un precio Maldonado (2000). Los clientes internacionales exigen cada vez más calidad de los servicios turísticos y el proceso de alojamiento como un macro proceso clave dentro de la hotelería, se debe tener ello muy en cuenta y asegurar la calidad de todos los elementos del producto turístico.(incluyendo las áreas de recepción, ama de llaves, mantenimiento, servicios técnicos, entre otros), Martí y de Andrés (1997). Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad en los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector Báez (1989). Las empresas hoteleras son un claro ejemplo de esta necesidad de continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente Escobar (2010).

Una correcta gestión de alojamiento debidamente organizada, orientada al cliente y que gestione la calidad de sus servicios conforme a alguna norma de reconocidos resultados, conseguirá aumentar la imagen respecto de los clientes, fomentando un aumento de los resultados empresariales, Alonso, Barcos y Martín (2006). Definir claramente los requisitos del cliente, asegurar la prestación del servicio bajo unos parámetros de calidad, realizar un seguimiento de la satisfacción durante la prestación del servicio inclusive, son algunos de los puntos sobre los que actuar y que en el proceso de Alojamiento, Chase, Aquilano y Jacobs (2000). Una imagen generada, un prestigio en cuanto a prestación de servicios, son un tesoro que no tiene precio, el cual se debe ir labrando poco a poco, y es el Recurso Humano el responsable de este reto en el sector. La mayoría de expertos en el sector Calidad para la Gestión de Alojamiento, señalan algunas acciones base para la prestación de un servicio de esta naturaleza, esto es, de un servicio de calidad del Toro (2011). Estas acciones son:

- Determinación correcta de los requisitos del cliente, que supone un conocimiento de las expectativas de los viajeros y de los factores que las determinan en ámbitos como: a) Expectativas sobre el servicio esperado de la gestión de Alojamiento. b) Expectativas sobre el producto que se va a adquirir. c) Expectativas sobre el desarrollo y estancia del cliente.
- Orientación de los recursos humanos de la empresa a la excelencia del servicio y la satisfacción del cliente. Las personas, son uno de los aspectos más importantes de cualquier organización. Su formación, el trato con el cliente, las relaciones interpersonales y, sobre todo la motivación del personal, son aspectos a gestionar por la organización.
- Adecuación de la calidad esperada por el cliente con la calidad percibida realmente por el mismo durante el disfrute de su estancia.
- Evaluación de la satisfacción del cliente y tratamiento de la información para la mejora de los servicios.

La actividad turística de **Restauración** es aquella que se desarrolla en establecimientos abiertos al público, y que consiste en ofrecer habitualmente y mediante precio, servicio de comidas y bebidas, para su consumo en el mismo local, independientemente de que esta actividad se desarrolle de forma principal o como complemento de otras relacionadas con el alojamiento, ocio o esparcimiento, Fresco (2006).

Restaurante: aquel establecimiento que dispone de cocina debidamente equipada y zona destinada a comedor, con la finalidad de servir al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el propio local. En el desarrollo de su actividad, ofrecerán básicamente almuerzos y cenas de elaboración compleja, aunque podrán ofrecer cualquier otro servicio que de forma habitual se preste en los bares-cafeterías; e incluso podrán prestar el servicio de venta de comidas y bebidas para llevar y servicio a domicilio, Gallego (2001).

Bar-cafetería: aquel establecimiento que sirve ininterrumpidamente durante el horario de apertura, bebidas acompañadas o no de comidas, de elaboración rápida,

precocinada o sencilla, para su consumición rápida en el propio establecimiento o para reparto a domicilio. Se considerarán incluidos en este grupo los establecimientos que tengan sistemas de autoservicio de comidas y bebidas, así como todos aquellos que no estén incluidos en el grupo de restaurantes, Panique (2005).

Es necesario que los gestores hoteleros lleven a cabo una serie de prácticas que consigan presentar la oferta de restauración como un servicio único y atractivo, ligado a la calidad ofrecida en las demás instalaciones del hotel. Algunas pautas para conseguirlo según Collado (2016) pueden ser:

- Tener en cuenta la ventaja competitiva del hotel, su carácter distintivo, estableciendo relaciones para que este servicio tenga el sello del establecimiento y de esta manera se muestre ante el consumidor como un producto de confianza.
- En el caso de tratarse de un hotel en el que el servicio de restauración cuente con un prestigio culinario difícil de salvar, es conveniente que se oferte el servicio de comidas en un restaurante que el establecimiento tenga como un segundo negocio, de manera que se vea el hotel como un lugar que realiza descuentos y facilita este servicio, pero que no lo ofrece.

La importancia del sistema de restauración es creciente y siendo el sector turístico un sector de cambio, necesita amoldarse a las nuevas situaciones, dándole el enfoque necesario para que el producto turístico no quede obsoleto y pueda escapar de esa etiqueta de baja calidad ,siendo este uno de los procesos claves que desarrolla el sector de la hospitalidad una mala percepción de la restauración prestada puede ser vital en la experiencia turística que tenga el cliente en su estancia y por tanto en su satisfacción final Bigné et al.(2010).

La **Animación** turística es una especialidad joven dentro de la hotelería, su objetivo fundamental está basado en lograr un disfrute y esparcimiento placentero hacia clientes y personas que necesitan ocupar su tiempo de ocio Castilleja (2017), por lo que , aquellos encargados de realizar esta actividad deben poseer cualidades que además de entretener logren del cliente nuevas formas de socialización, Ulacia (2006) ,Leyva Oro (2015). Un tiempo libre bien planificado logrará: Organizar las condiciones

necesarias para el desarrollo personal y colectivo ; sensibilizar sobre la importancia de utilizar educativamente el ocio y tiempo libre; buscar la participación en la gestión de la residencia y en la planificación y desarrollo de actividades; optimizar la dinámica grupal; compensar carencias y desigualdades culturales; Trabajar para el crecimiento de la autoestima de los ancianos, sobre todo, apoyando en las dificultades socioculturales que implican el cambio de situación desde la vida laboral a la jubilación; Crear un buen clima de intercambio de experiencias Morales (2016). Un correcto programa de animación en un hotel puede resultar decisivo en la percepción del cliente del servicio ofrecido, Monteagudo (2011):

- Promueve la participación: No importa la edad, la condición social, ni la nacionalidad del cliente. Un programa bien diseñado y gestionado por un buen equipo de animación hace que el cliente se sienta cómodo participando y estimule a otros clientes a participar también.
- Establece vínculos emocionales: A través de la participación, el cliente está interactuando con los animadores y creando vínculos que aportan cercanía y que rompen la barrera impersonal. El animador termina convirtiéndose en un “amigo” con el que compartir las vacaciones.
- Posibilita nuevas experiencias: Si el objetivo es innovar, no dudes en fomentar la creatividad y la colaboración entre departamentos para implementar nuevas experiencias de ocio. El equipo de animación se convierte entonces en un buen facilitador de dichas experiencias.
- El cliente se siente escuchado: el cliente tiende a compartir con el animador todo aquello que puede estar bien o mal dentro del establecimiento. El animador se convierte en una importante fuente de información para la dirección y en un gestor informal de las quejas. Desde su posición de “amigo” todo resulta menos incómodo.
- Promociona el consumo interno: Es interesante involucrar al animador en las acciones que apoyan la promoción del consumo interno. La coordinación entre departamentos es básica para poner en marcha iniciativas de este tipo.
- Genera contenido en las Redes Sociales: Por su situación dentro del hotel, el animador puede fotografiar, hacer entrevistas y/o grabar imágenes e forma más

natural. Contar dentro del equipo con un perfil con estas características es de gran ayuda. Siempre teniendo en cuenta la Ley de Protección de Datos.

- Refuerza la imagen de marca: El equipo de animación es un interesante elemento de apoyo al departamento de marketing. Toda la imagen relacionada con el ocio y la animación es susceptible de ser utilizada para potenciar nuestra Marca.
- Fideliza: En los hoteles vacacionales que cuentan con buenos equipos de animación, el índice de repetición suele ser más alto. A la hora de hacer su reserva, algunos clientes preguntan por si sigue tal o cual animador. Con la llegada de las Redes Sociales todo esto se potencia mucho más porque las posibilidades de “hablar” con el cliente son mucho mayores. Aunque parezca obvio, el equipo de animación debe crear un buen ambiente vacacional y lúdico dentro del establecimiento lo que ya supone un valor en sí mismo.

Para una correcta labor de venta de un servicio se deben considerar tres puntos que son: aumentar la conciencia de su calidad, explicar sus características y describir los beneficios que tiene Bouazza, (2006). Es de suma importancia contar con una visión estratégica para brindar un buen servicio, el cual tenga entre sus bases de diseño la segmentación del mercado Pizam (2004), Ekinci y Riley (1999), Mc Caskey(2002), así como una estrategia a seguir. Según Grönroos (2002) cinco claves para brindar un buen servicio son:

1. Orientar a los empleados a pensar como gerente, hacer que los trabajadores desarrollen su labor en la empresa como si fuera su propio negocio; con motivaciones, entrenamientos y empowerment, deben sentir que una mala prestación del servicio repercutirá en todos los niveles.
2. Dirigir de forma correcta los momentos de verdad. Existen múltiples tecnologías para realizar muchos de los procesos llevados a cabo en un hotel y en ocasiones los clientes se sienten como si fueran números. Por lo tanto se debe tratar de tener contacto con los huéspedes mediante una sonrisa, mirar a los ojos, gestos que hagan sentir al cliente en una atmósfera atenta.

3. Responder en una manera oportuna. A la mayoría de los huéspedes no les gusta esperar, por eso se debe tener un límite de tiempo, si este no se cumple será señal de un servicio pobre.
4. Emplear gente buena y mantenerla contenta. Los cambios bruscos son el enemigo del servicio. La gente nueva no sabe que son expectativa y tal vez tiene inadecuados entrenamientos o no son muy buenos. El servicio en las compañías, empieza pensando que los empleados son tan importantes como los clientes; esto significa buenos entrenamientos, programas de motivación y remuneraciones.
5. No olvidar se es. Lo que se refiere a que cada empleado debe cumplir con los requisitos para el puesto que este ocupa y que no debe tomar decisiones o hacer promesas que no dependan de su función y lo que es peor, que la empresa no pueda cumplir. Asimismo la empresa tampoco debe promocionar u ofrecer cosas que un futuro no va a poder entregar.

