



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL
BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Elianet Cruz Rodríguez

Tutoras: MsC. Laura González Telles

Ing. José Carlos Ávila Figueredo

HOLGUÍN 2018



Pensamiento

“Si piensas que estás vencido, lo estás; si piensas que no te atreves, no lo harás; si piensas que te gustaría ganar, pero no puedes, no lo lograrás; si piensas que perderás, ya has perdido; en el mundo encontrarás que el éxito empieza con la voluntad del hombre”.

Fernando Vigorena Pérez



Dedicatoria

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento. A ti mami, por tu apoyo, constancia, esfuerzo y sacrificio incondicional, que has dejado de ser tú para ser yo. A ti, papi, que al igual que mami, más que un ejemplo, eres mi fuerza y mi guía. A mi hermana que siempre me aporta buenos consejos. A toda mi familia, por creer siempre en mí.



Agradecimientos

Aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer a mis padres, por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

A mi esposo, por su compañía y dedicación, por ser paciente en todo este tiempo.

A mis amistades y compañeros por sus consejos, alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto.

A los tutores, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

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 han contribuido en este camino.

A todos, mi más sentido GRACIAS

Resumen

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave muy importante para medir y evaluar la calidad de los servicios. A esto no escapa la Industria Hotelera, el cual constituye uno de los principales sectores de los servicios por su gran aporte económico al país, de ahí la necesidad de mantener, por todos los medios posibles, al cliente satisfecho, pues de ello depende su repitencia y lealtad. Dentro de este sector, la provincia Holguín es el tercer polo turístico del país y donde se ubica el Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo hotelero Cubanacán S.A. que constituye el objeto de estudio práctico de la investigación, manifestando como problema principal: insuficiencias en la satisfacción del cliente externo con la calidad del servicio. Por tal motivo se decide como objetivo general evaluar la satisfacción del cliente externo con la calidad de los servicios prestados. Como principales resultados de la investigación se referencia la aplicación del procedimiento de Pérez Pérez (2017) con indicadores asociados para evaluar la satisfacción del cliente externo con la calidad de los servicios y específicamente en el servicio de alojamiento, el cual presentó bajos índices de satisfacción. Se determinaron una serie de deficiencias para cuya eliminación o mejora fue elaborado un plan de acción. Además se emplearon diferentes métodos científicos tanto teóricos como empíricos, así como el uso de técnicas y herramientas asociadas a la Ingeniería Industrial.

Abstract

The customer satisfaction is a very important key indicator to measure and evaluate the quality of services. This does not escape the Hotel Industry, which is one of the main sectors of services for its great economic contribution to the country, hence the need to maintain, by all possible means, the satisfied customer, since it depends on their repeatability and loyalty. Within this sector, Holguín province is the third tourist pole of the country and where Hotel Brisas Guardalavaca belongs to the hotel group Cubanacán S.A. that constitutes the object of practical study of the investigation, manifesting as main problem: insufficiencies in the satisfaction of the external client with the quality of the service. For this reason it is decided as a general objective to evaluate the satisfaction of the external client with the quality of the services provided. The main results of the research refer to the application of Pérez Pérez's procedure (2017) with associated indicators to evaluate the satisfaction of the external client with the quality of the services and specifically in the accommodation service, which presented low satisfaction rates. A series of deficiencies were determined for which an action plan was drawn up for elimination or improvement. In addition, different theoretical and empirical scientific methods were used, as well as the use of techniques and tools associated with Industrial Engineering.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación	6
1.1 Análisis conceptual y tendencias actuales de la Gestión de la calidad en los servicios hoteleros.....	7
1.2 Panorama actual de la evaluación de la SC en los servicios hoteleros	9
1.3 Análisis de los enfoques metodológicos para evaluar la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio hotelero	17
1.4 Estado actual de la evaluación de la SC externo en el Hotel Brisas Guardalavaca	23
Capítulo II. Evaluación de la satisfacción del cliente externo del Hotel Brisas Guardalavaca	27
2.1 Descripción del procedimiento de Pérez Pérez (2017) seleccionado	27
2.1.1 Fase I. Preparación y diagnóstico inicial.....	28
2.1.2 Fase II. Evaluación de la SC en los servicios débiles.....	31
2.1.3 Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones	33
2.1.4 Fase IV. Aplicación y ajuste.....	34
2.2 Aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca	34
2.2.1 Fase I. Preparación y diagnóstico inicial.....	34
2.2.2 Fase II. Evaluación de la SC en los servicios débiles.....	43
2.2.3 Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones	45
Valoración económica social medioambiental	49
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	

Introducción

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. Estos aspectos son muy certeros y altamente valorados en empresas que prestan servicios, fundamentalmente la Industria Hotelera.

En el mundo actual, la calidad de los servicios, internacionalmente, es un elemento clave para el buen desarrollo de las entidades y evaluar correctamente la Satisfacción del Cliente (SC) con el servicio recibido constituye el principal indicador de calidad, el cual está muy presente en la hotelería. Calidad del servicio y buena SC se traduce en buena actitud hacia el servicio e influye mucho en la decisión del cliente de repetir o no la experiencia y en la imagen que proyecte del establecimiento entre sus conocidos. El cliente satisfecho, tiende a repetir la experiencia y atrae nuevos clientes; cliente insatisfecho, baja probabilidad de repitencia y mal criterio de servicio.

La Gestión de la Calidad es uno de los factores de mayor interés dentro del campo de la gestión estratégica de una organización. Aunque la Gestión de la Calidad, inicialmente implementada en la industria, tiene hoy una buena divulgación en el sector de los servicios, no ha presentado avances tan significativos como en el campo industrial (Baptista Ribeiro, Odete Fernandes, 2017). Aun así, se puede afirmar que se ha logrado avanzar mucho en este aspecto puesto que el indicador de SC, clave dentro de la Gestión de la Calidad y en este tipo de empresas de servicios cada vez más numerosas, se ha comenzado a estudiar más profundamente. Dentro de este contexto, en Cuba, varios autores han abordado y estudiado este indicador como son Noda Hernández (2004), Pérez Campdesuñer (2006), Pérez Pérez (2017), entre otros, los cuales han concluido que es un indicador clave y uno muy importante para medir y evaluar la calidad de los servicios, así como también han propuesto procedimientos para el mejoramiento del indicador en empresas de servicios como las hoteleras, logrando buenos resultados con la aplicación de estos.

Desde la última década del siglo pasado hasta el presente, el país se ha desarrollado en condiciones económicas particularmente difíciles que han determinado la necesidad de buscar y desarrollar nuevas vías alternativas que permitieran, ante todo, la supervivencia de nuestra sociedad (Noda Hernández, 2004). El sector de los servicios, particularmente el turístico, se ha convertido en uno de los motores fundamentales de la economía cubana (Rodríguez García, 2003).

Además, el turismo ha creado una demanda que ha contribuido a la reanimación de otros sectores de la economía. Dentro de ese desarrollo, ocupa un importante lugar el polo turístico holguinero, tercero del país, inaugurado oficialmente en enero del 2003 por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, que está compuesto por más de 15 hoteles con amplia capacidad habitacional, en su mayoría de cuatro estrellas. Tres grupos hoteleros operan actualmente en el destino: Gaviota, Cubanacán e Islazul; y decisivos han sido sus resultados para la economía de la provincia y el país.

A diferencia de otros sectores, en las organizaciones turísticas el principal *input/output* son los clientes y su objetivo: lograr clientes satisfechos y fieles; en la medida que lo logren, podrá decirse que son más competitivas. Es por ello que resulta imprescindible, situar en el centro del análisis y la toma de decisiones al cliente y sus expectativas (Noda Hernández, 2004).

Muchas organizaciones han adoptado o están adoptando normas y (o) especificaciones formales de sistemas de gestión normalizados, tales como ISO 9001:2015. Según la NC ISO 9001: 2015 en su apartado 9 Evaluación del desempeño, específicamente en el requisito 9.1.2 Satisfacción del cliente, establece: la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. También debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

Existen numerosos autores, además de los mencionados, que refieren el tema del estudio en materia de calidad de los servicios hoteleros los cuales se asocian a dos escuelas fundamentales, la nórdica con autores como Grönroos (1984) y Lehtinen (1991) que proponen modelos como el SERVAMN y la escuela norteamericana con autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que proponen el modelo de

SERVQUAL que es el más utilizado en la industria hotelera para la evaluación de la SC, siendo esta última la más abordada por los investigadores.

La evaluación de la SC en el sector hotelero se realiza mediante escalas que tienen origen en el Modelo norteamericano SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente, contrario a lo que establece SERVQUAL. Estas evalúan solamente la percepción de los clientes sobre el servicio, analizando indistintamente, las cinco dimensiones del modelo original (Fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuestas y elementos tangibles) en los servicios hoteleros. Entre las escalas más conocidas se encuentran LODGSERV, LOGQUAL (GettysThompson, 1994), DINERSERV, HOTELQUAL (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999). Las escalas empleadas en la hotelería se estructuran en cuestionarios, cuyos ítems, relacionados con las dimensiones del modelo SERVQUAL, responden a los estándares del servicio analizado según establecen las normas y procedimientos para el hotel en cuestión, de igual modo estas carecen de instrucciones y propuestas de mejora para las deficiencias detectadas, por lo que no pueden considerarse como procedimientos.

El gran número de evaluaciones a la SC, indicador aplicado en las organizaciones y en especial en los hoteles, han usado métodos teóricos y empíricos, los cuales permiten obtener información valiosa a la alta dirección para la toma de decisiones en el momento y para el futuro. La presente investigación se centrará en el estudio y evaluación de la SC externo específicamente en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. A través de entrevista al especialista de Calidad además de la observación directa y consulta a documentación del Sistema de Gestión de la Calidad(SGC)se identificaron un conjunto de deficiencias que inciden negativamente en la SCmanifestando la siguiente situación problemática:

- El Índice de Satisfacción del Cliente ISC tiene tendencia a mantenerse estable y no al crecimiento. Por otra parte existe discrepancia con la fórmula establecida para el cálculo de este indicador, se considera que no es apropiada la escala que utiliza, lo que puede estar dañando la información que brinda
- El nivel de representatividad de la muestra que se analiza en las encuestas es bajo

- La evaluación no se realiza por segmentos del mercado ni se analiza la fidelización
- En las encuestas no se tiene en cuenta la relación expectativa - percepción
- La opinión de los clientes en el sitio web *TripAdvisor* es satisfactoria
- Aumento de los costos de no Calidad en un 4% en comparación 2017 con respecto 2016 por compensaciones a reclamaciones de los clientes.

Sobre la base de los antecedentes antes expuestos se deriva como **problema profesional** a resolver: Insuficiencias en la SC externo con la calidad del servicio en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín.

El **objeto de estudio** se enmarca en: la gestión de la calidad en los servicios hoteleros.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Evaluar la SC externo con la calidad de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura sobre la calidad en los servicios y la SC.
2. Seleccionar un procedimiento para la evaluación de la SC con la calidad de los servicios.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en el Hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción**: Satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros.

La **idea a defender** que sostiene la investigación se enuncia: La aplicación de un procedimiento para la evaluación de la SC externo en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín; permite conocer su estado y proponer un conjunto de acciones para su mejora.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas, entre ellas se destacan:

Métodos teóricos:

- Análisis y Síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados del tema referido a la SC como indicador de la calidad del servicio

- Sistémico – estructural para el estudio de los elementos esenciales que componen la SC con la calidad de los servicios hoteleros, así como para el análisis de los procedimientos del tema.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta o criterio de expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y las herramientas del paquete de Microsoft Office.

Esta tesis se estructuró por dos capítulos: capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación; capítulo II, en el cual se describe el procedimiento seleccionado y donde se argumenta su aplicación parcial; así como un conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y por último, un conjunto de anexos, como complemento de la investigación realizada.

Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

En este capítulo se realizará un análisis de los aspectos esenciales que sirven de soporte para el desarrollo de la presente investigación, fundamentados a partir de revisión de la literatura especializada, tanto nacional como internacional, y estructurados de forma tal que muestre el estado del arte y la práctica sobre el tema objeto de estudio, sentando así las bases teóricas de la investigación. En consecuencia, se realiza un estudio bibliográfico orientado a desarrollar un análisis crítico de la gestión de la calidad de los servicios hoteleros, para precisar la necesidad de evaluar la SC como indicador clave en este sector. El hilo conductor para construir el marco teórico práctico referencial de la investigación se muestra en la figura 1.

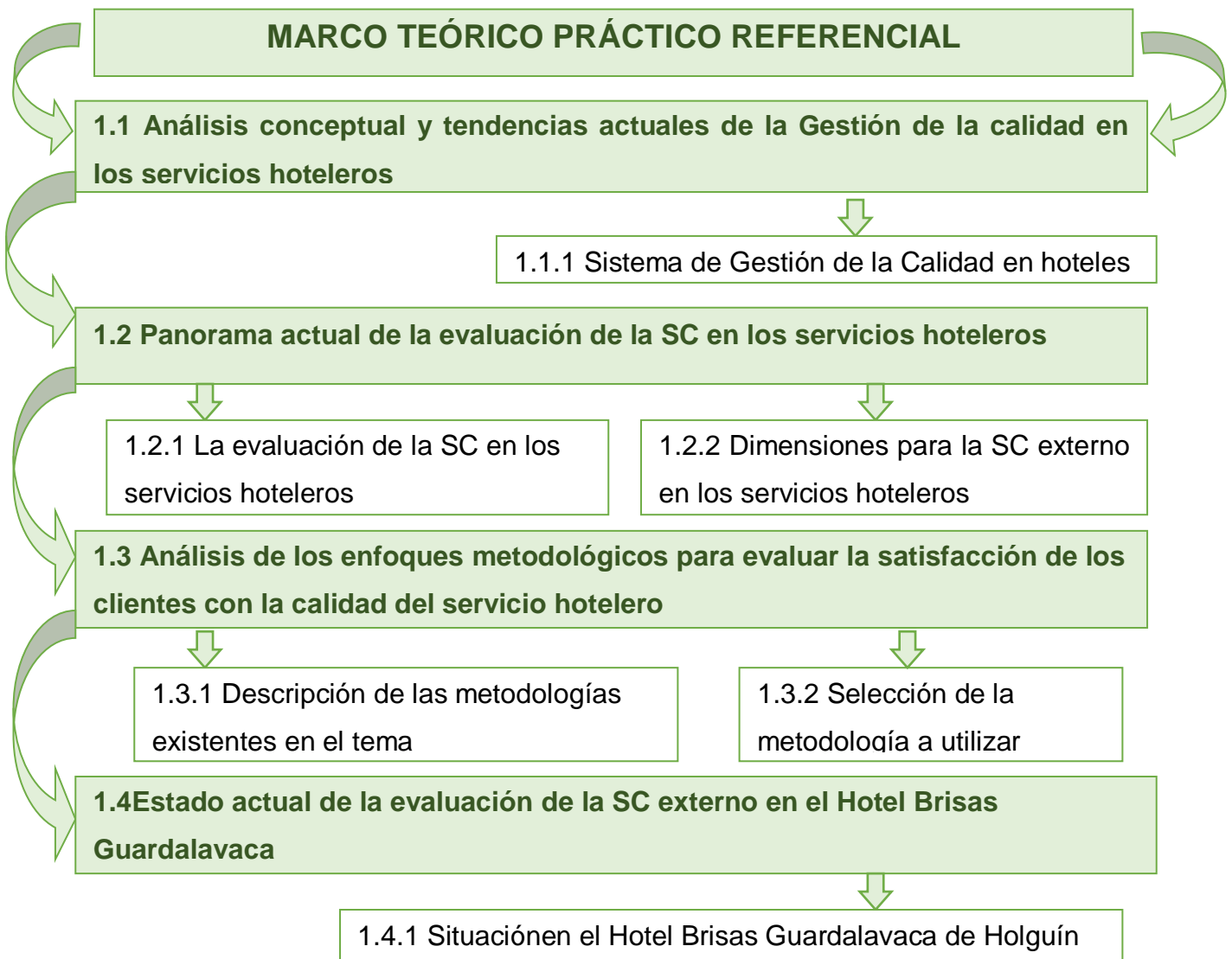


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 Análisis conceptual y tendencias actuales de la Gestión de la calidad en los servicios hoteleros

Muchos autores han abordado como gestionar la calidad en los servicios en entidades hoteleras, generando aportes significativos con sus estudios. La calidad de los servicios es abordada desde las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norte-europea y la norteamericana (Valls, 2004). La primera encabezada por Grönroos (1982, 1988) y Lehtinen (1991), cuyas contribuciones se basan esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la efectúan desde la opinión del cliente, el mismo establecerá si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se ha enfocado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten; lo cual constituye la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores Santomá, Costa (2007). Encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) la corriente norteamericana define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

Los avances en el sector hotelero tienden a la gestión de la calidad en los establecimientos (tanto desde la ISO 9000 como desde otros modelos) y a la medición de la calidad de servicio en los mismos; por lo que efectuar una evaluación es bien elusivo y no se dispone de una metodología de universal aceptación. Por ello en numerosos contextos su medición está expuesta a multiplicidad de variables exógenas y endógenas en cada caso específico. Generalmente, todos los enfoques examinados hacen mención a factores como: calidad percibida, expectativas del cliente, valor percibido y satisfacción global del cliente. Con el propósito de clasificar los aportes en materia de gestión de la calidad en los servicios hoteleros, pueden dividirse los resultados en tres grandes grupos: los que forman un análisis teórico del concepto, los que estudian la gestión de la calidad y los que ejecutan una medición de la calidad del servicio en hotelería.

La calidad de los servicios, entre los cuales la hotelería no constituye una excepción, se traduce en el grado de satisfacción que tengan los clientes, como parte fundamental, con el servicio percibido, ya que estos tienen ciertas expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. Efectuada la compra, el consumidor compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe (Lovelock y Wright, 2001).

