

ANÁLISIS DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL HOTEL VILLA EL BOSQUE

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO**

Autora: Eilén Castro Mustelier

Tutor: MsC. Reynold Ferrero Ronda

Holguín 2019



“Cuando el mundo dice que te des por vencido, la esperanza dice que lo intentes de nuevo”.

Demetria Devonne Lovato

Dedicatoria

A mi Dios, sencillamente porque existes

A mis abuelas Juana Aurora y Luz María, por esos momentos tan maravillosos que me han brindado a lo largo de mi vida

A mis padres, que han sido mi escudo e inspiración

A todos los que de una forma u otra han sido actores en la gran obra que es mi vida y formación

Agradecimientos

El éxito se empaña si no somos capaces de reconocer y agradecer a los que ayudaron a lograrlo, a los que con una mirada nos transmitieron un “tú sí puedes”. Es por ello que quiero agradecer:

A Dios; porque por Él pude ver la luz en la oscuridad, aferrarme a la roca en medio de la adversidad;

A mi mamá (como decimos en Santiago), por ser ese susurro alentador en cada momento de mi vida y porque ella inspiró cada mayúscula y punto final de esta tesis;

A mi papá, por estar presente en mi vida y ser co-protagonista de ella;

A mis tías Daysi y Bárbara, por la sapiencia de una y las locuras de la otra, pero sobre todo por el apoyo de ambas;

A mi hermanita Érika y a toda mi familia en general, porque sin su apoyo y entrega no hubiera podido ser quien soy y estar donde estoy;

A los nuevos integrantes de mi familia (a mi hermana, a Luis Enrique) y los que ya no son familia política (Karina y Ángel Luis), por las noches de desvelo ayudándome en algún proyecto escolar y porque el amor, al igual que la amistad, no mira barreras ni lazos sanguíneos;

A mi querido tutor Reynold, por ser un apoyo en todo momento y creer en mí;

A todos los profesores que durante este trayecto supieron guiarme por el maravilloso mundo del conocimiento, especialmente a Lorenzo y Evelina;

A mi mejor amiga Yoa, porque la distancia no fue nunca un obstáculo para recibir su amor y sobre todo sus locuras,

A mi nueva y maravillosa familia de la universidad (a mis hermanas Anyhe y Bety, alias la tía Cora, y a mis maravillosas hijas Lily, Dai y Daniela; y a

*las vecinas Elisa, Dany, Yany y Yari) por enseñarme lecciones de amor tan fundamentales en la vida y por recordarme que la familia sí se puede elegir,
A todos mis amig@s y scompañer@s, pues su sola presencia hace de mí una
persona mejor,
A todos, mil gracias.*

Resumen

Conocer la percepción que tienen los clientes con respecto a los servicios disfrutados en una instalación turística constituye un propósito fundamental para la dirección de la misma puesto que esto va a posibilitar que se realice de forma acertada el proceso de retroalimentación y toma de decisiones. En este sentido se puede afirmar que la satisfacción del cliente es un principio y un fin en sí mismo, que va a resultar del correcto análisis y procesamiento de las opiniones del consumidor. La presente investigación persigue como objetivo realizar un análisis de la calidad percibida de los servicios turísticos en el hotel Villa El Bosque a través del estudio de los instrumentos de recolección de información primaria aplicado en la instalación y del comportamiento de las opiniones e informaciones relacionadas en los principales buscadores de Internet y redes sociales. Para ello se aplicaron diferentes métodos y técnicas como analítico-sintético, sistémico-estructural, método de expertos, entre otros. El resultado fundamental de la investigación radica en el estudio y rediseño de los principales instrumentos y en la generación de un conjunto de acciones para mejorar los aspectos negativos detectados en las encuestas, entrevistas y comentarios on-line.

Palabras claves: calidad percibida, servicios turísticos, instrumentos de recolección de información, satisfacción del cliente

Abstract

Knowing the perception that the customers regarding the services enjoyed in a tourist installation have constitutes a fundamental purpose for the management since this goes to make possible that the process of feedback be accomplished of correct form and it takes from decisions. In this sense it can be said that the customer's satisfaction is a beginning and an end as such, that it is going to result from the correct analysis and processing of the opinions of the consumer. Present it investigation chases like objective to accomplish an analysis of the quality perceived of the tourist services at the hotel Villa El Bosque through the study of the collecting instruments of primary data applied in the installation and of the behavior of the opinions and reports related in the principal seekers of Internet and social nets. Different methods and techniques were applicable for it like analytical synthetic, systemic structural, experts' method, between other ones. The fundamental result of investigation consists in the study and I redesign of the principal instruments and in the generation of a set of actions for the better the negative aspects detected in the opinion polls, interviews and comments on line.

Key words: Perceived quality, tourist services, collecting instruments of information, customer's satisfaction

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 La gestión de la calidad en el sector turístico.....	8
1.1.1 Los enfoques de gestión de la calidad en el sector turístico	9
1.1.2 La calidad en el sector turístico. Situación en Cuba	14
1.2 La Satisfacción del Cliente como medidor de la calidad	16
1.2.1 Métodos para la medición de la satisfacción del cliente	18
1.2.2 Modelos matemáticos empleados para medir la satisfacción del cliente	20
1.3 La calidad percibida por el cliente	21
1.3.1 Diferencia entre calidad objetiva y calidad percibida	21
Conclusiones parciales	23
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL HOTEL VILLA EL BOSQUE	25
2.1 Caracterización del hotel Villa El Bosque.....	25
2.2 Medición de la calidad percibida a través de la aplicación de encuestas....	26
2.2.1 Valoración del instrumento para el primer segmento de mercado	27
2.2.2 Valoración de los resultados arrojados por el instrumento del primer segmento de mercado	29
2.2.3 Valoración del instrumento para el tercer segmento de mercado	30
2.2.4 Valoración de los resultados arrojados por el instrumento del tercer segmento de mercado	31
2.2.5 Propuesta de instrumento para el segundo segmento de mercado.....	32
2.3 Medición de la calidad percibida a través de Internet.....	36
2.4 Propuesta de instrumentos y frecuencia de aplicación para la retroalimentación de los clientes en el hotel	38

2.5 Confección del Plan de Acción para el mejoramiento de la calidad percibida	39
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	

Introducción

El mundo actual se caracteriza por ser cómplice de innumerables procesos y fenómenos que no hacen más que globalizar la aparición de tendencias y nuevas formas de actuación. Tal es el caso del turismo que es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento temporal de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.

El turismo como sector socio-económico tiene como objetivo directo generar ingresos y dinamizar otras esferas de la economía; y como objetivo condicional para obtener lo anterior es lograr satisfacer a los clientes, no es solo solucionar sus necesidades cognitivas sino superar con creces sus expectativas. La satisfacción del cliente es el resultado de comparar la percepción que tiene de los beneficios de un producto o servicio con las expectativas que tenía creadas (González, 2014). Ello implica una gran subjetividad: la satisfacción de cada comprador estará en función tanto de sus expectativas como de la percepción del resultado global del producto o servicio.

Lo anterior trae implícito que un cliente satisfecho es resultado de productos y servicios de calidad, lo cual influye en su comportamiento futuro, convirtiendo la fidelidad del mismo en una meta muy valiosa para todo programa que quiera implementarse (Moreno, 2018). Según lo expresara (Michelena Fernández, 2000); la calidad es 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.

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos (Camisión, 2006).

La gestión de la calidad es, por tanto, un proceso decisivo dentro del turismo, ocupando un papel primordial a nivel de instalación, la que planifica, coordina, apoya, estimula y controla los esfuerzos y resultados de todos los procesos que intervienen en el servicio, al buscar el efecto cinérgico necesario que debe surgir del aporte de cada una de las áreas y asegure el uso eficiente de los recursos y la eficacia de las actividades desarrolladas.

La medición y análisis de la calidad percibida del servicio desde la perspectiva de

satisfacción del cliente externo, es un elemento básico, sin duda, para comprender al cliente y por extensión al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes (para saber cuáles son sus necesidades) y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción, por las ventajas que esto representa para la cadena hotelera seleccionada, se establece como campo de acción la aplicación de un procedimiento para realizar el análisis y medición de la calidad del servicio al cliente externo en los hoteles que la forman (González Área, 2016).

Cuba no ha estado exenta de las nuevas tendencias que han surgido en el turismo en aras de brindar un servicio con mayor calidad y que cada vez se adecue más a lo que el cliente desea. Nuestro país ha atravesado por diferentes momentos históricos que marcaron un antes y un después dentro del desarrollo del turismo. Como mismo era evidente después del triunfo revolucionario la prácticamente inexistencia de este sector, ya hacia finales de la década de los ochenta e inicios de los noventa era evidente que, al menos en el corto plazo, no serían el azúcar y el resto de las exportaciones de bienes tradicionales las que lograrían un despegue capaz de anular el desbalance comercial existente (Cosneros Mustelier, 2014). Sobre esta base se enuncia por la dirección del país el desarrollo del turismo como un objetivo de política y estrategia económica.

En el año 2018, la Isla recibió 4,689,895 visitantes internacionales, que representan el 16,2 % de incremento con relación al año precedente (Betancourt, 2018). En estos resultados, hay que destacar el crecimiento de la modalidad turismo de cruceros (251 %) y de las llegadas de viajeros desde Estados Unidos (67,3 %). Según los principales indicadores de la economía cubana en 2017, reportados en la Asamblea Nacional del Poder Popular el pasado diciembre, el PIB cubano creció 1,6 por ciento, y el sector más dinámico fue el turismo (4,4 %). Según este informe los ingresos del turismo crecieron 10,5 %.

Dentro de este notable crecimiento del sector en el país, un lugar notable lo ocupa el destino turístico Holguín. Hoy, con más de cinco mil habitaciones en planta hotelera y un potencial de más de veinte mil en un futuro próximo, el turismo holguinero sigue forjando su historia en un destino que tiene como valor agregado la acogida de su gente y la belleza de diversos pueblos y ciudades (Vega Muguercia, 2017). Como grupos hoteleros cubanos en la provincia se encuentran actuando el Grupo Cubanacán, Gaviota e Islazul. Este último reconocido por ser precisamente el de mejor prestación y calidad en sus servicios de toda la cadena Islazul del país.

Por la importancia que tiene el turismo cada vez resulta más importante convertir la calidad de la oferta en el centro de los esfuerzos que se realicen en aras de superar las expectativas del cliente y, por tanto, asegurar mayores índices de repitencia.

Y es precisamente el cliente el instrumento más eficaz a la hora de hacer una medición o análisis del comportamiento de la calidad en varios de los procesos que integran las instalaciones hoteleras. No es sólo saber qué piensa el cliente sobre los productos y servicios ofertados; sino saber actuar en consecuencia con el propósito de incrementar los índices de satisfacción y hacer de las estadísticas un aliado en cuestiones de calidad.

En el caso particular de la cadena Islazul en la provincia, y específicamente en el hotel Villa El Bosque uno de los hoteles representativos de la misma, la gestión de la calidad de los servicios no es un proceso más para lograr tener buenos ingresos, sino que por su importancia se entiende que es un proceso clave dentro del accionar de la institución. Sin embargo y a pesar de que existen mecanismos acertados para conocer la calidad de los servicios percibida por los clientes, no se puede afirmar que dichos instrumentos reflejen realmente la opinión de los mismos puesto que al irse diversificando el público objetivo para el que se trabaja, cada uno de ellos con sus particularidades y especificaciones, es necesario diseñar otros instrumentos e incluso verificar que los actuales sigan siendo igual de válidos y fiables que en el momento de su diseño.

Lo anterior va a constituir la **situación problemática** de la investigación, considerándose como **problema profesional**: ¿Cómo evaluar la calidad de los productos y servicios turísticos en el Hotel Villa El Bosque a partir de la opinión de los clientes?

El **objeto de estudio** de la investigación se puede definir como la calidad percibida en instalaciones hoteleras, erigiéndose como **campo de acción** la evaluación de la calidad percibida por los clientes en instalaciones hoteleras.

El **objetivo general** de la investigación es realizar un análisis de la calidad percibida de los servicios turísticos en el hotel Villa El Bosque a través de la aplicación de instrumentos de retroalimentación. A manera de solución del objetivo general se proponen como objetivos específicos los siguientes:

- Confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación como consecuencia de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada relacionada con el objeto de estudio,

- Evaluar la pertinencia de los instrumentos utilizados para determinar la calidad percibida de los servicios,
- Proyectar un conjunto de acciones para erradicar los problemas detectados.
- Determinar las áreas o problemáticas que más inciden negativamente en la calidad percibida por los clientes.

Para darle solución al problema detectado se expone la siguiente **idea a defender**:

Si se implementan acciones correctivas en el proceso de la calidad teniendo en cuenta los resultados arrojados en los instrumentos de recolección de información primaria se obtendrán resultados superiores en la satisfacción de los clientes.

Durante la presente investigación se desarrollan técnicas, procedimientos y herramientas que conforman los **métodos teóricos y empíricos** utilizados. Dentro de los **métodos teóricos** se encuentran:

- Analítico-Sintético: de la información resultante a partir de la bibliografía consultada permitiendo la detección de los criterios que conforman cada uno de los modelos estudiados,
- Histórico-Lógico: en el análisis de la evolución de los diferentes sistemas de gestión de la calidad,
- Sistémico-Estructural: para analizar cada una de las preguntas avaladas en el instrumento objeto de estudio.

Métodos empíricos:

- Método de Kendall: para arribar a consensos y concordancia dentro del grupo de especialistas,
- Entrevista estructurada y no estructurada: se les aplicó a los máximos dirigentes de la cadena en la provincia, a la representante de calidad de la misma y a la relacionista pública del hotel objeto de estudio.

Se utilizaron además métodos no censales como la observación durante la aplicación del instrumento y durante las entrevistas efectuadas por parte de la relacionista pública a los clientes para darle seguimiento a alguna no conformidad.

El aporte práctico de la investigación radica en detectar cuáles son los inhibidores en la gestión de la calidad de la instalación desde el punto de vista de los clientes debido a que esto afecta el buen desempeño empresarial; y en acciones para contrarrestar estos factores negativos que atentan contra la satisfacción plena del cliente. A la vez el presente trabajo tiene como segundo aporte una valoración sobre los instrumentos

existentes para la recolección de información primaria con el propósito de rediseñar los existentes en caso de ser necesario y diseñar algún instrumento nuevo para los segmentos de mercado excluidos.

Capítulo I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 La gestión de la calidad en el sector turístico

La calidad como terminología ha sido objeto de polémicas desde la antigüedad. (Paneque Reyes, 2001) plantea que: “la Calidad es un concepto en el que los teóricos del tema no se han puesto de acuerdo, cada uno tiene su propia concepción, todas son correctas, pero enfocan en diferentes aspectos. Y es que el campo de aplicación de la calidad es tan amplio, que es imposible tener una sola frase que cubra todas las posibilidades”.

Después de un estudio desarrollado por (R. N. H. Pérez Campdesuñer, Marcia, 2003) donde analizó nueve grupos de conceptos del término “calidad”, incluyendo las definiciones sintéticas y genéricas, se puede concluir que calidad es el conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que una entidad, resultante de acciones desarrolladas por determinados sujetos económicos, durante un ciclo de vida, logre propiciar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad sin afectar el entorno y contribuyendo a los intereses organizacionales.

Mejorar la calidad en el sector turístico constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen de la instalación y diversificar la oferta, lograr diferenciación de los productos, va a posibilitar alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado.(Oyarzún M., 2007)

Dentro de cualquier entidad e instalación que tribute al turismo, la calidad abarca todos los aspectos en los que hay contacto directo con el cliente. Los aspectos más importantes son: Imagen, promoción, acogida, información, señalización, animación, medio ambiente, seguridad, coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados.

Ofrecer niveles de calidad adecuados requiere superar:

- ✓ Las relaciones complejas existentes debido a la simultaneidad de uso del espacio por parte de agentes locales públicos y privados, agentes turísticos, turistas, etc.
- ✓ La independencia entre la gestión en los ámbitos público y privado.
- ✓ La ausencia de una estrategia común.
- ✓ Los destinos necesitan un alto grado de cooperación tanto horizontal, como vertical.

- ✓ No se puede desligar el servicio ofrecido por una empresa específica, del espacio en el que se ubica y de las diferentes relaciones, tanto de elementos facilitadores como incentivadores, que en él se dan.
- ✓ La diversidad de organizaciones que convergen en el espacio: públicas, privadas, asociaciones..., grandes, medianas y pequeñas, antiguas y recientes, con personal altamente cualificado o sin cualificar, estacionales o permanentes, etc.
- ✓ Es necesario que las organizaciones diseñen criterios comunes de calidad para satisfacer al cliente, fijen objetivos, establezcan un plan de acción común y aprovechen los beneficios de la sinergia.