Muchos autores coinciden en que son los clientes de servicios turísticos quienes determinan en mayor medida la implementación o eliminación de productos turísticos del mercado, para lo cual es necesario hacer una mejora en las comunicaciones, el uso de la tecnología y en general, la gestión de los servicios hoteleros. Según Santomá y Costa (2007), con la aparición del modelo SERVQUAL se han generado una gran cantidad de investigaciones sobre la calidad en el servicio hotelero, no solo a nivel de validación del modelo sino además de las implicaciones de acuerdo con las características específicas del hotel. Por otro lado, gran parte de los estudios se centran en relacionar los elementos tangibles de los hoteles y muchos otros analizan la relación con los empleados.

1.2.1 Atributos y dimensiones de calidad en la prestación de los servicios hoteleros

Los sistemas de calidad actuales se cimentan en dos enfoques claramente diferenciados: la obtención de la certificación, de los sistemas de aseguramiento de la calidad y los modelos de calidad total, que propugnan la mejora continua Maté, Fernández y Campos (2001). Dadas las especiales características de los servicios y, en particular, las del sector hotelero, algunos autores proponen en este ámbito

metodologías alternativas de medición, integradoras de los dos sistemas anteriormente mencionados. Así, Camisón y Yepes (1994) analizan las limitaciones de los sistemas de aseguramiento de la calidad, como las normas ISO 9000, a las empresas turísticas, llegando a la conclusión de que la prestación de un servicio conforme a los estándares prefijados en dicha norma no significa necesariamente conseguir una mayor satisfacción del turista, ni la mejora en el funcionamiento efectivo de los departamentos y procesos de la empresa.

Para Cibera (2008), la modelización y búsqueda de la medición de la calidad en el servicio tuvieron sus inicios a partir de las investigaciones adelantadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) creadores del modelo SERVQUAL, e instituyen cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción del cliente. Seguidamente se muestran las cinco dimensiones para realizar dicha evaluación:

Fiabilidad: cumplimiento de las promesas, interés en la resolución de problemas, realización del servicio a la primera opción, en el plazo prometido y ausencia de errores,

Capacidad: personal comunicativo, personal rápido, personal colaborador y personal informado, con una actitud positiva que ayude a los clientes en el menor tiempo posible a solventar sus necesidades,

Seguridad: personal amable y bien formado que transmite confianza a sus clientes en cualquier eventualidad que se presente, de manera confiable y segura,

Empatía: atención individualizada al cliente, horario conveniente, atención personalizada de los colaboradores, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades,

Intangibilidad: los servicios no pueden estar inventariados, sino que siempre se utiliza la capacidad de producción total del servicio sin dejar nada pendiente o en stock.

Y determinan tres dimensiones de calidad que son muy significativas. Calidad física: aspectos físicos del servicio. Calidad corporativa: imagen de la empresa. Calidad interactiva: relación entre trabajadores y clientes o clientes con clientes. Además con el estudio de los cinco gaps Pérez Pérez (2016), analiza los principales motivos de la

diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones; presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo son:

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985).

En los diferentes estudios, algunos autores como Fick y Ritchie (1991) y Douglas y Connor (2003) aplican las cinco dimensiones planteadas en el modelo; en cambio Juwaheer (2004) aplicó cuatro en un estudio de caso de hoteles en la isla Mauricio. Otros como Getty y Getty (2003) aplican solamente tres del modelo original y Akbaba (2006), quien estudió hoteles en Turquía, han aplicado solamente dos dimensiones. Es importante resaltar que muchos autores hacen adaptaciones al instrumento SERVQUAL, como Fernández y Bedia (2004), quienes estudiaron los hoteles en España; Antony y otros (2004) aplicaron el instrumento en hoteles de cadena en el Reino Unido. Sin embargo, los autores antes mencionados que no han aplicado en su totalidad las cinco dimensiones, han decidido para su estudio aumentar en otras dimensiones como: contacto, personal, oferta complementaria, confianza, comunicación, cortesía y organización del servicio.

Los estudios que han medido la calidad de servicio en la hotelería han determinado una serie de atributos que podrían agruparse en tres grandes grupos. Primero, los

relacionados con los aspectos tangibles del establecimiento: ya sean las instalaciones, el aspecto de los empleados, la apariencia del establecimiento, etc. En segundo lugar los relacionados con la fiabilidad, esto es la seguridad que tiene el cliente de que aquello que se le prometió es lo que se les va a ofrecer, ejemplos como reservas garantizadas, solución de problemas rápida y eficazmente, información puntual, etc.; grupo de atributos muy relacionado con los aspectos organizativos del establecimiento hotelero. Y en tercer lugar los relacionados con el desempeño de los empleados: serían aspectos relacionados con la profesionalidad, capacidad de respuesta, trato cordial.

Utilizando el paquete estadístico *Statistic Program for Social Sciences (SPSS)* para Windows versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies*, luego de un análisis detallado de todos los atributos utilizados en las investigaciones se obtuvo que los más utilizados y referenciados además de ser los que mejor se adaptan a la hora de medir la calidad en la prestación de los servicios hoteleros fueron: fiabilidad, confort, seguridad, empatía y especialización (ver figura 1.1). Igualmente, se realizó un análisis de forma cuantitativa con la ayuda del Ucinet, cuyos resultados se muestran en el anexo 1.

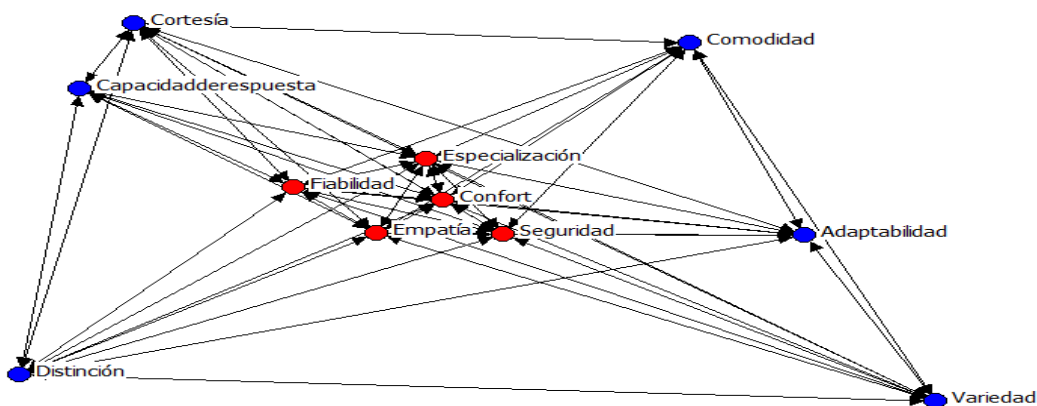


Figura 1.2 Relaciones entre atributos según tratamiento de los autores

En la figura se observa que, los atributos anteriormente mencionados presentan un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes. De igual modo, tienen

menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*, como medida de centralidad. Los atributos que presentan menor grado de centralidad son: Distinción, capacidad de respuesta, variedad, adaptabilidad, comodidad. De forma general, puede decirse que todos los atributos deben ser evaluados y se considera necesario su análisis; no obstante, son los atributos de mayor centralidad los que serán considerados dimensiones de calidad en la prestación de los servicios hoteleros (CPSH).

1.3 Análisis crítico de los instrumentos orientados a la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros

La relación existente entre la satisfacción del cliente externo y la calidad en la prestación del servicio se analiza, por primera vez, con la teoría denominada Calidad de servicio (Carman, (1990); Grönroos, (1982); Atkinson, (1988)). A partir de este momento, esta relación ha sido discutida y tratada en un amplio grupo de investigaciones. Con el propósito de profundizar en los principales elementos pertinentes a CPSH y la forma en que se articulan para lograr satisfacer las expectativas del cliente, la autora realizó una revisión bibliográfica especializada en este tema, consultando un total de 29 investigaciones. Para el análisis se tuvieron en cuenta los atributos asociados a la CPSH y las dimensiones en las que estos se agrupan. Con la ayuda del *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 21.0 se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico por autores utilizando como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, según el cual con un corte en el nivel 8 se obtuvo que los autores pueden ser reunidos en cinco posibles grupos; (Ver anexo 2)

El primer grupo contiene el 37.9% de los autores¹: son estudios basados en el modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo evaluar la calidad de servicio y establecer cuáles son los atributos que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes

¹ Lockwood (1994); Akbaba (2006); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1995); Richard y Sundaram (1995); Webster y Hung (1994); González (2018); Pérez Pérez (2017); Cronin y Taylor (1992); Getty y Thompson (1994); Mei et al. (1999); Falces, Sierra, Becerra y Briñol (1999).

de los establecimientos hoteleros. En varios de los estudios de este grupo se crean otras escalas basándose en la SERVQUAL utilizando diferentes atributos de la calidad. La técnica más empleada para obtener los datos es mediante la aplicación de una encuesta, regularmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que fijan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados ya sea desde el punto de vista del cliente o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados. Los atributos de calidad más utilizados en estos estudios son: los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad.

El segundo grupo abarca el 20.7% de los autores², estos estudios realizan análisis teóricos donde desarrollan una revisión de los conceptos relacionados con la calidad de servicio en la hotelería e inciden en aspectos diferentes, algunos tras una revisión sobre la dimensión y atributos relacionados con la satisfacción del cliente, hacen una revisión a los principales métodos de medición de la satisfacción y concluyen con una revisión de aspectos globales e interculturales que afectan a la satisfacción. Otros, hacen una revisión de los conceptos de calidad de servicio a partir de las dos escuelas de conocimiento, la norteeuropea y la norteamericana, reflexionando sobre el concepto de expectativa y su medición. Concluyen su trabajo indicando que es necesario determinar unos atributos “universales” de calidad de servicio en hotelería al igual que establecer unos estándares comunes de comparación. Los atributos de calidad que más se analizan son: receptividad y empatía.