El concepto de calidad y SC están estrechamente relacionados. La calidad del servicio es el estado de conformidad de los atributos de un servicio en relación a las expectativas del cliente, o a lo que el cliente espera que vaya a suceder o anhelan en una situación. Es el resultado de la evaluación formada por el usuario mediante la comparación entre lo que los clientes distinguen de la prestación del servicio y lo que éstos esperaban; en otras palabras, de la satisfacción de las expectativas del mismo. Algunos autores como 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, como principal indicador, el grado de satisfacción de los clientes.

Calidad del Servicio es la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios (Cristóbal Bonnefoy, 2006). Las tendencias han evolucionado en este sentido a la par que la manera de gestionar para ganar ventaja competitiva.

Los modelos de gestión basados en la administración total de la calidad han desarrollado sus propias evaluaciones asociados al movimiento de los premios de calidad que otorgan sus promotores (Artola Pimentel, 2002). Estos premios de calidad constituyen uno de los enfoques existentes para la Gestión de la Calidad. (Anexos 1 y 2).

En la práctica cubana hay referencias imposibles de pasar por alto: (Portuondo, F., 1983), muestra una tendencia más tradicional y menos integrada, (Cuétara, Leonardo, 2000) de gran valor práctico en empresas turísticas y teórico por el uso de herramientas matemáticas de punta para la evaluación y de conceptos modernos para la medida de las percepciones, (Acevedo Suárez, J A., 1992), (Suárez Mella. R., otros, 1992, 2001) (Artola Pimentel, 2002).

La empresa contemporánea no sólo busca la eficiencia de sus procesos, sino la eficacia de su gestión para obtener productos que satisfagan las crecientes necesidades y expectativas de los clientes; y para ello se han desarrollado varios modelos de gestión como los SGC basados en la norma NC ISO 9001:2008 (González González y González Rodríguez, 2008), ampliamente difundidos actualmente en su más reciente versión del 2015 abordada en la presente investigación.

1.1.1 Sistema de Gestión de la Calidad en hoteles

Actualmente, estamos frente a un mercado competitivo, donde se impulsan nuevas tecnologías, los clientes son cada vez más estrictos y exigen productos con características que satisfagan sus necesidades. Es por ello que las organizaciones deben trabajar para la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos que ofrecen.

Aunque hay una gran variedad de sistemáticas de gestión de la calidad, (...) después de un exhaustivo estudio en el que se han investigado por separado las normas o sistemas de gestión de calidad, se concluye que el modelo que más emplean las organizaciones es la norma ISO 9001 (de acuerdo con la encuesta anual de adopción realizada por ISO existen más de 1 millón de organizaciones cuyo sistema de gestión está certificado bajo la norma ISO 9001), esto es debido a los beneficios que aporta a la empresa desde su implantación entre los que se encuentran la capacidad de responder a la necesidad de calidad del cliente, aumentando de esta manera su satisfacción (Palacios Guillem, Gisbert Soler, Pérez-Bernabeu, 2015). En el sector hotelero en particular, la preocupación por la calidad también es un aspecto importante que puede mejorar la eficiencia y los resultados de los hoteles (Pertusa Ortega, Tarí Guilló, Pereira Moliner, Molina Azorín, López Gamero, 2013). Por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente analizar, dentro de la gestión de la calidad en los servicios hoteleros, la evaluación de la SC, incluida dentro de las acciones de la etapa de control.

1.2 Panorama actual de la evaluación de la SC en los servicios hoteleros

El desarrollo de este epígrafe comprende un análisis del concepto y funciones del término Evaluación. Realiza una descripción de este proceso visto desde la SC en los

servicios hoteleros mediante el criterio de diferentes autores y además se analiza las dimensiones para la SC externo en los servicios hoteleros.

1.2.1 La evaluación de la SC en los servicios hoteleros

En términos generales, se entiende por evaluación el proceso mediante el cual se intenta obtener un juicio de valor o una apreciación de la bondad de un objeto, de una actividad, de un proceso o de sus resultados. Este proceso pone de relieve las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa. La evaluación permite obtener información fiable para la toma de decisiones en las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de información. La evaluación es una herramienta de toma de decisiones, es el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos.

El proceso de evaluación requiere como punto de partida plantearse cuáles son los fines reales que se persiguen. Para evaluar es necesario disponer de un referente con el que comparar. La evaluación se suele basar en la toma de datos sobre los resultados obtenidos, que permitan llegar a conclusiones que redunden en la mejora de la organización (Lourdes Castillo, 2005). Debido a esto los procesos de evaluación que se llevan a cabo en las organizaciones son de gran importancia y las entidades de servicio como las hoteleras no están exentas de esto, ya que los resultados de los mismos son un informe para diagnosticar que se hace bien y que se debe mejorar para brindar un mejor servicio, son una guía de mejora. En el contexto de la SC, la evaluación es necesaria para la mejora continua de la calidad.

En un sentido amplio la satisfacción, según muchos autores, es el cumplimiento de las expectativas del usuario, es un concepto psicológico, que en un sentido básico envuelve el sentimiento de bienestar y placer por obtener lo que se desea y espera de un producto o servicio (Fisher, 1994). De este modo, los niveles de satisfacción del usuario son una forma directa de medir el agrado de las expectativas, necesidades y deseos de estos. De lo anterior, se deduce la estrecha relación entre la calidad del servicio y la SC.

Niveles de satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio los clientes experimentan uno de los tres posibles niveles de satisfacción al cliente.

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Para Pizam & Ellis (1999), la SC es el principal criterio cuando se trata de establecer la calidad del producto o servicio, y es clave para la inmortalidad de la empresa dado que interviene en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”.

Muchas metodologías empleadas para medir la calidad en servicios se basan en la diferencia entre el valor de las expectativas del usuario y el valor de las percepciones del mismo (Pérez Pérez, 2017; Kotlery Armstrong, 2013; y Grönroos 1984 y 1990). El constructor de calidad del servicio, es, además, complejo por cuanto a su vez las percepciones de los clientes obedecen de múltiples elementos tales como la misma percepción, motivación, actuaciones de los empleados, la satisfacción laboral de éstos, y de toda emoción positiva, por lo que en gran medida de los responsables de la calidad son los empleados y sus actuaciones. La satisfacción, aunque puede venir determinada por dimensiones de la calidad, también está determinada por otras distintas como las afectivas, (Morillo Moreno, 2016).

Según Oliver (1980), en su teoría de la “disconfirmación esperada”, donde estudia la SC, se sostiene que la satisfacción se obtiene de un proceso de confirmación o disconfirmación positiva de sus expectativas previas a la compra. Es decir, una vez comprado y utilizado el servicio, los resultados son confrontados con las expectativas y si se produce coincidencia entre ambos, tiene lugar la confirmación. Si existen discrepancias entre los resultados y las expectativas, lo que se produce entonces es la disconfirmación, la cual puede ser negativa (si el rendimiento es inferior a lo esperado) o positiva, (si el rendimiento supera a lo esperado).

Debe precisarse que en la industria de hotelería se ha visto la necesidad de establecer un nuevo concepto que contenga el significado de calidad, servicio y cliente como un conjunto. Para algunos autores, como es el caso de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988) la calidad del servicio es el juicio del cliente sobre el servicio que consumió. Un estudio realizado por Santomá, Costa (2007) asegura que debido a que el servicio hotelero es un producto-servicio y comparte características propias tanto de los productos como de los servicios; se apoya tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles (García, 2001) lo que hace que no pueda ser tratado como cualquier tipo de servicio y que se dificulte su evaluación.

Particularmente, en Cuba los SGC se rigen por normas, específicamente la NC ISO 9001:2015. La misma establece los requisitos para los SGC, por lo que una forma de evaluación para estos sistemas es la comparación con los requisitos o verificar el cumplimiento de los mismos establecidos en la norma. Uno de los apartados de la NC ISO 9001:2015 es el 9: Evaluación del desempeño dentro del cual se establecen indicadores claves a evaluar en los SGC y uno de ellos es la SC, el cual puede ser considerado el principal indicador en la evaluación de los SGC. Sobre este indicador la norma plantea en el requisito 9.1.2 Satisfacción del cliente: la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. También debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

Para comprender en qué consiste la evaluación de la SC en los servicios hoteleros, debe partirse de decir que la evaluación de la calidad en los servicios es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio, (Fisher, 1994). Mediante ella se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio, pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas. Comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de calidad.

En la actualidad existen dos criterios generales relacionados con la forma en que se evalúa la calidad. La escuela europea, liderada por (Grönroos, 1990), distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) que constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser evaluada en función única del desempeño, resultado o percepción. La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), considera al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Para la evaluación de la SC en la industria hotelera se mantienen estas dos grandes tendencias. La correcta aplicación de estos modelos de evaluación requiere de la acertada definición y análisis de las dimensiones que mayor incidencia tienen en la SC.

1.2.2 Dimensiones para la SC externo en los servicios hoteleros

Algunos autores establecen los niveles de evaluación con las dimensiones asociadas a los Modelos de Calidad del servicio, donde Parasuraman, Berry & Zeithaml (1994) son los más referenciados, y ellos instituyen cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la SC. 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 producción total del servicio sin dejar nada pendiente o en stock.

Por otro lado, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) 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.

Grönroos (1984) plantea que la experiencia de la calidad del servicio es afectada por otras dos dimensiones, que son la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica es cuando el servicio está técnicamente correcto para obtener una aceptación por parte del cliente. En cambio, la calidad funcional se enfoca en la forma en que el consumidor es atendido mientras se le brinda el servicio.

En relación a la medición de la calidad del servicio e identificación de sus dimensiones, asunto que ha sido tratado ampliamente en la literatura, el uso de la escala SERVQUAL ha sido la aproximación dominante, siendo aplicada (en su forma original o con modificaciones que la acomoden a los diferentes subsectores analizados) en estudios sobre hoteles y alojamiento (Lewis, 1987; Saleh y Ryan, 1991; Getty y Thompson, 1994; Patton, Stevens y Knutson, 1994; Armstrong, Mok y Go, 1997; Mei, Dean y White, 1999; Ekinci et al., 2003; Juwaheer y Ross, 2003; Lau et al., 2005), restaurantes (Bojanic y Rosen, 1993; Lee y Hing, 1995), parques nacionales de vida salvaje (Akama y Kieti, 2003), negocio del ecoturismo (Khan, 2003), agencias de viajes (LeBlanc, 1992; Ryan y Cliff, 1997; Kaynama y Black, 2000), tour-operadores (O'Neill et al. 2000; Atilgan et al., 2003), líneas aéreas (Gilbert y Wong, 2003), destinos turísticos (Tribe y Snaith, 1998; López y Serrano, 2005).

La literatura no ha podido reafirmar la estructura de las cinco dimensiones de SERVQUAL en los diversos servicios de la hotelería. Así, a través de investigación, se ha encontrado evidencia para tres (Mei, Dean y White, 1999; Getty y Thompson, 1994),

cuatro (López y Serrano, 2005), cinco pero diferentes de los obtenidos en SERVQUAL— (Saleh y Ryan, 1991), seis (LeBlanc, 1992; Khan, 2003), siete (Weiermair y Fuchs, 1999; Gilbert y Wong, 2003) y para nueve (Juwaheer y Ross, 2003) dimensiones de la calidad del servicio, mientras que otros autores han reconocido una dimensión agregada —componentes clave de resultados— a las cinco derivadas del estudio original de SERVQUAL.

López Fernández y Serrano Vedía (2016), en su artículo: Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras, realizan un estudio minucioso de las dimensiones que forman la variable SC en las empresas hoteleras, cuyo resultado ha permitido identificar cuatro dimensiones concernientes con la SC en los establecimientos hoteleros. La primera dimensión se denomina "fiabilidad", puede considerarse equivalente a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); puesto que recoge aspectos como reservas garantizadas, prestación del servicio según condiciones pactadas, solución de problemas rápida y eficazmente, servicio prestado sin errores, información puntual y exacta de todas las condiciones del servicio. La segunda dimensión " características del personal "incluye fundamentalmente aspectos relacionados con profesionalidad, trato cordial, aspecto cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada/individualizada. Se trata de una dimensión que ya ha sido encontrada en otros estudios realizados en el sector turístico (Falces et al, 1999).En tercer lugar, se encuentran elementos referidos a las instalaciones, su nivel de confort, seguridad, estado general, por lo que puede denominarse "Elementos Tangibles". Es una dimensión asimismo identificada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y que se ha visto revalidada en numerosos estudios posteriores dentro del sector. Por último, se encuentra una dimensión que cabría denominar "Oferta Complementaria", dado que dentro de la misma se incluyen aspectos como la gama de servicios ofertados por el hotel, la información sobre actividades de la zona o la tranquilidad del lugar.

Debe señalarse que las dos dimensiones que tienen mayor incidencia son la fiabilidad y las características del personal. Una circunstancia que pone de manifiesto la importancia que para los clientes tienen hoy día los aspectos relacionados con la forma en que se presta el servicio frente a aquellos otros meramente tangibles.En el

libro *Sistemas de Servicio y Hospitalidad* se analizan las siguientes dimensiones como elementos que garantizan la SC con la calidad del servicio:

1. Seguridad: Integridad física y de sus bienes materiales, cuidados del medioambiente.
2. Consistencia: La forma en que se presta el servicio es estable, proporciona confianza
3. Actitud: Es la relación interpersonal con el cliente, amabilidad, empatía, cortesía, etc.
4. Integralidad: Diversidad de los servicios, inclusión de servicios dentro del servicio.
5. Ámbito: Ambiente en que se ofrece el servicio
6. Disponibilidad: Accesibilidad en tiempo y espacio, proximidad, horarios
7. Oportunidad: Consiste en aprovechar los momentos propicios dentro del servicio
8. Adaptabilidad: Capacidad de adecuación al servicio y al cliente
9. Costo: Precio, tiempo y esfuerzo que requiere el cliente para acceder al servicio.

Según Pérez Pérez (2017) en su estudio toma en cuenta las dimensiones propuestas por los distintos autores y decide utilizar en su investigación una combinación de las propuestas realizadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y el libro antes mencionado; debido a que recoge los elementos esenciales del servicio, posee un alto grado de actualidad, se ajusta muy positivamente a las características de los servicios hoteleros, evidencia diferenciación e integración entre las dimensiones del servicio, incluyendo el costo como un importante elemento a considerar. Puede concluirse que, mediante el análisis de los estudios de autores, las dimensiones que se tienen en cuenta para evaluar la SC mayormente son las establecidas por el modelo SERVQUAL. Tomando en cuenta este análisis y la propuesta de los autores, se decide asumir las propuestas en el estudio de Pérez Pérez (2017). Luego de analizadas las dimensiones propuestas, es necesario analizar las metodologías existentes en el tema de evaluación de SC para definir la más adecuada a aplicar en el objeto de estudio práctico.

1.3 Análisis de los enfoques metodológicos para evaluar la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio hotelero

1.3.1 Descripción de las metodologías existentes en el tema

En este epígrafe se describen las metodologías consultadas y se da a conocer la escogida por la autora de la presente investigación mediante la aplicación del método Scoring. Luego de una revisión amplia en la literatura consultada, tanto nacional como internacional varias son las metodologías reconocidas dirigidas a la medición, evaluación y mejora de la SC en el sector turístico. Muchos son los criterios y las vías que se utilizan para conocer el nivel de SC. El tema ha sido estudiado por dos escuelas fundamentales, la nórdica y la norteamericana, quienes han desarrollado varios modelos basados en dos paradigmas: el de la disconformidad y el del desempeño. La escuela nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el "qué" (calidad técnica), como el "cómo" (calidad funcional) constituyen elementos internos. Es preciso destacar la importancia que se atribuye al factor humano desde el punto de vista de la forma en que se presta el servicio. La escuela norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad; al plantear que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, considerada una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Por otro lado, algunos autores defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas por ejemplo las escalas que tienen origen en el Modelo norteamericano SERVQUAL. A continuación, en Tabla 1, se resumen según los paradigmas y representantes, los modelos y en los que se hace énfasis.

Tabla 1. Principales escuelas y modelos de la satisfacción de los clientes

Escuela	Paradigma	Representantes	Modelo
Nórdica	Discrepancias	Gronroos, Lethinen, Gummerson	1978 SERVMAN
		Gronroos	1984 Imagen
Norteamericana	Discrepancias	Parasuraman, Zeithaml, Berry	1985 SERVQUAL
		Theas, L.	1990- 1994 Desempeño evaluado
		Bolton y Drew	1991 Multiescenario
		Anderson y Sullivan	1993 Antecedentes y Consecuencias de la SC
		Zeithaml	1988 Zeithaml
		Noda	2004 SERVQUAL
	Percepción	Guetty y Thompson	1994 LODQUAL
		Frías, R	2005 Estructura Jerárquica
		Cronin y Taylor	1992 SERVPERF

En la literatura se encuentran varios modelos desarrollados, tanto teóricos, como matemáticos; estos defienden los puntos de vistas de diferentes autores. Entre los modelos más utilizados se pueden citar:

- Modelos que se inclina a la discrepancia entre la percepción y expectativas
- Modelos que utilizan la percepción e imagen
- Modelos basados en la percepción y el desempeño

Se concluye que la mayoría de estos modelos brindan a la dirección herramientas para detectar problemas, pero no ofrecen las vías para efectuar mejoras. Es por esto que se considera realizar el análisis de procedimientos más actuales y nacionales acerca de este tema, que usan estos modelos como referentes y realizan aportes orientados a la mejora de la SC acorde a las condiciones de las empresas cubanas, y en especial en la empresa hotelera, donde se estudian sus principales características. Dada la presencia de diferentes procedimientos se empleó el método Scoring, tomando como meta la

selección de la mejor alternativa a seguir durante el proceso de análisis de evaluación de la SC en el servicio. Según la búsqueda, se dispone de nueve procedimientos, los cuáles se presentan a continuación como posibles alternativas:

1. Noda Hernández (2004) desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad-satisfacción del cliente interno-satisfacción del cliente externo. Propone una expresión matemática que permite medir el grado de satisfacción del cliente.