Todo lo anteriormente expuesto constituye una base para plantearse qué es la gestión de la calidad. (R. Pérez Campdesuñer, 2006) lo define de la siguiente manera: es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la organización, desarrollado por un órgano de dirección (sujetos económicos) que cuenta con grupos de personas, recursos y su autoridad durante un ciclo de vida, para el logro de un conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que los procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica determinada, logran propiciar la satisfacción de las necesidades de los turistas y la sociedad, basado en el conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general, sin afectar el entorno y contribuyendo a los intereses organizacionales.

1.1.1 Los enfoques de gestión de la calidad en el sector turístico

La gestión de la calidad como un concepto conlleva a la visión de la calidad desde dos puntos de vista, uno es el basado en el enfoque del cliente y el otro desde la óptica de los procesos que le dan origen. (R. Pérez Campdesuñer, 2006).

El enfoque de gestión de la calidad desde el punto de vista del cliente

La medición de la calidad teniendo en cuenta la satisfacción del cliente es uno de los postulados básicos de la escuela norteamericana. Las expectativas se conciben como la esperanza de servicio antes de que el mismo sea ofrecido. Las percepciones son las constataciones "objetivas" que el consumidor crea del servicio al consumirlo. Sobre esta base, dicha escuela define la calidad del servicio como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior entonces se puede enmarcar la calidad del servicio desde dos escalas distintas, una para las expectativas y otra para las percepciones. El SERVQUAL es la herramienta más divulgada en este sentido, propuesto por (Parasuraman, 1993). Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del servicio y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio (Wigodski Sirebrenik, 2003). Es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio. En este modelo se evalúan diferentes brechas relacionadas con la comprensión, el diseño, la prestación, la comunicación y la calidad del servicio; sin embargo, a pesar de brindarle a la dirección una forma de detectar problemas no ofrece una vía para el desarrollo de mejoras. Según (Buttle, 1996), desde el punto de vista teórico el SERVQUAL está basado en un modelo inapropiado y centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio; y desde el punto de vista operacional se plantea que las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad del servicio.

De una manera un poco más completa que la anterior surge el modelo SERVMAN creado por (Lemmink, 1993) el cual a pesar de hacer énfasis en la mejora es tildado de poco fiable y cuestionable su validez, lo mismo que sucede con el SERVQUAL.

En este sentido las versiones más conocidas son la escala SERVPERF (que debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño) de (Cronin, 1994) y la escala de medición del desempeño evaluado (EP) de (Teas, 1994). La escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas. El razonamiento que fundamenta el SERVPRF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

A favor del SERVPERF está su alto grado de fiabilidad (coeficiente alpha de Cronbach de 0,9098; alpha estandarizado de 0,9238) y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo de la escala basada en diferencias, es decir, el SERVQUAL (Anexo 1).

El aumento de la conciencia de los investigadores respecto a la variedad de interfaces entre clientes y empleados en las organizaciones turísticas y de las ventajas de una

gestión de línea para corregir deficiencias técnicas en la prestación del servicio (Beckman, 2002), ha conllevado a que investigaciones más recientes enfatizen en la dimensión intangible del servicio, al prestar mayor interés a factores relacionados con la gestión de los recursos humanos y la calidad de la entrega del servicio.

Según la propuesta de la escuela nórdica, resumida en el modelo de la Imagen (Grönroos, 1994), la calidad percibida por el cliente es el resultado de tres factores: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. Las restricciones fundamentales de este modelo se encuentran en el hecho de reflejar más el punto de vista de los directivos de la organización que de los propios clientes; además, describe de modo muy resumido la información sobre el papel de los factores explicativos de la percepción en el caso del cliente.

Los aportes de conceptos e instrumentos en el área de la calidad del servicio pueden resumirse, por tanto, a partir de las percepciones y expectativas, razón por la que se determinó profundizar en estos aspectos. Al respecto (Navarro Fonseca, 1999); valora los diferentes tipos de expectativas que, según su utilidad y aplicación, pueden ofrecer una función de predicción realizada por el cliente, respecto a lo que probablemente ocurrirá durante la prestación del servicio y las considera como "estándar esperado". Sin embargo, aunque este sea el punto de vista mayoritario, existen otros estándares implantados que se sostienen por investigaciones empíricas como: las expectativas ideales, las expectativas deseadas, las expectativas normativas, las expectativas mínimas tolerables y las expectativas merecidas (Noda Hernández, 2004).

El uso de estos modelos se ha extendido a las entidades turísticas, donde la práctica de estas investigaciones evidencia resultados muy importantes.

Los estudios sobre los enfoques técnicos de la calidad total en la empresa turística han evidenciado un predominio del carácter reactivo en la dirección de la calidad del servicio, caracterizado por un bajo esfuerzo de medición, orientado al cliente externo y un equipamiento técnico con métodos de diseño de encuestas y de tratamiento estadístico bastante escaso (Camisón Zornoza, 1996). Es poco usual la medición interna, que pudiera sustentar un desarrollo proactivo en la gestión de la calidad de servicio.

La investigación turística sobre calidad se ha orientado fundamentalmente a la evaluación y control de la satisfacción del turista sobre los factores que resultan determinantes en ello y en los atributos tangibles del producto de la entidad. Sin embargo, a pesar de la investigación realizada sobre modelos de comportamiento del

turista los trabajos no se sustentaban en un modelo teórico. Esto ha provocado que un paso fundamental como la elección de los ítems que se deben incluir en la escala de medición responda a decisiones personales del investigador, disminuyéndose de esta forma la validez de los resultados obtenidos.

Según estudios de (R. Pérez Campdesuñer, 2006); una vez valoradas las ventajas y limitaciones de los modelos anteriores se puede plantear que las características menos trabajadas son: la inclusión de las dimensiones técnicas del servicio en las mediciones y la propuesta de procedimientos de mejora; por lo que se pueden establecer como sus principales limitaciones las siguientes:

- En lo general son modelos orientados a la evaluación de la calidad del servicio mediante un solo indicador: la satisfacción del cliente, limitando la profundidad y proyección del estudio.
- Aunque son útiles para el diagnóstico, al detectar qué anda mal no ofrecen todas las herramientas y métodos necesarios para determinar las causas y vías de mejoras.
- No se desarrolla acertadamente el enfoque por procesos, al evaluar sólo el resultado final de estos y el de cada uno de los que lo integran; lo que evidencia su carácter reactivo y la incapacidad de conocer los factores que limitan la obtención de resultados superiores.
- Es común el hecho de que se muestre más el punto de vista de los directivos de la entidad y de los investigadores que de los propios clientes, fundamentalmente al establecer los atributos que se deben considerar, lo anterior provoca que no se tenga en cuenta la importancia relativa de los atributos según el criterio de los clientes.
- Es usual que abarquen en un solo indicador atributos que reflejan el estado de los componentes de la calidad y factores que condicionan su comportamiento, sin profundizar en las relaciones causa: efecto que se dan entre ellos, ni los vínculos entre los atributos en función de un enfoque sistémico.

De lo anterior se puede deducir que ninguno de los modelos anteriores ha direccionado su aplicación a un destino turístico, lo cual no quiere decir que sea imposible implementarlo en esta escala con los debidos ajustes realizados; aunque esta aplicación no podría responder por sí misma a la resolución de las insuficiencias antes señaladas.

El enfoque de gestión de la calidad desde el punto de vista de los procesos

Esta perspectiva no excluye la anterior, más bien se complementan y en muchas ocasiones la contempla, pero como generalidad, los esfuerzos se orientan más hacia el

interior de los procesos (R. Pérez Campdesuñer, 2006). Bajo este enfoque actualmente se han destacado tres grandes modos de enfocar la gestión de la calidad, el de los teóricos de la calidad, el de los premios de calidad y el de las normas de calidad. En el marco de la presente investigación se tomó como base el estudio realizado por (R. Pérez Campdesuñer, 2006); quien tuvo en cuenta los criterios de teóricos de la calidad (Feingenbaum, 1986; Ishikawa, 1992; Deming, 1989; Eigler y Langerard, 21 1989; Albrecht, 1992; Crosby, 1992; Juran, 1993; Carlzon, 1993; Parasuraman, Zeitman y Berry, 1994); los aspectos valorados por 14 premios de calidad: Premio Deming, Premio Europeo de Calidad (EFQM), Premio Malcom Baldrige, Premio Nacional Mexicano, Premio Nacional Cubano, Premio de Calidad de la Feria Internacional del Transporte (FIT), Premio Asturias a la Calidad Empresarial, Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ), Premio Australiano de Calidad, Premio a Mejor Práctica Arthur Andersen, Modelo de Dirección por Calidad (FMCT), Modelo de Dirección por Calidad PyME's 2000-2003, Modelo de Dirección por Calidad para el Sector Salud, Modelo Shingo-Excellence in Manufacturing (E.U.A), Modelo Sudafricano de Calidad²² y por último dos normas internacionales de calidad (ITQ:23 2000, 1996 e ISO 9000: 2000), en total fueron valorados 27 modelos de calidad. La autora de este trabajo añade a los anteriores dos modelos más, el subyacente al Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial y al Sello de Excelencia Europea que concede el Club de Excelencia en Gestión, sumando ahora un total de 29 modelos analizados.

Las variables con mayor grado de presencia en los modelos son: Formación, Producción o Prestación y Sistema Documental, todas ellas con una representatividad en el 96% de los modelos y la menos considerada la relativa al registro de patentes, sólo enunciada por un modelo de los analizados (R. Pérez Campdesuñer, 2006). Para un mejor análisis de las variables que enuncian los 29 modelos trabajados, se dividieron estas en siete grupos (Anexo 2).

Como la mayoría de los premios mencionados toman como referencia fundamental lo planteado por las normas ISO, muchos de los modelos contemplan un gran número de variables semejantes entre sí; además de poseer un carácter relativamente más reciente al contemplar los avances más novedosos de la gestión de la calidad y las otras ciencias de la gestión empresarial. De igual forma, los menos abarcadores resultan más antiguos. Existen otros modelos como los planteados por Albrecht, Carlzon; Parasuraman y Zeitman y Normas ITQ con un bajo nivel de inclusión de variables, dado por el hecho de que son modelos concebidos con fines más limitados

para los servicios o para entidades dentro de este sector.

A modo concluyente, se puede afirmar que las diferencias entre los modelos obedecen a su grado de aplicación o la etapa histórica en que fueron propuestos, por lo que el nivel de representación de una variable en los modelos no constituye un hecho suficiente para su exclusión en un modelo posterior, pues en no pocas ocasiones su surgimiento obedece al propio proceso de desarrollo y, en consecuencia, es de esperar que en los modelos antecesores al que lo formula no se encuentre contemplado (Noda Hernández, 2004).

1.1.2 La calidad en el sector turístico. Situación en Cuba

A pesar de que el turismo existe desde que el hombre tuvo la necesidad de desplazarse hacia un lugar diferente al de su residencia habitual por disímiles motivos, no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se popularizan en el mundo occidental. En el caso de nuestro país, el desarrollo de este sector antes de 1959 se caracterizaba fundamentalmente por: poca explotación de los recursos naturales, restricción y prohibición del uso de los recursos naturales por el pueblo, construcción de algunas capacidades hoteleras para el disfrute casi exclusivo de turistas norteamericanos y burguesía local y el desarrollo del turismo de juego y sexo.

A partir de 1961, después del Triunfo revolucionario en 1959, se inician una serie de transformaciones a partir de la eliminación de la propiedad privada sobre los medios fundamentales de producción. En 1964 el Comandante Ernesto Guevara solicitó y fue aceptada la inclusión de Cuba en la Organización Internacional de Normalización (ISO), lo cual significó el primer contacto directo con la cultura técnica y la experiencia acumulada en países altamente desarrollados y en la década del 70 se funda el Comité Estatal de Normalización CEN, iniciándose el trabajo del control de la calidad en las empresas. Sin embargo, aún no existía un enfoque a este proceso, relegándose el mismo a un segundo plano.

En 1982 el Decreto Ley relativo a la inversión extranjera da el primer paso que permite obtener tanto recursos financieros como tecnología para el desarrollo del sector, al propiciarse la asociación de empresas cubanas con capital extranjero.

El comienzo de los '90 inicia con la reorientación del soporte institucional, empresarial y legislativo. En 1994 se crea el MINTUR y surgen cadenas y entidades de infraestructura hotelera y extra-hotelera; además, se forman organizaciones que participan en la actividad turística, y surge así el denominado sistema del turismo

(Ayala Castro, 2003). Las cadenas y entidades asociadas al sector turístico son organizadas, por lo general, para tener altos vínculos con operadores externos, contar con facultades especiales en materia laboral y estar aptas para negociar y recibir inversión extranjera directa, así como otras formas de financiamiento interno y externo, que adopta distintas formas mercantiles.

Lo anterior evidencia que, aunque era una preocupación del gobierno lo concerniente a la calidad, las empresas no la hacían suya y por tanto no trabajaban en aras de fomentarla. Después comienza el período de Rectificación de errores y tendencias negativas, donde se inició la aplicación y consolidación de los denominados comités de calidad. Fue en ese entonces que se empezó a hablar de aseguramiento de la calidad. En ese empeño de mejora estaba inmerso el país al originarse el derrumbe del campo socialista; desaparecieron las principales fuentes de materias primas, materiales, energía y también los principales clientes, por lo que fue necesario reorientar la economía y buscar nuevas fuentes de abastecimiento, aspectos que se han alcanzado paulatinamente.

Junto a los elementos tratados anteriormente y como consecuencia de ellos, se han originado modificaciones en el entorno empresarial cubano que influyen en las unidades de servicio (R. Pérez Campdesuñer, 2006). Estos cambios transitan desde la competencia internacional hasta la nacional e imponen la necesidad de adecuarse a las nuevas condiciones y actuar en consecuencia; lo cual propició el cambio al sistema del trabajo por la calidad en el país y se inició de forma paulatina la implementación de los sistemas ISO: 9000.

En los últimos años el Ministerio del Turismo ha estado inmerso en un proceso de búsqueda para aumentar la eficiencia en su gestión, la calidad de su oferta y agilizar las respuestas a los clientes, lo que motivo la reorganización de su sistema empresarial (Cruz, 2004).

Por otra parte, el surgimiento de Premios a la Excelencia Empresarial en varias provincias y a nivel nacional y, sobre todo, el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, unido al proceso de categorización de las entidades turísticas que se desarrolla actualmente, han propiciado un considerable impulso al interés por la calidad.

En estudios realizados por (R. Pérez Campdesuñer, 2006) se dejaron plasmadas las principales insuficiencias en las entidades turísticas en el ámbito de la calidad (Anexo 3), sin embargo, desde ese entonces hasta la actualidad algunas han logrado ser

resueltas, unas en mayor medida que otras. Dentro de las que aún persisten se encuentran:

- En algunas instalaciones no se les da el uso adecuado a los estándares establecidos para los servicios y productos.
- No todos los miembros de las organizaciones tienen claro sus roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.
- La herramienta fundamental empleada para conocer las percepciones de los clientes es la encuesta corporativa que, en síntesis, es similar para cada grupo corporativo, orientándose a aspectos generales, por lo que no incluyen atributos específicos de cada instalación.

Como se puede evidenciar, de un total de diez insuficiencias planteadas en el año 2006, solo tres persisten siendo aún consideradas como problemas.

La gestión de la calidad dentro de la provincia presenta, en forma general, varias deficiencias, entre las que se encuentran la no implementación de algún modelo de gestión de la calidad que permita gestionarla como un todo y no de manera aislada a cada entidad o instalación, y a su vez a nivel de instalación el no monitoreo de los instrumentos que permiten conocer la calidad percibida por parte de los clientes. No han sido pocas las investigaciones que se han realizado en la función de calidad en general, encaminadas a alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes de las organizaciones turísticas cubanas que, si bien han perseguido objetivos específicos, en su mayoría han pretendido potenciar el papel de esta función, incorporando las nuevas tecnologías y filosofías de gestión desarrolladas internacionalmente, sin obviar las condiciones concretas del entorno empresarial cubano.

Las principales investigaciones en este campo se encuentran en las Universidades, FORMATUR y la Oficina Nacional de Normalización (ONN); constituyendo estas constituyen aportes para la gestión de la calidad en las instalaciones turísticas.