El tercer grupo está compuesto por 13.8% de los autores³, son investigaciones que hacen adaptaciones de la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio en hoteles, en los cuales hacen uso de prácticamente los mismos atributos de la calidad: fiabilidad, elementos tangibles, personal y oferta complementaria. En su descripción de características del personal se incluyen aspectos relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía

² Ekinci et al.(2003); Antony, Antony y Gosh (2004); Grande et al.(1998); Armstrong et al.(1997); Patton et al.(1994); Noda Hernández (2004).

³ Bojanovic y Rosen (1994); López y Serrano (2001); Tsang y Qu (2000); Fernández y Badia (2004).

El cuarto grupo lo conforman el 13.8% de los autores⁴, estas investigaciones tienen como objetivo determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en los hoteles, y se tuvieron en cuenta los atributos: cortesía y competencia del personal, comunicación y transacciones, elementos tangibles, adecuación y prontitud del servicio, solución a los problemas.

El quinto grupo está formado por el 13,8% de los autores⁵ proponen un sistema de indicadores como parte del procedimiento desarrollado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros que permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones orientadas a la mejora, además de realizar una valoración crítica de diferentes modelos de evaluación de la satisfacción del cliente. Uno de los estudios de este grupo, Stevens et al. (1995), creó una escala para medir la calidad en los restaurantes. Los atributos utilizados son: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, empatía.

Luego de la revisión de la bibliografía consultada se puede concluir de las investigaciones que: Las escalas más utilizadas son basadas en el Modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente; las dimensiones de calidad más analizadas resultaron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; la etapa más abordada en las investigaciones es la de prestación de los servicios; el enfoque más utilizado es el enfoque al cliente, otro utilizado es el enfoque normalizado y ninguno de los casos estudiados tiene un enfoque a la mejora; la etapa del ciclo de gestión más analizada es la de control limitada a la evaluación, en solo uno de los procedimientos estudiados, Pérez Pérez (2017), se encuentra el ciclo de gestión, en todo su alcance. Estos elementos evidencian la necesidad de diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

⁴ Akan (1995); Pérez Campdezuñer (2008); O'Neill et al (2000); Otto y Ritchie (1996).

⁵ Stevens et al.(1995); González Escalona (2017); Caruana et al.(2000); García Buades (2000).

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

El presente capítulo detalla el procedimiento diseñado para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Se tienen como base los métodos analizados en el capítulo precedente y las insuficiencias identificadas durante su estudio. El objetivo esencial de este instrumento metodológico es ofrecer a las entidades hoteleras una herramienta efectiva para gestionar la calidad en la prestación de sus servicios. De esta forma el sector hotelero obtendrá mayores niveles de satisfacción del cliente. Este procedimiento se estructura en tres fases, en cada una de ellas se declaran pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a emplear, en la Anexo 3 se ilustra el algoritmo que lo representa.

2.1 Procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de servicios hoteleros.

Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

Objetivo: establecer las condiciones organizativas para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

Etapa 1. Compromiso

Objetivo: implicar a todos los integrantes de la organización, para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel.

Contenido: garantizar el compromiso de los directivos y personal involucrado durante la investigación. Constituir el equipo de trabajo, ya sea con trabajadores con alto grado de especialización o mediante la contratación de consultores. La segunda opción contribuye a evitar la parcialización de los investigadores por el sentido de pertenencia que puedan tener hacia la organización. De cualquier modo se requiere de la participación del personal del hotel para facilitar la recopilación de la información y la aplicación de los instrumentos, así como para acceder a datos específicos. Debe garantizarse que los recursos necesarios para realizar el estudio no impliquen costos que la entidad no pueda cubrir.

Técnicas: tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

Contenido: se seleccionan y capacitan los integrantes del equipo de trabajo. Estos se encargarán de llevar a cabo todas las tareas y pasos comprendidos en cada fase del procedimiento. Se organizarán actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de calidad de los servicios hoteleros y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Debe garantizarse que el equipo esté integrado por especialistas en el campo metodológico y en el práctico, para garantizar que estos tengan conocimiento del sector hotelero y además posean habilidades para tomar decisiones respecto a la selección de técnicas y el procesamiento de datos. Es importante garantizar que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia de la investigación y posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.

Técnicas: observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

Paso 2. Selección del comité de expertos

Contenido: En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté integrado por 11-15 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parciales o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

Para seleccionar los expertos se propone emplear el Método propuesto por González Camejo, 2018. Este parte del cálculo de un índice de experticia según aspectos como grado científico, años de experiencia, investigaciones realizadas y participación en eventos. En la tabla 2.1 se recogen los criterios para la clasificación de los aspectos y en la escala. El índice se calcula según la expresión de cálculo (1).

Tabla 2.1 Parámetros para evaluar la experticia

Criterios	Parámetros	Clasificación
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1
	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3
Participación en eventos relacionados con el tema	Regionales	1
	Nacionales	2
	Internacionales	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 - 3	Alto

Fuente: Elaboración propia

Índice de Experticia (IE) = $\sum Pp/4$ (1)

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Se recomienda seleccionar expertos con índices de experticia alto para garantizar una mayor confiabilidad en los resultados. Todas las decisiones que requieran de la consulta especializada durante la aplicación del procedimiento deberán ser sometidas al juicio de los especialistas seleccionados.

Técnicas: observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

Etapa 2. Análisis general del hotel

Objetivo: describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios.

Paso 3. Caracterización del hotel

Contenido: definir las principales características del hotel, teniendo en cuenta:

1. Grupo Empresarial al que se subordina
2. Principales mercados emisores
3. Competidores. Deben clasificarse los competidores atendiendo a:

- Marca
 - Grupo hotelero
 - Categoría
4. Partes interesadas
 - Socios
 - Proveedores
 5. Servicios. Deben describirse los servicios que presta el hotel, definiendo su alcance e interrelación con los demás servicios.
 6. Recursos
 - Infraestructura
 - Tecnología
 - Personal. Debe caracterizarse la fuerza de trabajo atendiendo a:
 - Nivel de escolaridad
 - Dominio del idioma
 - Categoría ocupacional
 - Edad
 - Sexo
 - Experiencia
 7. Indicadores del desempeño
 - Ingresos
 - Costos
 - Utilidades
 8. Satisfacción del cliente
 9. Porcentaje de quejas

Técnicas: revisión documental, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

Paso 4. Análisis normativo de la calidad en el hotel

Contenido: Caracterizar el hotel en cuanto a las normas de calidad por las cuales se rige y establecer los requisitos de calidad para los servicios.

Tarea 1. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad del hotel atendiendo a su enfoque y resultados. Se recomienda profundizar en los resultados obtenidos por la organización en materia de calidad; sus premios, resultado de procesos de auditoría y certificación. No debe obviarse el análisis de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

Técnicas: Revisión documenta, entrevistas.

Fase II. Diagnóstico y proyección de estrategias para incrementar la calidad

Objetivo: diagnosticar los elementos asociados al estado actual de los servicios, en materia de calidad, seleccionar los servicios más afectados y valorar su incidencia en la calidad del hotel. Proyectar acciones orientadas a erradicar las deficiencias detectadas e incrementar la calidad en cada uno de los indicadores que presentaron insuficiencias.

Etapas 3. Estado actual de la calidad de los servicios

Objetivo: diagnosticar el estado general de calidad de los servicios que presta el hotel, para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias

Contenido: evaluar la calidad de los servicios del hotel para determinar si existen deficiencias que indiquen un mal funcionamiento.

Se toma en cuenta el Modelo de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985), se establecen cinco dimensiones para la calidad del servicio en una escala llamada SERVQUAL: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Una revisión realizada por Ulacia Oviedo (2015) permite afirmar que estas dimensiones son las más empleadas en los estudios de calidad del servicio. Por tal motivo la autora decide ajustar estas a las características propias de un hotel, de tal modo que las dimensiones del servicio a evaluar serían:

Confort: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación que proyecten la calidad del servicio. Imagen del hotel, limpieza y decoración, elementos que garanticen la comodidad.

Fiabilidad: Capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.

Empatía: Comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.

Seguridad: Higiene, inocuidad de los alimentos y bebidas, credibilidad, privacidad, confianza

Especialización: Atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas.

La calidad en la prestación de los servicios es el resultado de la interrelación entre las dimensiones de calidad del servicio y sus componentes para alcanzar los estándares del servicio. De esta forma su análisis se realiza en tres momentos; el primero consiste en determinar la medida en que los componentes del servicio tributan a alcanzar las dimensiones de calidad. El segundo análisis consiste en determinar si la prestación comprende todos los requisitos establecidos para los servicios y el tercero valora la satisfacción del cliente en función de las expectativas y percepción sobre el servicio.

Seguidamente se procede a caracterizar los servicios atendiendo a la combinación de elementos aportados de autores como (Grönroos y Gummerson, 1987; Rust y Oliver, 1994). Los componentes del servicio que se proponen para el análisis son:

1. Infraestructura: Es todo el espacio físico y equipamiento empleados para la prestación del servicio; dígase habitaciones, restaurantes, cafeterías, etc.
2. Productos: Son todos los productos del servicio; ej. Alimentos, bebidas, actividades, etc.
3. Promoción: Forma y medios empleados para la promoción del servicio; ej. Folletos, revistas, páginas web, etc.
4. Personal: Personas que intervienen en el servicio, capacidades, actitudes, aptitudes, requisitos, etc.
5. Costo - Precio: En el caso de la modalidad Todo incluido, este elemento se refiere a aquellos servicios que no se incluyen en los programas; ej. Celebraciones, masajes, consultas médicas, tiendas, etc.
6. Cliente: Tipos de cliente, nacionalidad, características, etc.
7. Proceso: Actividades del servicio

Paso 5. Análisis de la relación Componentes - Dimensiones

Contenido: se establece la interrelación mediante una lista de chequeo que se muestra en la tabla 2.2. Esta se aplica de manera individual a cada servicio; de esta forma los resultados pueden ser analizados independientemente. Para desarrollar la lista de

chequeo se recomienda aplicar una encuesta al cliente interno empleando una escala ordinal descendente (1-5); este análisis puede complementarse con la revisión documental.

