



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO ALOJAMIENTO

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autor: Alexander Muñoz González

Universidad de Holguín
Ave. Celia Sánchez #1, e/ Ave. de los Internacionalistas y Final,
Rpto. Hilda Torres, Holguín, Cuba. CP 80 100.
+53 24 481690 / +53 24 480975 / www.uho.edu.cu

**Tutor (as): MsC. Ileana Irene Tapia Claro
Ing. Ivis Taide González Camejo.**



Holguín, 2018



Resumen

La gestión de la calidad en servicio alojamiento constituye un desafío para el sector turístico teniendo en cuenta que el objeto social de dichas empresas satisface las necesidades básicas de sus clientes. Desde esta perspectiva se define como objetivo para la presente investigación el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en servicio alojamiento. El trabajo fue estructurado en dos capítulos, donde inicialmente se exponen los resultados de la revisión bibliográfica a la literatura especializada en el tema y las principales tendencias que dan lugar al diseño del procedimiento. En la segunda parte se muestra la estructura de la propuesta, con sus fases y objetivos, declarando las etapas y pasos que la componen, así como las técnicas propuestas para su aplicación y su valoración prospectiva a través del Método Delphi. Se incorporan un conjunto de conclusiones y recomendaciones para garantizar la continuidad de la investigación y los anexos que complementan los resultados presentados.



ABSTRACT

The step of the quality at entities of accommodation constitutes a challenge for the tourist sector considering that the corporate purpose of the aforementioned companies fulfills his customers's basic needs. He defines as objective from this perspective stops present it investigation the design of a procedure for the accumulation of the quality at entities of accommodation. Work was structured in two chapters, where initially they expose to the literature specialized at the theme and the principal tendencies that they give place to the procedures design the results of the bibliographic revision. The structure of the proposal with his phases, and objectives are shown in second part, declaring stages and steps that compose her, as well as the techniques proposed for his application and his prospective assessment through the Método Delphi. A musical group of findings and recommendations to guarantee the continuity of investigation and the attachments that complement the presented results sit up.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
1.1 Gestión de la calidad	9
1.1.1 Calidad en los servicios	12
1.2 Gestión de alojamiento	17
1.3 Análisis crítico de las metodologías orientadas a la gestión de la calidad del alojamiento	23
Capítulo II. Procedimiento para la gestión de la calidad en servicio alojamiento.	28
2.1. Fase I Involucramiento y caracterización general	28
Etapa 1. Involucramiento	28
Etapa 2. Caracterización general	31
Fase II. Diagnóstico general	32
Etapa 3. Indicadores de calidad del Diseño del servicio Alojamiento	32
Etapa 4. Indicadores de calidad de la promoción online del servicio Alojamiento	38
Etapa 5. Indicadores de calidad de la prestación del servicio Alojamiento	43
Etapa 6. Estrategias de solución para las insuficiencias asociadas al alojamiento	46
Fase III. Control y Mejora del servicio Alojamiento	48
Etapa 7. Recalculo de los indicadores asociados a la calidad	48
Etapa 8: Mejora en la calidad del Alojamiento	52
2.2. Valoración del procedimiento	53
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	66



INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. No obstante, la tarea de su cuantificación en el ámbito de los servicios es especialmente compleja dada la naturaleza intangible de estos (Grönroos, 1984) por una parte, y el carácter subjetivo de la calidad por otra (Brady y Cronin, 2001; Parra-Díaz y Duque-Oliva, 2015; Herrera, 2016).

Los estudios consultados acerca de la gestión de la calidad del servicio se encaminan hacia la evaluación de la calidad mediante modelos adaptables a las características de los servicios. Esta evaluación se efectúa a través de la medición fundamentalmente, sin llegar a conclusiones con respecto a la comparación de los resultados obtenidos. La medición se centra en el componente de prestación del servicio, siendo el modelo de Grönroos (1984) el único que contempla evaluar el diseño del servicio dentro de la calidad técnica. Fisher y Navarro (1994) y Ulacia Oviedo (2015), entre otros autores, concuerdan en la necesidad de evaluar el proceso de diseño-prestación de un servicio como elemento importante para lograr altos niveles de calidad.

El servicio de alojamiento es considerado como uno de los más productivos dentro de la industria turística, ya que el cliente siempre va a necesitar una habitación limpia y confortable donde dormir, con independencia del tipo de turismo que realice y de los servicios complementarios que pueda necesitar (Vincent Ferrer, 2016). Para lograr la calidad del alojamiento se deben tener en cuenta las expectativas del cliente sobre el servicio esperado y el producto que va a adquirir (Cobas, 2012). En los últimos años se incrementó el auge de la industria hotelera, donde los clientes juegan un rol fundamental dentro de este proceso, y mantener una atención personalizada y a la vez familiar pasó a ser la premisa de toda empresa, sobre todo de los pequeños y micro negocios que son los que han llevado la vanguardia en este indicador de excelencia a nivel mundial. Un ejemplo que evidencia lo antes expuesto lo han sido las casas de *Bed & Breakfast*, que han trascendido como un lugar que todo cliente desea visitar, tanto a nivel mundial como en Cuba (De Nisco et al., 2015; San Martín y Rodríguez del Bosque, 2010; Qu et al., 2011; Agapito y Pinto, 2013).



Las casas de renta, aunque no han sido contenidos en la Norma Cubana 127 del 2014, presentan una evolución exponencial en el sector no estatal cubano. Sus servicios se comprenden como la oferta de cama y desayuno por un precio moderado. Las investigaciones sobre calidad en los servicios de alojamiento consultadas poseen limitaciones que dificultan su efectiva gestión. Estas limitaciones están vinculadas fundamentalmente a la inexistencia de instrumentos metodológicos orientados a la gestión de la calidad en los mismos. La revisión profunda de los mismos, permite aseverar que estas carecen de instrucciones y propuestas de mejora para las deficiencias detectadas, por lo que no pueden considerarse como procedimientos.

El autor de la presente investigación, revisó diversos elementos que componen la literatura relacionada con la gestión de la calidad en los servicios de alojamiento. De este análisis se encuentran como elementos comunes que:

1. Los estudios sobre la gestión de alojamiento se caracterizan por analizar la calidad de los servicios de alojamiento en hoteles de sol y playa, a través de un enfoque de medición, empleando para ello encuestas e indicadores cualitativos
2. Se emplean instrumentos que permiten diagnosticar el estado de satisfacción de los trabajadores del servicio de ama de llaves de hoteles y hostales, a partir de la creación de escalas de medición empleando indicadores cualitativos.
3. Las escalas y modelos empleados para evaluar la calidad en el servicio de alojamiento, solamente constituyen instrumentos de diagnóstico que brindan a la organización una herramienta para identificar deficiencias del servicio.

De este análisis puede concluirse que, aunque existen diversos estudios relacionados con la gestión del alojamiento, los mismos resultan insuficientes desde el aspecto metodológico; por lo que existen brechas que posibilitan la elaboración de nuevas propuestas encaminadas a la gestión de la calidad en el servicio del alojamiento.



Estas deficiencias permiten formular como **problema científico**: ¿cómo gestionar la calidad del servicio alojamiento? Por consiguiente, el **objeto de la investigación** se enmarca en la gestión de la calidad en los servicios.

Para el desarrollo de la investigación se diseñó como **objetivo general**: diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio alojamiento, definiéndose para el logro del mismo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico práctico de la investigación sobre las tendencias actuales de la gestión de la calidad en servicio alojamiento
2. Proponer un procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio alojamiento
3. Valorar el procedimiento propuesto a través del método Delphi

El **campo de acción** lo constituye la gestión de la calidad del servicio alojamiento. Para dar solución al problema científico se presenta la siguiente **idea a defender**: el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio alojamiento, contribuye al incremento de la satisfacción del cliente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

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

Inductivo-deductivo: ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para diagnosticar las funciones en la entidad objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio.

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



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

En su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación; capítulo II, en el cual se expone y describe el procedimiento desarrollado, además de su valoración empleando el método Delphi. Se culmina el estudio con conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y, por último, un conjunto de anexos de inevitable inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo está conformado por la revisión de los conceptos y definiciones principales de calidad en los servicios encontrados en la revisión bibliográfica. En el mismo, se efectúa una valoración de los elementos relacionados con la calidad del servicio de alojamiento en entidades turísticas, realizando un análisis crítico de los modelos y dimensiones encontrados en la revisión del estado del arte. La figura 1 muestra el hilo conductor seguido en la investigación.

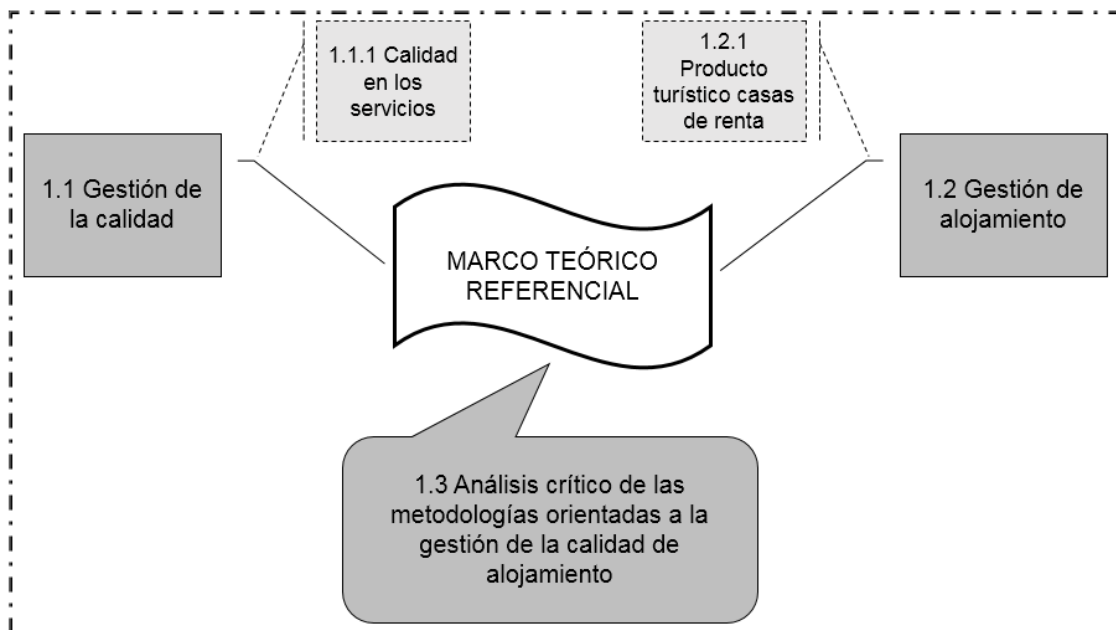


Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1 de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.1 Gestión de la calidad

La realización de este epígrafe parte de la valoración de conceptos de calidad y los servicios. El término calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo condicionado por las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad y las organizaciones. Afirma González-Reyes (2017) que la calidad es un factor inherente a toda actividad desarrollada por el hombre y que, por ende, ha existido desde el surgimiento de la humanidad. La autora plantea que investigadores del tema describen tres hallazgos fundamentales en los orígenes de la calidad, los cuales se muestran en la figura 2.



Figura 2. Origen de la calidad

Fuente: González-Reyes, 2017

El estudio de estado del arte sobre el tema, permite corroborar que existe consenso en las definiciones empleadas en las investigaciones en la conceptualización de la calidad, entendiéndose como el cumplimiento de requisitos, el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, la medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Crosby, 1989). Feigenbaum (1971), por su parte, afirma que es el conjunto total de las características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente.

Ishikawa (1992) afirma que cuando se habla de calidad, se deben conocer las necesidades de los clientes; el estado ideal de la calidad es cuando no hay inspección; eliminar la causa raíz y no los síntomas; es responsabilidad de todos; continuando la idea planteada por Deming (1989), quien asevera que cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, de manera que un determinado producto o servicio puede tener una alta valoración en una escala, en la opinión del consumidor, y una baja valoración en otra. Para Douglas (2004) la calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. Otros autores también han abordado este constructo, cuyas concepciones son presentadas en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptos de calidad

Autores	Definiciones
Juran (1993)	Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el concepto de calidad, pero una de las definiciones cortas que ha sido bien acogida es la de: calidad es adecuación al uso
Michelena Fernández (2000)	El conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad
Moreno Pino (2003)	Es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinadas sujetos económicos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, sin afectar el entorno
Uribe Marín (2010)	Calidad significa integridad, pero su significado operativo es más relevante. A nivel operativo, un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente.