Sin dudas, la gestión de calidad desempeña un papel protagónico en el logro de los objetivos económicos actuales y futuros del sector y, en consecuencia, del país (R. Pérez Campdesuñer, 2006). Por ello, en un contexto coherente de integración estratégica, será imprescindible el desarrollo de estrategias de calidad que respondan de forma armónica a las políticas del sector y del país, de acuerdo con los criterios internacionales utilizados, por lo que es cada vez más imprescindible la integración.

1.2 La Satisfacción del Cliente como medidor de la calidad

La gestión de la calidad, como estrategia, se ha convertido en una necesidad en las

organizaciones a nivel mundial. Las empresas deben esforzarse a impulsar sus esfuerzos en la mejora de la calidad de los servicios y los productos ofertados a sus clientes (Vega Muguercia, 2017). Una de las grandes prioridades de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente. La Organización Internacional para la Normalización (ISO) establece que, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas (ISO 9004: 2000).

Además, la ISO 9001 (Oyarzún M., 2007), establece como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad que la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, así mismo que deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información (Wigodski Sirebrenik, 2003).

La satisfacción del cliente es la base de los sistemas de gestión de la calidad. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

La orientación de los sistemas de gestión de la calidad a lograr la satisfacción del cliente requiere medir el grado de satisfacción conseguido. Para medir la satisfacción del cliente se dispone de distintas metodologías y modelos. Fundamentalmente se distinguen entre metodologías cualitativas y cuantitativas:

- Las metodologías cualitativas (grupos focales, paneles de clientes, cliente misterioso, etc.) no requieren grandes muestras de población a analizar, aunque normalmente tienen un coste más elevado y sus resultados son más complicados de tratar de manera estadística.
- Las metodologías cuantitativas (encuestas) requieren mayores muestras de población, aunque normalmente tienen un menor coste y sus resultados son más sencillos de tratar de manera estadística.

Como apoyo en la medición de la satisfacción del cliente contamos con distintas normas nacionales e internacionales que nos ofrecen directrices sobre los pasos a seguir, entre ellas:

- UNE-ISO/TS 10004:2010 EX "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición"

- UNE 66176:2005 "Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente"
- UNE-ISO 10002:2004 "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones"

1.2.1 Métodos para la medición de la satisfacción del cliente

El objetivo número uno de cualquier negocio, en consecuencia, debería ser hacer a sus clientes felices. Los negocios que lo hacen, crecen y florecen; los que no, se estancan y perecen.

Sin embargo, al objetivo #1 le falta un seguimiento juicioso en las métricas de las empresas debido a que la medición de la satisfacción del cliente puede resultar un poco más ambigua que la medición de los flujos de ingresos o del número de visitantes a la página web, lo que dificulta establecer metas claras.

Hay, sin embargo, algunos métodos y métricas diseñados específicamente para este propósito (Buttle, 1996).

-Encuestas de satisfacción del cliente

La encuesta de satisfacción del cliente es el método estándar para la recogida de datos sobre la felicidad del cliente. Consiste en preguntarles a los clientes qué tan satisfechos están, con o sin preguntas de seguimiento. Tres variaciones útiles:

Encuestas en Apps

Encuestas post-servicio

Encuestas largas vía email

Encuestas en Apps. Con esta opción se integra una sutil pestaña en la página web o aplicación que por lo general tiene una o dos preguntas. Es uno de los métodos con mayor índice de respuesta gracias a que se le pide la opinión al cliente en un momento que está en contacto inmediato con la empresa.

Encuestas post-servicio. Este tipo de encuesta se enfoca en la satisfacción del cliente en cuanto a un servicio específico que acaba de recibir. Se pide acto seguido de la entrega del servicio, cuando la experiencia aún está vivida. Esto se puede hacer mediante correo electrónico con un link al rating, o vía chat en vivo con una vista al rating una vez finalizado el chat. También se puede hacer vía telefónica, lo que puede resultar algo problemático al demandar más tiempo del cliente, quien además se puede llegar a sentir incómodo compartiendo una opinión sin filtro o estructura.

Encuestas largas vía email. Los métodos mencionados anteriormente no son

adecuados para obtener información detallada sobre la felicidad del cliente: ¿Por qué están felices o no? Por el contrario, las encuestas por email son una buena herramienta para obtener estos detalles. Aunque tienen la desventaja de un bajo porcentaje de respuesta (10%-15%, según SurveyGizmo), permiten que el cliente o usuario se tome su tiempo para responder varias preguntas.

-Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

Esta es la métrica de satisfacción del cliente más estándar y pide al cliente evaluar su satisfacción con el negocio, producto o servicio. La puntuación CSAT es entonces el promedio de las respuestas de tus clientes.

La escala suele oscilar entre 1 - 3, 1 - 5, o 1 - 10. No se recomienda un rango más amplio debido a las diferencias culturales en cuanto a cómo las personas califican su satisfacción. Un artículo publicado en la revista Psychological Science demostró, por ejemplo, que en países más individualistas las personas escogen con más frecuencia los extremos en contraste con los países más colectivistas.

Es más probable que un norteamericano califique un servicio como “increíble” o “pésimo” y que un japonés escoja un “bueno” o “insatisfecho”. Es importante estar consciente de estas diferencias cuando se tienen clientes internacionales.

Las escalas más simples son las más robustas frente a las diferencias culturales y las más adecuadas para capturar la calidad del servicio. Es por esto que el gobierno de Estados Unidos utiliza una pregunta CSAT simple basada en emojis para su retroalimentación y la encuesta de chat en vivo del ejemplo anterior es un ranking de cinco estrellas.

El encanto de la métrica CSAT es su carácter directo. La desventaja, sin embargo, es que la satisfacción es difícil de estimar incluso para el cliente, pues está relacionada con un sentimiento fugaz y que depende del estado de ánimo.

-Índice Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) mide la probabilidad de que un cliente recomiende a alguien y es probablemente la forma más popular de medir la lealtad del cliente. Al cliente se le pide la probabilidad que existe de recomendar el negocio en una escala del 1 al 10.

La ventaja de esta métrica es que no indaga sobre una emoción (“¿qué tan satisfecho estoy?”), sino sobre una intención, (¿qué tan probable es que yo recomiende?), lo que resulta más fácil de responder. La cuestión se reduce a si el producto es lo suficientemente bueno para recomendarlo, arriesgando la reputación propia.

-Índice Customer Effort Score (CES)

Con este método no se les pregunta a los clientes sobre su satisfacción o inclinación a recomendar, sino por el esfuerzo que tuvieron que invertir para que su problema o inquietud fuera resuelta - generalmente en una escala de 1 (muy poco esfuerzo) a 7 (muchísimo esfuerzo).

El objetivo, por supuesto, es reducir este promedio. Según CEB, el 96% de los clientes con un alto puntaje de esfuerzo demostró una reducción de la lealtad a futuro, mientras esto sólo sucedió con el 9% de los clientes que reportaron bajos índices de esfuerzo.

-Social Media Monitoring

Las redes sociales han tenido un enorme impacto en la relación empresa-cliente. Anteriormente una excelente o deficiente experiencia de servicio podría ser compartida con los familiares y amigos más cercanos, pero hoy en día las redes sociales ofrecen una plataforma que puede llegar potencialmente a millones de personas.

Debido a esto, son el lugar perfecto para informarse sobre lo que los clientes realmente piensan. Lo que se debe tener entonces son las herramientas adecuadas para realizar un seguimiento.

Facebook y Twitter son, por supuesto, de las plataformas más relevantes para monitorear, pero hay muchas otras como Quora, Yelp, TripAdvisor, etc.

-Índice Things Gone Wrong (TGW)

Esta métrica se origina desde el enfoque Lean Six Sigma, y mide el número de quejas, o "cosas que han salido mal", por 100, 1000, o hasta 1.000.000 unidades de respuestas de la encuesta, unidades vendidas, u otros.

El enfoque estándar para medir el TGW es a través de las secciones de queja en encuestas a los clientes, pero también se pueden mantener métricas internas. En el peor de los casos la puntuación es 1 o un número superior, lo que significa que se recibe al menos una queja por unidad escogida.

1.2.2 Modelos matemáticos empleados para medir la satisfacción del cliente

Han sido varias las técnicas estadísticas utilizadas para determinar los efectos de los atributos en la satisfacción del cliente, sobre todo en la llamada "intangibilidad". Un ejemplo de estas técnicas avanzadas es el análisis multivariante, cuya utilidad ha sido constatada por (Lemmink, 1993), así como la necesidad de su representación mediante modelos matemáticos que permitan su análisis.

Teniendo en cuenta a (Navarro Guzmán, 2003); estos modelos se pueden agrupar en dos grandes grupos: modelos compensatorios y modelos de umbral. Los modelos

compensatorios se basan en el supuesto de que el servicio se evalúe sobre todos sus atributos, de tal forma que el déficit de un atributo puede ser compensado por una utilidad elevada en otro; esta premisa conduce naturalmente a que utilicen una regla de tipo aditivo (en menor medida multiplicativa). Los modelos propuestos son: lineal aditivo, vectorial y multiplicativo.

Por otra parte los modelos de umbral parten de la idea de que en algunas características existe cierto umbral más allá del cual el déficit es inhibitorio y no puede ser compensado por una puntuación elevada en otros. Se han propuesto y utilizado varios tipos de modelos, tales como el conjuntivo, el disyuntivo, el de eliminación secuencial y el lexicógrafo (Noda Hernández, 2004).

1.3 La calidad percibida por el cliente

Se puede definir como la opinión que se forma el cliente de un producto o servicio a partir de su propia experiencia. Se puede afirmar también que se refiere a todas aquellas características del producto o servicio que permiten posicionarlo en la mente del cliente respecto a la competencia. La calidad percibida está, en consecuencia, en la mente del cliente, en la imagen que se forma a través de su experiencia.

Según (Argudo, 2017); la calidad percibida es la calidad que el cliente “cree” que tiene el producto o servicio del cual disfrutó. Esta calidad percibida puede ser equivalente o no a la calidad real del producto, pues es una percepción subjetiva del cliente.

1.3.1 Diferencia entre calidad objetiva y calidad percibida

La calidad de un producto es uno de los factores determinantes en la decisión de compra de los consumidores. Sin embargo, es importante diferenciar entre los dos tipos de calidad existentes: la objetiva y la percibida. La primera es la real, es decir, la que se puede medir de una manera u otra y comparar con otros productos o servicios desde un punto de vista técnico. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los consumidores no disponen de las herramientas o la capacidad para valorar la calidad objetiva y es entonces cuando entra en juego la percibida. Esto ocurre, sobre todo, a la hora de juzgar servicios, ya que son intangibles.

La calidad percibida puede ser ventajosa o desfavorable dependiendo de cómo se mire. Así, por ejemplo, las empresas que fabrican con mejores materiales o procesos, salen perdiendo, ya que no solo se tienen en cuenta factores tangibles. Sin embargo, esto favorece la irrupción de pequeñas compañías y nuevos fabricantes, que pueden competir con empresas establecidas gracias a campañas de marketing, un buen

posicionamiento de marca y la creación de una comunidad que apoye a la empresa. Medir la calidad objetiva de un producto es bastante sencillo, ya que existen técnicas y equipos de instrumentación y medición del proceso y el producto final. Sin embargo, conocer la calidad percibida es algo más complejo. Para ello, se utilizan medidas subjetivas que enfocan la percepción y la actitud, que no son criterios objetivos. Eso sí, son útiles para que las empresas conozcan y comprendan la actitud de los consumidores en relación a sus productos o servicios. Para medir la calidad percibida las empresas pueden recurrir a los siguientes métodos: entrevistas, encuestas breves a los clientes, focus group, reclamaciones de clientes, opiniones de ventas y la opinión de los empleados. Mención aparte merece la figura del mystery shopper, una persona que ha recibido una instrucción sobre los puntos que debe valorar al solicitar y adquirir un producto o servicio, aunque se comporta como un cliente más.

Conclusiones parciales

1. La calidad es en sí misma un área clave fundamental en el desarrollo integral de una instalación turística y de la cual van a depender la aceptación de los productos turístico por el público objetivo.
2. El logro de la satisfacción del cliente y, por tanto, el alcance de un grado de competitividad aceptable, va a estar impulsado en gran medida, por una buena gestión en los procesos de la calidad.
3. La correcta aplicación y procesamiento de instrumentos de recolección de información va a aportar a la dirección de la entidad ideas claras de las percepciones y satisfacción del cliente y por tanto va a posibilitar la detección de los problemas fundamentales a la hora de la gestión.
4. Conocer la imagen percibida de una instalación hotelera, reviste particular importancia para incidir en las variables que la determinan positivamente en la satisfacción de los clientes externos y que abarca: las expectativas del cliente, la calidad percibida, y el valor percibido.

Capítulo II

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL HOTEL VILLA EL BOSQUE

En este capítulo se propone, en primer lugar, realizar una valoración de los instrumentos oficiales de recolección de información que se aplican a los clientes de la instalación con el propósito de evaluar si realmente miden de forma acertada los procesos que interactúan en la gestión de la entidad y si son abarcadores para todos los segmentos de mercados de la misma. Como parte de esta investigación también se realizará un estudio y seguimiento del procesamiento de los datos para detectar dónde radican los principales problemas asociados con la calidad en forma general. Por último, se proponen acciones para erradicar los problemas detectados.

2.1 Caracterización del hotel Villa El Bosque

Islazul Villa El Bosque es un hotel en la ciudad de Holguín, al sureste de Cuba. Está situada en la Avenida Jorge Dimitrov Esquina 9na en el Reparto Pedro Díaz Coello. Su planta habitacional y las áreas de servicio responden a los parámetros internacionales del desarrollo turístico. Se compone de tres productos-mercado importantes: alojamiento, restauración y recreación.

El objeto social de la instalación puede definirse como la prestación de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación dirigidos al turismo nacional e internacional. La instalación opera bajo la existencia de dos Manuales de Identidad Visual y Corporativa: el Manual de Identidad Visual y Corporativa del Grupo Hotelero Islazul y el Manual Operativo para los hoteles La Aldaba.

El hotel cuenta con una piscina, salón de juegos, programa de actividades, espectáculos nocturnos, tienda de regalos y estacionamiento. Además, ofrece alquiler de autos y motos, cambio de divisas y wifi en el lobby. En la propiedad hay un restaurante, una cafetería y tres bares, incluyendo un club nocturno.

Este hotel tiene 69 amplias y confortables habitaciones, algunas de las cuales se ubican en cabañas, distribuidas por bloques de modo que se puede acceder a ellas en auto. Todas están equipadas con aire acondicionado, televisión con canales vía satélite, teléfono y radio. Para mayor comodidad disponen de minibar y caja de seguridad.

A continuación, un listado de los servicios incluidos en la entidad:

- Camastros

- Cambio de divisas
- Espectáculos nocturnos
- Estacionamiento
- Piscina
- Programa de actividades diario
- Salón de juegos
- Se aceptan tarjetas de crédito
- Servicio de ama de llaves
- Solárium

Existen otros servicios con cargo extra como:

- Caja de seguridad
- Especial de lunamieleros
- Internet inalámbrico
- Renta de autos
- Servicios médicos
- Sitio de taxis
- Tienda de regalos

Los puntos de venta de la instalación son:

- Restaurante “Las Arecas”
- Cafetería
- Club Nocturno
- Bar Azul
- Bar Piscina

2.2 Medición de la calidad percibida a través de la aplicación de encuestas

Para la recolección de información teniendo en cuenta la opinión de los clientes es necesario primero definir cuáles van a ser estos clientes que posee el hotel y agruparlos teniendo en cuenta sus particularidades. En el marco de la presente investigación se definieron tres grandes segmentos de mercado para el hotel:

1. Los clientes hospedados en la instalación: todos aquellos huéspedes que se encuentren pernoctando en el hotel.
2. Los clientes en función de pasadías y/o consumidores ocasionales: todos aquellos visitantes de la instalación por un período de tiempo inferior a las 24 horas, es decir, que no hagan uso de las habitaciones.

3. Las empresas y/o clientes independientes que alquilen el salón de fiestas. Teniendo en consideración estas tres grandes vertientes y poniendo como base la entrevista realizada a la especialista que atiende la calidad en la instalación Odalis Fonseca, se evidencia la existencia solamente de un tipo de instrumento de recolección para el primer segmento de mercado.

2.2.1 Valoración del instrumento para el primer segmento de mercado

Como parte del proceso de retroalimentación entre la dirección de la empresa y los clientes hospedados en la entidad se aplica una encuesta dirigida a los huéspedes de la misma (Anexo 4). Dicha encuesta fue diseñada y aprobada por la Casa Matriz para todos los hoteles Islazul.