Tabla 2.2. Lista de Chequeo de la relación Componentes –Dimensiones

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					Cc
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Infraestructura						Cc1
Producto						Cc2
Promoción						Cc3
Personal						Cc4
Costo/Precio						Cc5
Proceso						Cc6
Cliente						Cc7
Cd	Cd1	Cd2	Cd3	Cd4	Cd5	Ccd

Una vez aplicada la encuesta se determina la calidad Componente – Dimensión (Ccd) y sus indicadores asociados tal y como aparece en la tabla 2.2. Se proponen las expresiones de cálculo 2-4

$$Ccd = \sum_1^{35} P/35 \quad (2)$$

$$Cd = \sum_1^7 Pd/7 \quad (3)$$

$$Cc = \sum_1^5 Pc/5 \quad (4)$$

Pd: Puntuación promedio obtenida para cada dimensión

Pc: Puntuación promedio obtenida para cada componente

P: Puntuación promedio obtenida en cada casilla

Cc: Calidad de los componentes

Cd: Calidad de las dimensiones

La escala empleada para evaluar la mayor parte de los indicadores propuestos en el instrumento se ilustra en la tabla 2.4 y sus rangos fueron determinados mediante una encuesta aplicada a 124 especialistas en calidad de los servicios hoteleros, (ver Anexo 4). De un total de 234 autores encontrados, solo 124 accedieron a formar parte de la

investigación. En el caso de las otras escalas empleadas, su selección se sustenta en la revisión de literatura especializada en el tema.

Empleando el paquete estadístico SPSS versión 21.0 para *Windows*, se realizó un análisis de la escala, mediante el modelo Alfa se obtuvo un coeficiente de 0.631, con lo cual se comprueba la fiabilidad de la escala. Además, se llevó a cabo un análisis de reducción de dimensiones por factor y se calculó el coeficiente *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) del cual se obtuvo un valor, de 0.613 (ver anexo 5); con lo cual queda demostrada la validez del constructo.

Tabla 2.3. Escala propuesta para la evaluación de los indicadores

Rangos	Clasificación
1-2.5	Baja
2.51-5	Alta

Técnicas: Entrevistas, observación directa, revisión documental.

Paso 6. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio.

Contenido: se analiza el cumplimiento de los requisitos de las NC 126: 2001 para el servicio de Restauración y la NC 127: 2014 para el servicio de Alojamiento. En el caso del servicio de Animación, por su alto grado de subjetividad, se recomienda emplear encuestas al cliente interno (trabajadores vinculados a la animación) acerca de elementos relacionados con el diseño de este servicio. Para cada servicio debe calcularse el Índice de cumplimiento de los requisitos del servicio (ICrs) y los índices de cumplimiento para cada requisito de forma individual (ICr).

Servicio de Animación

En la tabla 2.4 se proponen 7 requisitos que debe incluir el servicio animación, tomando como base los definidos por González Escalona, 2017. Las técnicas recomendadas para recopilar la información son las entrevistas a trabajadores y a clientes, con escala ordinal ascendente (1-5) para garantizar uniformidad en los indicadores calculados; en función de las características del hotel en el momento de aplicación del procedimiento. Para el cálculo del ICrs e ICr se proponen las expresiones 5 y 6, y la escala de evaluación coincide con la tabla 2.3.

Tabla 2.4. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Animación

Requisitos	ICr
Facilitar la integración y participación de todos los huéspedes en sus actividades	
Rescatar y difundir del patrimonio cultural local y nacional	
Garantizar la armonía entre los huéspedes y su interacción con la naturaleza	
Optimizar la utilización de toda la infraestructura hotelera	
Promover la economía local a través de la generación de nuevos empleos	
Contribuir a que todos los clientes mantengan una adecuada calidad de vida y utilicen de forma sana su tiempo libre durante las vacaciones	
Ampliar las posibilidades lúdicas para los huéspedes y la comunidad	
ICrs	

$$ICrs = \sum_1^7 ICr / 7 \quad (5)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr / n \quad (6)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

Técnicas: Encuestas, observación directa, revisión documental.

Servicio de Restauración

Para calcular los ICr; ICr se emplea la observación directa y la entrevista a los trabajadores y las expresiones de cálculo 7-8. Se elabora una lista de chequeo basada en los requisitos del servicio según la NC 126: 2001 y la NC 127: 2014; tal y como aparece en la tabla 2.5. La escala de evaluación coincide con los parámetros establecidos en la tabla 2.3.

Tabla 2.5. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Restauración

Requisitos	Descripción	ICr	P
------------	-------------	-----	---

	NC 126:2001	(1-5)
5.1	Ubicación	
5.2	Edificación	
5.3	Condiciones de calidad y diseño	
5.4	Exteriores del restaurante y acceso	
5.5	Entrada al restaurante	
5.6	Servicios técnicos. Abastecimientos	
5.7	Seguridad	
5.8	Condiciones higiénico-sanitarias	
5.9	Facilidades para personas con discapacidades	
5.10	Salón comedor	
5.11	Servicios	
5.12	Cartas	
5.13	Servicios sanitarios públicos	
5.14	Cocina	
5.15	Almacenamiento	
5.16	Mantenimiento general	
5.17	Recursos humanos	
	NC 127:2014	
5.3.20.1.1	Índice de plazas gastronómicas, dotación, oferta y servicios	
		ICrs

$$ICrs = \sum_1^{18} ICr/18 \quad (7)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr/n \quad (8)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

Técnicas: Entrevistas, observación directa, revisión documental.

Servicio de Alojamiento

Para determinar el cumplimiento de los requisitos del servicio Alojamiento se procede de forma similar al servicio del Restauración. Para ello se emplean los requisitos de la NC 127: 2014. Igualmente se elabora una lista de chequeo tal y como aparece en la

tabla 2.6. Se emplean las expresiones de cálculo 9-10 y la escala para clasificar los resultados se corresponde con la empleada para los servicios de Restauración y Animación.

Tabla 2.6. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Alojamiento

Requisitos	Descripción NC 127: 2014	ICr P (1-5)
5.1	Responsabilidades	
5.1.1	Capital humano	
5.1.2	Comercialización	
5.1.3	Identificación y tratamiento a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas que tributan al cumplimiento de requisitos de calidad	
5.2	Requisitos generales de los establecimientos de alojamiento	
5.3	Requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento	
5.3.1	Edificación	
5.3.2	Entradas	
5.3.3	Estacionamiento	
5.3.4	Escaleras	
5.3.5	Señalización	
5.3.6	Iluminación	
5.3.7	Agua	
5.3.8	Electricidad	
5.3.9	Condiciones ambientales e higiénico sanitarias	
5.3.10	Aislamiento acústico	
5.3.11	Seguridad	
5.3.12	Facilidades para personas con discapacidades	
5.3.13	Servicios técnicos	
5.3.14	Áreas verdes	
5.3.15	Servicios sanitarios públicos	

5.3.16	Vestíbulo principal	
5.3.17	Servicios de recepción	
5.3.19	Área habitacional	
5.3.20.2	Áreas recreativas	
		ICrs

$$ICrs = \sum_1^{25} ICr / 25 \quad (9)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr / n \quad (10)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

Técnicas: Entrevistas, observación directa, revisión documental.

Paso 7. Determinación de la Diferencia Expectativa – Percepción (E-P)

Contenido: se determinan las diferencias Expectativa – Percepción para los servicios, de forma independiente.

Para determinar el estado de la satisfacción del cliente, la autora asume una aplicación parcial del Modelo SERVQUAL formulado por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985). Este modelo es conocido también como Modelo de las Deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la organización de servicios de otras cuatro deficiencias. A continuación, se pasa a analizar los cinco gaps propuestos.

Gap 1(Expectativas): Diferencia entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección. La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio.

Gap 2(Estándares): Diferencia entre las percepciones de la dirección y las especificaciones del servicio. La dirección puede no fijar las especificaciones de calidad o que estas sean poco claras o irreales.

Gap 3 (Prestación): Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio

prestado, puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo, la moral baja, los equipos estén en mal estado, escasa estimulación, entre otros.

Gap 4 (Comunicación): Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador.

Gap 5 (Percepción): Diferencia entre la percepción del servicio y el servicio esperado
Para determinar el E-P del servicio, la autora considera pertinente el análisis del ciclo Expectativas-Estándares-Percepción. El E-P constituye un indicador concreto para el servicio analizado, representa el grado de conformidad del cliente con el servicio en cuestión, para su cálculo deben definirse los atributos específicos del servicio en correspondencia con los estándares del mismo y analizar su comportamiento en la prestación del servicio.