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2006) y Nápoles Rojas (2013)

Existe consenso en la comunidad académica en afirmar que la calidad siempre se presenta como un elemento de mayor dificultad en la gestión de los servicios que de los productos, debido a los primeros poseen características intrínsecas como la heterogeneidad, la inseparabilidad entre la producción y el consumo, la intangibilidad y el carácter perecedero (Akama y Kieti, 2003;



Albacete, 2004; Fontalvo-Herrera y Vergara-Schmalbach, 2010; Constantí et al., 2014; Correa, 2014; Beltrán y Flores, 2015; Díaz y Ricardo, 2016). Estas peculiaridades demuestran que existen dificultades superiores cuando se desea evaluar el nivel de calidad de determinados servicios, ya que no solo depende de los resultados obtenidos, sino de todo el proceso en sí (Gadottidos-Anjos y França-de-Abreu, 2007; Fontalvo Herrera y Vergara Smalbach, 2010).

1.1.1 Calidad en los servicios

En la actualidad la mayoría de empresas compiten en el área de los servicios. Difícilmente puede encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido. En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto. El factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio, y más aún, la calidad de servicio (Frochot y Hughes, 2000; Miguel, 2002; Fontalvo Herrera y Vergara Smalbach, 2010; García, 2015).

Este constructo ha sido estudiado por diversos autores en los últimos años, a nivel nacional e internacional, existiendo un incremento en los estudios relacionados con el tema. La revisión efectuada en la base de datos de Sciencedirect utilizando como palabra clave de búsqueda calidad en el servicio, permite apreciar que se han realizado más de 800 mil trabajos investigativos sobre el tema, especialmente desde el año 2012 cuando superó las 40 mil investigaciones anuales. Los datos recopilados de este análisis son mostrados en la figura 3.

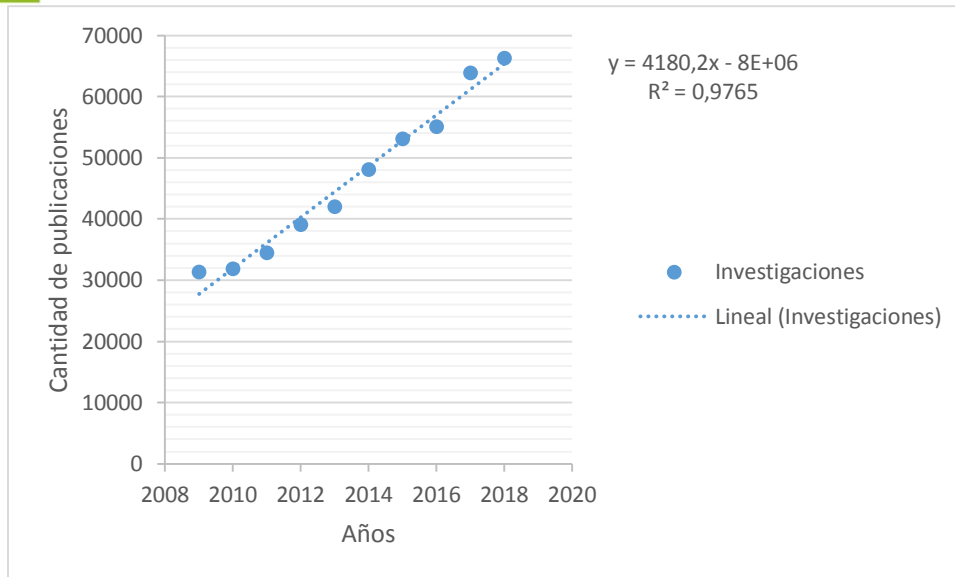


Figura 3. Investigaciones sobre calidad en los servicios publicadas en la base de datos Sciencedirect

Fuente: Elaboración propia

Dos escuelas fundamentales se estructuran a partir de las investigaciones sobre la calidad de los servicios, las cuales han dividido y guiado el pensamiento académico contemporáneo, la escuela norteamericana y la escuela norte-europea (Valls, 2004). Duque-Oliva y Parra-Díaz (2005) consideran que las escuelas nórdica y norteamericana fueron influyentes para nuevas investigaciones sobre la medición de la calidad del servicio. Oliver (1981) introdujo el modelo *expectancy-disconfirmation* para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006), realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos, pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

La calidad de los servicios debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el



consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido (Grönroos, 1984). El autor pone el énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente. Por otra parte, Parasuraman et al (1993) definen el concepto de calidad de servicio a partir de los hallazgos aportados por las sesiones de grupo que hicieron en su investigación. Afirman que todos los grupos entrevistados apoyaron decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Lloréns y Fuentes (2005) afirman que la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es.

Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor. La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999; Gongalves et al., 2013). En contraposición a las teorías anteriores, autores como Cronin y Taylor (1992) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

Partiendo de las afirmaciones realizadas por Grönroos (1988), la escuela norteamericana ostenta sus contribuciones basadas esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. Para realizar las mediciones sobre el constructo en cuestión, los autores defienden la idea de que debe analizarse la opinión del cliente como fuente de información primaria, el cual determina si el servicio recibido es mejor o peor de lo esperado. Esta escuela posee pilares sólidos en el estudio del concepto de calidad en el servicio, aunque no determina empíricamente evidencias que lo sustenten, razón que ha limitado su implementación por la comunidad académica (Santomá, 2007; Guerrero Peña y Balderas, 2015; Guisasola y Garmendia, 2015).

Dentro de la escuela nórdica, el modelo la imagen de Grönroos (1982) es considerado el aporte más significativo, estudio complementado por investigaciones realizadas por otros autores quienes combinan las dimensiones

de calidad técnica y funcional del modelo de la imagen con las denominadas 4Q de Gummensson (1987): calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional. Existe consenso en los académicos sobre el tema en afirmar que, como condiciones necesarias para alcanzar la calidad según esta escuela, se encuentran la especialización y la integración del servicio (Santomá, 2007; Guerrero Peña y Balderas, 2015; Guisasola y Garmendia, 2015). Estas contribuciones permitieron desarrollar el modelo de los tres componentes y el modelo jerárquico (Rust y Oliver, 1994; Brady y Cronin, 2001; Duque-Oliva y Parra-Díaz, 2005; Herrera, 2016).

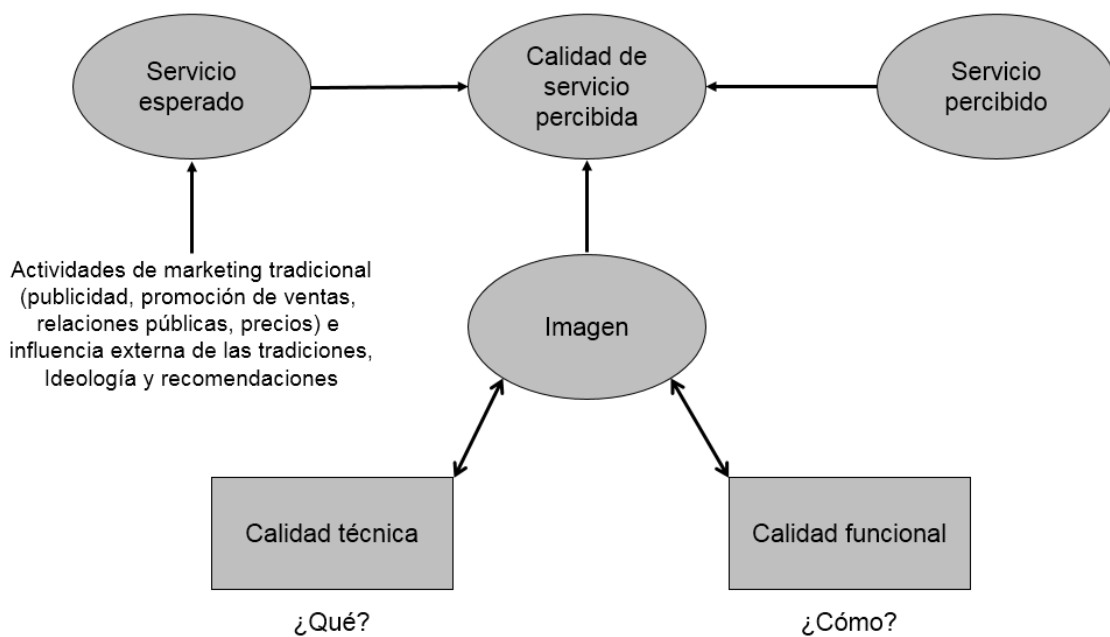


Figura 4. Modelo de la imagen

Fuente: Grönroos, 1985

La escuela norteamericana, por su parte, tiene como pioneros a Parasuraman et al. (1988), quienes definen la calidad del servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado; afirmando que ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. El modelo propuesto por estos autores se denominó Servqual y alcanzó diversa extensión y popularidad en la comunidad académica estudiosa sobre el tema (Rust y Oliver, 1994; Brady y Cronin, 2001; Duque-Oliva y Parra-Díaz, 2005; Herrera, 2016; Lopez y Rojas, 2016; Lopez et al., 2017).

El modelo propuesto en la figura 5 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. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. Como puede apreciarse en el gráfico 2, el desajuste general (Gap 5) puede ser consecuencia de cuatro desajustes (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4).

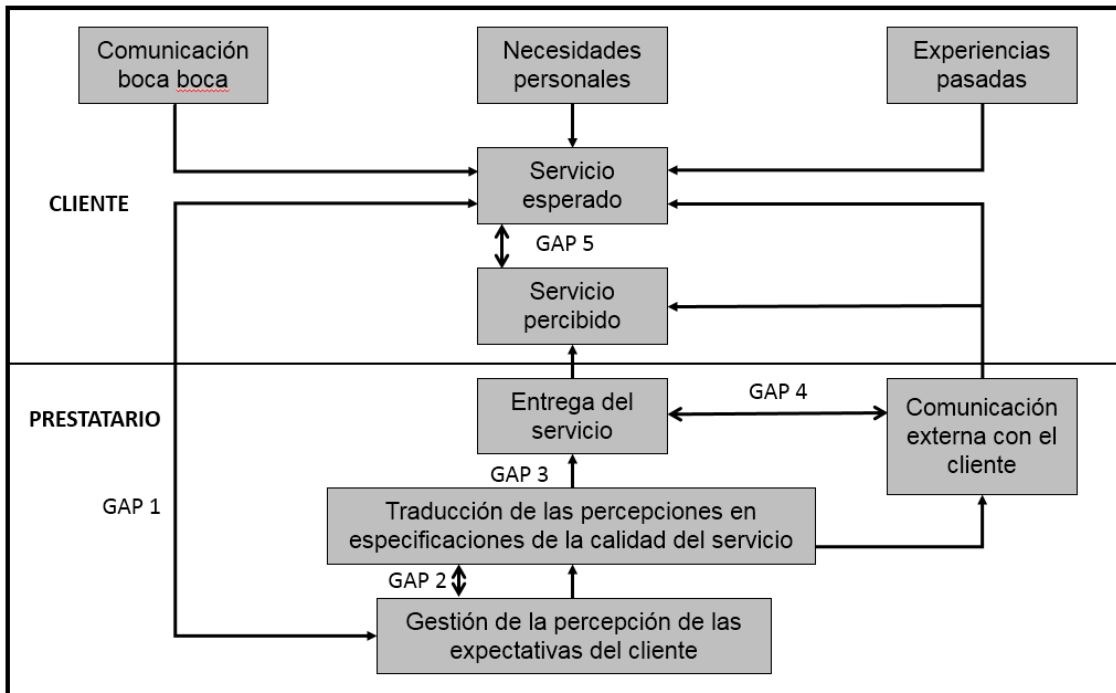


Figura 5. Modelo SERVQUAL

Fuente: Parasuraman et al. (1985)

Diversos autores, no obstante, pusieron en duda su validez y alegaron problemas en su aplicación (Markovic y Raspor, 2010; Herrera, 2016; Lopez y Rojas, 2016; Lopez et al., 2017). Según Teas (1993) el aumento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas no necesariamente refleja un incremento continuo en los niveles de la calidad percibida, como supuestamente afirma el modelo SERVQUAL. Otros autores, como McDougall y Levesque (1994), consideran inútil incluir las expectativas en un instrumento para medir calidad del servicio. Sustentan su afirmación en el hecho de que las personas tienden de forma consistente a indicar muchas expectativas, mientras



sus percepciones raramente logran excederlas (Babakus y Mangold, 1992; Lopez et al., 2017).

La técnica de la medida aportada es otra manera de categorizar las aportaciones hechas a la calidad de servicio. Los estudios pueden ser clasificados en dos grupos, los basados en el estudio del incidente crítico (Critical Incident Factor) o los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio (Akbaba, 2006). Los basados en la técnica del incidente crítico utilizan experiencias explicadas por los clientes sobre situaciones del servicio. Los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio tienen como principal objetivo la medición de la calidad de servicio y los elementos que la afectan, están principalmente encabezados por el modelo SERVQUAL (Markovic y Raspor, 2010; Herrera, 2016). Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y, a partir de un paralelismo con la teoría dual de Herzberg, defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción (Johnston, 1995; Pizam et al, 1999; Lovelock y Wrigt, 2001; Markovic, 2010; Morillo Moreno, 2016).