Para realizar una valoración acertada de la encuesta, en primer lugar, es necesario conocer si la misma mide exactamente lo que se desea medir y si estos factores a su vez están arrojando resultados confiables. Para ellos se procesó la encuesta en el programa SPSS para calcular su validez y fiabilidad.

Para el procesamiento se definieron un total de siete dimensiones, 14 variables y 33 ítems (Anexo 5).

Tabla 1: Resumen del procesamiento del asunto.

		N	%
Cases	Valid	85	81,7
	Excluded ^a	19	18,3
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Estática de rentabilidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,470	,499	33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resumen de ítems estáticos**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1,517	1,035	4,024	2,988	3,886	,262	33

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla de fiabilidad el alpha de Cronbach arrojó un índice por debajo del correcto que es de 0.5 para una rentabilidad media, y mayor de 0.8 para una buena rentabilidad.

Al ser esta una encuesta general para todos los hoteles Islazul del país y no haber sido adaptada a las particularidades de este hotel en específico, existen algunas preguntas, como es la de los ascensores, que no son aplicables en este caso. La sola existencia de esta variable en el instrumento altera la validez de la misma porque algunos clientes al no saber qué responder ponen que este aspecto está “B”, “M” o no la responden, cuando en realidad no existe. Esta información errónea lo único que hace es influir en los resultados y enmascarar la realidad de la opinión de los clientes pues en el procesamiento de la información esto apunta a un falso positivo o negativo.

Al confeccionarse nuevamente un análisis de fiabilidad al mismo instrumento excluyendo estos parámetros los resultados varían, mostrándose un incremento en el índice de fiabilidad lo que conlleva a la perspectiva de hacer variaciones en la encuesta de forma tal que se adapte mejor a las condiciones reales de la instalación hotelera objeto de estudio (Anexo 7).

Tabla 4: Resumen del procesamiento del asunto (Modificado)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	85	81,7
	Excluded ^a	19	18,3
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Estática de rentabilidad (Modificado)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,584	,474	29

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Valoración de los resultados arrojados por el instrumento del primer segmento de mercado

A pesar de los bajos índices de fiabilidad y validez que arrojó la encuesta, se decidió hacer un procesamiento de sus resultados durante el período comprendido durante todo el año 2018 para conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad de los servicios y productos ofertados.

Se hizo un estudio minucioso del comportamiento de la calidad percibida por los clientes los 12 meses del año para cada una de las dimensiones (Anexo 8 al Anexo 15) arrojándose excelentes resultados de forma general. La dimensión con más problemas fue Aspectos generales al ser menos constantes los datos y al contener mayores picos con la categoría de mal.

Sin embargo, una vez graficados estos datos fue evidente que las muestras escogidas para la aplicación no fueron representativas por lo tanto el nivel de confiabilidad no era seguro (Anexo 16).

El mes de enero fue en el que hubo una mayor correspondencia entre los clientes encuestados y los clientes totales, siendo de una razón 1:9.5 aproximadamente, es decir, el 10.47% de los pax. Sin embargo, es evidente que con este número de muestras no es suficiente obtener una opinión representativa de lo que se desea medir, en este caso, la calidad de los servicios que ofrece el hotel.

Con el propósito de hacer representativa la opinión que se recoge de los clientes se propone realizar un muestreo teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda en el hotel y los resultados históricos del mismo en cuestiones de alojamiento hotelero. Dicho muestreo va a permitir calcular el tamaño de la muestra conociendo el de la población, siendo este por juicio u opinión o por conveniencia.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde

N= tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

El nivel de confianza es el intervalo aleatorio que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.

2.2.3 Valoración del instrumento para el tercer segmento de mercado

Para este segmento de mercado la relacionista pública de la instalación confeccionó una entrevista que le permite conocer el grado de satisfacción que tuvo el cliente con los servicios contratados. Sin embargo, dicha entrevista no se encuentra validada ni existe por escrito, por lo tanto, en este caso la autora de la investigación diseñó una encuesta para este segmento de mercado (Anexo 18).

Para valorar dicho instrumento y su pertinencia se recurrió a la opinión de siete especialistas, haciéndose una selección de siete expertos en total, que pertenecen a las diferentes categorías científicas y docentes, o que tienen gran experticia en el trabajo turístico, quedando relacionados en la siguiente tabla.

Tabla 6: Lista de especialistas seleccionados

Lista de especialistas		
No.	Cargos	Años de experiencia
1	Esp. Calidad MINTUR	10
2	Esp. Calidad Islazul Holguín	15
3	Master en Ciencias (MsC.)	20
4	Master en Ciencias (MsC.)	20
5	Director de Operaciones Islazul Holguín	12
6	Doctora en Ciencias (DrC)	12
7	Doctora en Ciencias (DrC)	25

Fuente: Elaboración Propia

El primer paso es conocer la opinión de los especialistas con respecto a la aplicación de este tipo de instrumento para contextualizar el constructo. Al estar de acuerdo en que la encuesta es la forma idónea pues se procede a la votación de la pertinencia del instrumento en aras de conocer si realmente se ajustaban las preguntas a lo que se desea conocer del segmento de mercado en cuestión.

Para ello se decidió hacer una ponderación para cada aspecto relacionado en la encuesta dándole una puntuación entre 1 y 3, donde 1 es “Muy poco relacionado” y 3 es “Muy relacionado”. Finalmente se sumaron los totales de la puntuación que los especialistas asignaron para cada pregunta situándose esta en un rango de validación. Si a la pregunta se le asignan siete puntos se quita del instrumento, si está entre ocho y 14 puntos se mantiene la intención, pero se modifica en enfoque y si finalmente se le asignan entre 15 y 21 puntos la pregunta se queda exactamente como fue elaborada.

Tabla 7: Criterios de los especialistas

Preguntas	Atributo1	Atributo2	Atributo3	Atributo4	Atributo5	Atributo6
Especialista 1	3	3	3	3	3	3
Especialista 2	3	3	2	3	3	3
Especialista 3	3	3	3	3	3	3
Especialista 4	3	3	3	3	3	3
Especialista 5	3	3	2	3	3	3
Especialista 6	3	3	3	3	3	3
Especialista 7	3	3	2	3	3	3
Totales	21	21	21	21	21	21

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla anterior todas las preguntas que conforman el instrumento se deben mantener pues miden exactamente lo que se desea saber.

Una vez validada la encuesta por los especialistas se puede proceder a su aplicación en la instalación.

2.2.4 Valoración de los resultados arrojados por el instrumento del tercer segmento de mercado

A pesar de que se tiene establecido realizar una entrevista para conocer la opinión y el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio consumido la misma no se

aplica y ni siquiera existe por escrito. Desde el punto de vista de la investigadora del presente trabajo este instrumento es deficiente por diferentes motivos:

1. Dicho instrumento es solo del dominio de la relacionista pública de la instalación por lo cual si ella no se encuentra dentro de la misma en el horario de culminación de la prestación pues entonces no se aplica.
2. Inexistencia de un mecanismo acertado para la validación y aplicación de la misma.
3. Desconocimiento por parte de los trabajadores de servicio de la existencia del instrumento.

Sin embargo, la no aplicación de la entrevista no significa que la dirección del hotel no conozca de manera general el criterio de sus clientes con respecto al alquiler del salón de fiestas. Para ello se tiene el libro de quejas y sugerencias infiriéndose que cuando el cliente no plasma nada en el mismo es porque todo ha salido de su agrado.

Estudios demuestran que esto no es completamente cierto porque va a estar determinado en gran medida de las características del público objetivo con el que se trabaja, existiendo un margen de duda en lo referido a la satisfacción del cliente de este segmento de mercado.

2.2.5 Propuesta de instrumento para el segundo segmento de mercado

Debido a que los clientes que visitan la instalación por un período inferior a las 24 horas y que por lo general se sitúan en el espacio de la piscina, no cuentan con una vía acertada para dar a conocer su opinión con respecto a la calidad percibida de los servicios que consumieron, se hace necesario diseñar un instrumento que permita medir la misma.

Para ello se contó con el apoyo del grupo de especialistas citado anteriormente en aras de conocer su opinión con respecto a qué tipo de instrumento resultaría más apropiado en este caso. Se recurrió a la técnica de la tormenta de ideas, resultando la “encuesta” el instrumento reincidente para todo el grupo de expertos. Esto se debe a que con la debida motivación una encuesta corta, bien elaborada y atractiva resulta menos engorrosa de llenar para los clientes que tener que responder a un cuestionario pre-elaborado para conformar una entrevista. Esto evidentemente no excluye las preguntas casuales o la escucha de comentarios del consumidor como parte del proceso de retroalimentación.

Teniendo en cuenta lo anterior la autora de la presente investigación diseñó una encuesta para suplir la anterior carencia (Anexo 19).

Dicha encuesta está constituida por siete preguntas que engloban todos los atributos que constituyen el servicio. Con el propósito de conocer la fiabilidad de la misma se procede primero a la consulta con un grupo de especialistas y posteriormente al procesamiento en el programa SPSS.

Con el grupo de expertos se utilizó el método de concordancia de Kendall con un ordenamiento descendente, resultando en la siguiente tabla.

Tabla 8: Método de concordancia de Kendall para el análisis de la encuesta del Anexo 19.

Características (i:1/7)	Expertos							$\sum A_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
	1	2	3	4	5	6	7			
1.Servicio recepción	1	2	3	2	3	3	1	15	-16	676
2.Animación	7	5	7	4	7	7	6	43	12	144
3.Calidad comida y/o bebida	6	7	5	5	4	2	5	32	1	1
4.Amabilidad del personal	2	1	2	1	1	6	3	16	-15	225
5.Rapidez del servicio	5	3	4	7	6	5	7	37	6	36
6.Limpieza y organización	4	4	1	6	5	1	2	23	-8	64
7.Limpieza del agua de la piscina	3	6	6	3	2	4	4	28	-3	9
								194		1155

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los valores de $\sum A_{ij}$ que resultan de la suma de las ponderaciones de los expertos con respecto a cada característica. Para el cálculo de los Δ_i se procedió por la fórmula:

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T$$

Expresión (1)

Donde T es:

$$T = \frac{1}{k} \left[\sum_{i=1}^k A_i + \sum_{j=1}^m A_j \right] \quad \text{Expresión (2)}$$

Donde:

K: Número de aspectos analizados o características analizadas.

$\sum A_i$: Puntaje total a dar por cada experto.

$\sum A_j$: Puntaje total recibido para las características.

Sustituyendo los valores en la expresión (2):

$$T = \frac{1}{7} (28+194)$$

$$T = 31$$

Finalmente, para conocer el grado de concordancia de los expertos se calcula W.

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta_i^2}{m^2 (k^3 - k)} \quad \text{Expresión (3)}$$

Si $W \geq 0,5$ La opinión de los expertos concuerda y es confiable.

Si $W < 0,5$ La opinión de los expertos NO concuerda y NO es confiable.

Sustituyendo los valores en la expresión (3):

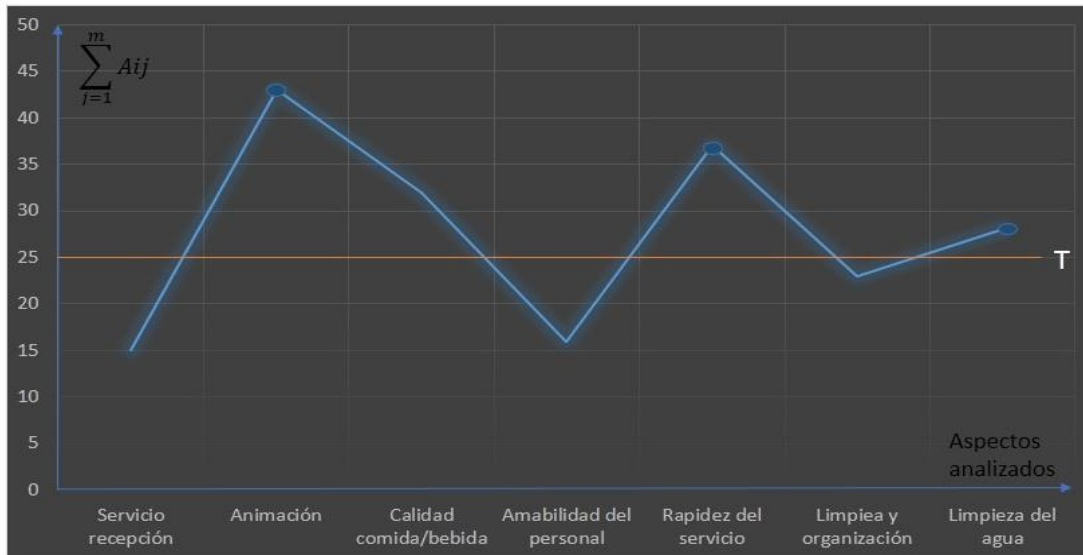
$$W = \frac{12 * 1155}{49 * 336} = \frac{13860}{16464} = 0.84$$

Por lo tanto se puede afirmar que los expertos coinciden en la misma opinión confiriéndole confiabilidad y validez a la encuesta.

Como resultado de la técnica aplicada se evidencian cuáles van a ser los aspectos o características más importantes del instrumento.

Siguiendo el ordenamiento descendente entonces los aspectos analizados más importantes serán los que queden por encima de T, los cuales, según el gráfico son la Animación, la Rapidez del servicio y la Limpieza del agua de la piscina.

Figura 2: Gráfico de Kendall para los atributos analizados.



Fuente: Elaboración propia

Una vez confirmada la fiabilidad de la encuesta, se procede al procesamiento de la misma en el programa SPSS.

Tabla 9: Resumen del procesamiento del asunto.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	91,18
	Excluded ^a	6	8,82
	Total	68	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Estática de rentabilidad

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,762	,703	10

Fuente: Elaboración propia

Como se evidenció en las tablas anteriores, la encuesta posee un elevado Alpha de Crombach lo que demuestra la fiabilidad y validez del instrumento, constituyendo una herramienta acertada para conocer el grado de aceptación de los clientes de este

segmento de mercado con respecto a los servicios consumidos, y por tanto, posibilita conocer su grado de satisfacción.

2.3 Medición de la calidad percibida a través de Internet

Actualmente para conocer la opinión de los clientes la instalación cuenta con un conjunto de herramientas que le facilitan este trabajo. Ya no solamente la dirección del hotel debe enmarcarse en las acciones internas para saber cómo se comporta el indicador Satisfacción del cliente, sino que gracias al desarrollo de la ciencia y la técnica se cuenta además con Internet.

Como primer paso se verificó la existencia o no de un sitio web propio de la entidad, tras lo cual se concluyó que la instalación no posee un sitio web propio, sino que es incluido dentro del perteneciente a la cadena Islazul a nivel nacional. Esto, como parte del proceso de conocimiento de la calidad percibida por los clientes con respecto a los servicios prestados en el hotel, es evidentemente un obstáculo pues es una herramienta importante que la dirección de la empresa y el hotel no pueden explotar para la promoción, retroalimentación y comercialización de la misma.

Además de los sitios web Internet sirve como plataforma de retroalimentación y promoción, pudiendo transmitir un mensaje a un gran número de personas, lo cual se puede hacer a través de las conocidas redes sociales.

El hotel Villa El Bosque como parte de la cadena Islazul es incluido dentro de los perfiles pertenecientes a la misma en las redes sociales. Sin embargo, como entidad individual solamente posee un perfil en Facebook e Instagram, el cual además no está actualizado y no incluye foto de perfil del mismo (Anexo 20).

A pesar de las dificultades gráficas y de diseño que posee el perfil cuenta con un total sólo de 569 amigos. Para conocer la calidad percibida de los servicios del hotel a través de esta red se hizo un estudio y monitoreo de todas las publicaciones de este perfil en todo el año 2018 y hasta marzo del 2019, sumando un total de 16.

Tabla 11: Resumen de las publicaciones en Facebook

Cantidad amigos	Cantidad publicaciones	Cantidad comentarios	Cantidad likes
569	16	141	956

Fuente: Elaboración propia

Según muestra la tabla anterior y después de estudiados todos los comentarios de los clientes, a pesar de la poca existencia de actividad virtual por parte del encargado de la actualización en redes, ha sido muy positiva la respuesta del público. Los espacios que han generado mayor aceptación son las actividades que se desarrollan en la sala de fiestas El Pétalo y en el restaurante Las Arecas.

Agregar que El Pétalo cuenta con un perfil propio (Anexo 21) con publicaciones independientes de la instalación.