2. La propuesta desarrollada por Pérez Campdesuñer (2006) está integrada por un modelo teórico que se sustenta para su implementación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes, que posibilitan el desarrollo de la gestión de la calidad de un destino turístico. Los resultados fundamentales de la aplicación se reflejan en el mejoramiento de los indicadores de la gestión de la calidad del destino. El instrumental metodológico propuesto permite: evaluar el nivel de satisfacción de los turistas, así como el del cliente interno, realizar un diagnóstico del estado de las variables de la gestión de la calidad, definir las deficiencias existentes y desarrollar un despliegue de estrategias de mejora en todos los niveles y procesos del destino.

3. Romero Perdomo y Ledo Ferrer (2008) diseñan y aplican una metodología que permite a las empresas medir y elevar la calidad en sus productos y/o servicios, aplicando el modelo de gestión de la calidad según ISO 9001, integrado a requisitos vinculados con la formación del Capital Humano. Su aplicación garantiza a las organizaciones mayor confianza en la capacidad de sus productos y un marco para la mejora continua a partir de una mayor formación de los clientes internos. Al evaluar sus resultados en la práctica, las autoras comprobaron la correlación existente entre la satisfacción de los clientes internos y externos y un aumento de la productividad de la organización.

4. Hernández Junco (2009) establece un procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial

hospitalario. Dentro de las variables que utiliza para la evaluación de la actuación del personal se encuentra la satisfacción laboral.

5. Pozo Ramos (2009) realiza una propuesta de un procedimiento encaminado a mejorar la calidad de productos y servicios en la UEB Cubalub Holguín, con la meta final de incrementar la satisfacción de sus clientes, sobre la base de integrar los principios de orientación al cliente y gestión por procesos. Concibe cuatro fases; desde la preparación inicial y comunicación hasta la implementación y control. Para la mejora de sus servicios y procesos se basa en diversas etapas y actividades, donde realiza un diagnóstico del entorno; sin embargo no define un indicador para evaluar la SC.

6. Leyva Guerrero (2011) concibe una metodología de mejora para el diseño de un programa de la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín. Define 4 etapas que se basan en la caracterización general y específica del área, el desarrollo de un diagnóstico de todas las áreas de decisiones de la organización basado en las normas ISO y apoyada por el uso de técnicas y herramientas, y la proyección de soluciones. Aunque propone la implementación de un programa de mejora, solo llega a la proyección de alternativas.

7. Hernández Oro; et al. (2013) proponen un procedimiento para la medición y evaluación de la satisfacción de los clientes externos en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto único o singular, con un caso de aplicación a una organización del sector hidráulico cubano. El procedimiento concibe la identificación y evaluación de las dimensiones y atributos del producto ofertado, además de la definición de un índice integral de satisfacción del cliente externo.

8. Sánchez Castro (2016) propone un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín, resultado de modificaciones realizadas al propuesto por Noda Hernández (2004). Valora la necesidad del compromiso de alta dirección y los distintos niveles, así como su formación para llevar a cabo la medición. Incorpora el análisis de las regulaciones internas y externas. Realiza un diagnóstico del servicio de navegación en salas Internet; sin embargo en algunos casos hace referencia al servicio sin tener en cuenta el lugar donde se desarrolla; además no fundamenta con elementos claros y precisos por qué la

selección de este. A pesar de que hace énfasis en el enfoque de proceso, no lo implementa en su aplicación.

9. Pérez Pérez (2017) realiza un procedimiento para evaluar la SC con la calidad de los servicios hoteleros, aplicado específicamente en el Hotel Brisas Covarrubias. Este instrumento metodológico se compone de cuatro fases, seis etapas y diez pasos. Se basa en el análisis de las diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes, empleando como herramienta fundamental la encuesta y un conjunto de indicadores diseñados para el análisis de las dimensiones y los atributos del servicio.

1.3.2 Selección de la metodología a utilizar

Se tomaron en cuenta además, para la selección de estos procedimientos, la presencia de los siguientes criterios:

1. Preparación inicial
2. Diagnóstico organizacional
3. Compromiso con la dirección
4. Análisis del cliente externo
5. Utilización de atributos y dimensiones
6. Análisis de expectativa y percepción del cliente
7. Utilización de indicador e instrumento de medición
8. Programa de mejora
9. Parsimonia

Para la aplicación del método Scoring, se empleó la escala de ponderación 1-5 que se muestra a continuación en la tabla 2:

Tabla 2. Escala de ponderación

Ponderación	Significado
1	muy poco importante
2	poco importante
3	Importancia media
4	algo importante
5	muy importante

Atendiendo a la referida calificación se estableció la ponderación a cada criterio, tal como sigue en conjunto con la tabla 3:

Tabla 3. Ponderación de los criterios

Factor de decisión	Ponderación
Preparación inicial	3
Diagnóstico organizacional	3
Compromiso con la dirección	3
Análisis del cliente externo	5
Utilización de atributos y dimensiones	5
Análisis de expectativa y percepción del cliente	5
Utilización de indicador e instrumento de medición	5
Programa de mejora	4
Parsimonia	3

A continuación, se determinó como satisface cada una de las alternativas a cada uno de los criterios, para ello se dio a cada una de las alternativas una puntuación, 1-9 correspondiente a la siguiente escala en la tabla 4:

Tabla 4 Escala de las alternativas

Ponderación	Significado
1	Extra bajo
2	Muy bajo
3	Bajo
4	Poco bajo
5	Medio
6	Poco alto
7	Alto
8	Muy alto
9	Extra alto

Posteriormente se realizó la valoración correspondiente a las alternativas de acuerdo a cada criterio (Anexo 3).

Finalmente, se determinó el récord de cada alternativa mediante la utilización de la Hoja de Cálculo Excel, perteneciente al paquete de Microsoft Office, en la cual se empleó la función SUMAPRODUCTO, con esta información se confecciona la tabla 5:

Tabla 5 Récord de las alternativas

Alternativa	Récord
Noda Hernández (2004)	225
Pérez Campdesuñer (2006)	205
Romero Perdomo y Ledo Ferrer (2008)	118
Hernández Junco (2009)	202
Pozo Ramos (2009)	164
Leyva Guerrero (2011)	95
Hernández Oro; et al (2013)	195
Sánchez Castro (2016)	237
Pérez Pérez (2017)	249

Como resultado se obtuvo que la mejor alternativa para utilizar como procedimiento para la evaluación de la SC con el servicio, particularmente el hotelero, es la desarrollada por Pérez Pérez (2017), con un record de 249, por lo que se concluye que se seleccionó este procedimiento por poseer actualidad, se aplicó en la misma cadena turística a la que pertenece el objeto de estudio práctico, además propone un sistema de indicadores incluyendo la percepción-expectativa en su análisis para cada dimensión de calidad. Para su aplicación parcial se hace necesario primeramente realizar un análisis del estado actual en que se encuentra la SC en el Hotel Brisas.

1.4 Estado actual de la evaluación de la SC externo en el Hotel Brisas Guardalavaca

1.4.1 Situación en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín

En Cuba se viene gestando grandes transformaciones en el sistema empresarial a partir de lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados para el período 2016-2021, en VII Congreso celebrado en abril de 2017 y por la Asamblea Nacional

del Poder Popular (ANPP) en julio de este mismo año. En el Lineamiento 207 se hace mención a que: La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista, así como, se deberá: Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

Es por esto, que en los últimos tiempos, vemos como las redes hoteleras existentes en el país se enfrentan al gran desafío de elevar de forma continua la calidad de los servicios que oferta como factor clave para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia que le aseguren la autonomía y competitividad en el mercado. A esto no escapan los centros turísticos de la provincia de Holguín, que en la actualidad constituye el tercer polo de más afluencia en el país. Formando parte de este destino turístico el Hotel Brisas Guardalavaca. Esta instalación hotelera a través de los años en que ha venido funcionando ha alcanzado niveles aceptables de desempeño, como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores, a partir de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas de dirección, así como de los sistemas de gestión, entre las que se destaca el SGC.

La implementación de un SGC basado en los requisitos establecidos por la NC ISO 9001: 2008 le ha permitido al hotel elevar los niveles de eficacia en la gestión de los procesos que se desarrollan dentro de la organización. Por tales motivos existe interés en la organización de lograr la certificación del SGC por la NC ISO 9001:2015, donde uno de los principios fundamentales es la SC, sobre este indicador clave la norma plantea que la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, determinando los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

Por esta razón este indicador requiere de suma atención dentro del desarrollo de los servicios hoteleros, el resultado de su evaluación y seguimiento nos da un diagnóstico del desempeño empresarial e influye en la toma de decisiones dentro de la organización. También los componentes de la SC deben estar representados en los

procesos clave de toma de decisiones en la organización. Por lo cual para la realización de la investigación serán seleccionados los procesos clave, puesto que son esenciales para agregar valor a los servicios y por tanto, requieren de un nivel más elevado de atención.

La organización aplica actualmente un procedimiento de evaluación de la SC cuyo objetivo es conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con la calidad de los servicios que se brindan. Incluyen la SC en sus actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos de calidad. En el gráfico siguiente se muestran los resultados obtenidos en el Índice de Satisfacción al Cliente (ISC) durante el período analizado (2016-2017).

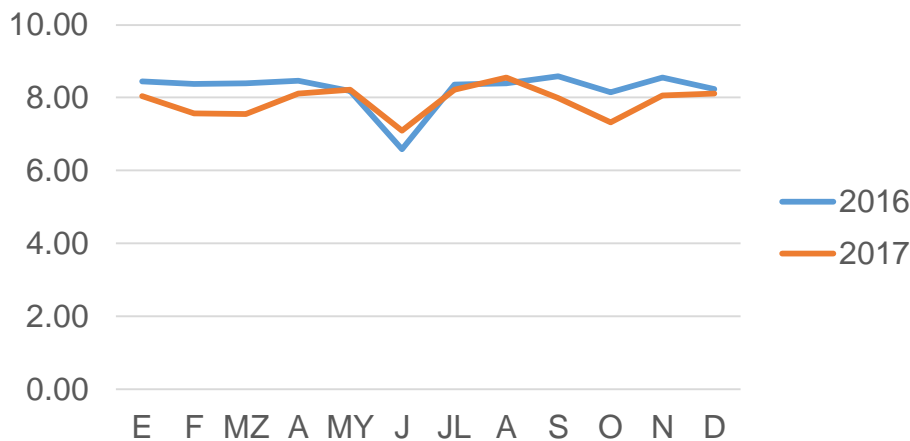


Gráfico 1. Resultados obtenidos en el ISC (2016-2017).

A pesar de esto actualmente el hotel presenta deficiencias en la SC con la calidad en los procesos clave, como se muestra en el gráfico anterior, pues pudo comprobarse que el hotel dispone de herramientas para calcular el ISC para cada servicio, pero no son las adecuadas ya que su comportamiento fluctúa por meses de un año a otro y su tendencia no es al crecimiento sino a la estabilidad. Existen incongruencias además con la fórmula de cálculo de este indicador, al no considerarse apropiada la escala que utiliza lo que puede dañar la información que brinda. Esa estabilidad denota una baja en la Fiabilidad del indicador por pérdida de sensibilidad en los límites de medición establecidos, es decir, no se mide este indicador adecuadamente, además el nivel de representatividad de la muestra que se analiza en las encuestas es bajo, la evaluación no se realiza por segmentos del mercado ni se analiza la fidelización, se determina mediante encuestas que no han sido modificadas, ni siquiera teniendo en cuenta las variaciones en cuanto al mercado y no se tiene en cuenta las expectativas. La opinión

de los clientes en el sitio web *TripAdvisor* es satisfactoria como se puede apreciar en el gráfico 2.

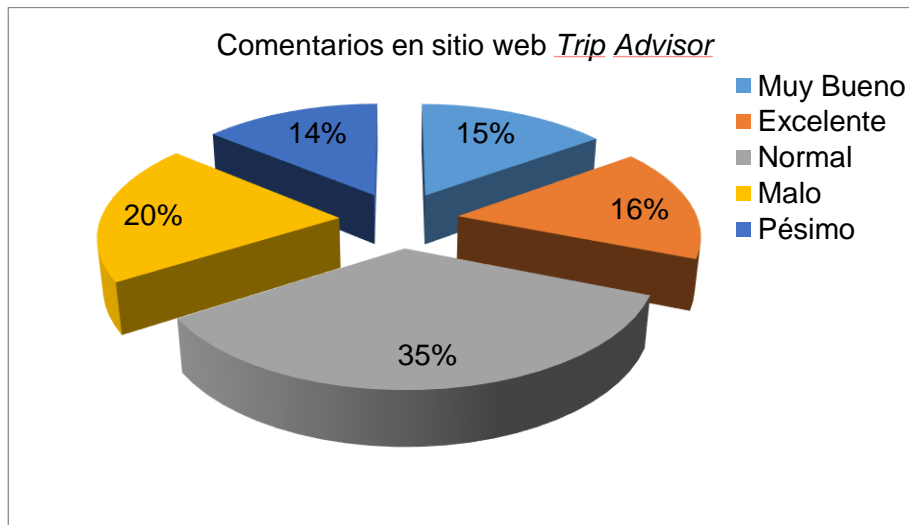


Gráfico 2. Opinión de los clientes en el sitio web *TripAdvisor*

Estos resultados permiten concluir que los métodos empleados por el hotel para evaluar la SC con la calidad de los servicios, carecen de elementos diferenciadores entre clientes, no toman en cuenta el análisis de las expectativas de estos ni incluyen la propuesta de medidas correctivas y preventivas, además de no facilitar la clasificación de los resultados obtenidos y limitar la profundidad en el análisis de las causas. El análisis anterior evidencia la necesidad de un procedimiento para evaluar la satisfacción de los clientes externos con la calidad del servicio en el hotel Brisas Guardalavaca. Dicho procedimiento se describe en el capítulo 2 a continuación así como los resultados de su aplicación parcial.

Capítulo II. Evaluación de la satisfacción del cliente externo del Hotel Brisas Guardalavaca

El presente capítulo se divide en dos epígrafes. En el primer epígrafe se describe el procedimiento seleccionado orientado a evaluar la SC con la calidad de los servicios hoteleros, luego el segundo expone los resultados fundamentales de su aplicación parcial en el servicio Alojamiento en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín; como una vía concreta de evaluar el estado de la calidad de estos servicios.

2.1 Descripción del procedimiento de Pérez Pérez (2017) seleccionado

El procedimiento para evaluar la Satisfacción del cliente externo con la calidad del servicio en entidades hoteleras de la autora Pérez Pérez (2017) se compone de cuatro fases, en cada una de ellas se declaran pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a utilizar. En la figura 2 se ilustra el algoritmo que describe a este procedimiento.

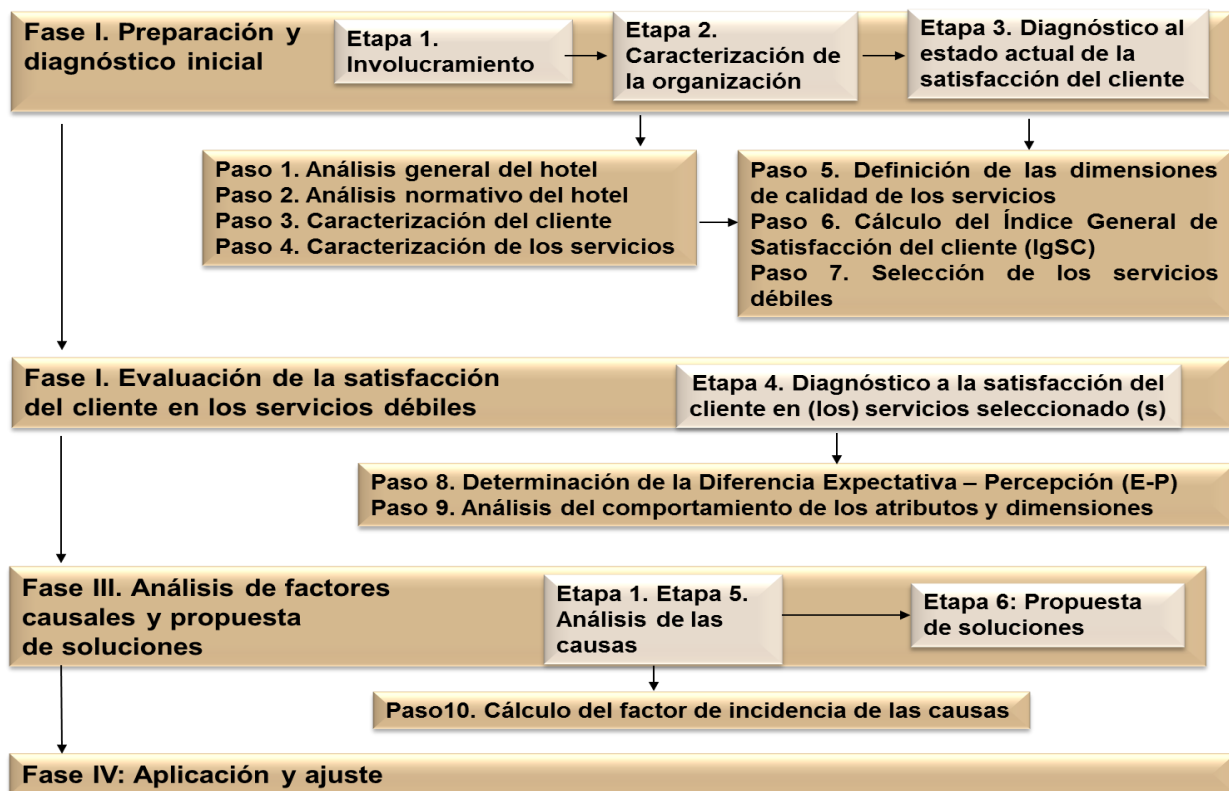


Figura 2: Algoritmo del procedimiento.