Los elementos anteriormente enunciados, permiten concluir que los estudios existentes establecen componentes para evaluar, medir y gestionar la calidad del servicio, siendo la evaluación el enfoque más empleado en la literatura consultada. De forma general, la evaluación se limita a la medición y su vinculación con la satisfacción del cliente, elemento sobre el cual se abordarán a continuación los elementos esenciales.

1.2 Gestión de alojamiento

La revisión teórica sobre el alojamiento turístico muestra que no existe un modelo estandarizado para la gestión del alojamiento, es más bien, la intuición y experiencia de los directivos, unido al uso de herramientas y estrategias de carácter universal en la dirección empresarial (Manchón Ortega, 2016; Jacas Suárez, 2016). Algunas de las grandes empresas hoteleras utilizan en alguna medida, algún tipo de sistema, como el cuadro de mando integral y los de gestión de la calidad, que abarcan todas las funciones y actividades de la empresa (Peña Leyva, 2017).



El servicio de alojamiento es considerado como uno de los más productivos dentro de la industria turística, ya que el cliente siempre va a necesitar una habitación limpia y confortable donde dormir, con independencia del tipo de turismo que realice y de los servicios complementarios que pueda necesitar (Vincent Ferrer, 2016). El autor plantea que para lograr la calidad del alojamiento se deben tener en cuenta las expectativas del cliente sobre el servicio esperado y el producto que va a adquirir (Cobas, 2012).

La NC: 127 (2001) define al establecimiento de alojamiento turístico como aquella instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación. Manzano y Porras (2002), por su parte, afirma que su objetivo es facilitar el alojamiento, la capacidad de ofertar o no el servicio de restauración según la demanda del cliente, tener una clasificación o calificación que identifique el establecimiento (bien sea de carácter jurídico, bien a nivel comercial), establecer un contrato entre ambas partes (a priori entre establecimiento y cliente), en el que se determinan una serie de factores de importancia para ambos, como son el tipo de alojamiento, la cantidad de personas a alojar, los días de estancia, los servicios adicionales contratados (manutención, lavandería, etcétera) y, finalmente, el precio acordado.

De acuerdo a las características que posean los establecimientos existen varios tipos de clasificaciones que varían de acuerdo a los criterios existentes en los países. Para la NC 127 (2001) los tipos de establecimientos de alojamiento se clasifican de la siguiente forma:

Hotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Aparthotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows,



casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Motel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos (el uso de letras o siglas) y categorías (número determinado de estrellas).

Tabla 2. Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico

Tipo de establecimiento	Sigla	Estrellas				
		1	2	3	4	5
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X		

Fuente: NC 127 (2001)

Otra forma de clasificación encontrada en la revisión de la literatura es la aportada por el Dossier de Alojamiento (Formatur, 2015); donde se clasifica los alojamientos turísticos en grupos hoteleros y extrahoteleros, entre ellos albergues, campamentos, apartamentos, villas bungalows, etc. siendo el más representativo y el de más auge en estos momentos, el hotel, además de aparthotel, villa y hostel (Gálvez, 2011; Facchin, 2013).

Dentro de estas clasificaciones brindadas por el documento referenciado anteriormente, destaca la aportada para el hotel, entendiéndose como tal las instalaciones que poseen capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías). La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de



alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso (Facchin, 2013; Formatur, 2015).

Las definiciones de aparthotel y villa expuestas en el dossier coinciden con las recogidas en la NC 127- 2001 aunque especifica que la última mencionada permite al cliente disfrutar de un espacio más abierto, suelen ubicarse en zonas de playa o vinculadas al turismo de naturaleza y facilitan el alojamiento multifamiliar. Hostal: Instalación con características similares al hotel, pero con menor volumen de operaciones, distinguiéndose por el diseño de su ambientación y servicios, con aprovechamiento de los valores arquitectónicos, históricos y culturales de la propia edificación y de la localidad donde se encuentra ubicada, así como por otras particularidades que posea. Se caracteriza por brindar un ambiente de sosiego y familiaridad a la vez que propicia el tratamiento personalizado a la clientela (Hernández, 2004; Formatur, 2015). La hotelería contemporánea incluye el motel, instalación que se ubica aledaña a carreteras y autopistas, la que se destaca por su funcionalidad y economía así como disponer de un espacio de estacionamiento por habitación, así como modalidades de aparthotel, cuyas habitaciones poseen cocinas individuales dotadas con equipamiento, utensilios y refrigerador, por lo que resulta conveniente contar con un establecimiento cercano para el expendio de productos alimenticios que serán elaborados por el propio huésped (Guerra y Meizoso, 2012; Ulacia y González, 2018).

En España en el artículo 2 del Real Decreto 1634/83 se clasifican los establecimientos de alojamiento en los dos grupos siguientes:

Grupo primero: Hoteles, dentro del mismo se distinguen a su vez tres modalidades:

Los hoteles son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades, que son los hoteles-apartamento y los moteles, definidos a continuación. Este tipo de empresas se clasifican en cinco categorías que se identifican por estrellas doradas con el símbolo H. Algunos



hoteles pueden recibir alguna regulación más específica según sean de montaña, de balneario, de congresos, etcétera.

Los hoteles-apartamento, aquellos establecimientos que, por su estructura y servicios, disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento». También se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas doradas con el símbolo HA.

Los moteles se pueden definir como aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración. La categoría de estos establecimientos es única y equivale a la de un hotel de dos estrellas, siendo su símbolo la letra M.

Grupo segundo: Pensiones, aquellos establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles y se clasifican en dos categorías, identificados por una y dos estrellas. En este caso, el símbolo que las identifica es la letra P.

Otras clasificaciones encontradas en la literatura sobre alojamiento turístico pueden ser apreciadas en la tabla 3.

Tabla 3. Clasificaciones de los establecimientos hoteleros

Tipología	Definición legal
Hoteles RD 1634/1983	Aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades
Motel RD 1634/1983	Aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente, para estancias de corta duración
Balneario OM/1968	Establecimientos hoteleros situados en estaciones termales o balneoterapéuticas declaradas como tales por la administración sanitaria



Hostales OM/1968	Aquellos establecimientos que cuenten con las instalaciones y servicios que se exigen como mínimo según sus categorías y que faciliten al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa a la elección del cliente y con excepción de los hostales-residencias
Pensiones RD 1634/1983	Aquellos establecimientos que no reúnan las condiciones del grupo hoteles serán clasificados en el grupo de pensiones, y estarán divididos en dos categorías, identificadas por estrellas
Hoteles apartamentos RD 1634/1983	Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento
Apartamentos RD 2877/1982	Se configuran como turísticos los bloques o conjuntos de apartamentos, y los conjuntos Turísticos de villas, chalet, <u>bungalow</u> y similares que sean ofrecidos empresarialmente en alquiler, de modo habitual, debidamente dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipos para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos

Fuente: Adaptado de Manzano y Porras (2002)

De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios (Cobas García, 2011; Manchón Ortega, 2016).

1.3 Análisis crítico de las metodologías orientadas a la gestión de la calidad del alojamiento

Las investigaciones vinculadas a la calidad del servicio de alojamiento turístico muestran es un constructo ampliamente estudiado (Morales-Morales, 2010; Riverón-León, 2013; Mora-Hernández, 2014; Ocampo, 2015). De las investigaciones analizadas el 54% de los estudios son realizados en América del norte y el 30% en Europa, mientras que solo el 5% de los estudios analizados sobre el tema están escritos por autores latinoamericanos (ver figura 6).

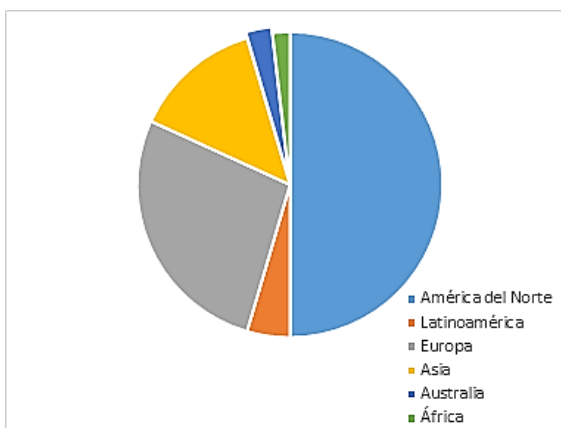
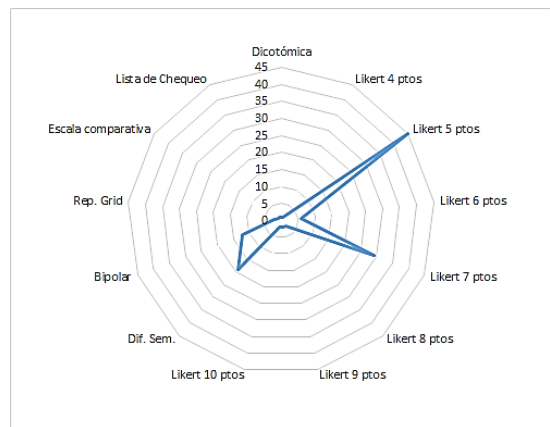


Figura 6. Distribución geográfica de los estudios analizados
Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Escalas empleadas en las técnicas de medición
Fuente: Elaboración propia



Teniendo en cuenta el alto grado de exigencia por parte de los consumidores, elemento que dificulta la gestión de la calidad en este sector el 82% de estas investigaciones solo emplean técnicas estructuradas para la medición de la calidad del servicio de alojamiento; mientras que el 18% emplean las técnicas



no estructuradas en conjunto a las estructuradas. Se encontró que los cuestionarios elaborados emplean escalas de Likert de 5 o 7 puntos, en el 45% y 30% respectivamente. Además, la escala de diferencial semántico es empleada en 20% de los casos como complemento a las anteriormente mencionadas. La figura 7 refleja la distribución de las técnicas empleadas.

Para identificar las principales tendencias y características presentes en los estudios encontrados en la revisión del estado del arte¹, se efectuó un análisis de Conglomerados Jerárquico. Para su desarrollo, se empleó como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, atendiendo a las características de la escala utilizada para evaluar las variables analizadas. Como se puede apreciar en la figura 8, con un corte al nivel 12, los estudios pueden ser contenidos en tres posibles grupos.

El primer clúster representa el 54% de las investigaciones consultadas², los cuales se ha implementado en el sector turístico. En este grupo los autores se caracterizan por analizar la calidad de los servicios de alojamiento en hoteles de sol y playa, a través de un enfoque de medición, empleando para ello encuestas e indicadores cualitativos. Además, se contemplan estudios dedicados a caracterizar diversos tipos de servicios de alojamiento en relación a la satisfacción del cliente y la descripción de los estándares necesarios para el diseño de los servicios de alojamiento en hoteles de ciudad y patrimoniales. En este clúster sobresale el estudio realizado por Cobas García (2011) quien a través de un cuestionario caracteriza el sistema de Gestión de Alojamiento de las casas de alquiler para determinar las principales variables dentro de su gestión e identificar algunas de sus debilidades.

¹ Matos et al. (2012); Reid y Bojanic (2009); Lin y Huang (2009); Bigné, Sánchez y Sanz (2009); Machón Ortega (2016); Batista Sánchez (2017); Cobas García (2011); Huget Sánchez (2013); Sonmez y Sirakaya (2002); Radisic y Mihelic (2006); Gertner (2002); Walmsley y Young (1998); Hernández-Lobato (2012); Tasci et al. (2007); Vinent Ferrer (2016); Martín-Santana etl al. (2017); Iordanova y Stilidis (2017); Önder y Marchiori (2017); De Nisco et al. (2015); San Martin y Rodriguez del Bosque (2010); Qu et al. (2011); Agapito y Pinto (2013)

² Reid y Bojanic (2009); Agapito y Pinto (2013); Huget Sánchez (2013); Martín-Santana etl al. (2017); Cobas García (2011); Iordanova y Stilidis (2017); Qu et al. (2011); Hernández-Lobato (2012); Lin y Huang (2009); Gertner (2002); San Martin y Rodriguez del Bosque (2010); Radisic y Mihelic (2006)



El segundo clúster constituye el 19% de los estudios analizados³ y contiene temáticas relacionadas al diseño del servicio de alojamiento y al diagnóstico integral del proceso de regiduría de pisos. En este grupo los autores proponen instrumentos que permitan diagnosticar el estado de satisfacción de los trabajadores del servicio de ama de llaves de hoteles y hostales, a partir de la creación de escalas de medición empleando indicadores cualitativos. Resalta en este grupo el estudio realizado por Vinent Ferrer (2016), quien propone un conjunto de pasos para el diseño de los servicios de alojamiento en entidades turísticas.