De las 16 publicaciones que constan en la presente investigación, solo el 3.54% de ellas reflejan inconformidades con algún servicio o proceso del hotel, siendo esta cifra prácticamente despreciable por los valores ínfimos que muestra.

Tabla 12: Comentarios en Facebook

Publicaciones	Cantidad comentarios	Positivas	%
Enero	13	13	100
Febrero	23	22	95.65
Abril	15	15	100
Julio	27	25	92.59
Agosto	25	23	92
Octubre	18	18	100
Diciembre	20	20	100
	141		

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior evidencia que la calidad percibida por los clientes desde las redes sociales es muy positiva, aspecto que se puede y debe aprovechar para una mayor divulgación y promoción de los servicios que ofrece el hotel.

También se hizo un análisis del comportamiento de la calidad percibida en TripAdvisor, debido a que TripAdvisor es actualmente uno de los sitios más reconocidos donde los clientes pueden plasmar sus opiniones, ya sean positivas o negativas, relacionadas con cualquier instalación o entidad turística en el mundo; la autora de la presente

investigación consideró pertinente realizar un estudio del ranking del hotel Villa El Bosque en este medio.

Para ello se procedió a la realización de una búsqueda de todos los artículos y comentarios relacionados con la instalación desde enero del 2018 hasta enero del 2019, siendo un total de 67 comentarios (Anexo 22). De ellos 27 en inglés, 15 en español, 8 en alemán y 9 en otros idiomas.

Aunque 51 de los comentarios fueron positivos (Anexo 23) y muy gratificantes para todo el personal del hotel, los restantes 16 reflejaron inconformidades y disgusto en los servicios y en la instalación de forma general. Todos los “bad reviews” se vieron sustentados en el tema de las condiciones de las habitaciones en lo referido a mantenimiento e instalación eléctrica y en la existencia de insectos y pequeños animales que a muchos les pueden resultar incómodos y hasta desagradables.

2.4 Propuesta de instrumentos y frecuencia de aplicación para la retroalimentación de los clientes en el hotel

Luego de revisar y rediseñar los instrumentos para lograr una efectiva retroalimentación con los clientes de cada segmento y poder accionar sobre las no conformidades detectadas por los clientes en el hotel, se hace un resumen de estas propuestas y su frecuencia de aplicación.

Tabla 13: Propuesta de instrumentos

Segmento de mercado	Instrumento a aplicar	Frecuencia	Ejecuta	Responsable
Clientes hospedados en la instalación	Encuesta de la Casa Matriz modificada	Semanal en función del tamaño de la muestra calculada en dependencia de la ocupación	Esp. Relaciones Públicas	Director
Clientes en función de pasadías	Encuesta de elaboración propia	Dos veces a la semana (incluyendo un sábado o domingo) / 15% de los clientes	Esp. Relaciones Públicas	Director

Empresas y/o clientes independientes que alquilen el salón de fiestas	Encuesta de elaboración propia	Cada vez que se realice una actividad en el local se encuestará a tres clientes	Esp. Relaciones Públicas	Director
Clientes que emiten criterio a través de Internet	Revisión de criterios en TripAdvisor para confección de Reporte de Incidencias	Quincenalmente	Esp. Relaciones Públicas	Director
	Revisión de criterios en redes sociales para confección de Reporte de Incidencias	Semanalmente	Esp. Relaciones Públicas	Director
Clientes que emiten criterio en el territorio	Revisión con Infotur de incidencias y/o no conformidades del hotel	Mensualmente	Esp. Relaciones Públicas	Director
	Revisión con dirección de calidad de la empresa de incidencias y/o no conformidades del hotel	Mensualmente	Esp. Relaciones Públicas	Director

Fuente: Elaboración propia

2.5 Confección del Plan de Acción para el mejoramiento de la calidad percibida

Una vez evaluada la satisfacción del cliente y recolectados datos e información precisa para conocer cómo el cliente percibe la calidad de los servicios que se ofertan en el hotel, se puede proceder al diseño de un conjunto de acciones con el propósito de incrementar paulatinamente la calidad percibida del consumidor en la instalación.

Teniendo en cuenta los resultados de los diferentes instrumentos de recolección de información primaria y la investigación efectuada dentro de los marcos de Internet, se

pudo confeccionar un Plan de Acciones direccionado a mejorar la calidad de los servicios turísticos que conforman la oferta del hotel Villa El Bosque.

Tabla 14: Plan de Acción

No conformidades	Acciones	Ejecutan	Responsable	Fecha cumplimiento
Habitaciones en malas condiciones y con humedad	Realizar inventario de las condiciones de las habitaciones	Camareras	Jefa de Ama de Llaves	1ra quincena Junio 2019
	Evaluar cuáles habitaciones necesitan reparación total y cuáles necesitan reparación parcial	Jefa de Ama de Llaves Jefe de mantenimiento	Director	2da quincena Junio 2019
	Realizar estudio de factibilidad económico para implementar reparación de habitaciones.	Especialista en Economía	Jefe de mantenimiento	2da quincena Junio 2019
	Proponer incluir en el Plan de Inversiones del próximo año el monto destinado a la reparación general de las habitaciones	Jefe económico	Director	1ra quincena Julio 2019
Inundaciones en las habitaciones 205,6,7,8,9,10	Ampliar los orificios de salida de agua de los patios de las habitaciones	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	Junio 2019
Existencia de gran cantidad de hormigas en las habitaciones	Revisar con la empresa prestataria del servicio de fumigación la situación con las hormigas	Jefe de mantenimiento	Director	2da quincena Mayo 2019
	Adecuar el plan de fumigación actual para eliminar la problemática	Jefe de mantenimiento	Director	1ra quincena Junio 2019
Bombillos	Hacer levantamiento	Camareras	Jefa de Ama	1ra quincena

fundidos (hab. 309, 402, 503, 514)	de todos los problemas lumínicos y de mantenimiento de las habitaciones		de Llaves	Junio 2019
	Sustituir las luminarias en malas condiciones (ej.: lámparas, apliques, bombillas, etc.)	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	Julio 2019
Aires de las habitaciones 121, 211, 122, 102, 103, 209, 111 no enfrían, hacen mucho ruido y gotean	Revisar y dar solución a los split y aires acondicionados de las habitaciones con incidencias	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento Director	2da quincena Junio 2019
Más de diez habitaciones no tienen comunicación telefónica	Informar a la empresa Inmotur, encargada del mantenimiento telefónico, de esta incidencia	Jefe de mantenimiento	Director	2da quincena Junio 2019
	Chequear que la empresa haya resuelto los problemas	Jefa de Ama de Llaves	Director	1ra quincena Julio 2019
Problemas con el agua caliente en las habitaciones	Verificar la resistencia de las duchas y cambiar en caso necesario	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	2da quincena Junio 2019
	Chequear que se cumpla el Plan de Mantenimiento mensual de duchas y mezcladoras	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	Mensual a partir 1ra quincena Julio 2019
Presión del agua débil en algunas	Realizar levantamiento profundo de las	Brigada de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	1ra quincena Julio 2019

habitaciones	causas de la poca presión de agua en las habitaciones			
	Determinar en el Consejo de Dirección las medidas necesarias para solucionar esta situación	Jefe de mantenimiento	Director	2da quincena Julio 2019
Inexistencia de determinados tipos de bebidas en los puntos de venta por inestabilidad de los proveedores	Reducir ciclos de abastecimiento y aumentar los stocks mínimos de bebidas en el almacén	Especialista en Compras	Director	Junio 2019
	Reducir ciclos de abastecimiento y aumentar los stock mínimos de bebidas en los puntos de venta	Capitanes de salón	Maître	Junio 2019
Existencia de gran cantidad de cucarachas en el área de restaurante/cocina	Revisar con la empresa prestataria del servicio de fumigación la situación con las cucarachas en el área de restaurante/cocina	Jefe de mantenimiento	Director	2da quincena Mayo 2019
	Adecuar el plan de fumigación actual para eliminar la problemática en el área de restaurante/cocina	Jefe de mantenimiento	Director	1ra quincena Junio 2019
Poca publicidad de los servicios del hotel a través de Internet	Proponer a la dirección de Islazul la necesidad de contar con un sitio web propio del hotel	Esp. Relaciones Públicas	Director	Junio 2019
	Lograr hacer al menos cuatro publicaciones	Esp. Relaciones Públicas	Director	Semanal a partir de Junio 2019

	semanales en las redes sociales Facebook e Instagram			
	Valorar otras opciones de promoción a través de internet o del correo electrónico	Esp. Relaciones Públicas	Director	Julio 2019
Insuficiente retroalimentación con los clientes	Chequear el cumplimiento del Programa de retroalimentación de los clientes	Esp. Relaciones Públicas	Director	Junio 2019

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Una vez finalizada la presente investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La calidad percibida de los servicios por los clientes es un factor básico en la satisfacción del cliente y no necesariamente está condicionada por la calidad que tengan los atributos tangibles de los que hace gala la instalación.
2. El hotel Villa El Bosque posee solamente un tipo de instrumento para medir la satisfacción de los clientes y a su vez evaluar la calidad percibida por estos. Este es solo aplicado al segmento de mercado de clientes hospedados, siendo además el tamaño de la muestra utilizada no representativa.
3. Existen dos segmentos de mercados a los cuales no se le aplica ningún instrumento para determinar su grado de satisfacción o conformidad con los servicios y así determinar la percepción de la calidad de la instalación.
4. Las mayores insatisfacciones de los clientes de la instalación radican en el área de las habitaciones, específicamente en las condiciones físicas de las mismas.
5. Se diseñó un Plan de Acción para erradicar las dificultades detectadas, cuya implementación debe dar respuesta a los problemas de calidad planteados por los clientes.

Recomendaciones

Como parte del proceso de continuidad y perfeccionamiento de la presente investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Presentar a la dirección de la empresa los resultados de la presente investigación para su generalización en el resto de las instalaciones Islazul del territorio.
2. Dar seguimiento al presente trabajo por parte de la dirección de la entidad junto al Departamento de turismo de la Universidad para continuar el perfeccionamiento de las vías de retroalimentación de los clientes en el futuro.
3. Implementar en el resto de los procesos de la entidad una gestión basada en un enfoque de calidad para aumentar la calidad percibida por los clientes.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. 2000, I. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el Mejoramiento del Desempeño.*
2. 2000, I. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.*
3. 2000, I. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.*
4. Alcañiz, B. (2000). *Marketing de destino turístico; análisis y estrategias de desarrollo.* . Madrid, España: ESIC.
5. Álvarez López, L. F. (2002). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones.* (Tesis en opción del título de Master en Dirección.), Oscar Lucero Moya, Holguín.
6. Anderson, E. W. (1994). *Cross-category variation in customers satisfaction and retention* (Vol. 5): Marketing Letters.
7. Argudo, J. (2017). ¿Qué es la calidad percibida? Retrieved febrero, 2019
8. Auh, S. J., M.D. (2005). Compatibility effects in evaluations of satisfactions and loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 26, 35-57.
9. Ayala Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional.
10. Babakus, E. B., G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
11. Barreto, Y. (2014). Presentación serv perf Retrieved enero, 2019
12. Beckman, D. (2002). *Foundations of Marketing.* Canadá: Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers.
13. Betancourt García, M. E. (2014). *Esquema de planificación y gestión integral del turismo desde los territorios.* Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matana, Cuba.
14. Betancourt, R. (2018). El turismo en Cuba: los arrastres de la locomotora.
15. Bloemer, J. M. M. K., H. (1995). The complex relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16, 311-329.
16. Buttle, F. (1996). SERVQUAL ó SERPERCT.
17. Camisón, C. C., Sonia/González, Tomás. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid, España.

18. Camisón Zornoza, C. (1996). La Calidad en el Turismo: balance y perspectiva de la investigación. *Estudios Turísticos*, 129-161.
19. Cantallops, S. (2003). *Marketing Turístico*.: Ediciones Pirámide España.
20. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
21. Civera Satorres, M. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Universitat Jaume I.
22. Cooper, C. F., J; Gilbert, D. (2003). *Tourism: principles and practice*.
23. Cosneros Mustelier, L. (2014). Breve caracterización del turismo en Cuba.
24. Cronin, J. J. T., S. (1994). SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. *Journal of Marketing*, 28, January, 125-131.
25. Cruz, M. (2004). *Tendencias y perspectivas del turismo cubano*. Paper presented at the Conferencia de prensa ofrecida por el Ministro de Turismo. Cuba.
26. Dorado Suárez, A. (2004). *Análisis de la satisfacción de los usuarios. Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*.
27. Fernández, F. (2003). Apuntes sobre administración. Retrieved from <http://on.to.marian> website:
28. Gamboa, M. (2015). Tipos de servicios turísticos. Retrieved enero, 2019
29. González Área, M. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. 37(1815-5936).
30. González, H. (2014). Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Retrieved from Calidad y Gestión website:
31. Griful, E. (2014). *Gestión de la calidad*.
32. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
33. Hernández Rodríguez, Y. (2004). *Perfeccionamiento del programa de la asignatura Marketing turístico*. (Tesis para optar por el título de Licenciado en Economía), Oscar Lucero Moya, Holguín.
34. Lemmink, K. (1993). Particularidades del SERMAN.
35. Lozada Núñez, D. (2005). *Procedimiento para la dinamización de la innovación*

- de los productos turísticos.* (Apunte para la tesis de maestría.), Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
36. Marrero Fornaris, C. (2002). *Tecnología integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras.* (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas.), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de La Habana.
 37. Martínez, R. (2009). Características de los servicios turísticos. Retrieved enero, 2019
 38. Michelena Fernández, E. S. (2000). *Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana.* (Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
 39. Moreno, O. (2018). Calidad del servicio y satisfacción del cliente.
 40. Navarro Fonseca, M. (1999). Medición de la calidad en los servicios.
 41. Navarro Guzmán, F. (2003). Modelos matemáticos empleados para medir la satisfacción del cliente.
 42. Noda Hernández, M. P. C., R. (2004). Medición de la Satisfacción de los Clientes Internos. *Gestión Empresarial.*
 43. Oyarzún M., E. S., Pablo. (2007). Cómo mejorar la imagen de una instalación hotelera.
 44. Paneque Reyes, W. (2001). *Enfoques Metodológicos para la Implementación de la Calidad Total en la Empresa de Motores Eléctricos TAUBA.* (Trabajo presentado en opción al Título de Master en Ciencia.), Oscar Lucer Moya, Holguín.
 45. Parasuraman, A. Z. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. *Díaz de Santos, S.A.*
 46. Pereira, J. (2000). Servicio y Cliente.
 47. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero.* (Doctor en Ciencias Técnicas), Oscar Lucero Moya, Holguín.
 48. Pérez Campdesuñer, R. N. H., Marcia. (2003). La satisfacción del cliente como un indicador de productividad en los servicios turísticos.
 49. Pérez Porto, J. G., Ana. (2014). Definición de servicios turísticos. from <https://definicion.de/servicios-turisticos/>

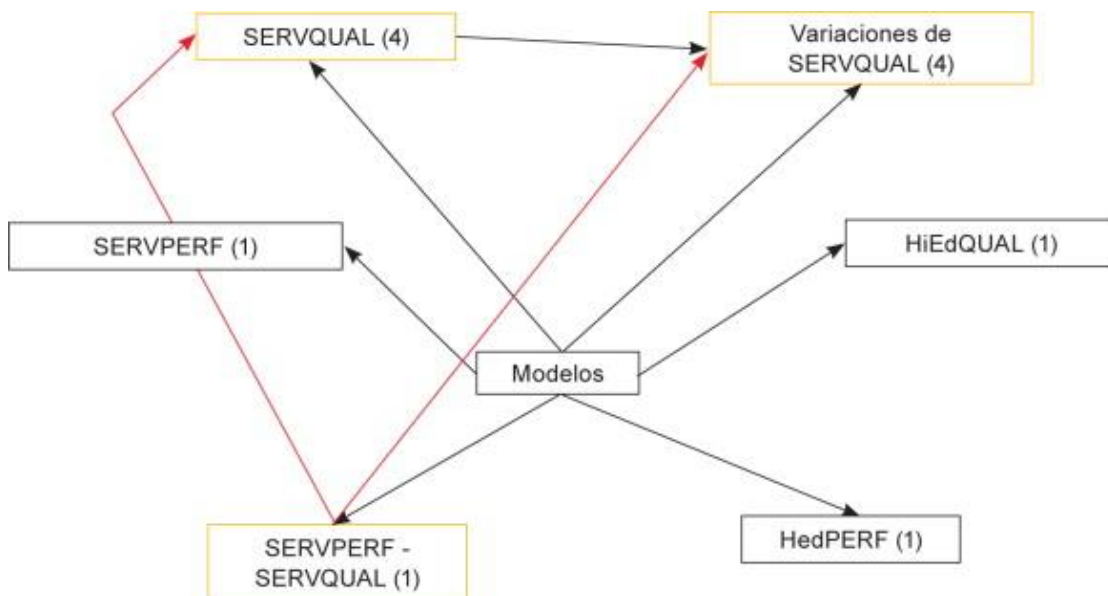
50. Rodríguez Estrada, M. (1996). *Creatividad en el servicio*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
51. Santibañez, F. (2012). La importancia de la calidad en el servicio turístico. Retrieved enero, 2019
52. SERVPERF: alternativa al SERVQUAL para evaluar la Calidad de Servicio. (2016). Retrieved enero, 2019
53. Steffanell De León, I. (2018). *Tecnología para la gestión de lealtad de clientes en PYMES hoteleras relacionadas con turismo de negocio*. (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS), Oscar Lucero Moya, Holguín.
54. Taillacq Blanco, D. (2016). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatur S. A. *Universidad y Sociedad* 8.
55. Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, octubre, 18-34.
56. Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58, enero, 132-139.
57. Vázquez, A. (2002). *Calidad de los servicios turísticos*. (DIPLOMADO GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TURISMO REGIONAL).
58. Vega Muguercia, D. C. F., Evelina. (2017). Turismo... en tierras de Holguín.
59. Vigil Corral, E. (2003). Medición de la calidad percibida en servicios de alojamiento de 2 y 3 estrellas del polo turístico de Varadero.
60. Wigodski Sirebrenik, R. (2003). Características del SERVQUAL.
61. Yu, Y. (2009). *Principales características de China como mercado emisor y su relación con Cuba*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística), Universidad de Santa Clara.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio.