Para el desarrollo de este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la cual se evalúe el nivel de expectativa y percepción (escala ordinal ascendente 1-5) que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio; y a la calidad de los componentes. Para determinar el tamaño de la muestra se recomienda utilizar un muestreo estadístico para poblaciones finitas, tomando como población la ocupación trimestral; según la expresión 11.

$$n = \frac{K^2 p.qN}{e^2(N-1) + K^2 p.q} \quad (11)$$

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno

q: (1-p) probabilidad de que no se presente el fenómeno

N: tamaño de la población

e: error en tanto por ciento

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

Las tablas 2.7 y 2.8 muestran los indicadores a calcular según las expresiones 12-29 para la diferencia E-P respecto a las dimensiones y componentes, respectivamente. La escala empleada aparece en la tabla 2.9, y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

Tabla 2.7. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones de calidad

Servicios	Dimensiones de Calidad P (1-5)					
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Alojamiento						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Restauración						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Animación						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Hotel						
Expectativas	IEd	IEd	IEd	IEd	IEd	IEdh
Percepción	IPd	IPd	IPd	IPd	IPd	IPdh

$$IEds = \sum_1^5 Ed/5 \quad (12) \quad IPds = \sum_1^5 Pd/5 \quad (13) \quad E - Pds = \frac{IPds}{IEds} \quad (14)$$

$$IPdh = \sum_1^3 IPds/3 \quad (15) \quad IEdh = \sum_1^3 IEds/3 \quad (16) \quad E - Pdh = \frac{IPdh}{IEdh} \quad (17)$$

$$IEd = \sum_1^3 Ed/3 \quad (18) \quad IPd = \sum_1^3 Pd/3 \quad (19) \quad E - Pd = \frac{Pd}{Ed} \quad (20)$$

IEds: Índice de expectativas para las dimensiones del servicio

IPds: Índice de percepción para las dimensiones del servicio

E-Pds: Diferencia Expectativa- Percepción para las dimensiones del servicio

IEdh: Índice de expectativas para las dimensiones del hotel

IPdh: Índice de percepción para las dimensiones del hotel

E-Pdh: Diferencia Expectativa- Percepción para las dimensiones del hotel

IEd: Índice de expectativas de la dimensión

IPd: Índice de percepción de la dimensión

E-Pd: Diferencia Expectativa- Percepción de la dimensión

Ed: Expectativas promedio por dimensión

Pd: Percepción promedio por dimensión

Tabla 2.8. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes del servicio

Componentes del servicio P (1-5)								
	Producto	Promoción	Personal	C/P	Proceso	Cliente	Infraest	
Alojamiento								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
Restauración								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
Animación								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
Hotel								
Expectativas	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEch
Percepción	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPch

$$IEcs = \sum_1^5 Ec/7 \quad (21) \quad IPcs = \sum_1^5 Pc/7 \quad (22) \quad E - Pcs = \frac{IPcs}{IEcs} \quad (23)$$

$$IPch = \sum_1^3 IPcs/3 \quad (24) \quad IEch = \sum_1^3 IEcs/3 \quad (25) \quad E - Ph = \frac{IPch}{IEch} \quad (26)$$

$$IEc = \sum_1^3 Ec/3 \quad (27) \quad IPc = \sum_1^3 Pc/3 \quad (28) \quad E - Pc = \frac{Pc}{Ec} \quad (29)$$

IEcs: Índice de expectativas para los componentes del servicio

IPcs: Índice de percepción para los componentes del servicio

E-Pcs: Diferencia Expectativa- Percepción para los componentes del servicio

IEch: Índice de expectativas para los componentes del hotel

IPch: Índice de percepción para los componentes del hotel

E-Pch: Diferencia Expectativa- Percepción para los componentes del hotel

IEc: Índice de expectativas de los componentes

IPc: Índice de percepción de los componentes

E-Pc: Diferencia Expectativa- Percepción de los componentes

Ec: Expectativas promedio de los componentes

Pc: Percepción promedio de los componentes

Nota: El E-P general se obtiene mediante la expresión de cálculo (30) y se evalúa mediante la misma escala que los indicadores que lo componen.

$$E - P = \sum_1^2 (E - Pds + E - Pcs)/2 \quad (30)$$

Tabla 2.9. Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
IEds; IEcs	1-2.5 Baja	E-Pds; E-Pcs	< 1 Bajo
IPds; IPcs	2.51-5 Alta	E-Pcs; E-Pch	≥ 1 Alto
IEdh; IEch		E-Pd; E-Pc	
IPdh; IPch			
IEd ; IEc			
IPd ; IPc			

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, observación directa.

Tarea 2. Construir la matriz de interrelación de los indicadores de calidad (MIIC)

En esta tarea se construye la MIIC, la cual analiza los resultados por indicador y por servicio y permite establecer estrategias para cada servicio y para cada indicador, de forma independiente. La figura 2.10 y la tabla 2.11 ilustran la MIIC y las alternativas para la proyección de estrategias, respectivamente.



Figura 2.10. Matriz de interrelación de los indicadores de calidad (MIIC)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.11. Alternativas para la proyección de estrategias

Cuadrante	Prioridad	Estrategia
1-2-3	1	Los servicios ubicados en este cuadrante necesitan estrategias radicales que modifiquen totalmente el cumplimiento de los requisitos, el equilibrio positivo entre las expectativas y percepción; y la relación entre los componentes y dimensiones.
1-5-3	1	En este cuadrante deben tomarse medidas para incrementar el equilibrio entre las expectativas y percepción de los clientes; y hacia el incremento de la relación entre los componentes y dimensiones

4-2-3	1	El objetivo fundamental de las estrategias para estos servicios es garantizar el cumplimiento de los requisitos y la interrelación entre los componentes y dimensiones de calidad
1-2-6	1	Debe priorizarse el cumplimiento de los requisitos de los servicios y el logro de un equilibrio positivo entre las expectativas y percepción de los clientes
1-5-6	2	Deben tomarse acciones con vista a equilibrar satisfactoriamente las expectativas y percepción de las dimensiones y componentes en los servicios ubicados en este cuadrante
4-2-6	2	Las acciones propuestas deben garantizar el cumplimiento de los requisitos del servicio
4-5-3	2	Las estrategias para los servicios ubicados en este cuadrante deben encaminarse a garantizar la relación positiva entre los componentes y las dimensiones de calidad
4-5-6	3	Las estrategias para los servicios cuyos indicadores estén ubicados en este cuadrante deberán estar encaminados a mejorar dichos indicadores

Técnicas: revisión documental

Paso 8. Selección y análisis de los servicios débiles

Contenido: seleccionar aquellos servicios con prioridad 1 y profundizar en su estado actual. Para el desarrollo de este paso se recomienda profundizar en los indicadores específicos calculados en los pasos 5-7. La tabla 2.11 muestra los indicadores y la forma en que deben analizarse a través de una lista de chequeo, el propósito fundamental es determinar las particularidades de cada servicio seleccionado, para garantizar mayor precisión en las acciones propuestas.

Tabla 2.12. Lista de chequeo para indicadores específicos de calidad

	Servicios			
Indicadores	Alojamiento	Restauración	Animación	Estrategias cuando el indicador es bajo
Cc				Mejorar la calidad por componente
Cd				Mejorar la calidad en las dimensiones
ICr				Mejorar el cumplimiento de los requisitos del servicio
IEds				Incrementar las expectativas respecto a las dimensiones
IPds				Mejorar la percepción de las dimensiones
IEcs				Incrementar las expectativas respecto a los componentes
IPcs				Mejorar la percepción de los componentes
Valoración	Hasta 2 indicadores deteriorados (Prioridad 3) 3-4 indicadores deteriorados (Prioridad 2)			

	5-7 indicadores deteriorados (Prioridad 1)
--	--

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso.

Etapa 4. Proyección de estrategias para incrementar la calidad de los servicios

Contenido: incrementar la calidad de los servicios con prioridad 1 mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 3.

Paso 9. Monitoreo de las estrategias

Contenido: Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. La tabla 2.12 muestra la lista de supervisión a emplear en este paso. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad, una vez concluida esta etapa.

Tabla 2.13 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Estrategias	Acciones	Servicio			Cumplimiento		Observaciones
		A	R	An	SI	NO	
1-n							
	1						
	2						
	3						
	m						

Técnicas: tormenta de ideas, observación directa y métodos de consenso.

Fase III. Control y mejora de la calidad

Objetivo: analizar las deficiencias detectadas en el paso anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la

propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los servicios del hotel, aun cuando no tuvieran prioridad 1, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre servicios; y para el hotel.

Etapa 5. Recálculo de los indicadores asociados a la calidad

Contenido: recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 2.13 y 2.14 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

Tabla 2.14. Lista de comparación de los indicadores generales de calidad

Servicios hoteleros	Ccd			ICr			E-P			Impacto
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	
Alojamiento	-	-	-							
Restauración	-	-	-							
Animación	-	-	-							
Hotel										

Tabla 2.15. Lista de comparación de los indicadores específicos de calidad

Servicios									
Indicadores	Alojamiento			Restauración			Animación		
	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei
Cc									
Cd									

ICr								
IEds								
IPds								
IEcs								
IPcs								
Impacto								

El impacto de las estrategias se determina en la medida que los indicadores se comportan significativamente luego de aplicadas las acciones. La clasificación del impacto se determina teniendo en cuenta la cantidad de variaciones positivas, negativas y nulas, tal y como se muestra en la tabla 2.15.

Tabla 2.16. Escala de medición del impacto de las estrategias

Para los Indicadores	Clasificación del impacto	Para los Servicios y Hotel	Clasificación del Impacto
V>1	Positivo	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto positivo	Positivo
V=1	Nulo	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto neutro	Nulo
V<1	Negativo	Hasta el 60% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo

		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de expertos, en función de la naturaleza del indicador
--	--	-------------------	---

Técnicas: Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa

Paso 10. Análisis de las insuficiencias

Contenido: en correspondencia con las deficiencias identificadas; se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la calidad de los servicios hoteleros. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 9; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros de los servicios y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la calidad de los servicios. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas, para ello se propone el diagrama de árbol de realidad actual que aparece en la figura 2.17 y relaciona las causas con las insuficiencias en cada servicio; y respecto al hotel. El servicio que se encuentra más cerca del hotel, es aquel cuya calidad está incidiendo de modo más directo en la calidad del hotel.