El tercer grupo contiene el 27% de los investigadores⁴ y está basado esencialmente en evaluar la percepción de la calidad del servicio de entidades turísticas, la medición de su impacto en la satisfacción del cliente y la determinación de oportunidades de mejora en los mismos. Se observa como tendencia en este grupo que los autores realizan estudios exploratorios sobre los elementos negativos que inciden en la satisfacción de los clientes y en los elementos promocionales que inciden en sus expectativas a la llegada a la instalación. En este grupo destaca el estudio realizado por Manchón Ortega (2016) quien mide la calidad de los servicios de alojamiento privados a través de dos variables: los conocimientos y las competencias directivas. La autora, a través de un cuestionario, mide el efecto de estas variables en la calidad del servicio en casas de renta.

³ Sonmez y Sirakaya (2002); Önder y Marchiori (2017); Matos et al. (2012); Walmsley y Young (1998); Vinent Ferrer (2016)

⁴ Bigné, Sánchez y Sanz (2009); Manchón Ortega (2016); Batista Sánchez (2017); Tasci et al. (2007); De Nisco et al. (2015)

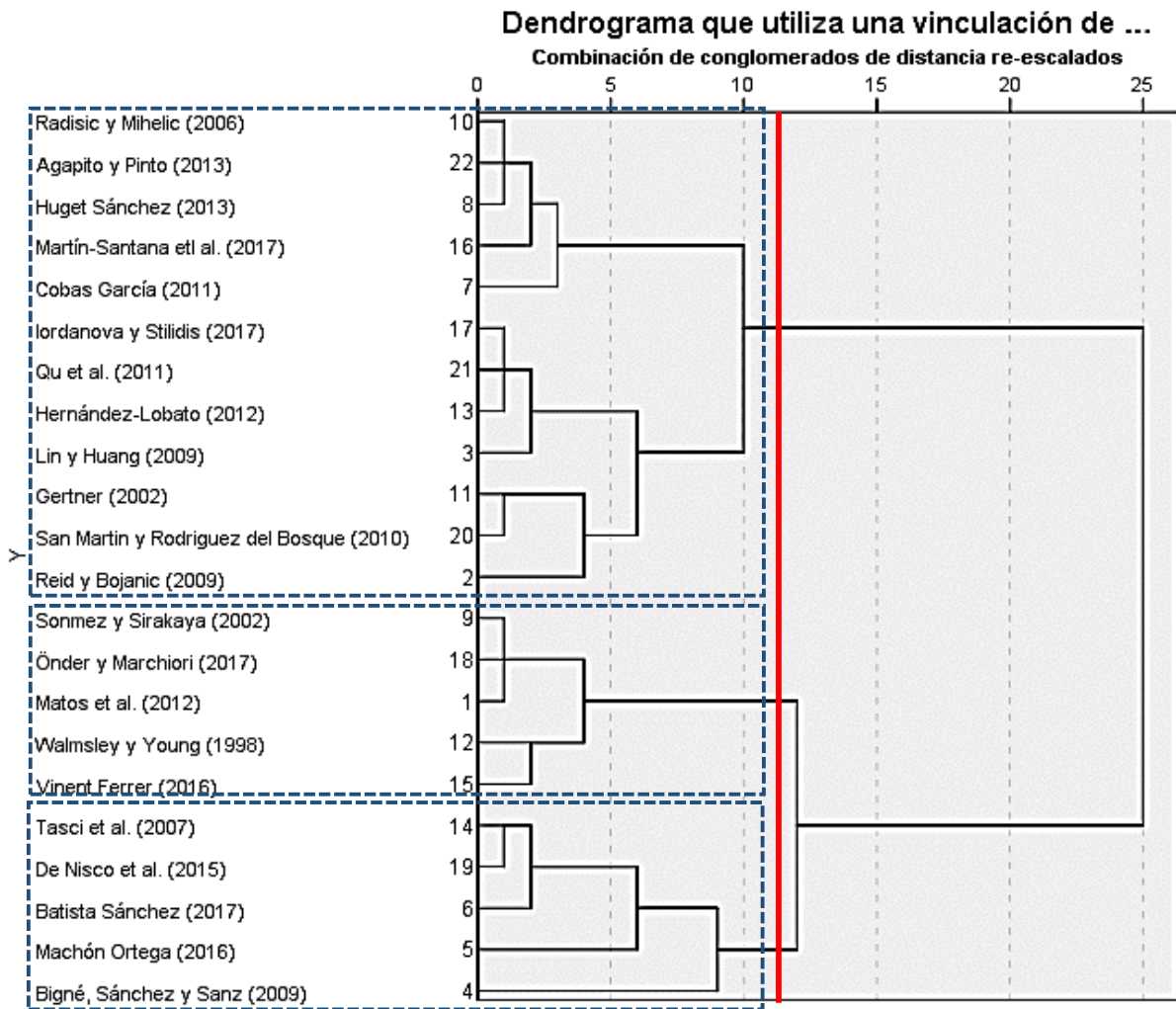


Figura 8. Dendrograma sobre calidad del alojamiento

Fuente: Salidas SPSS

A modo de resumen se puede concluir que las investigaciones sobre calidad en los servicios de alojamiento consultadas poseen limitaciones que dificultan su efectiva gestión. Estas limitaciones están vinculadas fundamentalmente a la inexistencia de instrumentos metodológicos orientados a la gestión de la calidad en los mismos. De los autores analizados solo Cobas García (2011) y Manchón Ortega (2016) propone instrumentos de medición, pero solo destinados a diagnosticar y caracterizar los servicios de alojamiento. Los demás autores limitan sus estudios a proponer estrategias de mejora para el manejo de los servicios o la clasificación de los mismos, excluyendo elementos vinculados a la calidad. Estos elementos permiten afirmar que es necesario diseñar un procedimiento para gestionar la calidad en los servicios de alojamiento que integre los atributos y dimensiones correspondientes, así como



todas las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) y se adapte a todos los tipos de alojamiento turístico existentes.

Conclusiones parciales

La consulta bibliográfica a la literatura encontrada acerca de la calidad del servicio de alojamiento permite concluir que:

1. La satisfacción del cliente con la calidad del servicio de alojamiento constituye un tema poco abordado por los autores que investigan la calidad en los servicios. Los principales aportes en esta materia se concentran en la evaluación de la calidad a través de la satisfacción del cliente analizando determinados servicios específicos.
2. No se encuentran instrumentos metodológicos que aborden, explícitamente, la gestión de la calidad del servicio de alojamiento. El tema es tratado de forma aislada por los autores.
3. La revisión efectuada no evidencia, al menos de forma explícita, un procedimiento orientado a gestionar la calidad del servicio de alojamiento en entidades turísticas.

Capítulo II. Procedimiento para la gestión de la calidad en servicio alojamiento.

El presente capítulo expone el procedimiento para la gestión de la calidad en servicio alojamiento; el anexo 1 muestra el algoritmo que lo sustenta. El mismo se estructura en tres fases y ocho etapas; con sus correspondientes pasos; en función del contenido y los objetivos establecidos. Este instrumento contiene fases y etapas comunes con las propuestas de González Escalona (2017)⁵, González Camejo (2018)⁶, Leyva Salazar (2018)⁷, García Pérez (2018)⁸ y Guethón Sierra (2018)⁹; las adaptaciones realizadas serán referenciadas en las etapas correspondientes. Este capítulo concluye con la valoración prospectiva del procedimiento a través del método Delphi.

2.1. Fase I Involucramiento y caracterización general

Esta fase es tomada de la propuesta de García Pérez (2018), la adaptación consiste en la modificación del nombre de la etapa y la sustitución de la capacitación por el involucramiento. Esta modificación se sustenta en que el procedimiento se concibe como una herramienta aplicable a cualquier tipo de entidad de alojamiento, razón por la cual el equipo de trabajo debe estar compuesto por personas con alta calificación, elemento que se dificulta en aquellas entidades pequeñas y/o pertenecientes al sector privado, donde, no siempre, están formadas todas las competencias laborales.

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

Etapa 1. Involucramiento

Contenido: organizar las acciones orientadas a la cooperación de los trabajadores en el desarrollo de la investigación; para reducir el impacto nocivo que puede ocasionar la resistencia al cambio y el temor a que los resultados del estudio puedan demostrar insuficiencias en los procedimientos de trabajo.

⁵ Procedimiento para la gestión de la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en el hotel playa pesquero

⁶ Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero

⁷ Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros

⁸ Procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros

⁹ Procedimiento para el control de la calidad de la experiencia turística en hoteles.



Se constituye un equipo de trabajo formado por especialistas en calidad de los servicios vinculados al alojamiento, el jefe de alojamiento de la entidad o dueño y el autor de la investigación; además se recomienda la contratación de consultores para evitar que el sentido de pertenencia hacia la organización pueda afectar los resultados de la investigación.

Debe garantizarse que los miembros del grupo de trabajo sean previamente capacitados en el tema y adquieran conciencia de la relevancia que tiene la investigación para que la entidad alcance mayores resultados en cuanto a la calidad del alojamiento. Constituye una prioridad implicar a todos los trabajadores en el estudio, esencialmente a aquellos que se hallan vinculados al servicio de forma directa. Deben gestionarse los recursos necesarios para el estudio, teniendo en cuenta que estos no pueden ocasionar costos que limiten la realización del trabajo.

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

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

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

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

Paso 2. Selección del comité de expertos

Contenido: En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté integrado por 7-9 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma



anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parcializados o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

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

Tabla 2.1 Parámetros para evaluar la experticia

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

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Índice de Experticia (IE)} = \sum Pp/4 \quad (1)$$

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

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



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

Etapa 2. Caracterización general

Contenido: describir los elementos generales que caracterizan la entidad objeto de estudio. La profundidad de la caracterización dependerá del tipo de entidad que se esté analizando; la tabla 2.2 propone la Ficha de caracterización para servicio alojamiento; en ella se resumen los elementos que deben caracterizarse en cada caso y la clasificación correspondiente.

Tabla 2.2 Ficha de caracterización para servicio alojamiento

Descripción	Clasificación	Elementos a caracterizar
Presta, en forma permanente, el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo, servicios básicos y complementarios, según su categoría y modalidad; siendo, su tarifa de alojamiento, diaria por tipo de habitación y número de ocupantes.	Hotel	Grupo Empresarial Marca Categoría Infraestructura Fuerza de trabajo Sistema de gestión de la calidad Indicadores del desempeño Canales de distribución
Presta, en forma permanente, el servicio de alojamiento en apartamentos o cabañas, ofreciendo un mínimo de servicios básicos y complementarios según su categoría y modalidad; siendo sus tarifas de alojamiento diarias y especiales para estancias prolongadas, no inferiores a un mes, por tipo de apartamento o cabaña y número de ocupantes.	Hotel residencia (HR)	Grupo Empresarial Marca Categoría Infraestructura Fuerza de trabajo Sistema de gestión de la calidad Indicadores del desempeño Canales de distribución
Presta, en forma permanente, el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo servicios básicos y complementarios según su categoría y modalidad. Ubicados generalmente en las proximidades de las vías automotoras, fuera de las zonas urbanas, con estacionamiento contiguo o próximo a las unidades habitacionales y cuya disposición de planta física permita a los huéspedes el acceso individual, principal y directo a sus habitaciones, desde el área de estacionamiento; Siendo sus tarifas de alojamiento diario por tipo de habitación y número de ocupantes.	Motel (M)	Grupo Empresarial Marca Categoría Infraestructura Fuerza de trabajo Sistema de gestión de la calidad Indicadores del desempeño Canales de distribución
Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de	Pensión (Hostal)	Infraestructura Fuerza de trabajo



alojamiento en habitaciones, con servicio sanitario compartido, común o colectivo. Por requerimiento del huésped se ofrece servicio de alimentación bajo el régimen completo o medio; siendo su tarifa de alojamiento periódica - diaria, semanal, quincenal o mensual e incluirá en cada caso, el valor por el régimen de comidas convenido con el huésped.		Indicadores del desempeño Canales de distribución
Presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo. No ofrece servicio de alimentación, pero si un mínimo de servicios básicos, siendo su tarifa de alojamiento periódica - diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama.	Hospedaje	Infraestructura Fuerza de trabajo Indicadores del desempeño Canales de distribución
Presta, en forma periódica o permanente, el servicio de alojamiento cuyas características y condiciones de las instalaciones son diferentes a las anteriormente mencionadas.	Establecimiento o especial	Infraestructura Fuerza de trabajo Indicadores del desempeño Canales de distribución

Fuente: Norma COVENIN 2030 - 87: "Clasificación de empresas de Alojamiento Turístico"

Técnicas: observación directa, revisión documental y entrevistas

Fase II. Diagnóstico general

Objetivo: diagnosticar los elementos asociados al estado actual de la calidad del alojamiento, seleccionar los indicadores más afectados y valorar su incidencia en la satisfacción del cliente. El análisis se realiza, de forma independiente para cada etapa del servicio, calculándose indicadores específicos en cada caso. Esta fase adopta elementos de la propuesta de Leyva Salazar (2018), la adaptación se basa en los indicadores referentes a la calidad de la prestación del servicio Alojamiento.