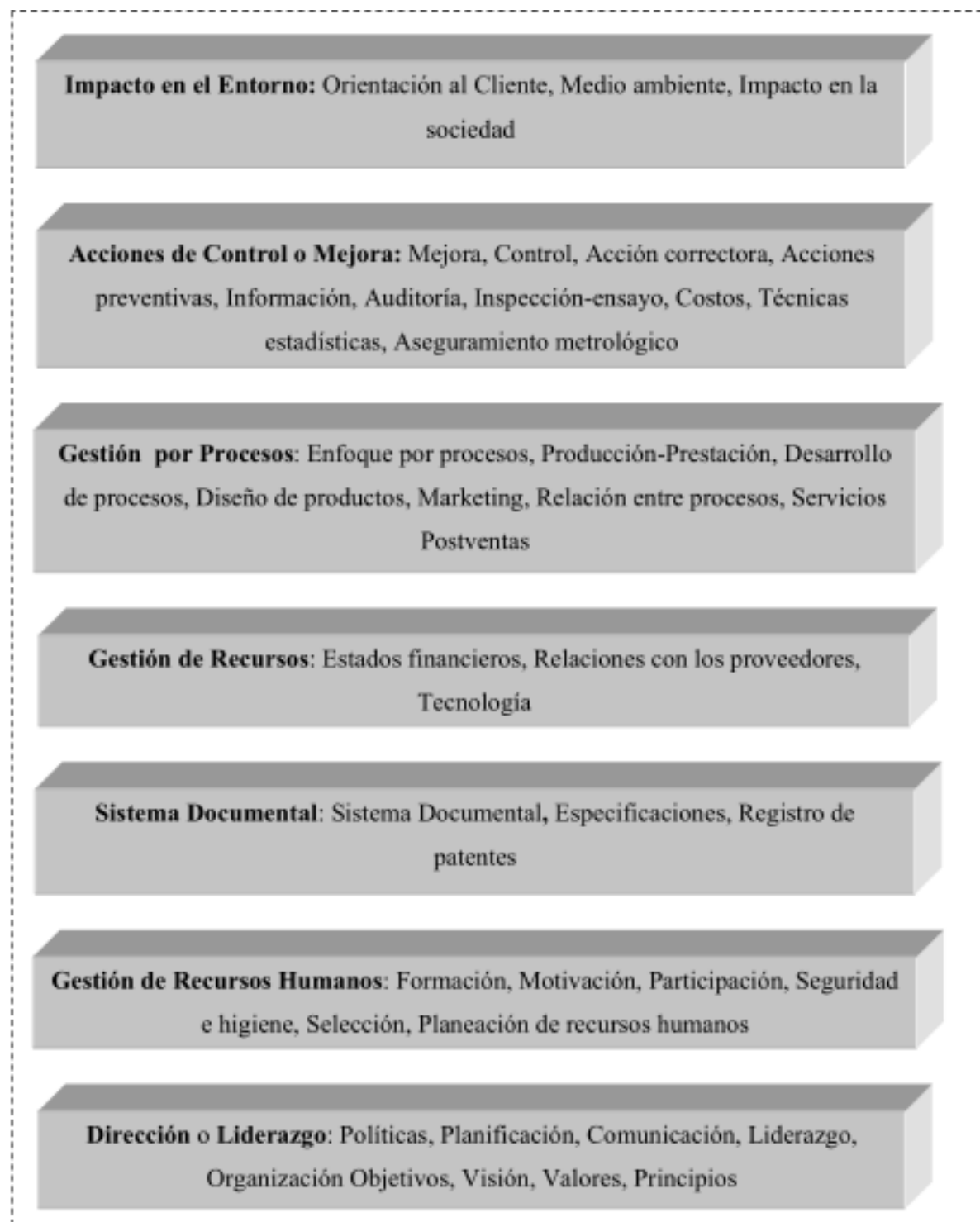
MODELO	AUTOR	ASPECTOS RELEVANTES	FUENTE
Modelo 4Q	Gummersons	Resalta la importancia del cliente como parte activa del diseño y de su producción, se tiene en cuenta la interacción entre el vendedor y el cliente.	Santamaría, A.E., & Cadrazo, W. (2011)
Servucción	Eiglier y Langerard	La calidad del servicio depende de si el servicio ha sido capaz de cubrir o no las necesidades y expectativas del cliente y del conocimiento de esas expectativas para ofrecer un servicio de calidad y adaptado al cliente.	
Modelo de los tres componentes	Rust y Oliver	El modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características (<i>service product</i>), el proceso de envío del servicio o entrega (<i>service delivery</i>) y el ambiente que rodea el servicio (<i>enviroment</i>).	Duque, J. (2005)
SERVPERF	Cronin y Taylor	Establecieron una escala más concisa que SERVQUAL y la llamaron SERVPERF. Esta nueva escala está basada exclusivamente en la valoración de las percepciones. En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos.	
Modelo del desempeño evaluado PE	Teas	El autor mantuvo una discusión académica con los autores del modelo SERVQUAL, centrada en tres puntos: interpelación del concepto "expectativas", operativización de dicho concepto y valoración de modelos alternativos al SERVQUAL. Plantea que el incremento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de calidad percibida, como implica SERVQUAL.	



Fuente: Santamaría, Cadrazo; 2011

Duque; 2005

Anexo 2: Grupos de variables presentes en los diversos enfoques de calidad



Fuente: Pérez Campdesuñer, 2006

Anexo 3: Insuficiencias detectadas en las entidades turísticas

- Los objetivos y políticas relacionadas con la calidad no son lo suficientemente abarcadores, no están declarados de forma escrita, ni tampoco cuantificados, lo que dificulta su divulgación y la verificación de su cumplimiento.
- Los estándares de calidad de servicios y procesos no siempre son establecidos y si se establecen no se les da el uso adecuado.
- Los estudios vinculados con la satisfacción de los clientes son insuficientes y los resultados obtenidos no han recibido toda la atención que requieren, como base para el diseño de los servicios o su perfeccionamiento; generalmente no llegan al conocimiento de todos, sino que se circunscriben al ápice estratégico.
- No todos los miembros de las organizaciones tienen claro sus roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.
- La herramienta fundamental empleada para conocer las percepciones de los clientes es la encuesta corporativa que, en síntesis, es similar para cada grupo corporativo, orientándose a aspectos generales, por lo que no incluyen atributos específicos de cada instalación ni considera el nivel de los servicios prestados por la empresa, no se fundamentan los tamaños de muestra que se utilizan y el procesamiento de la información recopilada es limitado.
- Las respuestas a las insatisfacciones no resultan lo ágiles que se requiere, en muchos casos por la falta de recursos, pero en su gran mayoría por la falta de una verdadera orientación al cliente.
- La gestión de los recursos humanos no se desarrolla de modo integral y eficaz y no se prevé la misma en su interrelación con la gestión de calidad, al existir un divorcio entre las actividades de planeación, selección, evaluación y formación y los objetivos y necesidades de la calidad.
- Solo se busca la calidad en la prestación y no en las diferentes etapas del ciclo de vida, se obvia así la importancia de los estudios de mercado, el diseño y la comercialización; ocurre, en ocasiones, una separación entre lo que se promueve y el servicio que se presta.
- Generalmente las investigaciones sistemáticas poseen un carácter global, sin apoyarse en otros análisis que son necesarios de acuerdo con los problemas detectados en los procesos y áreas que resulten críticas. En este sentido carecen de la profundidad requerida, además en lo fundamental sólo se dirigen al cliente final, sin incluir los clientes intermedios, por ejemplo, los turoperadores.

- No se realizan mediciones de los resultados en los procesos, ni siquiera desde la óptica del cliente externo, lo anterior dificulta el análisis de la calidad del trabajo de los empleados y de la gestión de los directivos.

Fuente: Pérez Campdesuñer, 2006

Anexo 4: Encuesta

Estimado Huésped

Sea Ud. bienvenido a este Hotel de ISLAZUL, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

Presidente Hoteles Islazul

Dear Guest

Welcome to this ISLAZUL hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours,

The Chairman, Islazul Hotels Group

Anexo 4: Encuesta (continuación)

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:

Please rate the quality of the following services:

Recepción/Reception



Cortesía/Courtesy

Información/information

Rapidez/Promptness

Teléfonos/Telephones:

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

Maletero/Porters

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

Ascensor/Elevator

Mantenimiento/maintenance

Rapidez/Promptness

Limpieza general/Cleaness

Mantenimiento/Maintenance

Habitación/ Room

Limpieza/Cleaness

Confort/Comfort

Cortesía/Courtesy

Restaurante/Restaurants

Calidad del Menú/Quality of the menu

Variedad dl Menú/Variety of the menu

Anexo 4: Encuesta (continuación)



Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bares/Bars

Calidad Oferta/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad Oferta/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cafetería-Snack-Bar-Parrillada

Coffeeshop-Snack Bar-Grill

Calidad Oferta/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad Oferta/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Animación/Entertainment

Actividades Diurnas/Daytime Activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Act Nocturnas/Nighttime Activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Piscina/Swimming pool

Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad/Variedad de la oferta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sensación Seguridad/

Safety sensation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Anexo 5: Dimensiones, variables e ítems del instrumento.

Dimensiones	Variables	Ítems
Recepción	Recepción	Cortesía/información/rapidez
	Teléfonos	Cortesía/información/rapidez
Habitaciones		Limpieza/confort/cortesía
A+B	Restaurante	Calidad del menú/variedad del menú/cortesía/rapidez/limpieza
	Cafetería	Calidad del menú/variedad del menú/cortesía/rapidez/limpieza
	Bar	Calidad del menú/variedad del menú/cortesía/rapidez/limpieza
Animación/Recreación	Animación/Recreación	Actividades diurnas/actividades nocturnas
	Piscina	Cortesía/rapidez/calidad/limpieza
Limpieza General		
Relación calidad/precio		
Aspectos generales	Maletero/Portero	Cortesía/información/rapidez
	Ascensores	Mantenimiento/rapidez
	Mantenimiento	Mantenimiento
	Seguridad	Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Ítems estáticos del instrumento

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Nacionalidad	2,1882	,85209	85
Edad	4,0235	4,71567	85
Cortesía recepción	1,1412	,35027	85
Información en la recepción	1,2353	,42670	85
Rapidez en la recepción	1,2471	,43386	85
Cortesía al contestar el teléfono	1,3294	,54310	85
Información al contestar el teléfono	1,4235	,49705	85
Rapidez al constestar el teléfono	1,4235	,56435	85
Limpieza de las habitaciones	1,0824	,27653	85
Confort de las habitaciones	1,2353	,50349	85
Cortesía del personal de las habitaciones	1,2588	,44059	85
Calidad del menú en el restaurante	1,4235	,82197	85
Variedad del menú en el restaurante	1,7529	2,36998	85
Cortesía en el restaurante	1,3647	,84300	85
Rapidez en el restaurante	1,5412	,82452	85
Limpieza del restaurante	1,4000	,81941	85
Calidad del menú en la cafetería	1,5176	,82537	85
Variedad del menú en la cafetería	1,5176	,82537	85
Cortesía en la cafetería	1,5176	,82537	85
Rapidez en la cafetería	1,3765	,81615	85
Limpieza en la cafetería	1,4706	,82503	85
Calidad de la oferta en el bar	1,4588	,82452	85
Cortesía en el bar	1,9412	3,23799	85
Rapidez en el bar	1,3176	,80492	85
Limpieza en el bar	1,4353	,86530	85
Actividades diurnas en la piscina	1,9176	3,23011	85
Actividades nocturnas en la piscina	1,4824	,82537	85
Cortesía del personal de la piscina	1,6941	2,37559	85

Rapidez del personal de la piscina	1,3529	,81220	85
Calidad de la oferta en la piscina	1,4588	,82452	85
Limpieza de la piscina	1,2706	,79265	85
Mantenimiento general del hotel	1,2235	,41908	85
Seguridad	1,0353	,18562	85

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Encuesta modificada

Estimado Huésped

Sea Ud. bienvenido al hotel Villa El Bosque, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

Director

Dear Guest

Welcome to Villa El Bosque hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours,

Director

Anexo 7: Encuesta modificada (continuación)

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:

Please rate the quality of the following services:

Recepción/Reception



Cortesía/Courtesy

Información/information

Rapidez/Promptness

Teléfonos/Telephones:

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

Porteros/Porters

Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

Limpieza general/Cleaness

Mantenimiento/Maintenance

Habitación/ Room

Limpieza/Cleaness

Confort/Comfort

Cortesía/Courtesy

Restaurante/Restaurants

Calidad del Menú/Quality of the menu

Variación dl Menú/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rapidez/Promptness

Limpieza/Cleaness

Anexo 7: Encuesta modificada (continuación)



Bar/Bar

- Calidad Oferta/Quality of the menu
- Variación Oferta/Variety of the menu
- Cortesía/Courtesy
- Rapidez/Promptness
- Limpieza/Cleanliness

Cafetería-Snack-Bar-Parrillada

Coffeeshop-Snack Bar-Grill

- Calidad Oferta/Quality of the menu
- Variación Oferta/Variety of the menu
- Cortesía/Courtesy
- Rapidez/Promptness

- Limpieza/Cleaning

Animación/Entertainment

- Actividades Diurnas/Daytime Activities
- Act Nocturnas/Nighttime Activities

Piscina/Swimming pool

- Cortesía/Courtesy
- Rapidez/Promptness
- Calidad/Variación de la oferta
- Quality/Variety of the menu
- Limpieza/Cleanliness

Sensación Seguridad/

- Safety sensation

Relación calidad /precio

Anexo 7: Encuesta modificada (continuación)

Donde usted se siente como en casa

Where you feel at home



Sus impresiones...