2.1.1 Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

Objetivo: crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación de la SC. Simultáneamente se realiza unacaracterización general del funcionamiento de la organización según el alcance de la investigación.

Etapa 1. Involucramiento

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

Contenido: coordinar las acciones encaminadas a la cooperación de los trabajadores en el desarrollo de la investigación. Constituir un equipo de trabajo formado por los miembros del Consejo de Dirección y el autor de la investigación. Garantizar que los miembros del grupo de trabajo sean previamente capacitados en el tema y tomen conciencia de la importancia que tiene la investigación para que el hotel alcance mayores resultados en cuanto a la satisfacción de sus clientes. Es prioridad involucrar a todos los trabajadores en el estudio, fundamentalmente a aquellos que están vinculados a los servicios de forma directa. Gestionar los recursos necesarios para el estudio, teniendo en cuenta que estos no pueden generar costos que limiten la realización del trabajo.

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

Etapa 2. Caracterización de la organización

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

Paso 1. Análisis general del hotel

Contenido: definir las principales características del hotel. Este paso posee alta importancia ya que la correcta caracterización de la organización permite a los investigadores conocer acerca de su funcionamiento. Deben analizarse los elementos generales y concederle prioridad a aquellas características distintivas de las instalaciones hoteleras que facilitan la comprensión de los servicios prestados y la toma de decisiones.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso

Paso 2. Análisis normativo del hotel

Contenido: caracterizar el hotel en cuanto a las normas por las cuales se rige, teniendo en cuenta los procesos de certificación a los que se somete y los sistemas integrados de gestión que implementa. Para ello, consultar los documentos resultantes de auditorías y procesos de evaluación, premios y distinciones que ostenta el hotel. Profundizar en el análisis del cumplimiento de las NC ISO 9001:2015 Requisitos para los SGC y las NC 126: 2001 y 127: 2014 relacionadas con los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

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

Paso 3. Caracterización del cliente

Contenido: caracterizar los clientes del hotel, como parte interesada fundamental de la organización y por ser en quienes se proyectan directamente los resultados de la investigación. Tener en cuenta los clientes provenientes de todos los mercados emisores del hotel. Para ello, consultar los estudios de investigación de mercados realizados por el hotel, las encuestas de satisfacción y la documentación relacionada con las reservaciones.

Técnicas: Entrevistas, revisión documental

Paso 4. Caracterización de los servicios

Contenido: la caracterización de los servicios es atendiendo a una serie de componentes: infraestructura, productos, promoción, personal y proceso.

Técnicas: encuestas, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

Etapas 3. Diagnóstico al estado actual de la SC

Objetivo: diagnosticar la SC con los servicios que presta el hotel, de acuerdo a las dimensiones de calidad; para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias.

Paso 5. Definición de las dimensiones de calidad de los servicios

Contenido: las dimensiones de calidad de los servicios hoteleros, tomando como referencia el Modelo de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985), a evaluar son:

1. 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.

2. Fiabilidad: Capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.
3. Empatía: Comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.
4. Seguridad: Higiene, inocuidad de los alimentos y bebidas, credibilidad, privacidad, confianza.
5. Especialización: Atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas.

Técnicas: técnicas para la búsqueda de consenso.

Paso 6. Cálculo del Índice General de Satisfacción del cliente (IgSC)

Contenido: determinar la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios prestados por el hotel, de forma general y para cada servicio. Se recomienda emplear encuestas que incluyan elementos de todos los servicios del hotel cuyas escalas de medición sean ordinales (1-5).

Para calcular el número de encuestados se debe emplear un muestreo estadístico para poblaciones finitas, donde población se define como la ocupación trimestral; según la expresión 1:

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

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

Tamaño de muestra estratificado (n_e) se calcula para cada estrato de acuerdo a la expresión 2:

$$n_e = n * \frac{N_e}{N} \quad (2), \text{ donde } N_e \text{ es el Tamaño de la población del estrato}$$

- IgSC: indicador global de la calidad

Permite conocer el estado general de la satisfacción con respecto al hotel. Para determinar y calcular además los índices de satisfacción del cliente por servicios (ISCs) se proponen las expresiones matemáticas 2-4.

$$I_{gSC} = \frac{\sum ISC_s}{C_s} \quad (2)$$

Donde:

ISCs: Satisfacción del cliente con el servicio

Cs: Cantidad de servicios

- ISCs: Satisfacción del cliente por servicio

$$ISC_s = \frac{\sum S_d}{C_d} \quad (3)$$

Donde:

Sd: Satisfacción promedio de los cliente en cada dimensión con el servicio

Cd: Cantidad de dimensiones a evaluar

- ISCd: Satisfacción del cliente por dimensión

$$ISC_d = \frac{\sum S_d}{C_s} \quad (4)$$

La escala para clasificar los resultados de las expresiones (2-4):

IgSC; ISCs; ISCd > 4.5 Satisfacción alta

IgSC; ISCs; ISCd = 4.5 Satisfacción media

IgSC; ISCs; ISCd < 4.5 Satisfacción baja

Paso 7. Selección de los servicios débiles

Contenido: se comparan los ISCs y se otorga prioridades al estudio de aquellos servicios que presenten índices más bajos. En este paso se determina cuáles son los servicios que generan menor satisfacción en los clientes y se analizan las dimensiones de calidad más afectadas.

Técnicas: Métodos para la búsqueda de consenso

2.1.2 Fase II. Evaluación de la SC en los servicios débiles

Objetivos: evaluar la satisfacción de los clientes en los componentes de aquellos servicios que presentan ISCs más bajos e inciden negativamente en la satisfacción general de los clientes con la calidad de los servicios del hotel.

Etapas 4. Diagnóstico a la SC en el servicio seleccionado

Objetivo: diagnosticar la SC en los servicios que presentan ISCs bajos

Paso 8. Determinación de la Diferencia Percepción –Expectativa (P-E)

Contenido: determinar las diferencias Percepción –Expectativa para los servicios débiles de forma independiente.

Tarea 1. Definición de los atributos de los servicios.

La consulta a los documentos NC127: 2014 que establece los requisitos para los servicios alojamiento, permitió definir los atributos específicos que, de forma general, tributan a la SC en estos servicios, se listan en el anexo 4.

El P-E 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 este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la que se evalúe el nivel de expectativa y percepción que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio. Se proponen escalas ordinales (1-5) para evaluar las variables que tributan a cada dimensión.

Las expresiones 5-9 para el cálculo del P-E:

- $P - E = I_{gperc} - I_{gexp}$ (5)

I_{gexp} : Índice global de expectativa

I_{gperc} : Índice global de percepción

- $I_{gexp} = \frac{\sum I_{exp}}{Cd}$ (6) $I_{gperc} = \frac{\sum I_{perc}}{Cd}$ (7)

I_{exp} : Índice de expectativa por dimensión

I_{perc} : Índice de percepción por dimensión

Cd : Cantidad de dimensiones

- $I_{expd} = \sum I_{expa}$ (8) $I_{percd} = \sum I_{perca}$ (9)

I_{expa} : Índice de expectativa por atributo

I_{perca} : Índice de percepción por atributo

Para la expresión (5) se asume la siguiente escala:

$P-E < 0$ La satisfacción del cliente es baja

$P-E = 0$ La satisfacción del cliente es media

$P-E > 0$ La satisfacción del cliente es alta

Para las expresiones 6 – 9 la escala propuesta es:

$I_{gexp}; I_{gperc}; I_{expd}; I_{percd} > 4.5$ La satisfacción del cliente es alta.

$I_{gexp}; I_{gperc}; I_{expd}; I_{percd} = 4.5$ La satisfacción del cliente es media.

Igexp; Igperc; Ilexpd; Ipercd < 4.5 La satisfacción del cliente es baja.

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

Paso 9. Análisis del comportamiento de los atributos y dimensiones

Contenido: realizar una comparación entre las expectativas y percepción de cada atributo y dimensión analizados; se comparan los indicadores y se analiza su interrelación. Luego se determinan las deficiencias de la calidad de los servicios y su incidencia en la SC.

Técnicas: métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

2.1.3 Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones

Objetivo: determinar las causas que inciden negativamente en los indicadores de SC y proponer acciones preventivas y correctivas para su eliminación.

Etapas 5. Análisis de las causas

Objetivo: identificar las causas que provocan que los indicadores que determinan la SC se vean afectados

Paso 10. Cálculo del factor de incidencia de las causas

Contenido: establecer un orden o factor de incidencia entre las causas detectadas. Estas se someten a consideración del equipo de especialistas que dirige la investigación y proceden a determinar el factor de incidencia de las causas. Se recomienda aplicar técnicas como el Método de Concordancia de Kendall u otras derivadas de los instrumentos de recopilación de información aplicados en pasos anteriores. Una vez calculado los factores de incidencia se procede a ordenar las causas.

Técnicas: tormenta de ideas, Concordancia de Kendall.

Etapas 6. Propuesta de soluciones

Objetivo: proponer soluciones específicas a cada una de las deficiencias teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Contenido: en función de los problemas determinados en cada uno de los atributos y por dimensiones, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades del hotel para atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales, se definen por dimensiones y atributos las acciones correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes,

se determina el orden de prioridad para la aplicación de estas, en correspondencia con los resultados del paso 10. Para programar las soluciones se elabora el plan de acción correspondiente donde se designan recursos, responsables y fechas de control y cumplimiento; así como los encargados de ejecutar las soluciones propuestas.

Técnicas: tormenta de ideas, diagrama de Gantt.

2.1.4 Fase IV. Aplicación y ajuste

Objetivo: aplicar las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas. Según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua en la calidad de los servicios y por consiguiente de los indicadores de SC.

Contenido: desarrollar las medidas propuestas y supervisar su cumplimiento mediante un seguimiento, en correspondencia con el plan de acción elaborado. Las acciones que no puedan llevarse a cabo deben ser reprogramadas y delimitarse un horizonte temporal para su ejecución. Una vez aplicadas las soluciones deben recalcularse los indicadores definidos en el paso 8. Si los resultados obtenidos evidencian que las deficiencias persisten o se incorporan nuevas afectaciones, se procede a efectuar el análisis nuevamente a partir de la etapa que los investigadores consideren pertinente.

Técnicas: Métodos de consenso, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas

2.2 Aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca

El procedimiento fue aplicado hasta la fase III. Queda pendiente por parte de la organización la realización de la fase IV para la correcta mejora de la SC.

2.2.1 Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

Etapa 1. Involucramiento

Se dio a conocer en un encuentro con los miembros del Consejo de Dirección el objetivo de la investigación que se llevaría a cabo en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín donde se analizó la importancia de este estudio el cual se centrará en conocer las deficiencias principales que existen en la prestación del servicio, se dio a conocer la tarea a todos los trabajadores, los cuales se mostraron dispuestos a colaborar en la realización del proceso.

Para dar cumplimiento a esta etapa se creó el Grupo de trabajo teniendo en cuenta su experiencia en el sector y su vinculación al tema investigado, de forma tal que su criterio

pueda ser empleado en la toma de decisiones. El equipo quedó conformado de la siguiente manera:

1. Director general
2. Subdirector de Recursos Humanos
3. Subdirector de A+B
4. Subdirector de Alojamiento
5. Especialista de Calidad
6. Jefe de Recepción
7. Ama de llaves

Una vez determinado los integrantes del Grupo de trabajo, se les dio a conocer las técnicas a utilizar para realizar la investigación como son la entrevista, la encuesta, el análisis de documentos, la observación directa, y el trabajo en grupo. De igual modo se discutió y aprobó la metodología seleccionada de Pérez Pérez (2017), con todas las técnicas y herramientas a utilizar en la misma.

Etapa 2. Caracterización de la organización

Paso 1. Análisis general del hotel

El Hotel Brisas Guardalavaca ubicado en las blancas arenas de la playa Guardalavaca, a sólo 54 km de la ciudad de Holguín, se subordina a la OSDE Cubanacán perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas. Brinda un servicio hotelero todo incluido para la modalidad de turismo de sol y playa.

El Objeto Social es el que a continuación se describe: Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Misión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones. Visión: (Hasta 2020) Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y

diversión sin límites.

La Política de calidad de la empresa se fundamenta en:

“Mantener y desarrollar un producto turístico que satisfaga las expectativas de los clientes tanto internos como externos, en perfecta armonía y respeto hacia el Medio Ambiente, preservando y desarrollando su capital humano dentro de un clima sano y seguro en el sentido más abarcador que le permita desarrollar de forma ilimitada su capacidad creadora e innovadora. Una rigurosa labor de control y prevención que sea capaz de garantizar beneficios razonables para lograr la sostenibilidad de la empresa así como asegurar la mejora continua de todos sus procesos y servicios, estableciendo y manteniendo su compromiso con el Sistema Integrado de Gestión Empresarial y cumpliendo con los requisitos legales y normativos vigentes”.

Como parte de los objetivos estratégicos del hotel Brisas Guardalavaca el número dos vinculados a la calidad, refiere: Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L – 14, 72, 109, 208).

Estructura organizativa, Organigrama:

La estructura organizativa actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, (Anexo 5) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, logística, animación, seguridad y protección, maitre, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

Caracterización de los procesos del sistema, Mapa de proceso

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos. Estos se clasifican de la manera siguiente:

1. Estratégicos (encaminados a la mejora continua): dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; calidad y medio ambiente; gestión de diseño y desarrollo de la I+D; gestión de los recursos humanos y gestión comercial.

2. Operativos o Clave: alojamiento, restauración y animación.
3. De apoyo: gestión económico- financiera, aseguramiento (Logística), servicios técnicos y seguridad y protección.

Para una mejor comprensión se presenta el mapa de procesos (Anexo 6) de la organización, esta herramienta posee un fuerte vínculo con la estrategia de la organización a partir de la identificación de los macroprocesos, así como la necesidad de enfocar las acciones hacia el logro de la misión y la visión.

Los competidores principales para el hotel Brisas Guardalavaca en el destino Holguín son: los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Memories Holguín, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares.

Principales entradas y sus proveedores:

Los principales proveedores del hotel se componen por empresas nacionales e importadoras extranjeras como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Listado de principales proveedores y suministros

Principales Proveedores	Suministros
Trading House (I TH) S.A	Alimentos, Bebidas, Equipos, Lencería
Lácteo Holguín	Quesos, Helados, Leche en polvo, Yogurt
Suchel	Productos químicos para limpieza y aseo
Pesca Caribe	Productos del mar
Empresa Cárnica de Holguín	Carnes
Tecno Azúcar	Licores, Edulcorantes
Cítricos Ciego de Ávila	Frutas, Vegetales

Servicios: alojamiento, restauración y animación

Caracterización de la fuerza de trabajo:

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 275 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad. Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se puede apreciar que en la organización más del 80% de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios. De los trabajadores abarcados en la plantilla, 210 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un

56,91%. La mayoría de los trabajadores de la entidad se encuentran en los rangos de edades entre 40-59 años lo que aporta un alto nivel de experiencia en la fuerza laboral del Hotel. De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en el cumplimiento de la misión de la entidad y en los objetivos que se planteó la investigación. (Anexo 7).

Indicadores del desempeño Año 2017

Tabla 7.Resultados Económicos

Indicadores (MP)	Acumulado						
	Año ant.	Plan	Real	Crec.	Cump.	% Crec.	% Cump.
Ingresos totales	6,968.8	6,701.8	7,205.6	236.8	503.8	103.4	107.5
Costos+Gastos totales	6,093.9	6,148.2	6,244.4	150.5	96.2	102.5	101.6
Utilidades totales	874.9	553.6	961.2	86.3	407.6	109.9	173.6

Paso 2.Análisis normativo del hotel

La entidad objeto de estudio tiene diseñado, implementado y certificado un SGC con bases en la NC ISO 9001:2008 y se encuentra haciendo la transición hacia la NC ISO 9001:2015. Además existen regulaciones legales específicas, de estricto cumplimiento, que establecen requisitos para cada uno de los servicios ofertados. Estas normativas constituyen la base sobre la cual se sustentan todas las actividades y procesos del hotel detallados en el Manual del SGC. Las más empleadas por la organización son:

- La NC 127:2014 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo.
- La NC 126: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo.

- Manual de Instrucciones y Procedimientos para hoteles todo incluido pertenecientes a Cubanacán, el cual está conformado por una serie de normas establecidas para conocer los diferentes procesos que se realizan en la entidad.
- Manual operativo de la marca Brisas: es un documento legal establecido por el grupo hotelero Cubanacán donde se establecen la estructura y procedimientos que debe tener un hotel Brisas.

Paso 3. Caracterización del cliente

Los mercados emisores más importantes del hotel son Canadá y Reino Unido como se aprecia en el gráfico 3. Canadá es el mercado principal debido a que los canadienses acuden a la instalación durante todo el año, representan aproximadamente el 45% de las estancias totales del hotel. Reino Unido ocupa el segundo lugar pues la afluencia de clientes británicos es principalmente durante el verano con el 29% de afluencia. Se reciben también turistas de otros mercados aunque en menor cantidad como son Alemania, Holanda, Nacionales, entre otros.