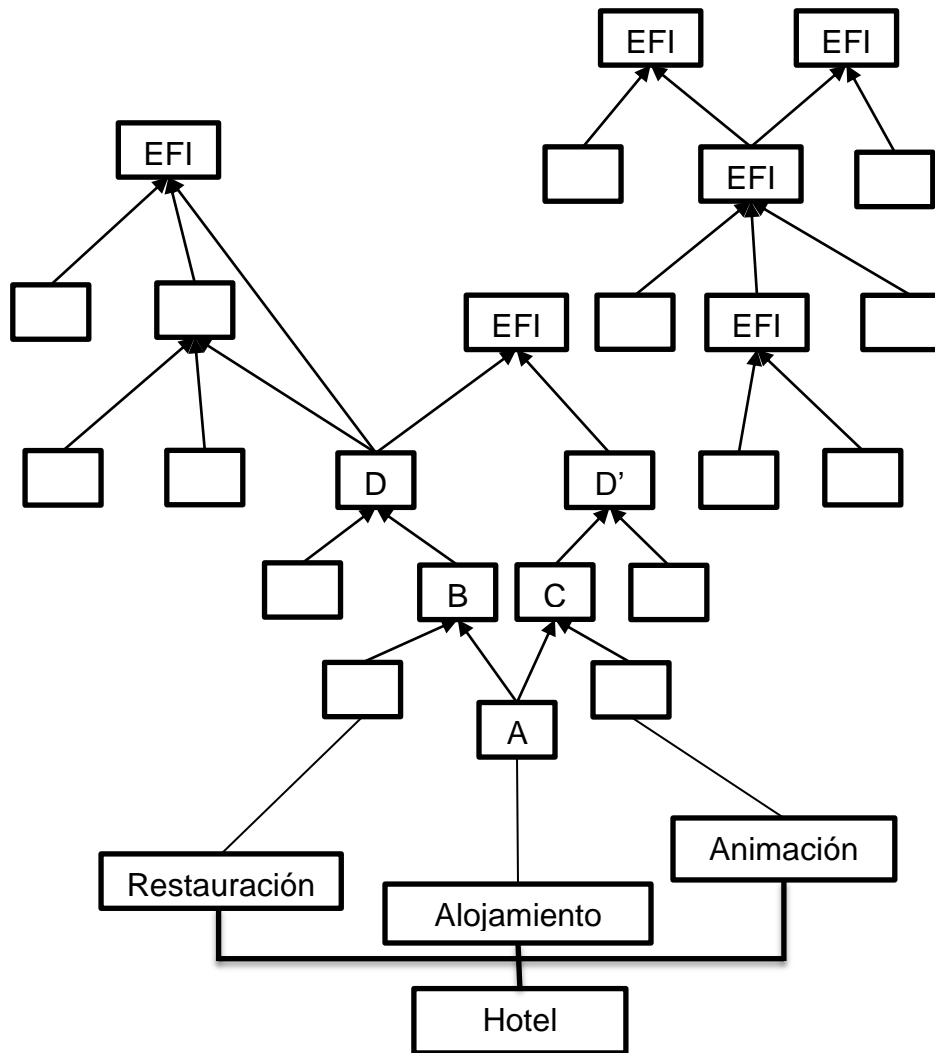


Figura 2.17. Diagrama árbol de realidad actual

Fuente: Elaboración propia

Técnicas: Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa, tormenta de ideas, entrevistas

Paso 11. Propuesta de soluciones

Contenido: Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción. Para ubicar las acciones propuestas en un horizonte temporal se recomienda emplear el Diagrama de Gantt.

Técnicas: las comparaciones apareadas, voto ponderado, diagrama de Gantt y entrevistas.

Etapas 6. Mejora de la calidad

Objetivo: una vez resueltos los elementos que condicionan negativamente la calidad de los servicios hoteleros, se está en condiciones de pasar a un estado de calidad superior.

Contenido: En esta fase se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la calidad de los servicios hoteleros, para ello pueden definirse líneas de mejora en función de los componentes del servicio y elaborar un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. La tabla 2.18. propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

Tabla 2.18. Ficha de Mejora para la calidad

COMPONENTES DIMENSIONES	Estrategias de mejora				
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización
Infraestructura					
Producto					
Promoción					
Personal					
Costo/Precio					

Proceso					
Cliente					

Técnicas: Tormenta de ideas y métodos de consenso

2.2. Valoración del procedimiento

Objetivo: valorar el procedimiento a través del Método Delphi.

Contenido: De acuerdo con la metodología propuesta por Pérez Campdesuñer (2003); se pone a criterio de 17 expertos en calidad de los servicios hoteleros los elementos (utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad y valor metodológico), cualidades que avalan este procedimiento como un instrumento efectivo para gestionar la calidad de los servicios hoteleros. La elección de los expertos se efectuó mediante una búsqueda online de artículos científicos sobre el tema en los últimos 3 años en América. Este examen arrojó 36 autores; de los cuales solamente 18 contaban un índice de experticia alto, según el procedimiento de González Camejo (2018); de estos, solo 17 consintieron participar en la investigación.

El proceso de valoración, comenzó cuando se envió a los 17 expertos una encuesta, donde se les instaba que mostraran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto cumple con los requisitos inicialmente presentados (ver anexo 6). El equipo de trabajo valoró los resultados de la encuesta y determinó la concordancia en la opinión de los expertos para considerar que el instrumento reúne las cualidades necesarias. La tabla 2.19 expone los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo 31.

$$C = \left(1 - \frac{vn}{vt}\right) * 100 \quad (31)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

El criterio de evaluación más generalizado plantea que existe consenso cuando se cumple que: $C \geq 75\%$.

Tabla 2.19. Coeficientes de concordancia de Delphi

Cualidades del Procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros						
	Utilidad práctica	Importancia	Vigencia	Validez	Valor metodológico	Adaptabilidad
E1						
E2		N				
E3						
E4					N	
E5						
E6	N					
E7						
E8						N
E9				N		
E10					N	
E11	N					
E12						
E13						
E14		N				

E15						
E16						
E17					N	
C	88.2	88.2	100	94.1	82.3	88.2

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2003)

Los datos cuantitativos fueron procesados con la ayuda de Microsoft Excel y las propuestas aportadas por los expertos fueron examinadas por el equipo de trabajo, el cual concluyó que las sugerencias más referenciadas por los expertos son:

1. Incorporar indicadores asociados al diseño de servicios y su interrelación con la prestación (35.2%)
2. Incorporar indicadores de promoción y evaluar su impacto en las expectativas de los clientes (23.5%)
3. Desarrollar pruebas estadísticas para validar la selección de todos los indicadores y escalas (11.7%)
4. Definir indicadores que garanticen la adaptabilidad a otras entidades turísticas que presten servicios de alojamiento, restauración y animación (41.1%)
5. Declarar líneas de estrategia para desarrollar la fase de mejora (29.4%)
6. Diseñar indicadores asociados al monitoreo durante la implementación de las estrategias y valorar su relación con la etapa de control (5.88%)

Los resultados revelan que existe consenso entre los expertos para asegurar que el procedimiento presentado para gestionar la calidad de los servicios hoteleros posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad. Las consideraciones aportadas por los expertos deben ser analizadas y utilizadas para perfeccionar el procedimiento, los datos fueron procesados en Excel (anexo 7) donde el punto de corte se situó dentro del rango representativo. De esta forma queda valorada la propuesta y se halla en condiciones de ser aplicada en organizaciones hoteleras.

Técnicas: Encuestas y Método Delphi

2.3. Conclusiones Parciales

1. El procedimiento diseñado se estructura en cuatro fases; la preparación y diagnóstico inicial comprende los elementos generales y la caracterización del hotel, con vista a los elementos que serán abordados en las fases restantes; y en los instrumentos de recopilación de la información. En esta etapa se constituye el equipo de trabajo y el comité de expertos que certificará la toma de decisiones durante todo el proceso.
2. La fase de diagnóstico y proyección de estrategias evalúa el estado de los indicadores asociados a la relación entre los componentes de los servicios y las dimensiones de calidad, el cumplimiento de los requisitos es; y el equilibrio entre las expectativas y percepción de los clientes sobre cada servicio. La etapa de proyección comprende el desarrollo de estrategias para cada servicio y el monitoreo permanente a la ejecución y resultados preliminares.
3. En la fase de control y mejora se recalculan todos los indicadores, se comparan los resultados y se valora el impacto de las estrategias; se identifican y ordenan las causas que inciden en las deficiencias y se evalúa su impacto. La etapa de mejora comprende estrategias asociadas a lograr cambios sustanciales en los componentes de cada servicio, teniendo en cuenta las dimensiones de calidad.
4. Se emplean una serie de técnicas para obtención y procesamiento de la información, que facilitan la toma de decisiones y aportan resultados específicos acerca del comportamiento de los indicadores de calidad en cada servicio analizado.

El procedimiento fue valorado a través del Método Delphi, el cual demostró que constituye una herramienta metodológica útil con alto grado de aplicabilidad y vigencia, que interrelaciona los resultados obtenidos en cada una de las fases. Posee alto nivel de pertinencia y tributa a solucionar insuficiencias que presenta la calidad; y que repercute negativamente en el desempeño de las organizaciones del sector hotelero.

CONCLUSIONES

1. La calidad en la prestación de los servicios hoteleros constituye un elemento fundamental para incrementar la satisfacción de los clientes y su fidelización con la entidad. Contribuye a la disminución de las quejas y la mejora en el cumplimiento de los estándares
2. Del análisis a los procedimientos existentes para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, se concluye que las dimensiones de calidad más referenciadas son: especialización, fiabilidad, confort, empatía y seguridad
3. En las propuestas examinadas predomina el enfoque al cliente, sin tener en cuenta el enfoque de mejora ni el normalizado. No se aborda la integración de las fases del ciclo de gestión, ni la comparación expectativas-percepción
4. El procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros contribuye al incremento de los índices de satisfacción del cliente y la mejora continua en el cumplimiento de los estándares de los servicios

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el procedimiento en hoteles con características diferentes para evaluar el comportamiento de los indicadores y validar su aplicabilidad y generalización, de forma práctica
2. Incorporar indicadores relacionados con las etapas de diseño y promoción de los servicios hoteleros para evaluar la calidad de forma integral
3. Extender la aplicación del procedimiento a través de adaptaciones para otras entidades dedicadas a la prestación de servicios turísticos
4. Valorar la automatización del sistema de indicadores para agilizar su cálculo y análisis en las instalaciones hoteleras.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, J. A., & Gómez, M. (2001). Diseño del servicio al cliente. *LOGESPRO. CETA. Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba.*
2. Aguilar, M. J. (1992). Técnicas de animación grupal. *Espacio.*
3. Aho, S. K. (2001). Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism. *Tourism Review*, 56(3–4), 33–37.
4. Aiteco Consultores. (2004). *Calidad en el servicio.* <http://www.aiteco.com/ctservic.html>
5. Akan, P., 1995. Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*. 5(6), 39±43.
6. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management* 25, 170-192.
7. Albrecht, K., Zemke, R., & Gómez, H. S. (1988). *Gerencia del servicio* (No. HF5500. 2 A34e). Legis Ltda.
8. Alegre, A. (2005). Estudio comparativo de calidad en el servicio de 6 hoteles en el centro histórico de la ciudad de Puebla. (*Tesis Licenciatura: Universidad de las Américas*)
9. Alonso, M., Barcos, L., & Martín, J.I. (2006). *Gestión de la calidad en los procesos turísticos* (No. E20-62)
10. Alonso, M. (2004). Acerca de hoteles boutique de México. Entrevista en el mesón sacristía de compañía el 1 de octubre.
11. Antony, F.; Antony, F.F.; Ghosh, S. (2004): Evaluating Service Quality in a UK hotel chain: A Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n° 6 (16), pp. 380-384.