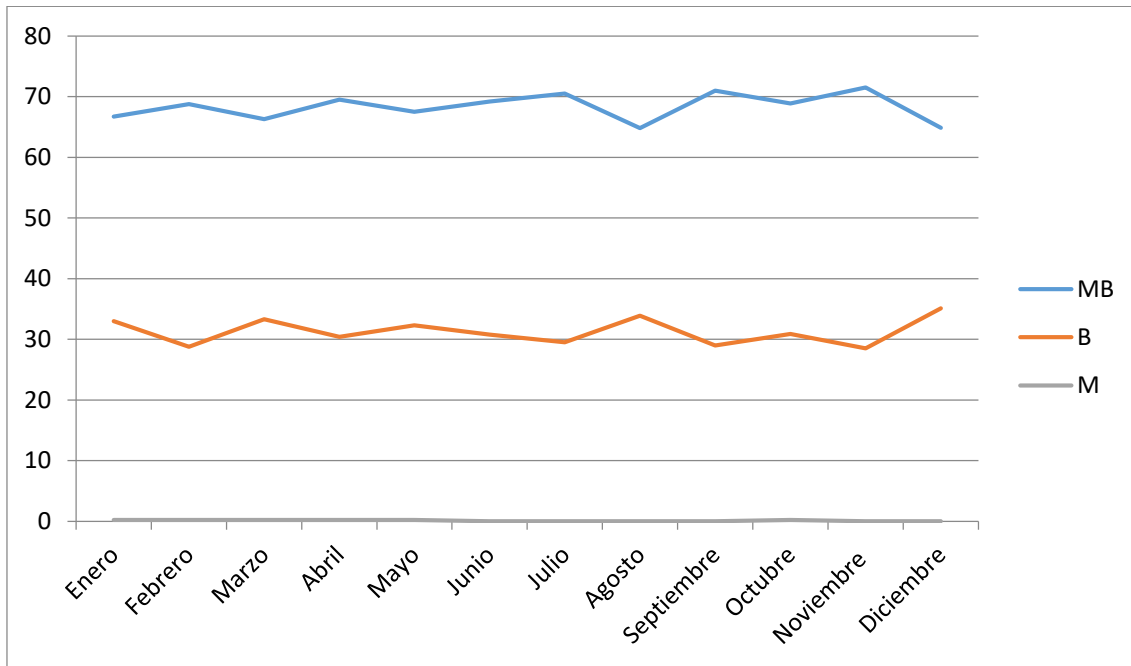
Your impressions...

Instalación: _____

Fecha: _____

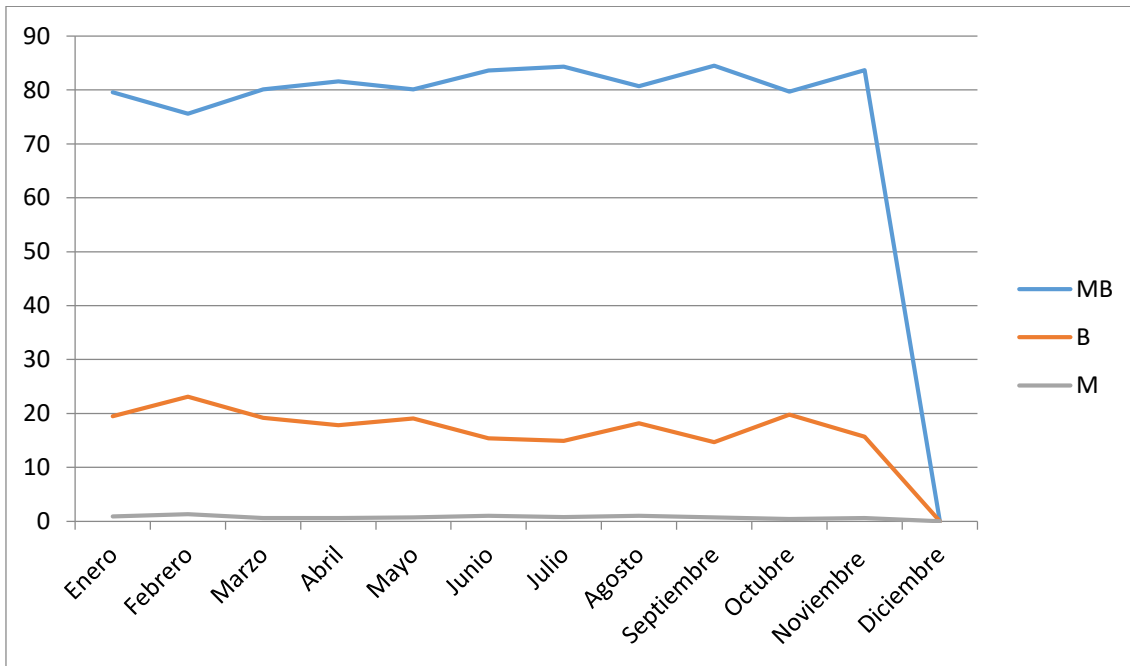
Fuente: Esp. RRPP del complejo Islazul Holguín Marisol Peña

Anexo 8: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 1.



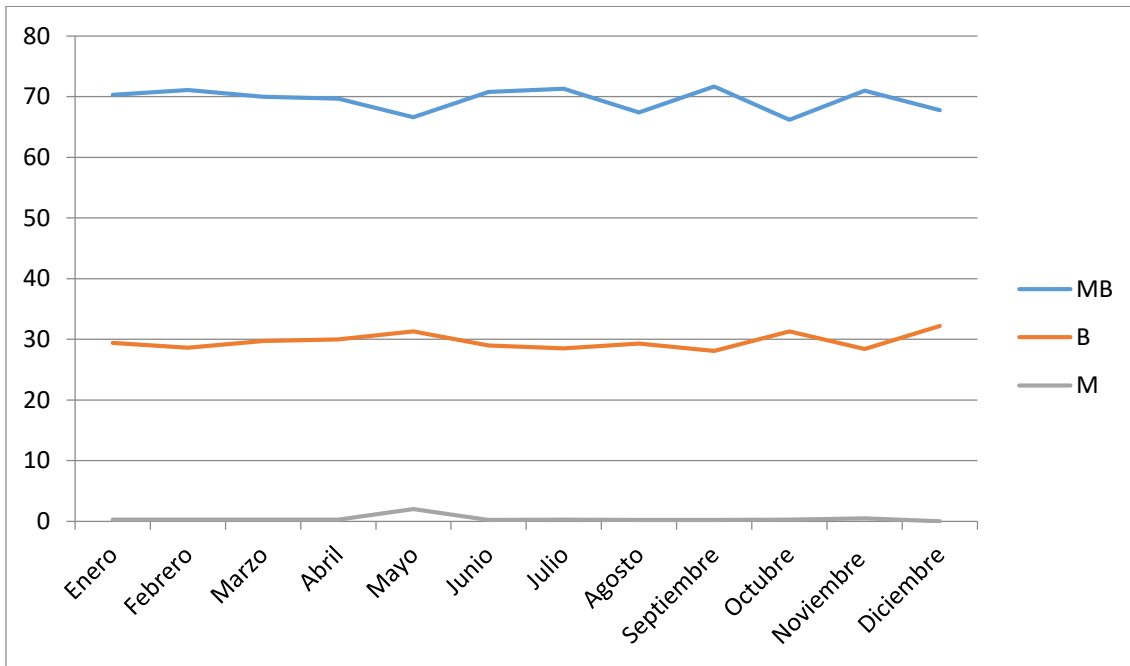
Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 2.



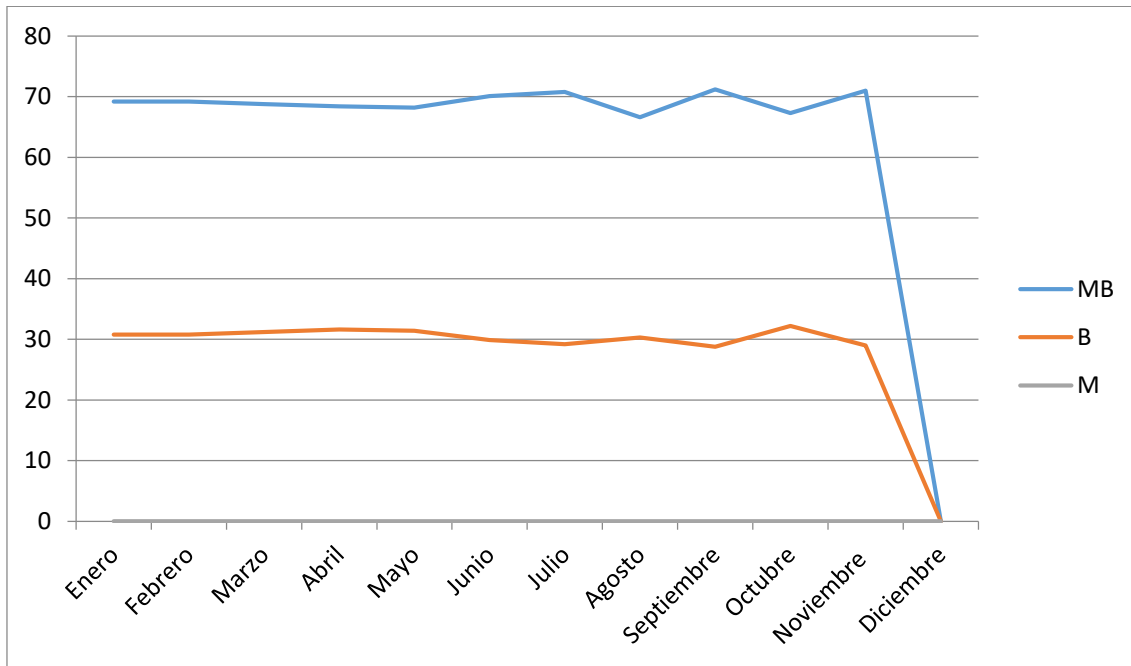
Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 3.1



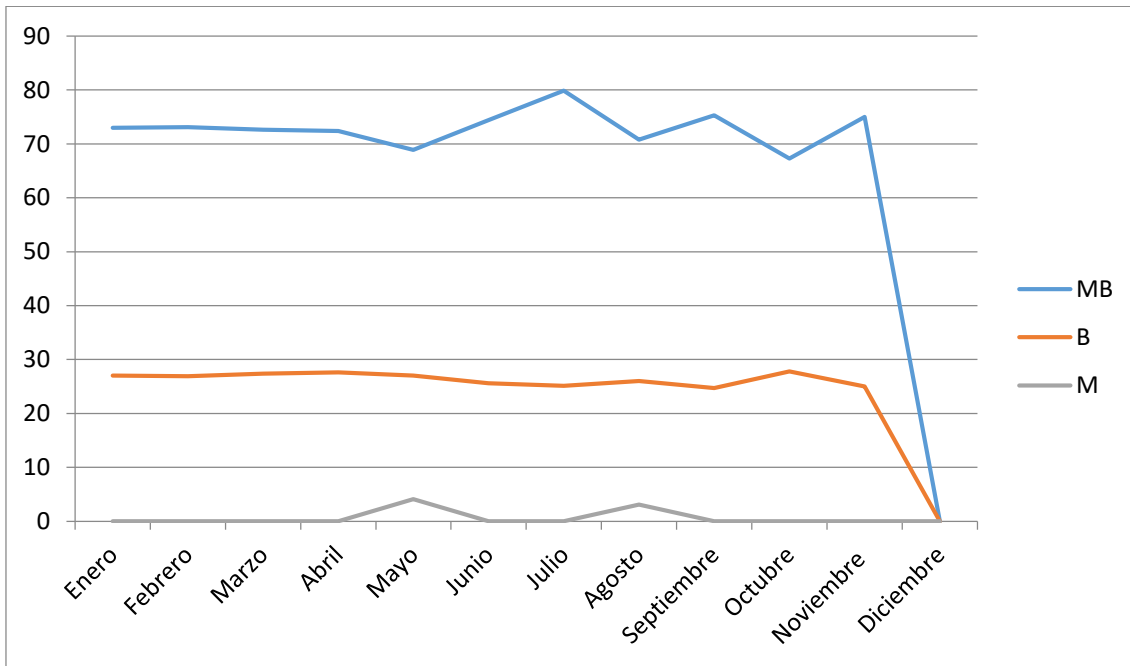
Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 3.2



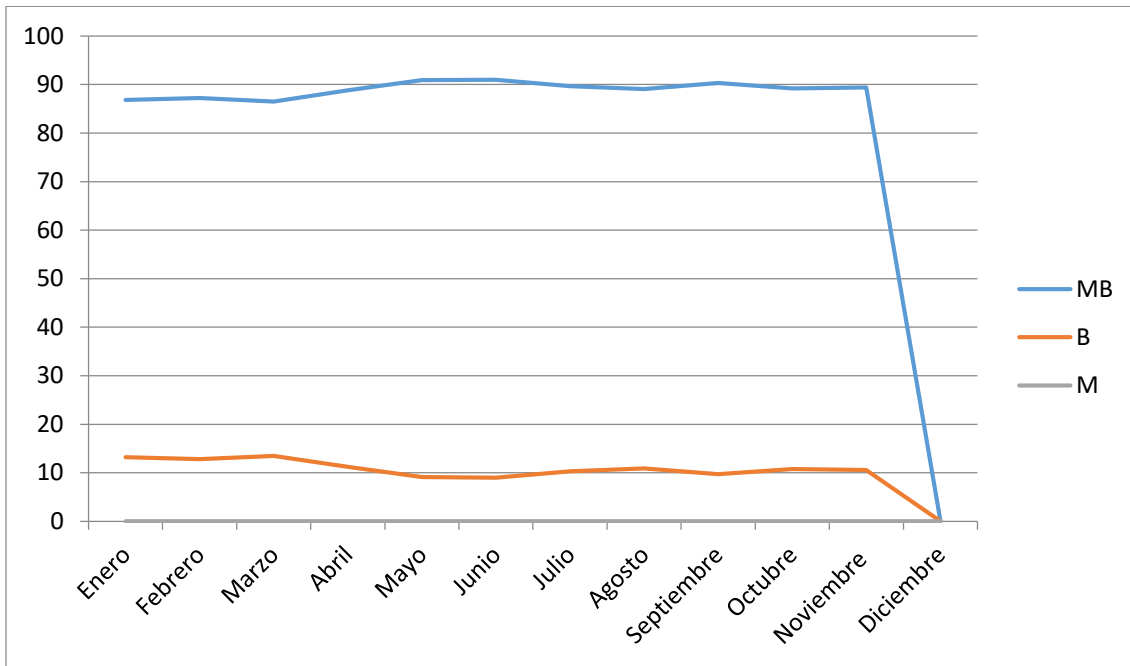
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 4.



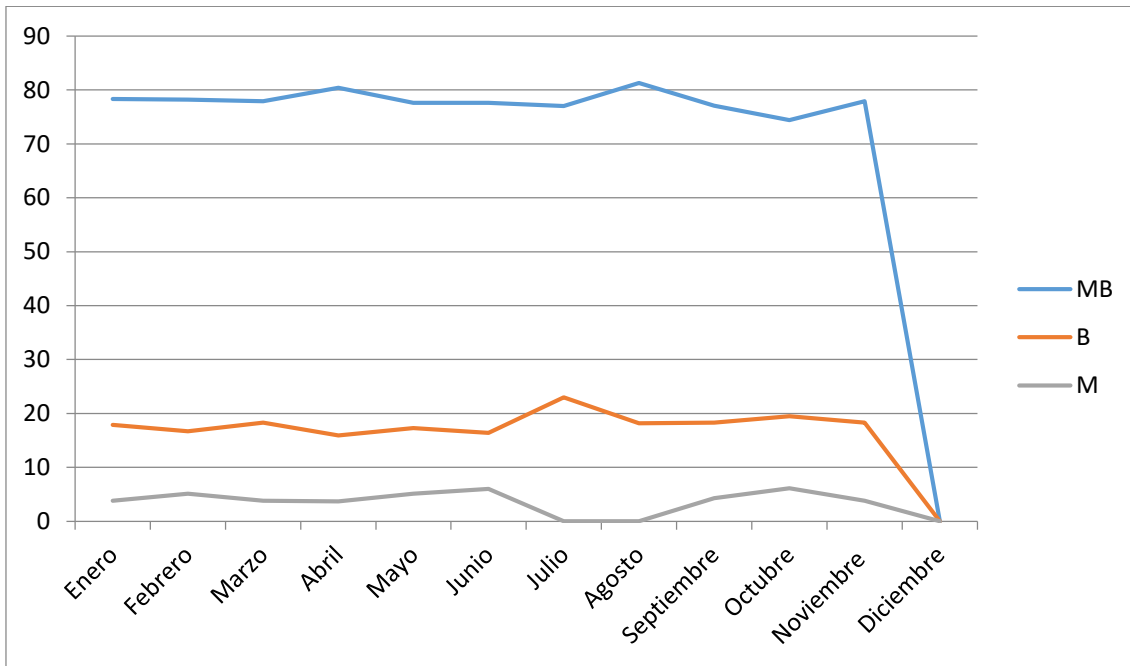
Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 5.