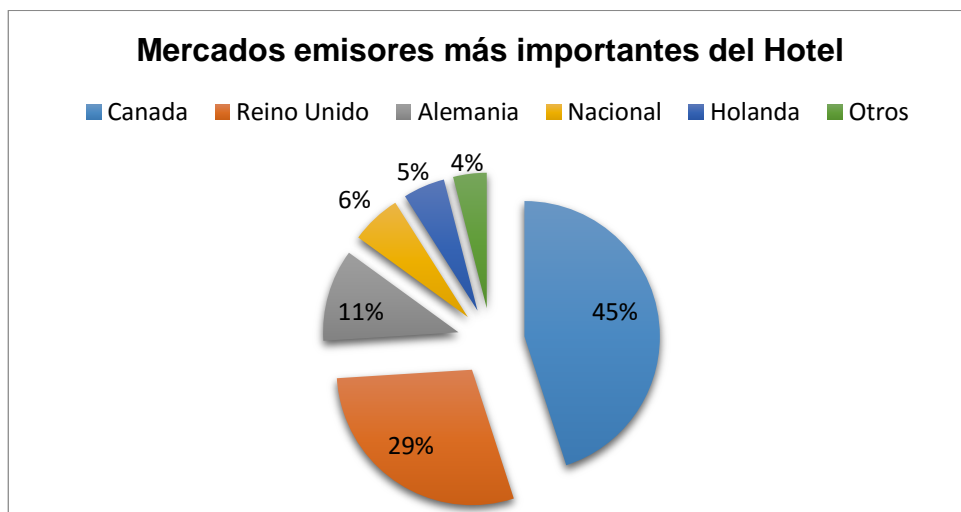


Gráfico 3: Mercados emisores más importantes del Hotel

El mercado Canadá, principal mercado emisor se caracteriza por clientes mayores de 60 años que viajan en parejas y familia, fundamentalmente a través de los turoperadores: VATH (principal productor durante el invierno), Sunwing (Segundo productor del Hotel durante todo el año) Hola Sun, TMR, West Jet. El nivel de escolaridad es técnico y profesional en su mayoría. Las motivaciones de viaje son el turismo de sol y playa y los elementos culturales auténticos del destino, utilizando como fuente de información la búsqueda online y las agencias de viajes. Son clientes que

buscan la relajación y el descanso. La animación hotelera que prefieren es pasiva y contemplativa, a través de actividades como disfrutar de música, juegos de mesa y bingo y aprender el idioma.

El mercado Reino Unido, en segundo lugar, se caracteriza por clientes en su mayoría de la tercera edad aunque también algunos jóvenes, viajan por lo general en pareja y en verano a través de los turoperadores: Thomas Cook UK, FirstChoice, Havanatur UK. Les motiva mucho la naturaleza, gustan del descanso y el clima de sol y playa. Prefieren la tranquilidad pues no gustan del ruido y además son muy exigentes en cuanto a estándares de calidad. Son clientes muy educados, amables y formales.

Paso 4. Caracterización de los servicios

Alojamiento

El complejo cuenta 437 habitaciones distribuidas en el edificio central del hotel y la Villa. En el hotel hay 231 habitaciones estándar (114 con vista al jardín y 117 vista al mar). Todas tienen camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín. La Villa está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites.

Oferta la venta de alojamiento directo en carpeta para lo cual se cuenta con dos áreas, una en la Villa y la otra en el Hotel, las que se encargan también de la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (*check in*) hasta la salida (*checkout*) entre los que se encuentran: servicios de *checkout late*, servicios telefónicos, de *fax* – correo electrónico, de Internet, de cambio de moneda, venta de servicios de mini-bares, de caja de seguridad, de fotocopias e impresión de documentos, servicios de peluquería, belleza y masaje. Renta de equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), limpieza de calzado.

Alimentos + Bebidas

Están integrados por seis restaurantes y diez bares los cuales se encuentran

nombrados según se describen a continuación:

Restaurantes buffett: La Turquesa y el Zaguán

Restaurantes especializados a la carta: La Trattoria, El Patio de los Artistas, El Guayabero, el Internacional

Bares: Café Lobby-Bar El Tejado, Acuabar, Bar-parrillada El Criollo, Bar Cappuccino, Bar en la Discoteca, Bar Tinaja, Acuabar La Tinaja, Bar El Patio, Bar-parrillada Compay, Bar La Taberna, Bar Havana Club, La Cava de vinos.

Animación

Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), entre los que se encuentran: *acuafitness*, ejercicio aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres (tenis de mesa y campo, basquetbol, tiro al blanco, bicicleta, *football*, hípica, kayak, catamarán, voleibol), juegos participativos y juegos de mesa (*Club House*). Espectáculos nocturnos (comedias musicales, desfiles de modas). Música en vivo, Club de niños.

Etapa 3. Diagnóstico al estado actual de la SC

Paso 5. Definición de las dimensiones de calidad de los servicios

Se realizó una tormenta de ideas conjuntamente con los miembros del equipo de trabajo conformado en la etapa I y se decidió evaluar las dimensiones Confort, Empatía, Seguridad, Especialización y Fiabilidad en los componentes del servicio. Esta decisión se basa en que las características del hotel permiten evaluar todas las dimensiones propuestas en la metodología, se dispone de tiempo y recursos para llevar a cabo el estudio y se quiere lograr una alta precisión en los resultados.

Paso 6. Cálculo del Índice General de Satisfacción del cliente (IgSC)

La medición de la SC se realiza a partir del análisis del (IgSC) el cual se calcula de forma general y para cada servicio evaluado en la encuesta que se muestra en anexo 8.

Para calcular el número de encuestados se emplea la expresión 1:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra.

p: 0.5

q: (1-p) = 0.5

N: Se estimó el valor a partir del promedio de clientes que visitó el hotel en el trimestre de enero a marzo en el período 2015-2017 (2575 clientes mensuales).

e: Se utilizó el 5%; es decir (0.05).

K: Se consideró un 95% de nivel de confianza, para el cual el valor asociado en la tabla correspondiente es (1.96).

$n = 2473.03 / 7.3954 \approx 334$

La cantidad de encuestados necesaria es 334 clientes, estratificados según la expresión de cálculo², quedando distribuidos por mercados como se muestra en la siguiente tabla 8.

$$n_e = n * (N_e / N) \quad (2)$$

Tabla 8. Tamaño de muestra estratificado por mercado

Mercados	Ne/N	Tamaño de muestra estratificado (ne)
Canadá	0.45	150
Reino Unido	0.29	97
Alemania	0.11	37
Nacional	0.06	20
Holanda	0.05	17
Otros	0.04	13

Una vez aplicada la encuesta se procedió a su validación en el Software SPSS y se obtuvo un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.82$). Por lo tanto, se garantiza la fiabilidad de la escala.

Con el análisis de la encuesta realizada a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados en el Software Microsoft Excel. Los que se muestran en la siguiente tabla

Tabla 9: Satisfacción de los clientes con respecto a los servicios.

Servicios					
Indicadores	Dimensiones	Alojamiento	Restauración	Animación	ISCd
Sd	Confort	3.70 (Baja)	4.56 (Alta)	4.46 (Baja)	4,25
	Fiabilidad	4.15 (Baja)	4.61 (Alta)	4.65 (Alta)	4,50
	Empatía	4.05 (Baja)	4.79 (Alta)	4.67 (Media)	4,50
	Seguridad	3.80 (Baja)	4.60 (Alta)	4.50 (Alta)	4,30
	Especialización	3.75 (Baja)	4.71 (Alta)	4.50 (Media)	4,35
ICSs		3.89 (Baja)	4.65 (Alta)	4.55(Alta)	
IlgSC		4.36(Baja)			

Como se observa en la tabla la SC con respecto al servicio de alojamiento es baja, al contrario de los servicios de animación y restauración, los cuales presentan índices de satisfacción favorables por encima e igual a 4.5. Del mismo modo se analiza la satisfacción por dimensión y se muestra que las dimensiones empatía y fiabilidad presentan resultados favorables viéndose afectadas las dimensiones confort, especialización y seguridad. La SC con respecto a los servicios brindados por el hotel de manera general es baja.

Paso 7. Selección de los servicios débiles

Al analizar la SC con los servicios de forma independiente (Anexo 9) se puede percibir que el alojamiento es el servicio de menor ISC con un valor de 3.91 que se considera bajo, lo que influye de forma negativa en la satisfacción general con la calidad de los servicios. Por tal motivo y debido a que constituye un elemento de gran interés para la dirección del hotel y uno de sus procesos clave se decide continuar el estudio para el servicio de alojamiento.

2.2.2 Fase II. Evaluación de la SC en los servicios débiles

Etapas 4. Diagnóstico a la SC en el servicio de alojamiento

Paso 8. Determinación de la Diferencia Percepción – Expectativa (P-E)

Se aplicó una encuesta a los clientes (anexo 10) y se determinó el grado de expectativa y percepción de los mismos con respecto al servicio. Se emplearon las expresiones 5-9 para el cálculo del P-E.

Se validó la encuesta con ayuda del Software SPSS y se demostró la fiabilidad de la escala con un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.76$) y la consistencia interna del constructo ($KMO = 0.68$). El análisis de las encuestas realizadas en el Software Microsoft Excel permitió calcular I_{expd} y el I_{percd} para cada una de las cinco dimensiones evaluadas a través de las expresiones 8 y 9 respectivamente. El cálculo del I_{gexp} se realizó a través de la expresión 6 y el I_{gperc} a través de la 7. Los resultados se muestran en la tabla 10.

Tabla 10: Resultados del cálculo de I_{expd} , I_{percd} , I_{gperc} , I_{gexp} .

Dimensiones/Indicador	I_{percd}	Evaluación	I_{expd}	Evaluación
Confort	4.16	Baja	4.88	Alta
Fiabilidad	4.85	Alta	4.70	Alta
Empatía	4.95	Alta	4.85	Alta
Seguridad	4.35	Baja	4.92	Alta
Especialización	4.21	Baja	4,90	Alta
I_{gperc}	4.50 (Media)			
I_{gexp}	4.85 (Alta)			
P-E	-0.35 (Baja)			

Para determinar el P-E del servicio se plantea la expresión 5 la cual arrojó como resultado que la diferencia entre las expectativas y percepciones es menor que cero específicamente -0.35. De esta forma se concluye que no existe correspondencia entre las expectativas y la percepción de los clientes con respecto a las dimensiones de calidad del servicio, provocando que la SC con la calidad del servicio sea baja.

Paso 9. Análisis del comportamiento de los atributos y dimensiones

La percepción de los clientes acerca de las dimensiones confort, seguridad y especialización es baja, a diferencia de empatía y fiabilidad que clasifican de alta. En cuanto a las expectativas puede concluirse que todas las dimensiones poseen expectativas elevadas y donde más se acentúa la diferencia con respecto a la percepción es en confort, seguridad y especialización; gráfico 4 y 5.

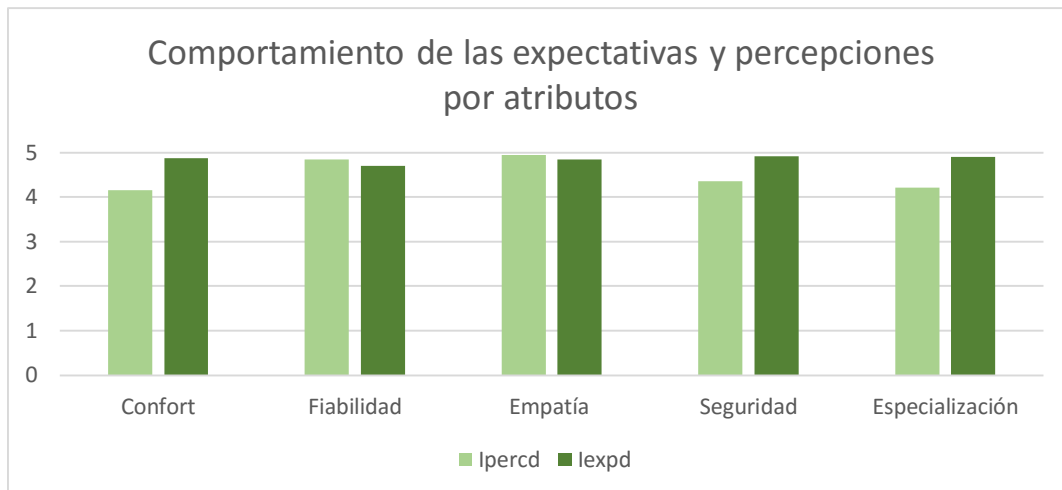


Gráfico 4: Comportamiento de las expectativas y percepciones por atributos

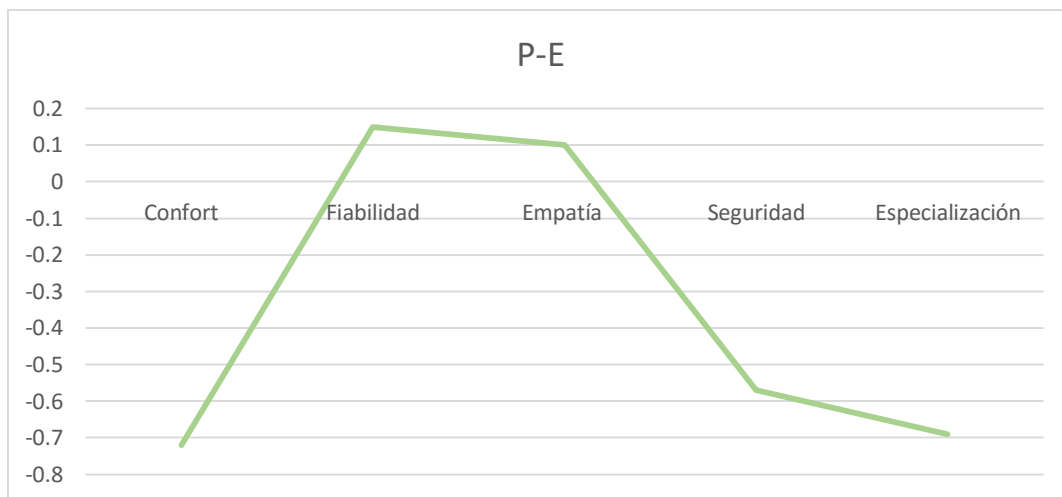


Gráfico 5: Diferencia Percepción Expectativa por dimensión

2.2.3 Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones

Etapa 5. Análisis de las causas

Paso 10. Cálculo del factor de incidencia de las causas

Como parte del diagnóstico se hizo una revisión de los atributos en que los clientes reflejaron sus mayores insatisfacciones. Seguidamente se muestran las principales deficiencias que presenta el servicio de alojamiento en cada una de las dimensiones analizadas.

Dentro de las inconformidades y afectaciones a la SC durante el período se encuentran:

Confort:

- Falta de rapidez en la solución de averías (déficit de recursos para el mantenimiento)
- Filtración y humedad en áreas de alojamiento debido al deficiente estado técnico de

las tuberías (insulación)

- Descontrol de la temperatura de las duchas eléctricas
- Disminución de la presión de agua en el horario de 6:00 pm-7:00 pm
- Todas las habitaciones no cuentan con tomacorriente universal
- Deterioro de la pintura de las paredes y techo de las habitaciones y áreas del hotel
- Insuficiencia y deterioro de las sombrillas y reposeras
- Poca variedad de bebidas en el mini bar de las habitaciones
- Poca disponibilidad de vajilla en las habitaciones
- Inestabilidad de la señal televisiva
- Existe un alto grado de deterioro del mobiliario y otros elementos en las habitaciones por la excesiva humedad interna y externa.

Empatía:

- Demoras en el *check-in* y *check-out* por lentitud del personal
- Falta profesionalidad en el personal de servicio

Especialización:

- El servicio de masajes carece de lubricantes adecuados de acuerdo al tipo de piel
- El personal encargado del cuidado de niños pequeños posee poco dominio del idioma
- El servicio de atención médica no dispone de suficientes especialistas en pediatría
- Dificultad de acceso al servicio de internet en las habitaciones

Fiabilidad:

- El personal carece de autoridad para solucionar los problemas de los clientes
- La calidad de las habitaciones no se corresponde con el precio del paquete

Seguridad:

- Presencia de manchas en el baño de las habitaciones y otras áreas
- Deterioro de la lencería
- Deterioro del sistema de cierre de las habitaciones

Para determinar el factor de incidencia se tuvo en cuenta que la revisión documental arrojó 22 deficiencias en el servicio, distribuidas en las 5 dimensiones evaluadas durante el diagnóstico. Según se aprecia en la Figura 3 la dimensión más afectada es el confort

(56%), por lo cual se decide que es esta la dimensión que debe priorizarse, seguida de seguridad (13%), especialización (12%), empatía (10%) y fiabilidad (9%).

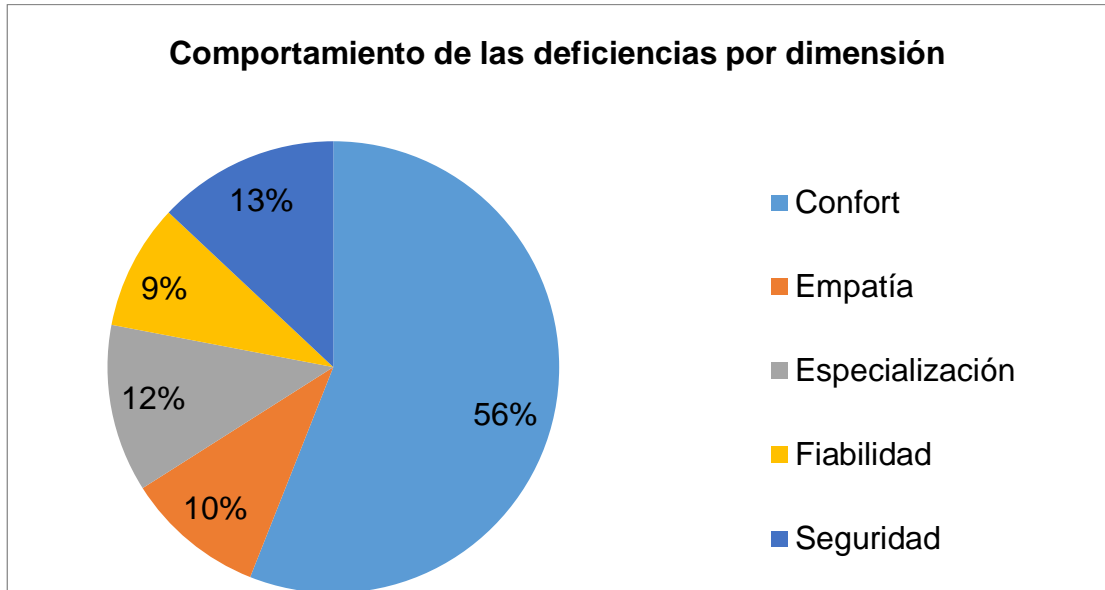


Figura 3: Comportamiento de las deficiencias por dimensión.