Etapa 3. Indicadores de calidad del Diseño del servicio Alojamiento

Contenido: esta etapa se realiza, en función del tipo de entidad a analizar, para el caso de los hoteles y hoteles residencia, se asume la propuesta de González Escalona (2017); mientras que para las restantes entidades se adoptan indicadores elaborados por el autor de la presente investigación. Se tuvo en cuenta que las escalas empleadas para ambos casos posean



coincidencia numérica para garantizar la combinación y generalización de los indicadores; así como la realización de estudios comparativos. Seguidamente se exponen los indicadores para los hoteles y hoteles residencia; y luego para las restantes entidades.

Paso 3. Indicadores para la calidad del diseño del servicio alojamiento

Contenido: se calculan los indicadores asociados a la calidad del diseño del servicio Alojamiento. En el caso de los hoteles y hoteles residencia, se asume la propuesta de González Escalona (2017) y se calcula el cumplimiento de los requisitos del servicio, la relación componente-dimensión y la calidad de las dimensiones. Para las restantes entidades, se definen indicadores específicos asociados al cumplimiento de los requisitos del servicio y finalmente se concluye con el cálculo de un índice de calidad del diseño, para ambos tipos de entidad.

Indicadores para la calidad del diseño del servicio alojamiento en hoteles y hoteles residencia

Calidad del Diseño – Componentes - Dimensiones

Para establecer esta interrelación se emplea una lista de chequeo que se muestra en la tabla 2.3. Esta se aplica de forma individual para el servicio; de esta forma los resultados pueden ser analizados independientemente. Para desarrollar la lista de chequeo se recomienda utilizar que el equipo de trabajo realice entrevistas a los trabajadores, empleando una escala ordinal ascendente (1-5); este análisis puede complementarse con la revisión documental.

Tabla 2.3. Lista de Chequeo del Diseño – Componentes –Dimensiones

COMPONENTES	DIMENSIONES				
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización
Infraestructura					
Producto					
Personal					
Costo/Precio					
Proceso					
Cliente					

Fuente: González Escalona (2017)

Se determina la calidad Diseño – Componente – Dimensión (Cdcd) mediante la expresión de cálculo 2. La escala para evaluar los resultados se muestra en la



tabla 2.4 y fue tomada de Leyva Salazar (2018); esta será empleada para la clasificación de la mayoría de los indicadores del procedimiento; en caso de modificaciones, serán especificadas las escalas correspondientes.

Tabla 2.4. Escala propuesta para la evaluación de los indicadores

Rangos	Clasificación
1-2.5	Baja
2.51-5	Alta

Cdcd: Puntuación promedio de las 35 relaciones analizadas entre los componentes y las dimensiones de calidad (2)

También puede determinarse la medida en que el diseño tributa a cada dimensión y a cada componente, de forma independiente; mediante la calidad diseño – dimensión (Cdd) y la calidad diseño componente (Cdc). Esto se determina empleando las expresiones 3 y 4.

Cdd= Promedio de las puntuaciones otorgadas a la dimensión en cada componente (3)

Cdc= Promedio de las puntuaciones de los componentes en cada dimensión (4)

Índice de cumplimiento de los requisitos del servicio.

Analiza el cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 para el servicio de Alojamiento, debe calcularse el Índice de cumplimiento de los requisitos del servicio (ICrs) y los índices de cumplimiento para cada requisito de forma individual (ICr). Se emplea la observación directa y la entrevista a los trabajadores y clientes. Se elabora una lista de chequeo basada en los requisitos del servicio (tabla 2.5). Para el cálculo del ICrs e ICr se proponen las expresiones de cálculo 5 y 6.

Tabla 2.5. Lista de chequeo para el cálculo del ICrs

Requisitos	Deficiencias	Puntuación Expertos
		1-n
Higiene		
Confort		
Tranquilidad y privacidad		
Decoración		



Mobiliario		
Piscina		
Tranquilidad		
Jardines y patios exteriores		
Personal		
Distribución del espacio		
Seguridad		
Servicio de emergencias médicas		
Servicios especiales		
Estacionamiento		
Gimnasio/instalaciones para la práctica de actividades físicas		
Disponibilidad para el cuidado de niños pequeños		
Conectividad		
Hospitalidad		
Precio		

Fuente: González Escalona (2017)

ICrs= Promedio de los ICr (5)

ICr= Puntuación promedio, otorgada por los expertos a cada requisito (6)

Calidad de las dimensiones del diseño.

Se determinan los Índices de Calidad de las Dimensiones del diseño de forma general (ICd) y para cada dimensión (ICdd). Para su desarrollo se emplea una lista de chequeo en la cual el grupo de especialistas conformado en el paso 1 otorga puntuaciones entre 1-5 a las 8 dimensiones del diseño; basándose en la revisión documental y la observación directa. En la tabla 2.6 se muestra la lista de chequeo. Para calcular los ICd e ICdd se emplean las expresiones de cálculo 7 y 8, respectivamente.

Tabla 2.6. Lista de Chequeo para las dimensiones del diseño

Dimensiones	Deficiencias	Puntuación Especialistas
		1-n
Adaptabilidad		
Integración		
Accesibilidad		
Normalización		
Individualidad		
Diferenciación		
Personalización		
Evaluación		

Fuente: González Escalona (2017)



ICd= Promedio de los ICdd (7)

ICdd= Puntuación promedio, otorgada por los especialistas a cada dimensión (8)

Índice de Calidad del Diseño (ICD)

Se procede a comparar los resultados obtenidos en los tres indicadores calculados previamente y calcular el ICD. Se integran los indicadores de calidad para obtener una visión global del diseño del servicio Alojamiento. Para calcular el (ICD) se emplea la expresión 9.

$$ICD = \sum (Cdc, ICrs, ICd) / 3 \quad (9)$$

Indicadores para la calidad del diseño del servicio alojamiento para otras entidades

Índice cumplimiento de los requisitos (ICr) y calidad del diseño (ICD)

Para calcular el ICD del Alojamiento en entidades que no clasifican dentro de las categorías de hoteles, se diseñaron indicadores específicos, los cuales serán evaluados por el equipo de trabajo y se les otorgará una puntuación ascendente entre 1-5; a la medida en que cumplan con cada requisito. Se propone la ficha de calidad del diseño del alojamiento, que aparece en la tabla 2.7; y el ICr e ICD serán calculados según las expresiones 10 y 11. El llenado de la ficha se realiza de forma independiente para cada entidad, en la columna correspondiente a la puntuación solo se pone el valor (1-5) otorgado por cada especialista; en las casillas restantes se pone la cantidad y observaciones correspondientes, en función del alcance y la capacidad de alojamiento.

Tabla 2.7. Ficha de calidad del diseño del alojamiento para otras entidades

Entidad:	Modalidad: American Plan ¹⁰ Continental Plan ¹¹ Todo Incluido ¹²					
Requisitos	Clasificación (Cantidad)					Puntuación (1-5)
Alcance del Alojamiento	Habitación y Servicio sanitario	Cocina y/o terraza	Estacionamiento	Apartamento interior	Apartamento independiente	

¹⁰ Se oferta servicio de Alojamiento y desayuno

¹¹ Se oferta servicio de Alojamiento y cena

¹² Se ofertan todos los servicios por un único precio



					ente	
Capacidad de alojamiento	(1-2)	(2-4)	más de 4			
Ubicación geográfica	Urbana	Céntrica	Periférica	Rural	Playa	
Climatización	Aire Acondicionado	Calefacción	Ventilador			
Tematización	Uniforme	Independiente	Inexistente			
Iluminación	Suficiente	Insuficiente	Optima			
Servicios sanitarios	Privado	Colectivo				
Temperatura del agua	Fija	Adaptable				
Aislamiento acústico	Total	Parcial	Nulo			
Seguridad	Caja Fuerte	Cerradura interior	Detector de humo	Salidas de emergencia		
Limpieza de la habitación	Diaria	Cada dos días	más de dos días			
Amerite	Lencería	Aseo personal	Otros			
Sustitución de la lencería	Diaria	Cada dos días	más de dos días			
Mobiliario	Cama	Guardarropa	Mesa de noche	Otros		
Equipamiento	Minibar	Televisión	Teléfono	Computadora	Conexión a internet	



Adaptabilidad del Alojamiento	Simple	Doble	Triple	Múltiple		
Precio	Estándar	Adaptable a la temporada	En función de la estancia	Especial para clientes habituales	Por rango de edad	
Servicios complementarios	Alimentación	Transporte	Otros			
Hospitalidad						

ICr= Puntuación promedio otorgada por los especialistas a cada requisito (10)

ICD= Promedio de los ICr (11)

Etapas 4. Indicadores de calidad de la promoción online del servicio Alojamiento

Contenido: Teniendo en cuenta el desarrollo acelerado de internet y el auge de la promoción online como sustituto de las formas tradicionales de promoción; se decide analizar la calidad de la promoción online para el servicio alojamiento. Para esta etapa se toma la propuesta de García Pérez (2018); y se analizan indicadores comunes para todas las servicios alojamiento.

Paso 4. Cálculo del índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online (ICAPO)

Contenido: El ICAPO refleja la medida en que el servicio Alojamiento aprovecha las fuentes de promoción online disponibles y evalúa la presencia de los atributos de calidad en esta. Para determinar estos coeficientes se emplean las expresiones de cálculo (12-14). Los atributos de calidad empleados para evaluar la promoción online se basan en la revisión bibliográfica sobre la promoción online en los servicios vinculados al Alojamiento. En la tabla 2.8 se muestra la descripción de los atributos de calidad a emplear, con las puntuaciones (orden ascendente) a otorgar. Por tratarse de elementos altamente subjetivos y que necesitan de una evaluación calificada, se recomienda capacitar previamente al equipo evaluador y consultar los



resultados con el comité de expertos, conforme se avance en el desarrollo de este paso.

Tabla 2.8. Criterios de calidad para el ICAPO

Atributos de calidad	Descripción	P: (1-5) ascendente
1. Actualidad	La promoción debe corresponderse con cada elemento del servicio, debe actualizarse sistemáticamente y modificarse para hacer más atractiva la oferta	
2. Componentes del servicio	Deben estar presentes los cinco componentes del servicio ¹³	
3. Elementos distintivos	Destacan los elementos distintivos o diferenciadores del servicio	
4. Ventajas competitivas	Elementos asociados a planes de descuento, precios ventajosos, ofertas beneficiosas para el cliente, etc.	
5. Comprensión e idioma	La promoción debe ser de fácil comprensión y facilitarse en todos los idiomas necesarios	
6. Formas de acceso	Vías de acceso, formas de solicitud, ubicación geográfica, teléfonos, correo electrónico, etc	
7. Interacción	Debe garantizar la interacción entre los clientes y con los representantes de la entidad	

ICAPO_f= Puntuación promedio otorgada por los especialistas a los atributos en cada fuente (12)

ICAPO_a= Puntuación promedio por atributo (13)

ICAPO= Puntuación promedio de los ICAPO_a (14)

La tabla 2.9 muestra la lista de evaluación del ICAPO para el servicio Alojamiento.

Tabla 2.9. Lista de evaluación para el ICAPO

Servicio	Fuentes de Promoción	Atributos de Calidad de la promoción online							ICAPO _f
		1	2	3	4	5	6	7	
Alojamiento	1								
	2								

¹³ Según autores como Parasuramán *et al*, 1995, Fisher, 1996; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017; los componentes del servicio son: Precio, Personas, Actividades o Producto, Infraestructura y Recursos.



	n									
										ICAPO

Fuente: García Pérez (2018)

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

Paso 5. Cálculo del índice de importancia de las fuentes de promoción online (IIFPO)

Contenido: en este paso se evalúa la importancia que conceden los clientes a las fuentes de promoción online utilizadas por la entidad para el servicio Alojamiento. Para ello se proponen las expresiones de cálculo (15-16). La determinación del IIFPO se realiza mediante instrumentos de recopilación de información (encuestas, entrevistas, revisión de comentarios, etc.). Para representar la interrelación entre los indicadores puede consultarse la tabla 2.10.