12. Armstrong, R. W., Mok, C. y Go, F. M. (1997): The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 16 (2), pp. 181-190.
13. Aznar, J. P., Llorenç, B. y Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *IC*, 2016 – 12(1): 147-166 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.693>
14. Bernhardt, K.L., & Shostack, G. L. (1983). *Comments on Christian Grnroos' Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute.
15. Bigné, J.E., Moliner, M.A., Vallet, T.M. & Sánchez, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp. 33-52.
16. Bigné, J.E., Currás, R., y Sánchez, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Universidad Business Review*, (28).
17. Binter, M. (1993). Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, (54). 69-82.
18. Bonilla, E., & Navarrete, C. (2004). Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la hotelería. *Universidad de Puebla, México*. Recuperado de: https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_b_e/indice.html.
19. Camejo, I. T. G. (2017). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN HOTELES. APLICACIÓN EN

- EL HOTEL PLAYA PESQUERO. (Tesis en opción a Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de hoUHO.
20. Camisón, C. (1996): La calidad como factor de competitividad en el turismo. Análisis del caso español, *Información Comercial Española* N.º 749, pp. 99-122.
21. Cañizares, S. M. S., Guzmán, T. J. L.G, & de la Torre, G. M. V. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20), 223-249.
22. Caruana, A., Money, A.H. & Berthon, P.R. (2000). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-52.
23. Casadesús, (2002). Do quality consultants offer a quality service?. *Total Quality Management*, 13(6), 797-799
24. Castillo, G. G., & Quintero, J. A. J. (2013). Strategic challenges of the Spanish hotel industry for the 21st century: year 2020 in emerging countries. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 13-20.
25. Cronin, J. y Taylor, S.A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing* 56 (3), 55-68.
26. Crosby, P.B. (1988). La organización permanece exitosa. *México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.*
27. Del Rio Espinosa, Y. (2009). Proyecto de Redimensionamiento del Plan de Animación Turística del Hotel Ancón (*Doctoral dissertation, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas*).
28. Del Toro, M. (2011). *Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero/>

29. Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
30. Douglas, L., & Connor, R. (2003). Attitudes to service quality - The expectation. *Nutrition and Food Science*, 33(4), 165-172.
31. Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana.
32. Duque, E.J. (2005) Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 64-80
33. Escalona, R. G. (2017). *Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), UHO.
34. Ekinci, Y., Prokopaki, P. y Cobanoglu, C. (2003): Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market, *International Journal of Hospitality Management*, 22 (1), 47-66.
35. Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Esic Editorial.
36. Fick, G.; Ritchie, J.R. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. Fall, 2-9.
37. Fresco, J.P.D. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Ediciones Díaz de Santos.
38. Galindo Ruiz, C. J. (2004). *Manual para la creación de empresas*. Ecoe: Bogotá.
39. Gallego, J.F. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles bares y restaurantes*. Editorial Paraninfo.
40. Garcés, (1994). *Calidad total de los servicios hoteleros como factores de productividad*. Tesis de Licenciatura no publicada, *Universidad de las Américas, Puebla. México*

41. García Buades, E. (2001). *Calidad del servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis.
42. Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
43. Getty, J.; Getty, R. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(2); 94-104.
44. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "A procedure for scaling perceptions of lodging quality". *Hospitality Research Journal* 18(2), 75-96.
45. González Escalona, R. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. *Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín*.
46. Grande, A.; Falces, C.; Sierra, B.; Briñol, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, No .139. Madrid, España. pp 95-109.
47. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
48. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake? *Managing Service Quality* 11(3), 150-152.
49. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Editorial Norma.
50. Jaramillo, J.A. (2002). Gerencia del servicio Karl Albretch. Trabajo de grado en opción a título de administrador de servicios. *Campus Universitario Puente el Comun*

51. Jiménez, B. (2011). Procedimiento de la evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido. *Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos*.
52. Jiménez, V. (2001). Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. *Unizar*.
53. Juran, J.M.; Gryna, F.M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Editorial McGraw-Hill.
54. Katchabaw, (2004). Usage based service differentiation for end-to-end quality of service management. *Computer Communications*, 11 (2), 75-76.
55. Knutson, P Stevens, C Wullaert, M Patton (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality* . jht.sagepub.com
56. Koenes, A. (1998). *Diseño del servicio paso a paso*. Editorial Díaz de Santos.
57. Lewis, B.R. y Mccann, P. (2004): Service failure and recovery: evidence for the hotel sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (1), pp.6-17.
58. Li, X., & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235–244.
59. Lockwood, A. (1994). Using Service Incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 6 (1/2), 75-85.
60. López, M.C. & Serrano, A. (2001). La calidad del servicio en el subsector de hostelería: un análisis por categoría. *Actas del XV Congreso Nacional y XII Congreso Hispano- Francés (AEDEM)*. 489-494. Gran Canaria, España.
61. López, C.; Serrano, A. (2001). “Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras”. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.

62. Mañas, M. Á., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez Tur, V., & Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2).
63. Mei, A.W.O.; Dean, A.; White, C. (1999). "Analysing service quality in the hospitality industry". *Managing Service Quality* 9(2), 136-143.
64. Moreno, S., Martín, J. D., & de León, J. (2012). Factores determinantes del éxito para entender la imagen de un alojamiento turístico: Un estudio empírico en islas Canarias. *Innovar*, 22(44), 139-152.
65. O'Neill, M. A., Williams, P. McCarthy, M. y Groves, R. (2000): Diving into service quality – the dive tour operator perspective, *Managing Service Quality*, 10 (3), 131-140.
66. Ortega, I. D. R. (2015). Plan de negocios para alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito. *Master's thesis, Quito: Universidad Israel*.
67. Otto, J.E. y Ritchie, J.R.B. (1996): The service experience in tourism, *Tourism Management*, 3 (17) 165-174.
68. Panigua, E. D., & Sanchez, M.L. (2005). *Gestión Administrativa y comercial en restauración*. Ediciones Paraninfo, SA.
69. Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201-230.
70. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
71. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (2), 39-55.

72. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. (Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas).
73. Pérez, M. T. P. (2016). *Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias*. (Tesis en opción a título de Ingeniero Industrial), UHO.
74. Rocha, L. A. y Martínez, A. R. (2012). UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL COSTO DE ALOJAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Revista politécnica*, 8(14).
75. Ruskin, J. (2014) *La lámpara de la memoria (sene Great Ideas 33)*. Taurus
76. Sánchez, J. L., García, A., & Marchante, A. J. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*, (44).
77. Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: una revisión de la literatura. *In proceedings del XVI Simposium de Turismo de ESADE*
78. Shostack, G.L (1977). Breaking free from product marketing. *The journal of Marketing*, 73-80.
79. Shostack, G.L (1987). Service positioning through structural change. *The Journal of Marketing*, 34-43
80. Tsang, N., Qu, H., 2000. Service quality in Chinas hotel industry a perspective from tourists and hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12,(5), 316±326.
81. Ulacia, O., Z. (2014) *Resultados y Análisis del Diagnóstico de Calidad, Hoteles Habaguanex*

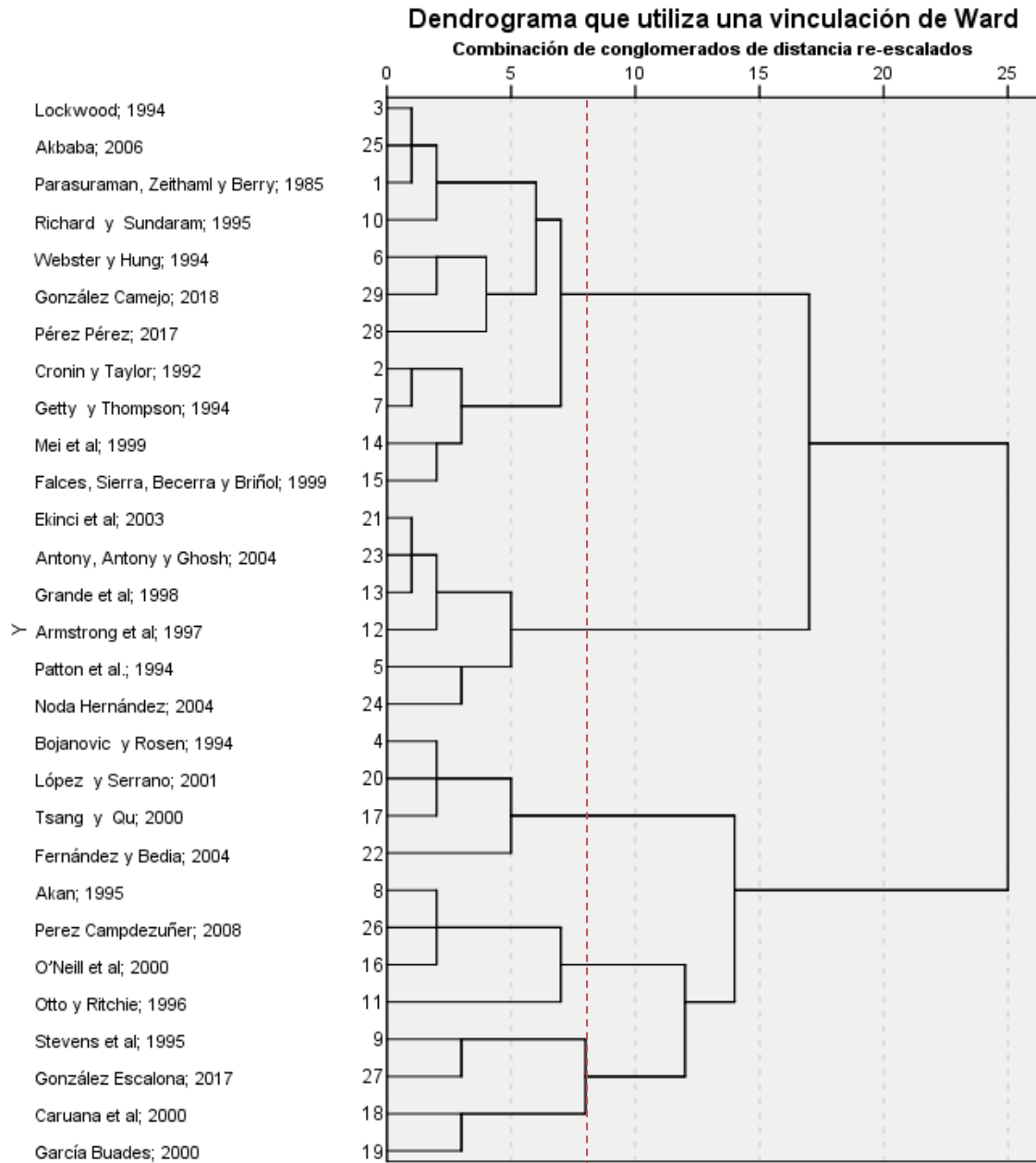
82. Ulacia, O., Z. (2015) *Sistemas de Servicio y Hospitalidad, Texto docente*. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015
83. Valdés, L., & Ruiz, A. V. (1996). *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Servicio de Publicaciones.
84. Vila, M. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español. *Barcelona: ESADE – Universidad Ramón*
85. Yamaguchi, K (1989). EL Aseguramiento de la calidad en Japón. *Conferencias brindadas en CEN, La Habana, Cuba, 33.*