El equipo de trabajo determinó el factor de incidencia de acuerdo al por ciento de encuestados que hizo referencia a cada una de las problemáticas planteadas, priorizando el orden anteriormente establecido. Los resultados se muestran en el anexo 11.

En un análisis de estas deficiencias con el Consejo de Dirección se llegó a la conclusión de que los elementos que condicionan el estado actual del servicio son:

Confort:

Insuficiencia y mala distribución del presupuesto: se dispone del mismo presupuesto en temporada alta y baja, lo cual ocasiona pérdidas y poca disponibilidad de recursos

Seguridad:

Deterioro de la Infraestructura: el hotel tiene 24 años de explotación y es arrendado por la inmobiliaria del turismo en la provincia, la cual se encarga del mantenimiento y las reparaciones. De esta forma el hotel carece de autonomía y presupuesto para tomar decisiones en este sentido.

Insuficiencia de medios de transporte: ocasiona demoras en la llegada y salida de elementos como lencería y productos necesarios para el servicio de alojamiento.

Especialización:

Falta de capacitación de los trabajadores: los trabajadores no disponen de tiempo ni se le facilitan opciones para la superación.

Poca efectividad de los estudios de SC: los estudios realizados para evaluar la SC en el hotel responden a encuestas obsoletas que no varían de acuerdo a las características de la ocupación ni a la temporada. No se realizan estudios personalizados y no se profundiza en las causas. Las propuestas de soluciones son muy generales y poco objetivas.

Teniendo en cuenta este análisis se elaboró el diagrama causa-efecto (Anexo 12) donde se clasifican las deficiencias en cuanto a las dimensiones más afectadas Confort, Seguridad, Especialización para las cuales se propone el plan de acción a las causas rices como a continuación.

Etapa 6: Propuesta de soluciones

Se elaboró un Plan de Acción que contiene una serie de propuestas para cada una de las deficiencias detectadas durante el diagnóstico. El mismo resume las actividades con fechas de control y cumplimiento, además de los recursos y responsables el cual puede consultarse en el Anexo 13.

Valoración económica social medioambiental

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan impactos económicos, sociales y medio ambientales para el Hotel Brisas de Guardalavaca de Holguín a través de la aplicación parcial del procedimiento, para la evaluación de la SC externo en el proceso de Alojamiento. Las estrategias anteriormente propuestas se orientan a la obtención de disímiles beneficios, estos son:

➤ SOCIAL

- Se proporcionan servicios que contribuyen al disfrute de los clientes
- Diseñar y ofertar servicios que superen las expectativas de los clientes y satisfagan sus necesidades
- Constituye una vía para solucionar los problemas detectados
- Contribuye al mejoramiento de los niveles de satisfacción del cliente
- Alcanzar mejores niveles de desempeño y estabilidad en los indicadores que tributen el desarrollo de la localidad

➤ ECONÓMICO

- Contribuir a la estabilidad y mejora en los indicadores económicos de la organización y por consiguiente del territorio

➤ AMBIENTAL

- Las acciones propuestas garantizan el cuidado y preservación del medioambiente.

Conclusiones

Como resultado de la investigación, se arribó a las conclusiones generales siguientes:

1. En el marco teórico se exponen los principales elementos que sostienen el desarrollo de la investigación. Se exponen las concepciones generales sobre la gestión de la calidad de los servicios hoteleros y la evaluación de la satisfacción del cliente como indicador fundamental. De igual modo se efectúa una valoración crítica de diferentes modelos de evaluación de la satisfacción del cliente.
2. Se pudo seleccionar el procedimiento a aplicar mediante el método Scoring obteniendo como resultado el más adecuado el de Pérez Pérez, 2017 por poseer actualidad, parsimonia, se aplicó en la misma cadena turística a la que pertenece el objeto de estudio práctico, además propone un sistema de indicadores incluyendo el análisis de P-E para cada dimensión de calidad.
3. El procedimiento aplicado con su sistema de indicadores para evaluar la SC, contribuyen a realizar la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, profundizar en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora.
4. Al evaluar los indicadores de SC con la calidad de los servicios se evidencia que:
 - El servicio alojamiento como el más débil genera baja satisfacción en los clientes, de forma que incide negativamente en la satisfacción general de estos con respecto al hotel
 - Existen una variación entre las expectativas y la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio alojamiento, la cual se manifiesta en todas las dimensiones de calidad evaluadas
 - La dimensión de calidad más afectada y de mayor influencia en el mal funcionamiento del servicio resultó ser Confort, representando el 56% de las deficiencias detectadas.
5. Se profundizó en las causas de las deficiencias planteadas por los clientes y se analizó su incidencia en la satisfacción de estos.
6. Se elaboraron estrategias de solución para cada una de las dimensiones y componentes afectados.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Concluir la aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca para evaluar su factibilidad, y garantizar la mejora continua.
2. Extender la aplicación de este procedimiento a los restantes servicios del hotel y posteriormente a otros hoteles.
3. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento mediante publicaciones y eventos científicos.
4. Proponer el procedimiento como una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector hotelero.

Bibliografía

1. Acevedo Suárez, J A: Modelo de evaluación del funcionamiento del sistema productivo. Conferencia Científica Internacional de Ingeniería. ISPJAE, 1992.
2. Akama, J. S. y Kieti, D. M. (2003): «Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park», *Tourism Management*, nº 24 (1), pp. 73-81
3. 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.
4. Artola Pimentel, María de Lourdes (2002). Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en el tránsito hacia Empresas de Clase en el sector de Servicios Ingenieros de Cuba. Tesis presentada opcional grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Cuba.
5. Atilgan, E., Akinci, S. y Aksoy, S. (2003): «Mapping service quality in the tourism industry», *Managing Service Quality*, nº 13 (5), pp. 412-422.
6. Baptista Ribeiro, N. Adriano; Odete Fernandes, Paula (2017). Metodología y Análisis para evaluar la calidad en la enseñanza superior pública: un caso de estudio. Bragança, Portugal.
7. Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
8. Bitner, M.J. & Hubert, A.R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 72-94).
9. Bojanic, D. C. y Rosen, L. D. (1993): «Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument», *Hospitality Research Journal*, nº. 18, pp. 3-14.
10. Castillo, Lourdes (2005). Evaluación, calidad y gestión de calidad total en Documentación; La evaluación. Conceptos generales. Indicadores.
11. Cristóbal Bonnefoy, Juan (2006). Indicadores de desempeño en el sector público. República Dominicana.

12. Cuétara, Leonardo: Modelo de Evaluación de Empresas Transporte Turístico. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 2000.
13. Ekinici, Y., Prokopaki, P. y Cobanoglu, C. (2003): «Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market», *International Journal of Hospitality Management*, n.º. 22 (1), pp. 4766.
14. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A.; Briñol, P (1999). "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos*, 139, pp. 95 – 110.
15. Fisher, L. & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3ª ed.).
16. García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.
17. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 2(3), 322.
18. Gilbert, D. y Wong, R. K. C. (2003): «Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study», *Tourism Management*, n.º. 24 (5), pp. 519532.
19. González González, Aleida; González Rodríguez R. A. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Ingeniería Industrial*, ISSN 18155936, Vol. 29, N.º. 3.
20. Guerra Bretaña, R. M. and M. d. C. Meizoso Valdés, Eds. (2012). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. La Habana, Editorial UH.
21. Grönroos (1982). *An Applied Service Marketing Theory*. *European Journal of Marketing*, 16(7).
22. Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications".
23. Grönroos (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. *Review of Business*. New York: St. John's University Press.
24. Grönroos (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
25. Juwaheer, T. D. y Ross, D. L. (2003): «A study of hotel guest perceptions in Mauritius *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n.º.15 (2), pp. 105-115.

26. Kaynama, S. A., y Black, C. I. (2000): «A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study», *Journal of Professional Services Marketing*, nº. 21 (1), pp. 63.
27. Khan, M. (2003): «ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations», *Annals of Tourism Research*, nº 30 (1), pp. 109-124
28. Kotler y Armstrong (2013). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Educación.
29. Lau, P. M., Akbar, A. K. y Fie, D. Y. G. (2005): «Service quality: a study of the luxury hotels in Malaysia», *Journal of American Academy of Business*, nº. 7 (2), pp. 46-55.
30. Lee, Y. L. y Hing, N. (1995): «Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument», *International Journal of Hospitality Management*, nº. 14 (3/4), pp. 293-31.
31. Leblanc, G. (1992): «Factors affecting consumer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation in consumer perceptions», *Journal of Travel Research*, nº. 30 (4), pp. 10-16.
32. Lehtinen y Lehtinen (1991).
33. López, M. C. y Serrano, A. M. (2005): «Applying SERVQUAL to diagnose hotel sector in a tourist destination», *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, nº. 6 (1/2), pp. 9-25.
34. Lewis, R. C. (1987): «The measurement of gaps in the quality of hotel services», *Journal of Hospitality Management*, nº. 6 (2), pp. 83-88.
35. López Fernández y Serrano Vedía (2016). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*.
36. Lovelock, C; Wrigt, L. (2001): *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
37. Mei, W. O., Dean, A., y White, C. J. (1999): «Analysing service quality in the hospitality industry», *Managing Service Quality*, nº. 9 (2), pp. 136-143.
38. Morillo Moreno, M. C., & Morillo Moreno, M. D. C. (2016). *Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(2).
39. NC ISO 9001:2015 *Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad*.
40. NC 126: 2001 *Requisitos para los servicios de Restauración*.
41. NC 127: 2014 *Requisitos para los servicios de Alojamiento*

42. Noda Hernández, M.E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Las Villas, Cuba.
43. Norton, D.: Kaplan, R.: The Balanced Scorecard, measures that drive performance, Harvard Business Review, enero-febrero, 1992.
44. Norton, D.; Kaplan, R.: Putting the Balance Scorecard to Work', Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1993.
45. Norton, D.; Kaplan, R.: Creando la organización focalizada en la estrategia con el balancedscorecard, TheBalancedScorecardCollaborative, www.bscoll.com, 1996.
46. Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research, 17, 460-469.
47. Ortega Sánchez, R. (2013). Estrategias para la mejora de las actividades recreativas en el hotel Paradisus Río de Oro. Tesis en opción al título de Máster en gestión Turística.
48. O'Neill, Patrick: Mutual learning in practice integration of ICBE, EFQM and CQM practices, Center for Quality of Management Journal, 1999.
49. O'Neill, M. A., Williams, P. McCarthy, M. y Groves, R. (2000): «Diving into service quality – the dive tour operator perspective», Managing Service Quality, nº.10 (3), pp. 131-140.
50. Palacios Guillem, María; Gisbert Soler, Víctor; Pérez-Bernabeu, Elena (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad: Lean Manufacturing, Kaizen, Gestión de Riesgos (UNE-ISO 31000) e ISO 9001. (Edición núm. 16) Vol.4 – Nº 4.
51. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.
52. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, vol. 64, núm. 1, pp. 12-40.
53. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1994): "Reassessment Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", Journal of Marketing, vol. 58, núm. 1, pp. 111-124.

54. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): «Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, nº. 2 (2), pp. 39-55.
55. 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.
56. Pérez Pérez, M.T. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. Trabajo de Diploma en opción del grado académico de Ingeniero Industrial.
57. Pertusa Ortega, E. M.; Tarí Guilló, J.J.; P. Moliner, Jorge (2013). *Intangible Capital*.
58. Pizam & Ellis (1999).
59. Portuondo Pichardo: *Economía de empresas industriales I*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1983.
60. Rockart John F.: Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, pag. 81, marzo-abril, 1979.
61. Rodríguez García, J.L. (2003). Informe sobre los resultados económicos del 2002 y el plan económico para el año 2003. Periódico Granma, 3 enero pp 5-8. La Habana, Cuba.
62. Ryan, C. y CLIFF, A. (1997): «Do travel agencies measure up to customer expectations? An empirical investigation of travel agencies' service quality as measured by SERVQUAL *Journal of Travel Research*, nº. 6 (2), pp. 1-31.
63. Saleh, F.; Ryan, C. (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". *The Service Industries Journal*. 11(3), 324-343..
64. Santomá, Costa (2007) VICENS, Ricard Santomà; GUIX, Gerard Costa. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de análisis turístico*, 2007, no 3.
65. Suárez Mella. R.: El nivel integral de organización de la producción en la industria mecánica. Primera conferencia científica internacional, Universidad de Matanzas. Abril, 1992.
66. Suárez Mella. R., otros: *El reto*, Editorial Academia, La Habana, 2001.
67. Tribe, J. y Snaith, T. (1998): «From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba», *Tourism Management*, nº. 19 (1), pp. 25-34.

68. Valls, J.F. (2004). Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción. Barcelona: Gestión 2000.
69. Weiermair, K. y Fuchs, M. (1999): «Measuring Tourist Judgement on service quality Annals of Tourism Research, nº. 26 (4), pp. 1004-1021.
70. Zeithaml, V., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, 52, 35-48.

Anexos

Anexo 1: Modelos de los Premios de Calidad

Relación de alguno de los premios de calidad que se otorgan

ARGENTINA-Premio Nacional a la Calidad

Premio instituido en 1994 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos por empresas, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones Argentinas.



BRASIL - Premio Nacional da Qualidade

Desde 1992, la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad entrega este premio. Su fin es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas Brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en organizaciones, incluidas las públicas.



COLOMBIA - Premio Colombiano a la Calidad

El Premio Nacional de la Calidad, desde 1993 denominado Premio Colombiano a la Calidad, fue creado en 1975 como reconocimiento a las empresas, tanto del sector público como del sector privado, que se distinguieran por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de calidad, que les permitieran lograr una alta competitividad y fiabilidad de sus productos y servicios. La administración del Premio está asignada a la División de Normalización y Calidad del Ministerio de Desarrollo Económico.



CHILE - Premio Nacional a la Calidad

Desde 1997, el Centro Nacional de la Productividad y Calidad hace entrega de este Premio. Sus objetivos son la generación de conciencia sobre la importancia de la calidad en la comunidad nacional, la comprensión de los elementos de gestión, especialmente los relacionados con personas, que permiten obtener niveles superiores de calidad y competitividad, y difundir las experiencias exitosas de los ganadores o empresas destacadas.



E.E.U.U. - Malcolm Baldrige National Quality Award

Establecido en 1987, reconoce a organizaciones Estadounidenses por sus logros en calidad y excelencia en sus negocios. Sus criterios de evaluación se han transformado en la norma para medir la excelencia en gestión de empresas, constituyéndose a la vez, como un modelo para otros premios a la calidad. Es administrado por el Departamento de Comercio del Gobierno Estadounidense a través de su Instituto de Estándares y Tecnología (NIST).



EUROPA - Fundación Europea para la Gestión de Calidad

El Premio Europeo a la Calidad fue creado en 1991 por compañías líderes y la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con el apoyo de la Comisión Europea. Su objetivo es conocer y promover a compañías que demuestren los niveles más altos de compromiso con la Excelencia Empresarial y la Gestión de Calidad en Europa.



Ibero América - Premio Iberoamericano de excelencia en la Gestión

Desde el año 2000 la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad hace entrega de este premio en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Con el objetivo de promover el mejoramiento continuo y competitividad en organizaciones Iberoamericanas.



JAPON - JapanQualityAward

El Centro de Productividad de Japón, implementó en 1995 un premio que sigue un modelo de evaluación similar al Premio Malcolm Baldrige, estándar mundial en evaluación de excelencia en gestión. El Premio es parte de un programa de mejoramiento de la gestión de calidad, y es utilizado como sistema de evaluación del desarrollo de los fines del programa: una perspectiva global de los negocios, orientación a las necesidades del mercado, mantenimiento de capacidades competitivas en el largo plazo e innovación.



JAPON- Deming Prize

Establecido en 1950 por la Asociación de Ingenieros y Científicos de Japón (JUSE), para conmemorar la contribución de W.Edwards Deming al desarrollo del Control de Calidad en Japón.

Este premio, especialmente su guía de postulación, ha tenido una influencia, directa e indirecta, muy grande en el desarrollo de la gestión de calidad en Japón.

El Premio Deming, es entregado anualmente a empresas y personas de todo el mundo, no solamente Japonesas



MEXICO - Premio Nacional de Calidad

Desde 1989, la Presidencia de la República de México entrega el Premio Nacional de Calidad como reconocimiento a las organizaciones mexicanas que se distinguen por contar con los mejores sistemas de gestión, mejora continua, obteniendo ventajas competitivas demostrables.

El propósito de El Premio Nacional de Calidad es, ante todo, servir de guía a organizaciones empresariales, gubernamentales, educativas, sociales, para superarse todos los días.