Tabla 2.10 Lista de evaluación para el IIFPO

Servicio	Fuentes de Promoción	Importancia					IIFPOf
		1	2	3	4	5	
Alojamiento	1						
	2						
	n						
							IIFPO

Fuente: García Pérez (2018)

IIFPOf= Puntuación promedio otorgada por el cliente a cada fuente (15)

IIFPO= Puntuación promedio de los IIFPOf (16)

Técnicas: Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

Paso 6. Cálculo del índice de promoción online de los atributos básicos del servicio (IPOAB)

Contenido: en este paso se determina la medida en que se promocionan los elementos básicos del servicio y las formas de promoción online más empleadas. Para cuantificar estos resultados se proponen las expresiones de cálculo (17-19). Los elementos básicos del servicio para los hoteles y hoteles residencia, corresponden a la NC 127:2014, y para las restantes entidades, dependen de los resultados de la ficha de calidad del diseño, establecida en el paso 3. Se recomienda emplear escalas dicotómicas para evaluar el empleo



del atributo básico mediante las formas de promoción online; se otorga (1) cuando la forma de promoción es empleada y (0) cuando no lo es. Las tablas 2.11-2.12 reflejan las listas de evaluación para el servicio y la interrelación de los indicadores propuestos. La escala a emplear para clasificar estos indicadores se muestra en la tabla 2.13.

Tabla 2.11 Ficha para el IPOAB del alojamiento en hoteles y hoteles residencia

Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de promoción online				IPOABa
	Fotografías	Videos	Textos	Otras	
Higiene					
Confort					
Tranquilidad y privacidad					
Decoración					
Mobiliario					
Piscina					
Tranquilidad					
Jardines y patios exteriores					
Personal					
Distribución del espacio					
Seguridad					
Servicio de emergencias médicas					
Servicios especiales					
Estacionamiento					
Gimnasio/instalaciones para la práctica de actividades físicas					
Disponibilidad para el cuidado de niños pequeños					
Conectividad					
Hospitalidad					
Precio					
IPOABfo					
IPOAB					

Fuente: García Pérez (2018)

Tabla 2.12 Ficha para el IPOAB del alojamiento en otras entidades

Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de promoción online				IPOABa
	Fotografías	Videos	Textos	Otras	
Alcance del alojamiento					
Capacidad de alojamiento					
Ubicación geográfica					
Tematización					
Climatización					
Iluminación					
Servicios sanitarios					
Temperatura del agua					



Aislamiento acústico					
Seguridad					
Limpieza de las habitaciones					
Amerite					
Sustitución de la lencería					
Mobiliario					
Equipamiento					
Adaptabilidad del Alojamiento					
Precio					
Servicios complementarios					
Hospitalidad					
IPOABfo					
IPOAB					

Fuente: García Pérez (2018)

IPOABa: Puntuación promedio para las formas de promoción online en cada requisito (17)

IPOABfo: Puntuación promedio para cada forma de promoción online (18)

IPOAB: Puntuación promedio para los IPOABfo (19)

Tabla 2.13. Escala de evaluación para los IPOABs

Categorías/indicadores	IPOABa	IPOABfo	IPOAB
Alto	0.5-1	0.5-1	0.5-1
Bajo	0-0.49	0-0.49	0-0.49

Fuente: García Pérez (2018)

Técnicas: Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental
Paso 7. Cálculo del índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio Alojamiento (IPOAD)

Se evalúa la medida en que la promoción online incluye los elementos distintivos del servicio; así como las formas de promoción utilizadas. Los atributos distintivos del servicio, dependen del tipo de entidad, la consulta a varias investigaciones¹⁴ que abordan este tipo de elementos concluye que los atributos distintivos de los servicios vinculados al alojamiento pueden clasificarse en cuatro dimensiones: geográfica, cultural, económico y sostenible. Las expresiones de cálculo, escalas y métodos empleados en este paso son los mismos que en el paso 6. La tabla 2.14 refleja las dimensiones y formas de promoción online para el servicio Alojamiento.

¹⁴ Mastrapa Rodríguez (2013), Riberón León (2013), Matos Carballosa (2013), Pérez Pérez (2017) y González Escalona (2017)



Tabla 2.14. Ficha para el IPOAD del alojamiento

Fp	Servicio	Atributos Distintivos	Formas de promoción online				IPOADa
			Fotografías	Videos	Textos	Otra	
1-n	Alojamiento	Geográfico					
		Cultural					
		Económico					
		Sostenible					
		IPOADfo					
		IPOAD					

Fuente: García Pérez (2018)

IPOADa: Puntuación promedio para las formas de promoción online en cada requisito (17)

IPOADfo: Puntuación promedio para cada forma de promoción online (18)

IPOAD: Puntuación promedio para los IPOADfo (19)

Tarea 1. Cálculo del índice de Calidad de la Promoción online del alojamiento (ICPOa)

En esta tarea se integran los indicadores generales de los pasos 6-7. El objetivo consiste en determinar la calidad de la promoción online de los atributos básicos y distintivos del alojamiento, para ello se propone la expresión de cálculo (20). La escala para la clasificación del indicador se corresponde con los pasos que le anteceden.

ICPOa (Índice Calidad de la promoción online del alojamiento): Promedio de los IPOAB e IPOAD (20)

Etapa 5. Indicadores de calidad de la prestación del servicio Alojamiento

Contenido: El contenido de esta etapa se basa en la propuesta de Leyva Salazar (2018); en la misma se establecen un conjunto de indicadores relacionados con las expectativas y percepciones de los clientes valoradas a través de encuestas, entrevistas y revisión de comentarios. Teniendo en cuenta la generalidad del alcance del presente instrumento, se recomienda seleccionar las técnicas de recopilación de la información, en correspondencia con las características de la entidad turística.

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

Contenido: se determinan las diferencias Expectativa – Percepción para el servicio. Para determinar el estado de la satisfacción del cliente, se asume una aplicación parcial del Modelo SERVQUAL formulado por Parasuraman,



Zeithamal y Berry (1985). Este modelo es conocido también como Modelo de las Deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la organización de servicios de otras cuatro deficiencias.

Para determinar el E-P del servicio, el autor considera pertinente el análisis del ciclo Expectativas-Estándares-Percepción. El E-P constituye un indicador concreto para el servicio analizado, representa el grado de conformidad del cliente con el servicio en cuestión, para su cálculo deben definirse los atributos específicos del servicio en correspondencia con los estándares del mismo y analizar su comportamiento en la prestación del servicio. Para el desarrollo de este paso deben realizarse entrevistas, encuestas y revisiones a comentarios; para evaluar el nivel de expectativa y percepción (escala ordinal ascendente 1-5) con respecto a las dimensiones de calidad en el servicio Alojamiento; y a la calidad de los componentes.

Las tablas 2.15 y 2.16 muestran los indicadores a calcular según las expresiones 21-26 para la diferencia E-P respecto a las dimensiones y componentes, respectivamente. La escala empleada aparece en la tabla 2.18.

Tabla 2.15. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes del servicio

Componentes	Expectativas	Percepción	E-P
Actividades			
Personal			
Costo/Precio			
Proceso			
Infraestructura			
	IEc	IPc	E-Pc

Fuente: Leyva Salazar (2018)

IEc (Índice de expectativas sobre los componentes): Promedio de los índices de expectativas otorgados a cada componente (21)

IPc (Índice de percepción sobre los componentes): Promedio de los índices de percepción otorgados a cada componente (22)

E-Pd (Equilibrio expectativas-percepción sobre los componentes): IPc/IEc (23)



Tabla 2.16. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones de calidad

Dimensiones	Expectativas	Percepción	E-P
Confort			
Fiabilidad			
Empatía			
Seguridad			
Especialización			
	IEd	IPd	E-Pd

Fuente: Leyva Salazar (2018)

IEd (Índice de expectativas sobre las dimensiones): Promedio de los índices de expectativas otorgados a cada dimensión (24)

IPd (Índice de percepción sobre las dimensiones): Promedio de los índices de percepción otorgados a cada dimensión (25)

E-Pd (Equilibrio expectativas-percepción sobre las dimensiones): IPd/IEd (26)

Tabla 2.17. Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
IEd; IEc	1-2.5 Baja	E-Pd; E-Pc	< 1 Bajo
IPd; IPc	2.51-5 Alta		≥ 1 Alto

Fuente: Leyva Salazar (2018)

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

Tarea 2. Cálculo del Índice de calidad de la prestación del alojamiento (ICPa)

En esta tarea se integran los indicadores asociados a la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio. Esta tarea relaciona los indicadores calculados en el paso 8 referidos al índice de percepción sobre los atributos y dimensiones del servicio. Se propone la expresión de cálculo 27; y la escala para la clasificación del indicador se corresponde con la propuesta en el paso 8.

ICPa (Índice de Calidad de la prestación del alojamiento): Promedio de los IPc e IPd (27)

Etapa 6. Estrategias de solución para las insuficiencias asociadas al alojamiento

Contenido: En esta etapa se construye la matriz de calidad del alojamiento (MCA), esta se basa en la comparación del ICD, IPOa y CPa. La figura 2.18 refleja la MCA y la tabla 2.19 resume las estrategias para cada combinación posible de cuadrantes en que se pueda ubicar la entidad.

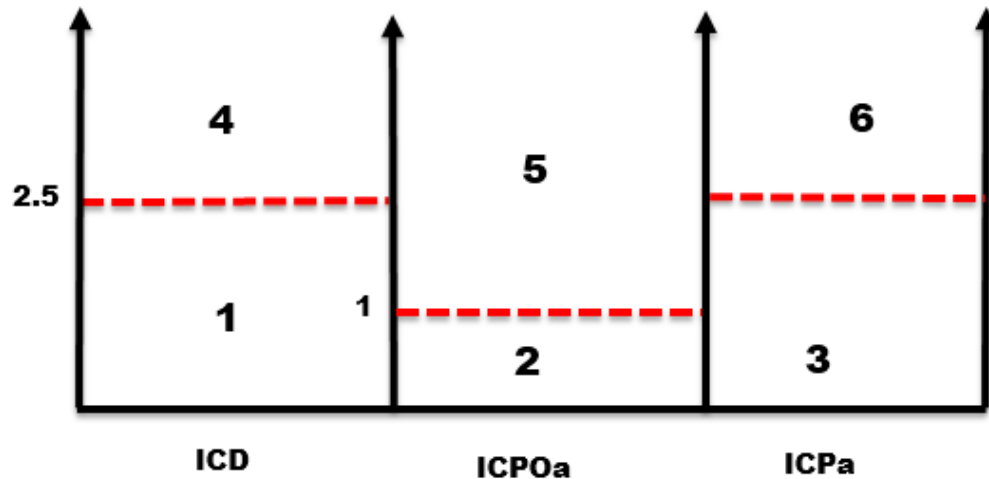


Figura 2.18. Matriz de calidad del alojamiento (MCA)

Tabla 2.19. Estrategias para el servicio Alojamiento

Combinación de cuadrantes	Estrategias	Prioridad
1- 2 - 3	Todos los indicadores se encuentran por debajo de los parámetros de aceptación; por tanto las estrategias se orientan hacia el rediseño total del servicio y la modificación de los requisitos, de acuerdo al estado actual de cada indicador específico	1
1- 2 - 6	Los problemas se asocian al diseño y promoción online del servicio; sin embargo la prestación es bien percibida por el cliente; y sus expectativas son satisfechas. En este caso deben analizarse los indicadores asociados al E-P, ya que se debe comprobar que las expectativas del cliente sean satisfechas. En caso negativo deben ajustarse todos los parámetros y en caso positivo debe valorarse la selección de los estándares	1
1-5 -3	Las estrategias de promoción son acertadas, sin embargo no se corresponden con la realidad del servicio; por tanto deben ajustarse los requisitos y dimensiones inherentes a las etapas de diseño y prestación	1



4-3	2-	El diseño del servicio es acertado; sin embargo la promoción online es insuficiente y la prestación no es bien percibida por el cliente. Deben ajustarse los parámetros afectados y profundizarse en los métodos de trabajo, los IEC e IEd y otros indicadores de promoción online como el ICAPO e IIFPO	1
4-6	2-	El servicio está bien diseñado y es bien percibido por el cliente; al igual que en el cuadrante 1-2-6, se deben revisar los indicadores de E-P. Las estrategias se orientan hacia la modificación del contenido y formas de promoción online; además puede valorarse la sustitución, actualización o eliminación de las fuentes de promoción más afectadas.	2
4-3	5-	El servicio se diseña y promoció correctamente, las insuficiencias se asocian a la percepción de los clientes durante la prestación. Deben revisarse todos los indicadores del paso 5 y ajustarse los parámetros en función de las insuficiencias.	2
1-6	5-	Existen problemas en el diseño del servicio, aunque no repercuten negativamente en la promoción online ni en la prestación. Deben revisarse los estándares establecidos y los indicadores específicos asociados al IPOa e CPa.	2
4-6	5-	Los indicadores se comportan de manera favorable. Las estrategias se orientan hacia la mejora, priorizando aquellos indicadores específicos que presenten resultados negativos	3

Paso 9. Proyección de estrategias para incrementar la calidad del Alojamiento

Contenido: incrementar la calidad del servicio en función del orden de prioridad establecido mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 6. A partir de este paso se asume la propuesta de Leyva Salazar (2018), los ajustes que se realizan corresponden a los estándares e indicadores específicos establecidos en la fase II.