ANEXOS

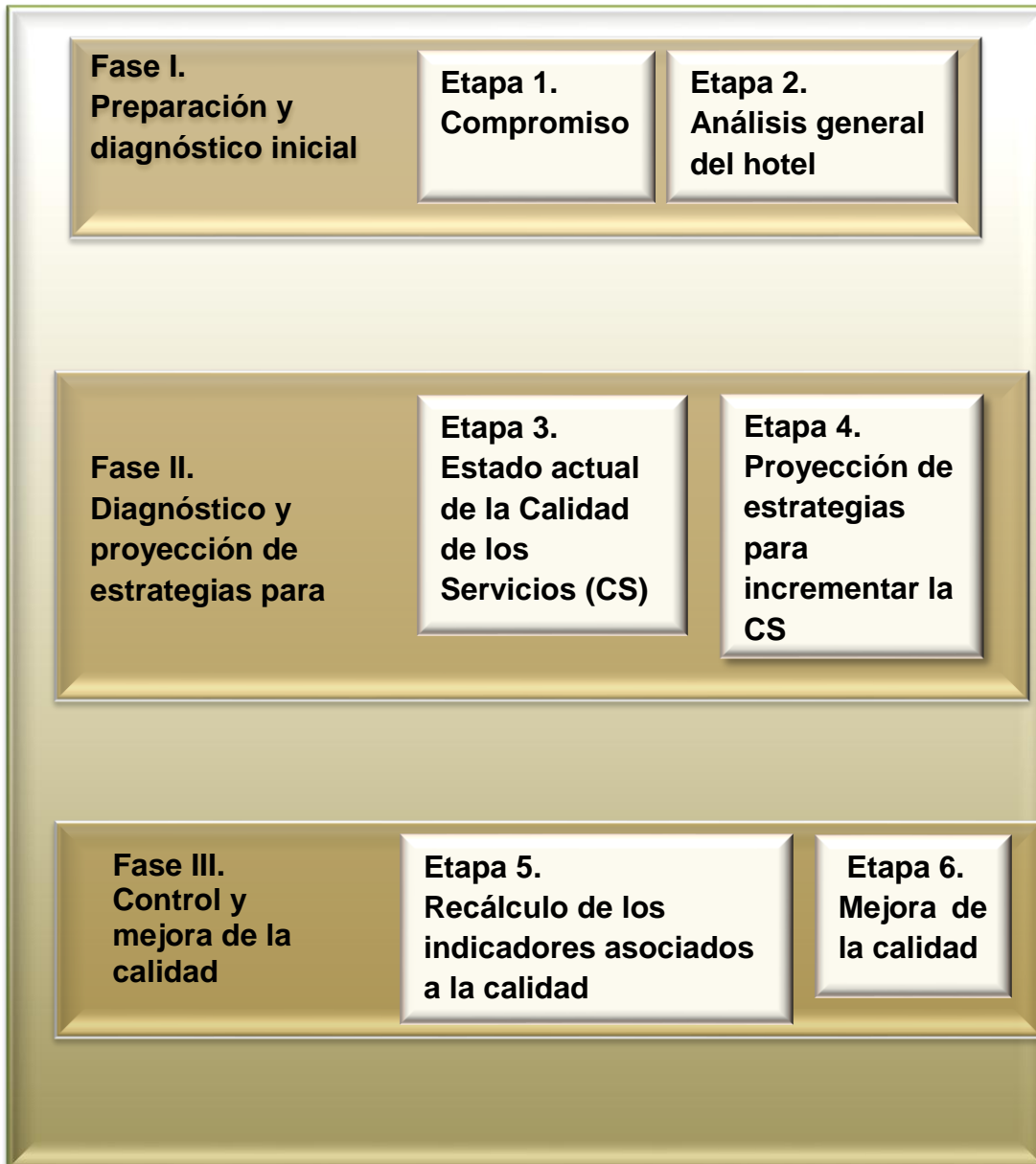
Anexo 1. Análisis de centralidad de los atributos asociados a la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Fiabilidad	10	0,577	21	10	0,319	92
Confort	10	0,577	21	10	0,319	92
Empatía	10	0,577	21	10	0,319	92
Seguridad	10	0,577	21	10	0,319	92
Especialización	10	0,577	21	10	0,319	92
Cortesía	9	0,125	22	9,5	0,296	86
Adaptabilidad	9	0,125	22	9,5	0,296	86
Variedad	9	0,125	22	9,5	0,296	86
Distinción	9	0,286	22	9,5	0,293	85
Comodidad	8	0	23	9	0,268	78
Capacidad de respuesta	7	0	24	8,5	0,236	69

Anexo 2. Dendrograma de los autores a partir de las dimensiones de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros



Anexo 3. Procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de servicios hoteleros.



Anexo 3. Continuación. Procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de servicios hoteleros.

Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

Etapa 1. Compromiso

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

Paso 2. Selección del comité de expertos

Etapa 2. Análisis general del hotel

Paso 3. Caracterización del hotel

Paso 4. Análisis normativo de la calidad en el hotel

Tarea 1. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Fase II. Diagnóstico y proyección de estrategias para incrementar la calidad

Etapa 3. Estado actual de la Calidad de los Servicios

Paso 5. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

Paso 6. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio

Paso 7. Determinación de la Diferencia Expectativa-Percepción

Tarea 2. Construir la matriz de interrelación de los indicadores de calidad

Paso 8. Selección y análisis de los servicios débiles

Etapa 4. Proyección de estrategias para incrementar la Calidad de los Servicios

Paso 9. Monitoreo de las estrategias

Fase III. Control y mejora de la calidad

Etapa 5. Recálculo de los indicadores asociados a la calidad

Paso 10. Análisis de las insuficiencias

Paso 11. Propuesta de soluciones

Etapa 6. Mejora de la calidad

Anexo 4. Encuesta aplicada a un grupo de especialistas para seleccionar la escala y rangos de calificación

Estimado especialista:

Esta investigación se realiza para seleccionar la escala y rangos de clasificación que puede emplearse para evaluar indicadores asociados a la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. La información aportada por usted será manejada exclusivamente por el investigador.

Muchas gracias

Expresé, el grado de adecuación que Usted le concede a las siguientes escalas para evaluar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Escala	Rangos	1	2	3	4	5
1	1-2 Bajo 2.1-3 Medio 3.1-5 Alto					
2	1-1.5 Bajo 1.6-2.1 Medio 2.2-3.7 Alto 3.8-5 Muy Alto					
3	1-2.5 Bajo 2.51-5 Alto					

Anexo 5. Análisis de la Fiabilidad de la encuesta

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.631	.646	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Escala1	8.42	2.180	.531	.307	.409
Escala2	8.66	2.063	.373	.149	.659
Escala3	8.31	2.539	.446	.252	.537

Fuente: Salida Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0

Anexo 5. Continuación. Validez del KMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.613
	Approx. Chi-Square	53.380
Bartlett's Test of Sphericity	Df	3
	Sig.	.000

Anexo 6. Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

El procedimiento ha sido confeccionado sobre la base del estudio de metodologías y procedimientos existentes para la gestión de la calidad, buscando la posibilidad de contextualizarlos al objetivo de la investigación. Nos urge su valoración del mismo, por lo que le agradecemos que complete la información solicitada y responda con transparencia las cuestiones siguientes:

Marque con una X si usted considera que la propuesta realizada posee las cualidades siguientes:

Cualidades	Presencia
Utilidad práctica	
Importancia	
Vigencia	
Validez	
Valor metodológico	
Adaptabilidad	

Sugerencias:

Muchas Gracias

Anexo 7. Resultado del procesamiento de datos mediante método Delphi

TABLA DE DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS DE CORTES							
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
Utilidad práctica	-3.49	-3.49	-1.56	-0.54	-9.08	-2.27	3.62
Importancia	1.19	3.49	3.49	3.49	11.66	2.92	-1.57
Vigencia	0.54	1.19	1.56	1.56	4.85	1.21	0.14
Validez	0.38	1.19	3.49	3.49	8.55	2.14	-0.79
Valor metodológico	0.22	1.56	1.56	1.56	4.9	1.23	0.12
Adaptabilidad	0.93	3.49	3.49	3.49	11.4	2.85	-1.5
Suma	-0.23	7.43	12.03	13.05	32.28		
Punto de corte	-0.04	1.24	2.01	2.18	5.38	1.35	=N(Pro.Ge)