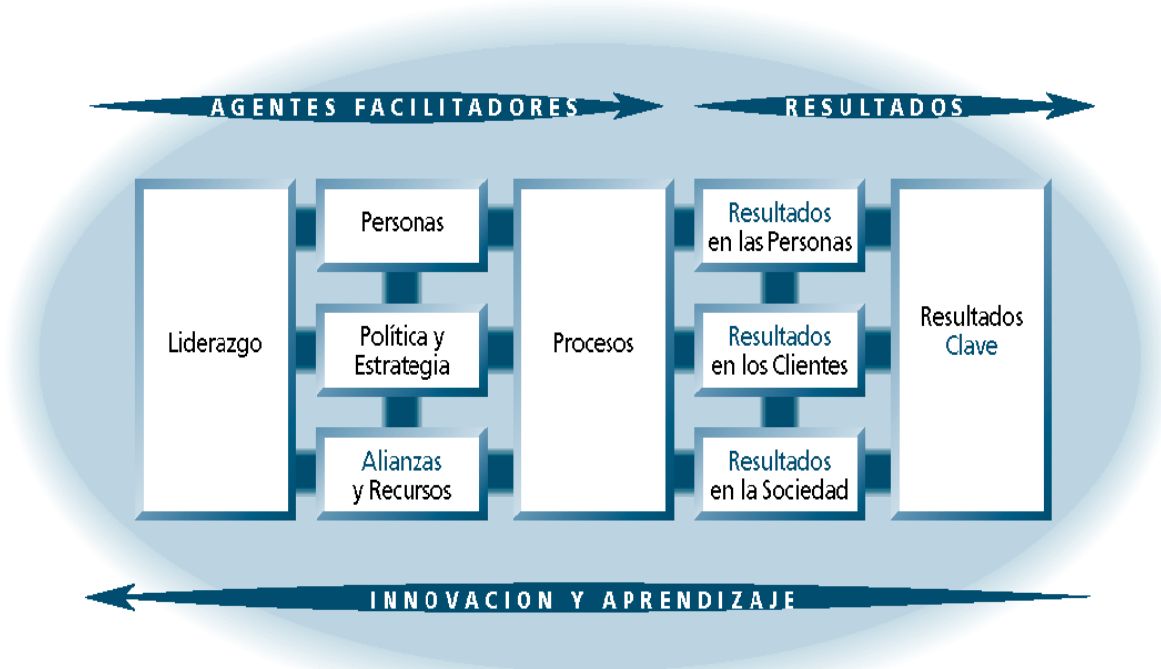


URUGUAY - Premio Nacional de Calidad

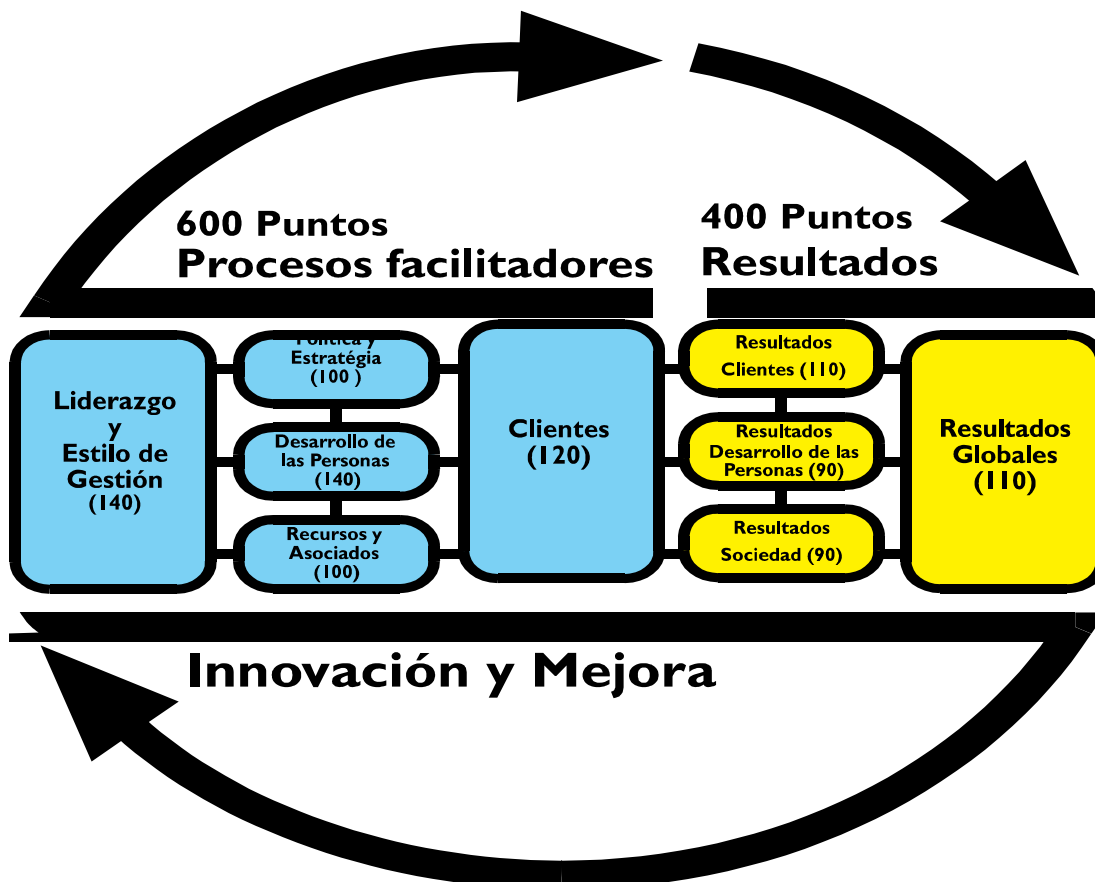
El Premio Nacional de Calidad de Uruguay, es un reconocimiento que otorga el gobierno de esta República a las organizaciones que destacan y establecen su modelo en la aplicación de procesos dirigidos a la calidad, con el objeto de obtener un mayor nivel en competitividad y prestigio, dentro de los mercados internacionales.



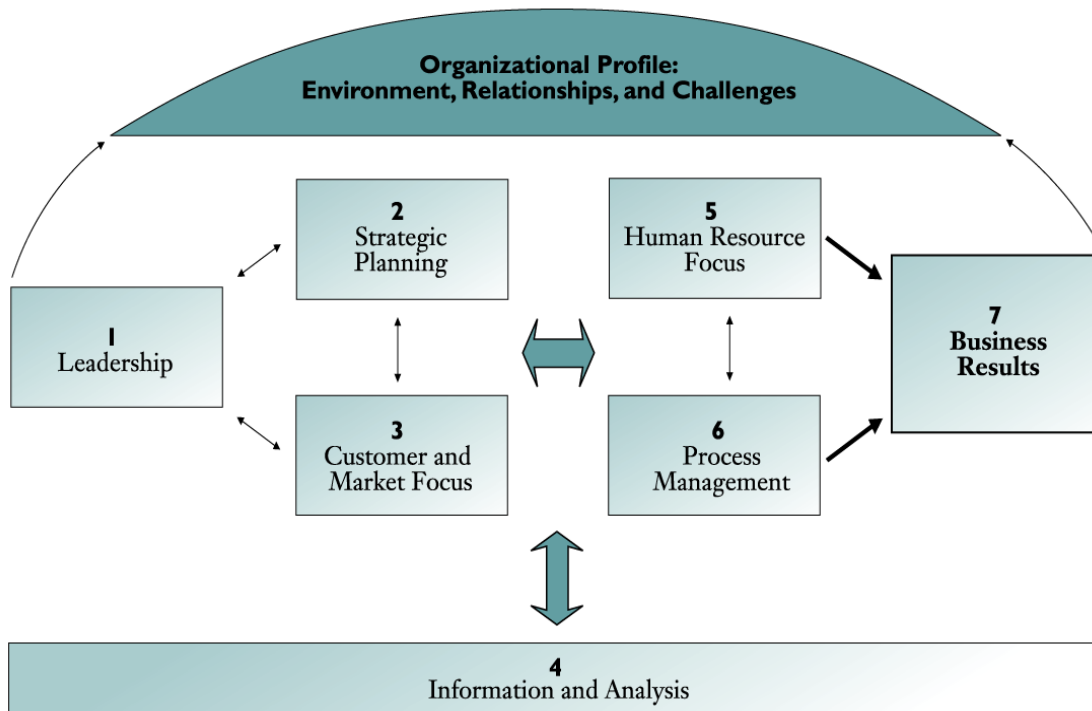
-Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: EFQM



- Modelo Iberoamericano de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad



Anexo 2: Modelo Malcolm Baldrige



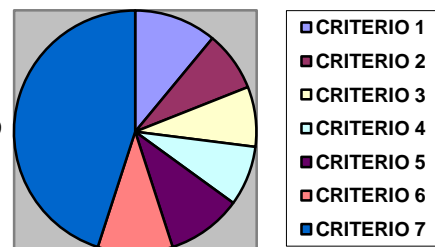
Puntajes máximos asignados a los criterios antes descritos:

- Criterio 1: Liderazgo 120 puntos
- Criterio 2: Planeamiento Estratégico 85 puntos
- Criterio 3: Enfoque de cliente y mercado 85 puntos
- Criterio 4: Información y análisis 90 puntos
- Criterio 5: Enfoque del Recurso Humano 85 puntos
- Criterio 6: Gestión de procesos 85 puntos
- Criterio 7: Resultados del negocio 450 puntos

Los resultados del negocio tienen el mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio MALCOLM BALDRIGE.

Se basa en los siguientes resultados:

- Satisfacción del cliente
- Financieros y de posicionamiento en el mercado
- Bienestar y desarrollo del personal
- Proveedores y asociados
- Rendimiento operativo específico de la empresa



Anexo 3: Valoración de las alternativas por el método Scoring

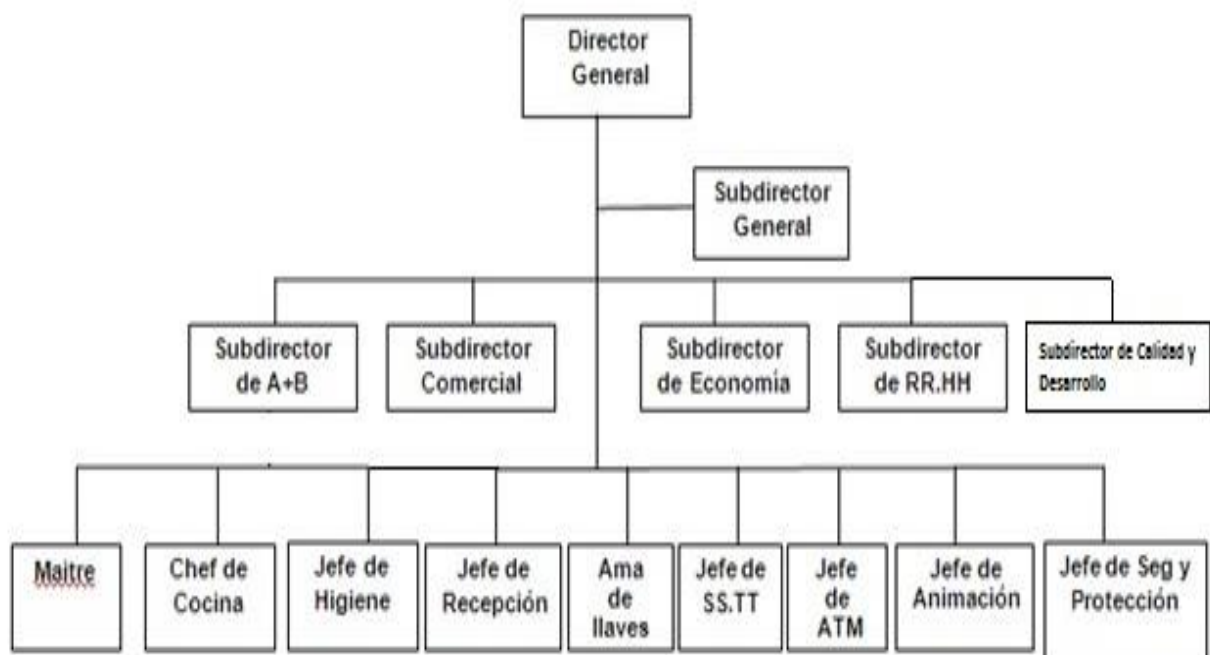
Metodologías y Procedimientos		Noda Hernández (2004)	Pérez Campdesuñer (2006)	Romero Perdomo y Ledo Ferrer(2008)	Hernández Junco(2009)	Pozo Ramos (2009)	Leyva Guerrero (2011)	Hernández Oro; et al (2013)	Sánchez Castro (2016)	Pérez Pérez (2017)
Criterios	Peso									
Preparación inicial	3	5	4	1	1	5	1	5	5	5
Diagnóstico organizacional	3	5	4	3	4	5	5	1	6	5
Compromiso con la dirección	3	4	5	2	1	5	5	1	7	5
Análisis del cliente externo	5	8	7	7	9	8	5	7	8	9
Utilización de atributos y dimensiones	5	7	5	6	7	4	1	5	7	6
Análisis de expectativa y percepción del cliente	5	6	6	1	7	1	1	8	7	8
Utilización de indicador e instrumento de medición	5	7	6	1	6	1	1	5	6	8
Programa de mejora	4	7	7	1	9	7	1	7	7	7
Parsimonia	3	5	6	7	1	7	6	7	5	7
Récord		225	205	118	202	164	95	195	237	249

Anexo4:Atributos definidos para el servicio alojamiento según los requisitos 5.1 – 5.3 de la NC 127: 2014 y las dimensiones de calidad a las que tributan.

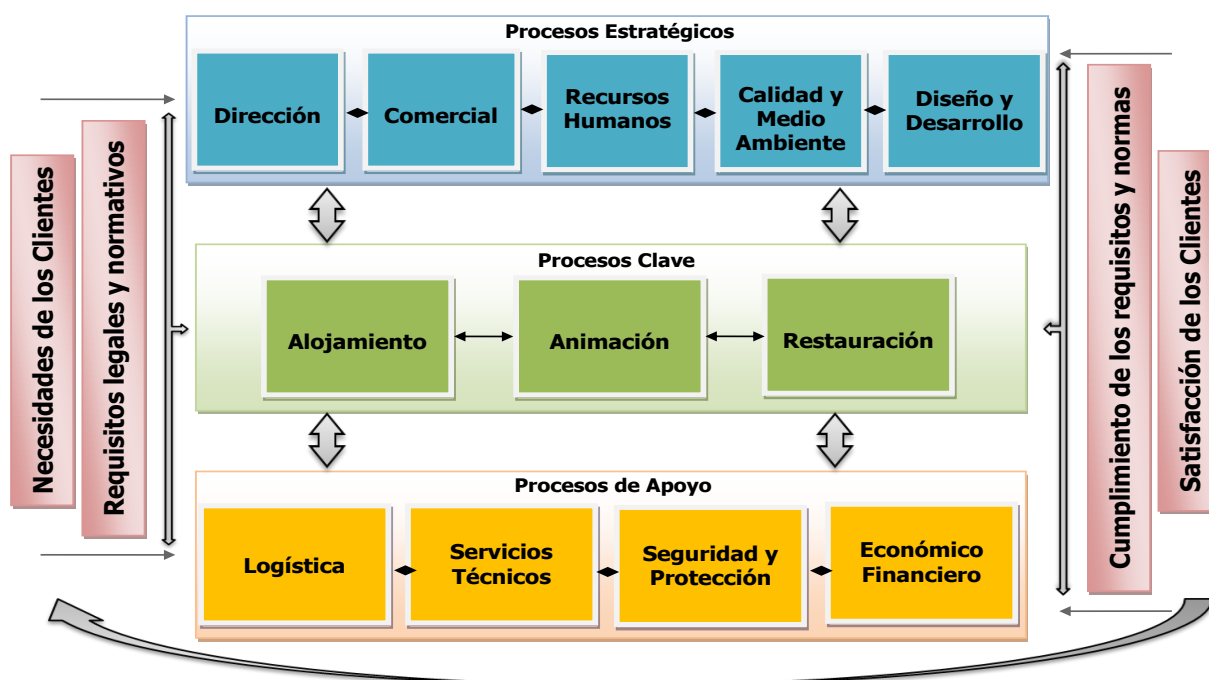
Atributo	Requisitos	Dimensión
Ducha con buen control de temperatura y presión de agua	5.3.7; 5.3.8; 5.3.11	Confort
Disponibilidad de toallas	5.3.15	Confort
Limpieza del cuarto de baño	5.3.15	Seguridad
Comodidad de las camas	5.1.2	Confort
Disponibilidad de almohadones, sábanas y mantas	5.1.2	Confort
Tranquilidad y privacidad de la habitación	5.1.2	Seguridad
Limpieza en la habitación	5.3.15	Seguridad
Decoración/mobiliario/acabado de la habitación	5.1.2	Confort
Aire acondicionado disponible	5.1.3; 5.3.13	Confort
Limpieza de la piscina	5.3.15	Seguridad
Servicio de playa: sombrilla y reposeras	5.1.3	Confort
Tranquilidad	5.3.8	Seguridad
Jardines y patios exteriores	5.1.3; 5.3.14	Confort
Mantenimiento (“las cosas funcionan”)	5.1.3	Confort
Nivel general de limpieza	5.3.7; 5.3.14; 5.3.15; 5.3.16	Seguridad
Limpieza de los baños y espacios comunes	5.3.15; 5.3.16	Seguridad
Limpieza de patios e instalaciones exteriores	5.3.14; 5.3.15	Seguridad
El hotel funciona bien y sin problemas	5.3.16; 5.3.17	Fiabilidad
Habitaciones amplias	5.3.12	Confort
Distribución adecuada de la habitación	5.3.12	Confort
Mini bar y/o nevera	5.1.3	Confort
Sistema de cierre del departamento efectivo	5.3.11	Seguridad
Caja de seguridad en el departamento	5.3.11	Seguridad
Servicio de emergencias médicas	5.3.11	Seguridad
El control de las llaves de recepción es seguro	5.3.11	Seguridad
Sensación de seguridad en la estructura de construcción	5.3.1; 5.3.2; 5.3.4; 5.3.5	Seguridad
Servicios especiales como SPA, Masajes, etc.	5.1.2	Especialización
Variedad de elementos de cocina y vajilla	5.1.3	Confort
Capacidad de estacionamiento	5.1.3; 5.3.3	Confort

Televisión por cable	5.1.3	Confort
Gimnasio/instalaciones para la práctica de actividades físicas disponible	5.1.3; 5.3.13	Confort
Disponibilidad para el cuidado de niños pequeños	5.1.2	Especialización
Acceso a internet desde la habitación	5.1.2	Especialización
Atmósfera cálida y hospitalaria	5.1.1	Empatía
Bienvenida amable y hospitalaria	5.1.1	Empatía
El personal escucha a sus clientes	5.1.1	Empatía
Interés del personal en atender las necesidades de los clientes.	5.1.1	Empatía
Eficacia de la recepción (check in/ checkout en tiempo y forma)	5.1.2	Fiabilidad
Profesionalidad del personal	5.1.1	Empatía
Relación Calidad/precio	5.1.2	Fiabilidad
Se presta el servicio con rapidez y sin errores	5.7; 5.17	Fiabilidad
El personal tiene un aspecto limpio y aseado	5.7; 5.13	Seguridad
Personal de servicio competente y profesional	5.7; 5.13	Empatía
El ambiente es seguro	5.7 ; 5.8; 5.13	Seguridad
El personal muestra dominio del idioma	5.7	Fiabilidad