Paso 10. Monitoreo de las estrategias

Contenido: Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. La tabla 2.20 muestra la lista de supervisión a emplear en este paso. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad, una vez concluida esta etapa.

Tabla 2.20 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Estrategias	Acciones	Cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1-n				
	1			
	2			



	3			
	m			

Fuente: Leyva Salazar (2018)

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

Fase III. Control y Mejora del servicio Alojamiento

Objetivo: analizar las deficiencias detectadas en el paso anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los indicadores del servicio, aun cuando no se consideren de máxima prioridad, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre indicadores; y para el servicio.

Etapa 7. Recalculo de los indicadores asociados a la calidad

Contenido: recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 2.21 y 2.22 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

Tabla 2.21. Lista de comparación de los indicadores generales de calidad

Alojamiento										
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Impacto
ICD										
ICPOa										
ICPa										

Fuente: Leyva Salazar (2018)

Tabla 2.22. Lista de comparación de los indicadores específicos de calidad

Indicadores	Alojamiento
-------------	-------------



	Ei	EF	V=Ef/Ei
Cdcd			
ICr			
Cd			
ICAPO			
IIFPO			
IPOAB			
IPOAD			
IEc			
IEd			
IPc			
IPd			
E-Pc			
E-Pd			
Impacto			

Fuente: Adaptado de Leyva Salazar (2018)

El impacto de las estrategias se determina en la medida que los indicadores se comportan significativamente luego de aplicadas las acciones. La clasificación del impacto se determina teniendo en cuenta la cantidad de variaciones positivas, negativas y nulas, tal y como se muestra en la tabla 2.23.

Tabla 2.23. Escala de medición del impacto de las estrategias

Para los Indicadores	Clasificación	Para los indicadores	Clasificación del Impacto



generales	del impacto	específicos	
V>1	Positivo	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto positivo	Positivo
V=1	Nulo	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto neutro	Nulo
V<1	Negativo	Hasta el 60% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo
		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de expertos, en función de la naturaleza del indicador

Fuente: Leyva Salazar (2018)

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

Paso 11. Análisis de las insuficiencias

Contenido: Este paso se tomó de la propuesta de Leyva Salazar (2018); en correspondencia con las deficiencias identificadas, se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la calidad del alojamiento. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 9; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros del servicio y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que



afectan la calidad del alojamiento. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas.

Técnicas: Métodos de expertos, encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa

Paso 12. Cálculo de los coeficientes de impacto (Ci) de las insuficiencias

Contenido: Este paso se sustenta en la investigación de García Pérez (2018) y consiste en determinar los elementos causales que inciden en las deficiencias identificadas. Para este paso se recomienda realizar reuniones de intercambio con los responsables de ejecutar las estrategias y el equipo de trabajo. Se debe otorgar un orden de prioridad a cada una de las causas según el impacto que hayan tenido en las insuficiencias detectadas. Para determinar el impacto de las causas en cada una de las deficiencias identificadas se debe otorgar coeficientes de impacto (Ci). Este indicador se calcula mediante la expresión de cálculo (28) empleando una escala ordinal (1-5) ascendente, como resultado de la relación establecida por el comité de expertos entre las causas y las deficiencias. La tabla 2.24 describe el método de análisis y los indicadores y la tabla 2.25 establece los rangos para clasificar el impacto de cada causa.

$$Ci = \sum_1^n Ic/n \quad (28)$$

Ci: coeficiente de impacto

Ic: impacto de las causas

c: cantidad de causas

Tabla 2.24. Interrelación causas-insuficiencias

Causas	Insuficiencias detectadas			Ci
	I1	I2	In	
C1	C1I1	C1I2	C1In	$Ci1 = (C1I1 + C1I2 + C1In)/n$
C2	C2I1	C2I2	C2In	$Ci2 = (C2I1 + C2I2 + C2In)/n$
Cn	CnI1	CnI2	CnIn	$Cin = (CnI1 + CnI2 + CnIn)/n$

Fuente: García Pérez (2018)

Tabla 2.25. Escala para evaluar el coeficiente de impacto (Ci)

Coeficiente de impacto (Ci)	Clasificación del impacto
$1 \leq Ci \leq 2.49$	Bajo
$2.5 \leq Ci \leq 5$	Alto



Fuente: García Pérez (2018)

Técnicas: entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama Causa – Efecto

Tarea 3. Propuestas de acciones correctivas y preventivas

En esta tarea se proponen soluciones correctivas y preventivas para las insuficiencias identificadas. Se deben tomar medidas para todas las insuficiencias, priorizando la solución de aquellas causas cuyos Ci son altos. Se recomienda designar responsables para cada medida y ubicar las propuestas en un horizonte temporal consecuente con las condiciones de las que disponga la entidad. Deben diferenciarse las acciones correctivas de las preventivas y definir las causas sobre las que va a incidir cada solución propuesta.

Técnicas: entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama de Gantt

Etapas 8: Mejora en la calidad del Alojamiento

Objetivo: trazar estrategias de mejora, orientadas a alcanzar una categoría superior en la calidad en el servicio Alojamiento. Las estrategias dependen de las condiciones reales de la entidad y del interés que esta tenga para la mejora del servicio.

Contenido: Las estrategias de mejora pueden orientarse hacia la utilización de nuevas fuentes de promoción online, inclusión de atractivos específicos del destino y la entidad, promoción del servicio en el marco de eventos y actividades en el destino, etc. En cuanto al diseño, deben identificarse elementos que no estén concebidos en el servicio actualmente y valorarse su incorporación; así como supervisar el cumplimiento con los estándares actuales. Respecto a la prestación; se deben monitorear las expectativas del cliente y sus quejas e insatisfacciones sobre el servicio, deben actualizarse sistemáticamente las encuestas y técnicas de recolección de la información; así como monitorear continuamente los comentarios en redes sociales. Estos elementos contribuyen a incrementar la calidad en el servicio Alojamiento y a la comercialización de este.

Las propuestas que se realicen en esta etapa deben ser consecuentes con las condiciones reales de la entidad y sus necesidades objetivas. Se recomienda



elaborar un informe con la propuesta de mejora, detallando cada acción, sus objetivos, los indicadores sobre los que puede incidir, recursos implicados y beneficios para la organización. Una vez elaborado el proyecto de mejora este debe ser discutido con los miembros del equipo de trabajo, y luego de su aprobación debe ejecutarse bajo un constante monitoreo que garantice que no se afecte el estado de control alcanzado.

Técnicas: entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

2.2. Valoración del procedimiento

Objetivo: valorar procedimiento mediante el Método Delphi

Se asumió la propuesta de valoración realizada por González Camejo (2018), empleando el Método Delphi; para evaluar la utilidad práctica, importancia, vigencia, validez y valor metodológico. La evaluación de estos principios en conjunto permitirá conocer si el proceso a aplicar presenta una estructura lógica, capacidad de adaptación, tiene trascendencia, y un control sistemático. El método cuenta con 3 pasos fundamentales: creación del grupo de expertos, selección de los mismos y los resultados. Por las particularidades del tema y la forma de selección de los expertos, los resultados se expresan fusionando los dos primeros pasos.

1-2. Creación y selección del grupo de expertos

Para la selección de los expertos se realizó una búsqueda online de artículos científicos sobre la gestión de la calidad en servicio Alojamiento en los últimos 5 años en América. Esta revisión arrojó 113 autores; de ellos solamente 74 contaban un índice de experticia alto, según el procedimiento de González Camejo (2018); de estos, solo se logró establecer contacto con 39; de los cuales solamente 12 accedieron a participar en la investigación. Para desarrollar el proceso de valoración, se envió a los 13 expertos una encuesta, adaptada de Plascencia Betancourt (2013), donde se les solicitaba que manifestaran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto reúne los requisitos anteriormente expuestos (ver anexo 2). El equipo de trabajo evaluó los resultados de la encuesta y determinó la concordancia entre la opinión de los expertos para considerar que el instrumento posee las cualidades necesarias.



3. Resultados

Para conocer si la valoración de metodología es positiva se presentó, a cada uno de los 13 expertos del equipo, los cuatro criterios para verificar el cumplimiento de los mismos. La tabla 2.26 muestra los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo (29).

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (29)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

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

Tabla 2.26. Resultados de la aplicación del Método Delphi

	Cualidades del Procedimiento para gestionar la calidad en servicio Alojamiento				
	Utilidad práctica	Importancia	Vigencia	Validez	Valor metodológico
E1					
E2					N
E3					
E4					
E5		N			
E6					
E7				N	
E8					
E9					
E10					
E11		N			
E12					
E13					
C	100	84.6	100	92.3	92.3

Fuente: Pérez Campdesuñer (2003)

Los datos cuantitativos fueron procesados con la ayuda de Microsoft Excel y las sugerencias aportadas por los expertos fueron analizadas por el equipo de



trabajo (ver anexo 3). Los resultados muestran que existe consenso entre los expertos para afirmar que el procedimiento propuesto para gestionar la calidad en servicio alojamiento; posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez y valor metodológico. Las sugerencias aportadas por los expertos deben ser adoptadas y empleadas para perfeccionar el procedimiento. De esta forma queda valorada la propuesta y se encuentra en condiciones de ser aplicada en empresas de Alojamiento.

Técnicas: Encuestas, Método Delphi.



Conclusiones

De los resultados de la investigación se derivan las conclusiones siguientes:

1. La consulta a la literatura permite afirmar que la calidad del servicio, constituye el objetivo fundamental para el desarrollo de las servicio alojamiento; su gestión se basa en el diseño, promoción y proyección de acciones encaminadas a satisfacer las expectativas del cliente a través del cumplimiento de los requisitos normativos y estándares del servicio
2. Se diseñó un procedimiento orientado a la gestión de la calidad de los servicios en servicio alojamiento, el cual comprende las fases de involucramiento, diagnóstico, control y mejora de los indicadores asociados a los componentes del servicio, adaptable a todo tipo de entidad de alojamiento y basado en el equilibrio entre expectativas y percepción de los clientes.
3. Se valoró el procedimiento propuesto, a través del Método Delphi, obteniéndose como criterio general de los expertos, que el procedimiento posee las características necesarias para la gestión de la calidad en servicio alojamiento.



Recomendaciones

1. Realizar la aplicación del procedimiento en servicio alojamiento con características diferentes para establecer parámetros de comparación y valorar el procedimiento de forma práctica
2. Valorar la automatización de los indicadores a través de un software que pueda ser comercializado a entidades turísticas y permita estandarizar los procedimientos para la gestión de la calidad
3. Incorporar indicadores asociados a los servicios de alimentos y bebidas y transportación, con vista a incorporar un enfoque integral al procedimiento



Bibliografía

1. Akama, J. S. & Kieti, D. M. (2003). Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park. *Tourism Management*, 24(1): 73-81.
2. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25: 170-192.
3. Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Universidad de Granada.
4. Alonso Bobes, A. R.; Valdés, F. & Pilar, M. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2): 184-192.
5. Anderson, W. E. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2): 107-120.
6. Babakus, W.G. & Mangold, C. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health services research*, 43(3): 456-480.
7. Beltrán, F. & Flores, O. S. (2015). Reflexiones sobre el diseño industrial. Entrevista a Oscar Salinas. *Taller Servicio 24 Horas*, 11(21): 47-54.
8. Berry, L. L. & Parasunaran, A. (1995). *Serviços de marketing: competindo a través da calidad*. 3ª ed. São Paulo: Maltese.
9. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, 69(1): 13-60.
10. Bojanic, D. C. & Rosen, L. D. (1993). Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18: 3-14.
11. Brady, J.J. & Cronin, Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*.
12. Buttle, F. (1996). Servqual: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1): 8-32
13. Chorén, P.; Goerlich, F. J.; Mas, M.; Milgram, J.; Robledo, J. C.; Soler, A., & Uriel, E. (2004). *La competitividad de la economía española: inflación, productividad y especialización*. F. Pérez (Ed.). La Caixa.