Anexo 5: Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca

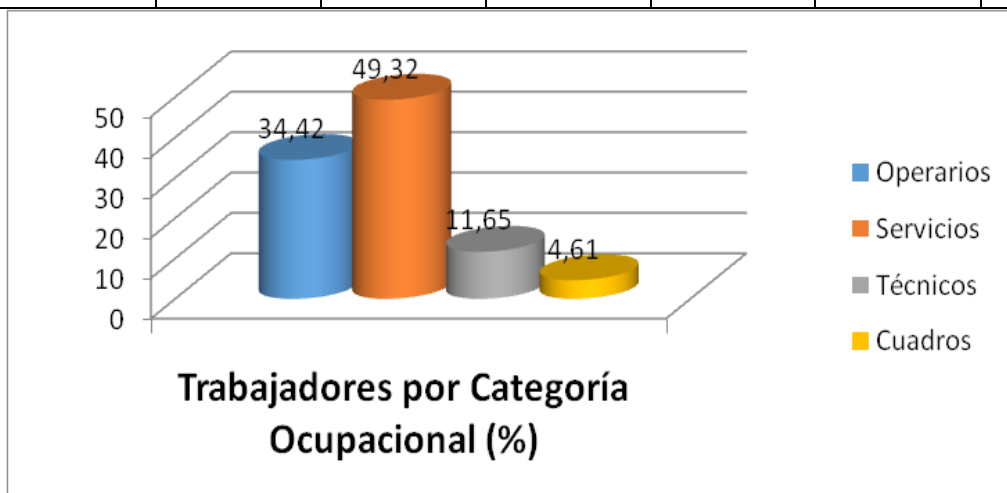


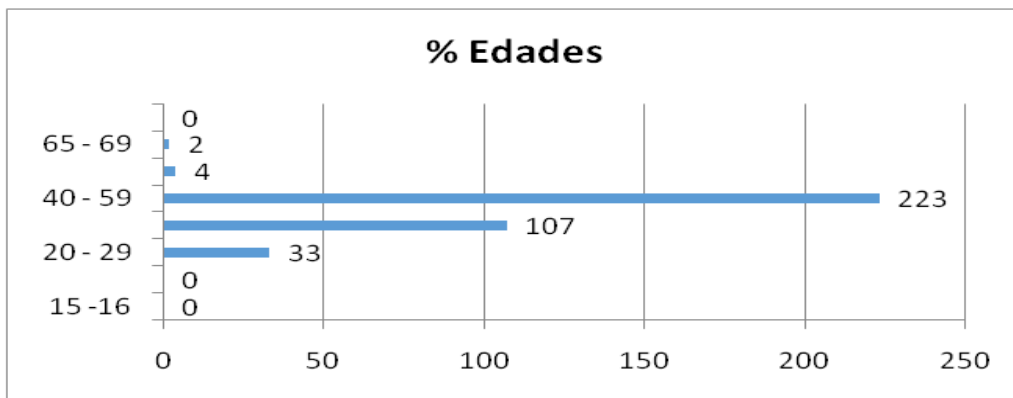
Anexo 6: Mapa de Procesos



Anexo 7: Caracterización de la fuerza de trabajo

Trabajadores por categoría ocupacional y sexo						
	F	%	M	%	total	%
Operarios	32	20.13	95	45.24	127	34.42
Servicios	90	56.60	92	43.81	182	49.32
Técnicos	29	18.24	14	6.67	43	11.65
Cuadros	8	5.03	9	4.29	17	4.61
Total	159		210		369	





Anexo 8: Encuesta para evaluar la calidad de los servicios del hotel

Estimado Cliente:

Esta investigación se realiza para determinar la calidad de los servicios en nuestra instalación. La información aportada por usted será manejada exclusivamente por el investigador. Muchas gracias.

DATOS GENERALES

Sexo: M__ F__ EDAD__ NACIONALIDAD_____

¿Ha visitado nuestra instalación anteriormente? Sí__ No__ ¿Cuántas veces?

En esta ocasión usted viaja:

a) __Solo b) __Con mi familia c) __Con mi pareja d) __Con mis amigos

Expresé, la importancia que Usted le concede a los siguientes elementos para considerar que el servicio cuenta con la calidad requerida siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Otorgue una puntuación general a cada servicio. Al final puede reflejar sus inconformidades y sugerencias.

ITEMS	1	2	3	4	5
Alojamiento (ama de llaves, recepción)					
Las habitaciones poseen todos los elementos necesarios para una estancia confortable(confort)					
El personal de servicio a las habitaciones se distingue por su profesionalidad en el servicio(empatía)					

El huésped se siente seguro y tranquilo durante su permanencia en las habitaciones y otras áreas del hotel(seguridad)					
Las habitaciones disponen de condiciones para el hospedaje de todo tipo de cliente (niños pequeños, ancianos, discapacitados, etc.) (especialización)					
La calidad en el servicio alojamiento puede percibirse desde la llegada al hotel (fiabilidad)					
Alimentos y bebidas (bares y restaurantes)					
El hotel garantiza una amplia gama de alimentos y bebidas para todos los gustos en todo momento(confort)					
El personal del servicio de alimentos y bebidas posee una elevada profesionalidad(empatía)					
El consumo de alimentos y bebidas en el hotel se caracteriza por la seguridad e higiene(seguridad)					
Los gustos, preferencias, limitaciones y necesidades de los clientes son tomados en cuenta para elaborar las bebidas y alimentos(especialización)					
La calidad del servicio de alimentos y bebidas se percibe en todas las áreas del hotel(fiabilidad)					
Animación					
El servicio de animación dispone de programas que hacen sentir bien al cliente en todo momento(confort)					
El personal de animación muestra profesionalidad y un trato amable y respetuoso(empatía)					
Las actividades y eventos realizados garantizan la seguridad absoluta del cliente(seguridad)					
El servicio animación toma en cuenta la preferencia de los clientes y respeta sus hábitos y horario(especialización)					
Las actividades recreativas deleitan al cliente y le mantienen siempre a gusto(fiabilidad)					

Anexo 9



Anexo 10: Encuesta para evaluar la diferencia percepción expectativa del servicio alojamiento.

Estimado Cliente:

Esta investigación se realiza para determinar la calidad del servicio de alojamiento en nuestra instalación. La información aportada por usted será manejada exclusivamente por el investigador. Muchas gracias.

Expresar, la importancia que Usted le concede a los siguientes elementos para considerar que el servicio cuenta con la calidad requerida siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Coloque una E en el que considere su expectativa y una P en el que considere su percepción.

Dimensión	ITEM	1	2	3	4	5
Confort	Ducha con buen control de temperatura y presión de agua					
	Disponibilidad de toallas					
	Comodidad de las camas					
	Disponibilidad de almohadones, sábanas y mantas					
	Decoración/mobiliario/acabado de la habitación					
	Aire acondicionado disponible					
	Servicio de playa: sombrilla y reposeras					
	Variedad de elementos de cocina y vajilla					
	Habitaciones amplias					
	Distribución adecuada de la habitación					
	Mini bar y/o nevera					
	Capacidad de estacionamiento					
	Televisión por cable					
	Empatía	Personal de servicio competente y profesional				
El personal escucha a sus clientes						
Profesionalidad del personal						
Interés del personal en atender las necesidades de los clientes.						
Especialización	Presencia de personal capacitado para el cuidado de niños pequeños					
	Servicios especiales como SPA, Masajes, etc.					
	Acceso a internet desde la habitación					
Seguridad	Limpieza en la habitación					
	Nivel general de limpieza					

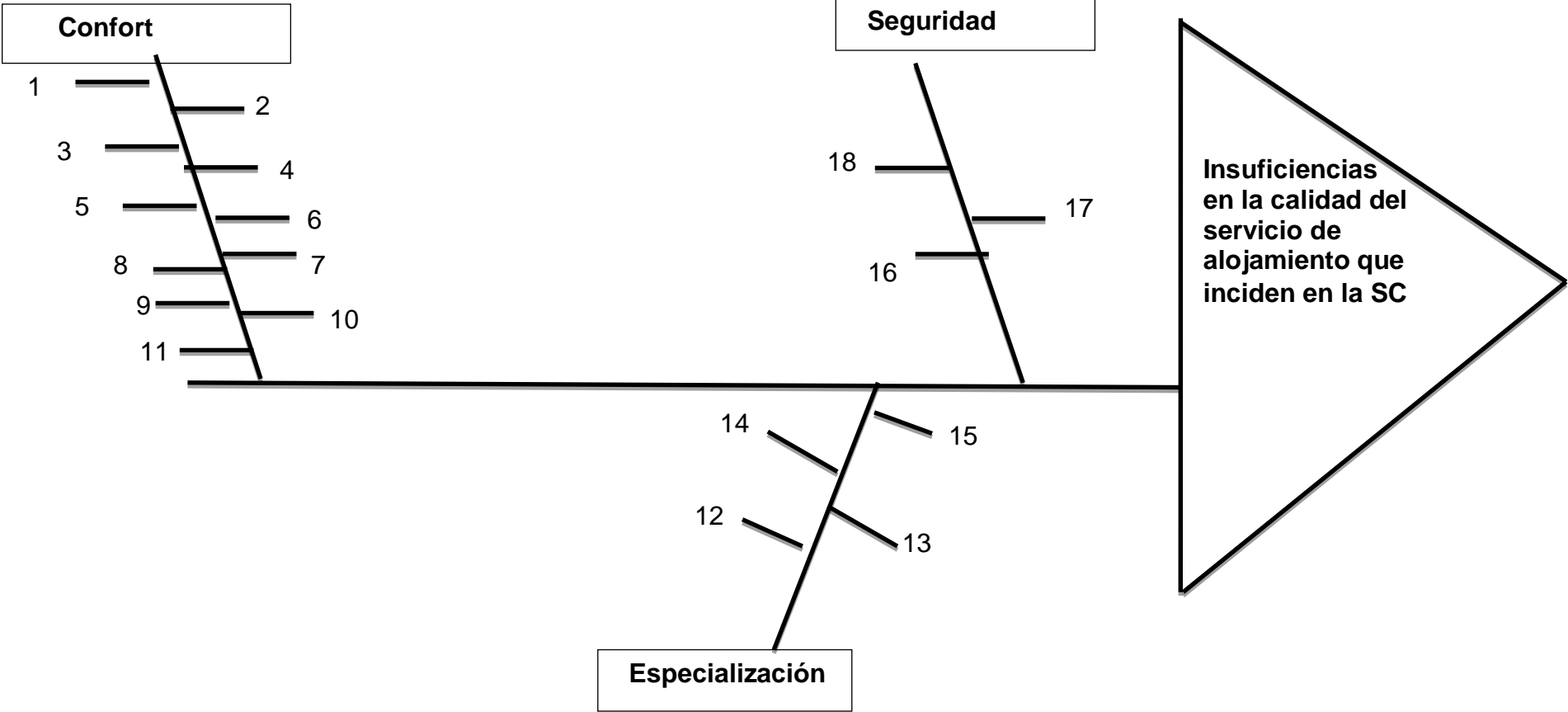
	Sistema de cierre del departamento efectivo					
	Limpieza de los baños y espacios comunes					
	Limpieza de la piscina					
	Caja de seguridad en el departamento					
	Limpieza de patios e instalaciones exteriores					
	Tranquilidad					
	Servicio de emergencias médicas					
	El control de las llaves de recepción es seguro					
	Sensación de seguridad en la estructura de construcción					
	Limpieza del cuarto de baño					
	Tranquilidad y privacidad de la habitación					
Fiabilidad	Se presta el servicio con rapidez y sin errores					
	Relación Calidad/precio					
	El hotel funciona bien y sin problemas					

Anexo 11: Factor de incidencia de las causas

Factor de Incidencia	Deficiencia	Orden de Prioridad
0,41	Falta de rapidez en la solución de averías (déficit de recursos para el mantenimiento)	1
0,38	Filtración y humedad en áreas de alojamiento debido al deficiente estado técnico de las tuberías (insulación)	2
0,34	Descontrol de la temperatura de las duchas eléctricas	3
0,29	Disminución de la presión de agua en el horario de 6:00 pm- 7:00 pm	4
0,27	Todas las habitaciones no cuentan con tomacorriente universal	5
0,27	Deterioro de la pintura de las paredes y techo de las habitaciones y áreas del hotel	6
0,26	Insuficiencia y deterioro de las sombrillas y reposeras	7
0,23	Poca variedad de bebidas en el mini bar de las habitaciones	8
0,21	Poca disponibilidad de vajilla en las habitaciones	9
0,19	Inestabilidad de la señal televisiva	10
0,18	Existe un alto grado de deterioro del mobiliario y otros elementos en las habitaciones por la excesiva humedad interna y externa.	11
0,17	Demoras en el <i>check-in</i> y <i>check-out</i> por lentitud del personal	12
0,14	Falta profesionalidad en el personal de servicio	13
0,08	El servicio de masajes carece de lubricantes adecuados de acuerdo al tipo de piel	14
0,07	El personal encargado del cuidado de niños pequeños posee poco dominio del idioma	15
0,07	El servicio de atención médica no dispone de suficientes especialistas en pediatría	16
0,07	Dificultad de acceso al servicio de internet en las habitaciones	17
0,06	El personal carece de autoridad para solucionar los	18

	problemas de los clientes	
0,05	La calidad de las habitaciones no se corresponde con el precio del paquete	19
0,04	Presencia de manchas en el baño de las habitaciones y otras áreas	20
0,04	Deterioro de la lencería	21
0,04	Deterioro del sistema de cierre de las habitaciones	22

Anexo 12: Diagrama Causa-Efecto.



Leyenda:

Confort:

1. Falta de rapidez en la solución de averías (déficit de recursos para el mantenimiento)
2. Filtración y humedad en áreas de alojamiento debido al deficiente estado técnico de las tuberías (insulación)
3. Descontrol de la temperatura de las duchas eléctricas
4. Disminución de la presión de agua en el horario de 6:00 pm-7:00 pm
5. Todas las habitaciones no cuentan con tomacorriente universal
6. Deterioro de la pintura de las paredes y techo de las habitaciones y áreas del hotel
7. Insuficiencia y deterioro de las sombrillas y reposeras
8. Poca variedad de bebidas en el mini bar de las habitaciones
9. Poca disponibilidad de vajilla en las habitaciones
10. Inestabilidad de la señal televisiva
11. Existe un alto grado de deterioro del mobiliario y otros elementos en las habitaciones por la excesiva humedad interna y externa.

Especialización:

12. El servicio de masajes carece de lubricantes adecuados de acuerdo al tipo de piel
13. El personal encargado del cuidado de niños pequeños posee poco dominio del idioma
14. El servicio de atención médica no dispone de suficientes especialistas en pediatría
15. Dificultad de acceso al servicio de internet en las habitaciones

Seguridad:

16. Presencia de manchas en el baño de las habitaciones y otras áreas
17. Deterioro de la lencería
18. Deterioro del sistema de cierre de las habitaciones

Anexo 13: Plan de acción

Soluciones	Recursos	Fecha		Responsables
		Control	Cumplimiento	
Coordinar con el MINTUR y la dirección de Cubanacán, una revisión al presupuesto anual y fundamentar la solicitud de un incremento basado en las deficiencias detectadas	Financieros Material de oficina	07/2018	10/2018	Director General Sub-director económico
Valorar la distribución actual del presupuesto e incorporar paulatinamente las necesidades derivadas del presente estudio	Financieros Material de oficina	07/2018	11/2018	Director General Sub-director económico Sub-director de Abastecimiento
Contratar especialistas para evaluar los daños en la infraestructura y elaborar un proyecto de reparación	Financieros Material de oficina	07/2018	11/2018	Director General Sub-director económico

general al hotel.				
Establecer convenios con la inmobiliaria que garanticen el mantenimiento a las instalaciones y al equipamiento	Financieros Material de oficina	07/2018	10/2018	Director General Sub-director económico
Gestionar nuevos medios de transporte o destinar presupuesto para contratar el servicio	Financieros	07/2018	10/2018	Director General Sub-director económico
Realizar una evaluación de las competencias de los trabajadores y ofertar cursos de capacitación basados en las necesidades específicas de cada trabajador	Financieros Material de oficina	07/2018	08/2018	Director General Sub-director de Capital Humano Sub-director económico
Coordinar con la Universidad y Formatur un programa de capacitación para los trabajadores en materia de idioma, servicios	Financieros Material de oficina	07/2018	11/2018	Director General Sub-director de Capital Humano Sub-director económico

y otras temáticas específicas de acuerdo con las necesidades de cada trabajador.				
Efectuar una revisión minuciosa que garantice la actualización de los instrumentos de recopilación de información acerca de la SC	Financieros Material de oficina	07/2018	12/2018	Especialista de Calidad
Implementar un SGC según establece la NC ISO 9001:2015 y trabajar con vista a implementar un Sistema Integrado de Gestión	Financieros Material de oficina	07/2018	07/2019	Especialista de Calidad
Solicitar a la Universidad la realización de investigaciones sobre SC que profundicen en las deficiencias y posibilidades de mejora	Financieros Material de oficina	07/2018	12/2019	Especialista de Calidad Sub-director de Capital Humano
Capacitar a los	Material de	07/2018	08/2018	Sub-director de Capital

trabajadores sobre la importancia de la atención personalizada al cliente y fortalecer el sistema de supervisión al servicio	oficina Financieros			Humano
---	------------------------	--	--	--------