14. Constantí, V. A.; De la Maza, V. T. S.; Riera, M. P.; Contreras, M. J., & Cubells, C. L. (2014). Diseño de indicadores de calidad: el proceso del dolor agudo en el servicio de urgencias. *Acta Pediátrica Española*, 72(11): 379
15. Cook, A., & Reichar, K. (2001). *Metodología de la investigación*. F. Pérez (Ed.). La Caixa
16. Correa, C. B. (2014). Diseño y desarrollo de servicios: una nueva perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia*, 39(2): 111-115.
17. Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
18. Cronin, J. J. (2003). Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider. *Managing Service Quality*, 13(5): 332-337.
19. Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta*.
20. Díaz, C. & Ricardo, L. (2016). Diseño y simulación del sistema eléctrico de la red subterránea con la aplicación de nuevos criterios técnicos–económicos impulsados por la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte SA en el centro del cantón Tisaleo provincia de Tungurahua.
21. D'Onofrio, P. (2005). *Mensajes para la gestión hotelera*.
22. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A. & Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139: 95 –110.
23. Fick, G. R. & Ritchie, J. R. B. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 30 (2): 2-9
24. Fisher, L. & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3ª ed.).
25. Fontalvo Herrera, T.J & Vergara Smalbach, J.C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*.
26. Frochot, I. & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2): 157-167.
27. García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.



28. García, J. (2015). Mejorar del Diseño de un Servicio mediante la metodología AMFE. Una aplicación en una empresa Hotelera. Repositorio Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
29. Getty, J. & Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2): 75-96.
30. Gongalves, J. M.; Fraiz, J. A. & Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22: 492-525.
31. González, E. A. S. (2016). Diseño, caracterización y comportamiento en servicio de materiales basados en ácido poliláctico (PLA) con potencial utilidad en el empaquetado de alimentos.
32. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.
33. Guerrero Peña, D. G. & Balderas, A. M. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco. *Revista Mexicana de Ciencias*.
34. Guisasola, J. & Garmendia, M. (2015). Aprendizaje basado en problemas, proyectos y casos: Diseño e implementación de experiencias en la universidad.
35. Gutiérrez Pulido, H.; Gutiérrez González, P.; Garibay López, C. & Díaz Caldera, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(1): 62-73.
36. Hernández-Nariño, A.; Medina-León, A.; Nogueira-Rivera, D.; Negrín-Sosa, E. & Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184).
37. Herrera, J. E. P. (2016). Gerencia del servicio: La clave para ganar todos. Ecoe Ediciones.
38. Ivancevich, J. M.; Skinner, S. J. & Lorenzi, P. (1995). Gestión calidad y competitividad.
39. Jouannet, C.; Montalva, J. T.; Ponce, C. & Von Borries, V. (2015). Diseño de un modelo de institucionalización de la metodología de



- aprendizaje servicio en educación superior. RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio, (1): 112-131.
40. Juwaheer, T. D. & Ross, D. L. (2003). A study of hotel guest perceptions in Mauritius International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2): 105-115.
 41. Kang, J. J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*.
 42. Kaynama, S. A. & Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1): 63-80.
 43. Khan, M. (2003). ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations. *Annals of Tourism Research*, 30(1): 109-124.
 44. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M. & Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14: 277-284.
 45. Knutson, P.; Stevens, C. & Wullaert, M. (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality*.
 46. Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Educación.
 47. Langedard, P. E. (1998). *Le marketing des services*. English edition.
 48. Lezama, J. & Eduardo, C. (2015). *Diseño de un sistema de costo estandar para la prestación del servicio de la Empresa de Transporte Zavala Cargo SAC*.
 49. Llarena, M. G.; Villodre, S. L.; Pontoriero, F. A. & Cattapan, A. B. (2014). Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación. *Formación universitaria*, 7(6): 3-16.
 50. López, A. M. & Rojas, A. V. (2016). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1): 177-202.
 51. López, C. & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.



52. López, C. Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3): 1-13
53. Lopez, M. A. C.; Ruiz, E. G. O. & Navarro, L. A. M. (2017). Beneficios del aula multimedia en la enseñanza del diseño para la comunicación gráfica: el caso de la Licenciatura en Diseño para la Comunicación Gráfica del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara.
54. Lovelock, C. & Wrigt, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
55. Markovic, S (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry Management.
56. Marrero Cruz, M. (2018). Resultados económicos del turismo Cubano. Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular.
57. McDougall, T. J. (1995). A revised view of service quality dimensions: An empirical investigation. *Journal of Professional Services*
58. 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*, 22(2).
59. 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.
60. Oliver, R. T. (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage.
61. Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17: 460-469.
62. 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.
63. Oviedo, M. L. (2014). ¿Gestión del Servicio vs Gestión Hotelera? Un caso de estudio.



64. Oviedo, U. (2012). Determinación de Factores para la Medición y Evaluación de la Calidad del Servicio Hotelero- Revista de la Escuela Jacobea.
65. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
66. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
67. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1994). Reassessment Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1): 111-132.
68. Parra Díaz, M. C. P. & Duque Oliva, E. J. D. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2).
69. Peña, D. G.; Balderas, A. M. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco, Guerrero. *Revista Mexicana de Ciencias*.
70. 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.
71. Piqueras, J. (2015). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. *Papers de Turisme*.
72. Rios, R. (2008). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL
73. Rohm, H. (2010). A Balancing Act. *Performance. Measurement in Action*, 2(2): 1-8.
74. Samuel, C. V. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*.
75. Santomá-Costa, V. Ricard Santomà, G. 2007. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de análisis turístico*, 2007(3).
76. Simga Mugan, C. & Erel, E. (2000). Distribution of quality costs: evidence from an aeronautical firm. *Total Quality Management*, 11 (2).

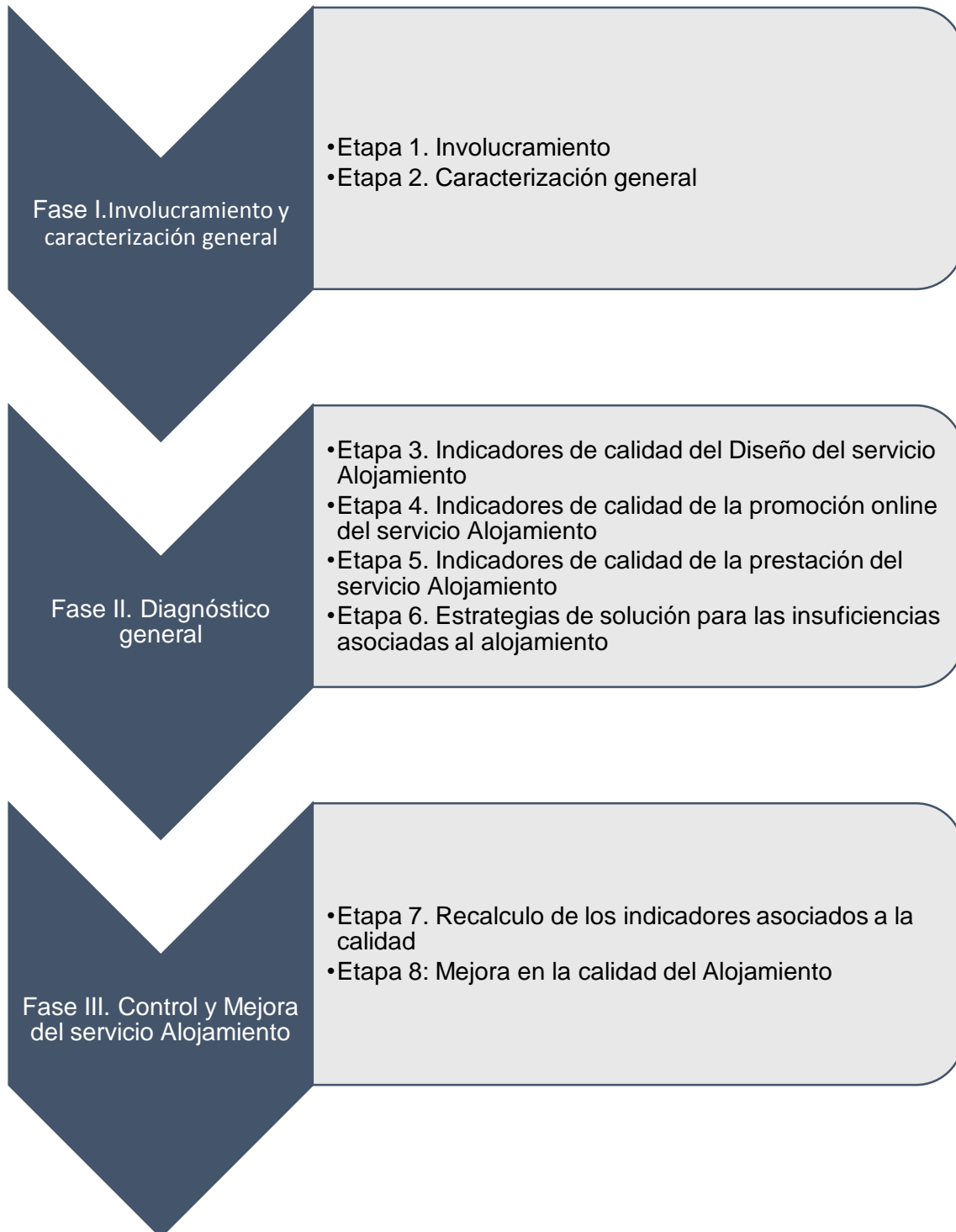


77. Teas, R. K. (1993). Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 8(2): 33-54.
78. Tejedor Fernández, M.; Miñarro del Moral, R.; Montero-Pérez, F. J.; Gracia García, F.; Roig García, J. J. & García Moyano, A. M. (2013). *Calidad del sector hotelero*.
79. Ulacia Oviedo, Z. (2006). *La gestión de alojamientos*. Ed: Félix Varela. Habana.
80. Vega de la Cruz, L. O. & Nieves Julbe, A. F. (2015). Validación prospectiva de modelos académicos. *Enl@ce*, 12(3): 71 -98.
81. Viana, J.D. (2012). *Aplicação do método de Taguchi para redução de porosidade de peças fundidas sob pressão*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Taubaté, Brasil.
82. Vicens, G. C. (2007). *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura*. *Revista de análisis turístico*.
83. Vidor, G.; Da Silva Hack, P. & Simmer, J. (2012). Custos relacionados à qualidade: estrutura para identificação e análise. *Espacios*, 33(7): 6-10.
84. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*.
85. Vivas Consuelo, D. & Barrachina Martínez, I. (2010). *Guía para metodología de cálculo de costos de calidad y no calidad*. Manual metodológico. Universidad CES, Colombia.
86. Vizcarra, M. (2010). *Conceptos de calidad – Costo o coste de la calidad*.
87. Wainhaus, F. (2010). *Los Costos de la (no) Calidad*.
88. Walker, V.A. (2009). *El costo de la calidad II*. *Estilo SUD*.
89. Weheba, G. S. & Elshennawy, A. K. (2004). A revised model for the cost of quality.
90. Werber, R. (2004). *Gestión de los costos basados en la calidad*. *Petrotecnia*, 46-52.
91. Yacuzzi, E. & Martín, F. (2002). *Los costos de la calidad: conceptos y aplicaciones en la*
92. Yokoyama, F. (1991). *Lodgserv: a service quality index for the lodging industry*.



93. Zeklouta, H. (2011). Cost of quality tradeoffs in manufacturing process and inspection strategy selection. Tesis de Maestría no publicada. Institute of Technology, Massachusetts
94. Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (2004). Relevant knowledge series: Service Quality. Cambridge, Mass. Marketing Science Institute.
95. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). Services Marketing. McGraw-Hill.
96. Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, 52: 35-48.

Anexo 1. Algoritmo del Procedimiento para la gestión de la calidad en servicio Alojamiento





Anexo 2. Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para gestionar la calidad en servicio alojamiento (**ver documento adjunto**).

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

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

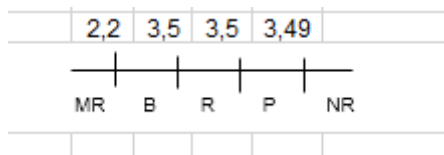
Cualidades	Presencia
Utilidad práctica	
Importancia	
Vigencia	
Validez	
Valor metodológico	

Sugerencias:



Anexo 3. Procesamiento del Método Delphi

TABLA DE DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS DE CORTES								
ASPECTOS CONSULTAR	A	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
<i>Utilidad practica</i>		3,49	3,5	3,5	3,5	14	3,49	-0,33
<i>Importancia</i>		1,02	3,5	3,5	3,5	11,5	2,87	0,29
<i>Vigencia</i>		3,49	3,5	3,5	3,5	14	3,49	-0,33
<i>Validez</i>		1,43	3,5	3,5	3,5	11,9	2,98	0,18
<i>Valor metodológico</i>		1,43	3,5	3,5	3,5	11,9	2,98	0,18
Suma		10,9	17	17	17	63,2		
Punto de corte		2,17	3,5	3,5	3,5	12,6	3,16	=N(Pro.Ge)



CONCLUSIONES GENERALES					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
<i>Utilidad practica</i>	Si	-	-	-	-
<i>Importancia</i>	Si	-	-	-	-
<i>Vigencia</i>	Si	-	-	-	-
<i>Carácter metodológico del procedimiento</i>	Si	-	-	-	-
<i>Valor metodológico</i>	Si	-	-	-	-