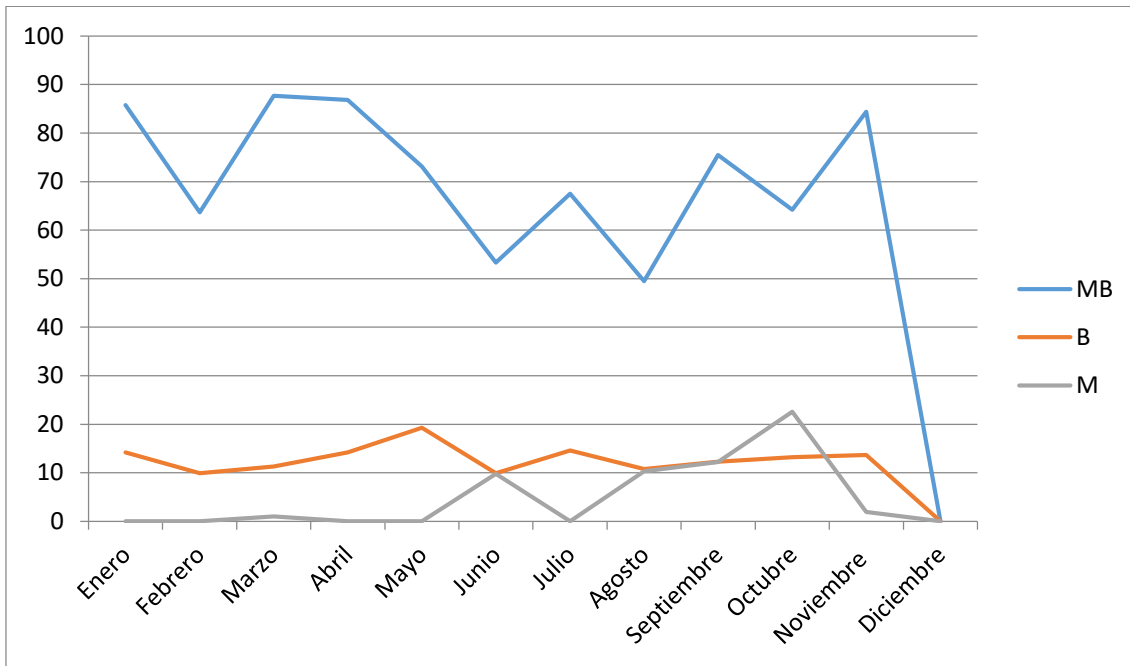
Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 6.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Comportamiento de la calidad percibida durante el año 2018 de la Dimensión 7.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: “No conformidades” de los clientes en el año 2018.

Enero

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 406 , sin agua caliente	co salidero en la conexión y se solucio	03/01/2018	Servicios Tecnicos
Hab 503, falta iluminación en el baño.	biar bombillo fundido, de los apliques d	11/01/2018	Servicios Tecnicos
Hab, 210,207,206, le entra mucha agua por el patio.	AC:Continuar los trabajos de empelacion de los grificios de	18/01/2018	Servicios Tecnicos

Febrero

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 401,2,3,4,207,8,9,512,513.No tiene co	AC: Hacer nota informativa a Inmot	10/03/2018	J de servicios tecnicos
Hab 404 no tiene agua caliente	AC: Cambiar la resistencia	07/03/2018	J de servicios tecnicos

Marzo

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 506 sin comunicación telefonica	AC:Continuar con los trabajos de re	10/04/2018	J de Servicios Tecnicos.
Hab 121 el aire tiene mucho ruido	AC:Darle mantenimiento y	10/04/2018	J de Servicios Tecnicos.

Abril

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 211 el aire tiene problemas	AC: Programarlo correctamente	11/04/2018	J de Servicios Tecnicos.
Hab 205,6,7,8,9,10, se inundan por el	AC:Continuar los trabajos de	16/04/2018	J de Servicios Tecnicos.
Hab 402 la calidad del pan es mala	AC: Verificar la certificacion de	25/04/2018	J de cocina
Hab 301 el agua es demasiado caliente	AC: Verificar el funcionamiento de	22/04/2018	J de Servicios Tecnicos.

Mayo

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 122 aire con mucho ruido	AC: Cambiar la careta del aire	Inmediata	Servicios Tecnicos
Hab 102, 103, con muchas hormigas	AC: Fumigar las habitaciones y los	10/05/2018	Servicios Tecnicos
Hab 110, mucho olor a tabaco.	AC: Mantener la habitacion	05/18	Ama de Llaves
Hab 508, el sobrecama requiere de	AC: Coser como lo requiere el	22/05/2018	Ama de Llaves
Hab 508, la presion del agua de uno de	AC:Realizar limpieza profunda de	22/05/2018	Servicios Tecnicos
Hab 502, no hay maltas en los bares	AC: Continuar solicitando el	30/05/2018	J de Servicios

Junio

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 106 el aire suelta mucha agua	AC:Hacer limpieza profunda del	06/18	Servicios Tecnicos
Hab 122 el aire tiene mucho ruido	AC:Darle mantenimiento y	06/18	Servicios Tecnicos
Hab 115 el audio en la noche estaba	AC: Disminuir el volumen del	Inmediata	Animador
Hab 514 hay muchas hormigas	AC: Fumigar las habitaciones y los	19/06/2018	Servicios Tecnicos y Ama

Julio

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 205 se rompio el lavamanos	AC: Colocar un nuevo lavamanos	Inmediata	Serv Tecnicos
Hab 213 muchas hormigas en la habitacion	AC: Fumigar las habitaciones y los alrededores con diferentes talentos y para t	10/07/18	erv Tecnicos y Ama de Llaves
Hab 502 la actividad de animacion fue mala		20/07/18	Animador
Hab 514 tiene los accesorios del baño	AC: Apretar los accesorios del	Inmediata	Serv Tecnicos y Ama de

Agosto

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 502 tiene muchas hormigas	AC: Fumigar las habitaciones y los alrededores	06/08/2018	erv Tecnicos y Ama de Llaves
Hab 402 tiene un bombillo fundido el baño	AC: Reponer el bombillo fundido	16/08/2018	Servicios Tecnicos
Hab 501 Falta de refrescos en ela Villa	culpas a los clientes y buscar con otros	22/08/2018	Director
Hab 307 No hay confituras para los	AC: Hacer solicitud de compras a	08/18	Director

Septiembre

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 209 El aire no enfria	AC:Cambiar los clientes de habitacion	09/09/2019	J de Recepcion
Hab 301 El lavamanos esta tupido	AC: Informar a mantenimiento y	09/18	Servicios Tecnicos
Hab 118 muchas hormigas en el baño	AC: Fumigar con spray e informar a	09/18	Ama de Llaves

Octubre

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 309 Mucha humedad en la	AC:Cambiar al cliente de	oct-18	Ama de Llaves y Servicios
Hab 503 El lavamanos esta tupido.	AC:Ofrecer disculpas a los clientes	Inmediata	Servicios Tecnicos
Hab 406 Solo hay un vaso en la	AC: Incluir en las solicitudes vasos	10/18	Ama de Llaves y Compras
Hab 401,405,402 ,205 no tienen	AC:Hacer defectado con todas las	10/18	Ama de Llaves y Director
Hab 508 No hay variedad de refrescos	Ac: Ofrecer disculpas a los clientes	10/18	Director

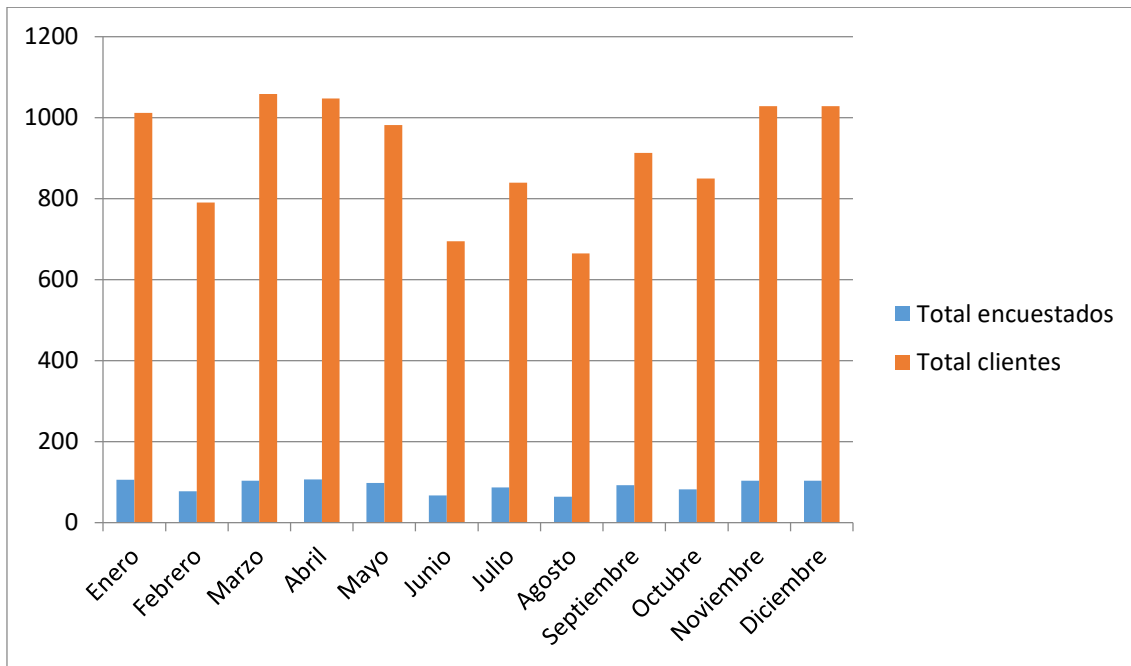
Noviembre

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 111, Se congelo el split	AC: Se cambiaron para la 104	Inmediata	J de Recepcion y
Hab 301, Demora en el servicio de	AC:Hacer analisis con el turno y	11/18	Jefe de Restaurantes y
Hab 509,Humedad en la habitacion.	AC:Dejar abierta la misma x horas	Inmediata	Ama de Llaves y J de Rece
Hab 404, Tupicion en inodoro	AC:Enviar operario y solucionar	17/11/2018	Servicios Tecnicos
Hab 309, Bombillo del baño fundido	AC:Cambiar el bombillo	Inmediata	Servicios Tecnicos

Diciembre

No Conformidades	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Hab 208, muchas hormigas en el baño	AC: Fumigar la habitacion y	Inmediata	Servicios Tecnicos
Hab 209 , el bombillo del baño esta	AC: Cambiar el bombillo fundido.	Inmediata	Servicios Tecnicos
Hab 301, los sobrecamas estan sucios.	AC:Cambiar los sobrecamas por lim	Inmediata	Ama de Llaves
Hab 405, Falta un vaso en la habitacion	AC:Completar la dotacion de vasos.	Inmediata	Ama de Llaves
Hab 506,No hay agua caliente en la hab	AC:Comunicar a mantenimiento y ca	21/12/2018	Recepcion
Hab 406, No hay cerveza cristal ni bucan	AC:Explicar a los clientes la situació	21/12/2018	Relaciones Publicas

Anexo 17: Comparación entre Total de encuestados y Total de clientes en el año 2018



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Encuesta diseñada para el tercer segmento de mercado

Estimado cliente:

Esta encuesta es para conocer su opinión con respecto a los servicios recibidos en el salón de fiestas El Pétalo, perteneciente a nuestra instalación. Para ello asigne una ponderación (marcando con una X) a cada uno de los aspectos que se relacionan a continuación:

Atributos	Mal	Regular	Bien	Excelente
Limpieza y organización del local				
Calidad del audio/música				
Servicio bebidas				
Servicio alimentos				
Aire acondicionado y confort				
Cortesía y amabilidad del personal				

Otro criterio que tenga:

¡Muchas gracias por su colaboración!!!!!!!!!!

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Encuesta diseñada para el segundo segmento de mercado

Estimado cliente:

Esta es una encuesta para conocer el grado de satisfacción que ha tenido con respecto a su estancia en nuestra instalación. De antemano gracias por su colaboración en la mejora de nuestros servicios.

Evalúe la calidad de cada uno de los atributos que se plasman a continuación seleccionando con una X la categoría que usted considere:

Atributos	Mal	Regular	Bien	Excelente
Servicio recepción				
Animación				
Calidad comida y/o bebida				
Amabilidad del personal				
Rapidez del servicio				
Limpieza y organización				
Limpieza del agua de la piscina				

Observación o sugerencia que el cliente quiera dar:

País:

Sexo:

Edad:

Muchas Gracias!!!!!!

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Perfil en Facebook del hotel Villa El Bosque

Busca en Facebook Buscar

Inicio Perfil Mensajes **Notificaciones(1)** Chat Amigos(87) Grupos(99) Menú

Hotel Villa El Bosque
Edificio de apartamentos


Me gusta Seguir Guardar Más


Información >


Holguín
Cómo llegar

Enviar mensaje

2,0 ★ **2 de 5 estrellas**
Ver 1 opinión >

 **Graham Quigley** — 5★ It's true, this is the best bed and breakfast in Holguín. I stayed there last year and the hosts were extremely gracious, kind, warm and helpful. The...
12 de mayo de 2018 · 4 opiniones
Me gusta · Comentar

 **Lorenzo Peña** — 5★ Amazing place, very spacious and elegant. Dalia and Alex are wonderful hosts. This is the #1 B&B in Holguín
4 de febrero de 2018 · 0 opiniones
Me gusta · Comentar

 **Daisy Garcia Cespedes** — 5★ Estupenda y acogedora villa, para unos días de relax ya les are la vicita
30 de enero de 2016 · 1 comentario
Me gusta 1 · Comentar

Fotos >

Esta página se genera automáticamente de acuerdo con lo que interesa a los usuarios de Facebook y no está asociada ni patrocinada por nadie que tenga relación con el tema.

Fuente: www.facebook.com/hotelvillaelbosque

Fecha de consulta: 23/03/19

Anexo 21: Perfil en Facebook de El Pétalo

f Busca en Facebook Buscar

Inicio Perfil Mensajes **Notificaciones(1)** Chat Amigos(87) Grupos(99) Menú


Disco "El Pétalo"
@elpetalobosque


Me gusta


Seguir


Mensaje


Más

Información >

Simplemente la mejor disco de todo Holguin

 [Enviar mensaje](#)

 [Sala de eventos y actuaciones](#)

Fotos >

Publicaciones en Disco "El Pétalo" >

Escribe algo...



Publicar

 Foto  Registrar visita ... Más

Disco "El Pétalo"



22 de febrero a las 15:46 · Público

  3 · [Me gusta](#) · [Reaccionar](#) · [Comentar](#) · [Compartir](#) · [Me gusta esta página](#) · [Historia completa](#) · [Enviar comentarios sobre esta publicación](#)

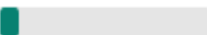
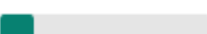

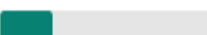
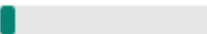
Fuente: www.facebook.com/discoelpetalo

Fecha de consulta: 28/03/19

Anexo 22: Evaluación de la instalación en TripAdvisor

Reviews

[Write a review](#) ▼

Traveler rating	Time of year	Traveler type	Language
<input type="checkbox"/> Excellent  6	<input type="checkbox"/> Mar-May	<input type="checkbox"/> Families	<input type="radio"/> All languages (67)
<input type="checkbox"/> Good  11	<input type="checkbox"/> Jun-Aug	<input type="checkbox"/> Couples	<input type="radio"/> English (27)
<input type="checkbox"/> Average  28	<input type="checkbox"/> Sep-Nov	<input type="checkbox"/> Solo	<input checked="" type="radio"/> Spanish (15)
<input type="checkbox"/> Poor  17	<input type="checkbox"/> Dec-Feb	<input type="checkbox"/> Business	<input type="radio"/> German (8)
<input type="checkbox"/> Terrible  5		<input type="checkbox"/> Friends	More languages ▼

Fuente: www.tripadvisor.com/villaelbosque

Fecha de consulta: 28/03/19

Anexo 23: Comentarios en TripAdvisor



Yanet F wrote a review Jul 2018

Holguin, Cuba • 48 contributions • 1 helpful vote

Follow



Un lugar de descanso ideal, por su ubicación.

[Google Translation](#)

“El hotel tiene buena ubicación, en las afueras de la ciudad de Holguín. El entorno es muy tranquilo. Cuenta con unas vistas muy hermosas del campo. Aunque está en las afuera es fácil el acceso al centro de la ciudad. Dentro del perímetro del hotel se pueden encontrar tiendas,...”

[Read more](#) ▼

Date of stay: June 2018

Helpful Repost Share



Jorge Q wrote a review Aug 2016

53 contributions • 8 helpful votes

Follow



Normal y tranquilo.

[Google Translation](#)

“Bueno para descansar y vista de negocio. Muy reservado y tranquilo, y eso es bueno. Ideal para el tema parqueo. Desayuno ajustado y suficiente. Habitación con algunos problemas en cuanto a instalación eléctrica (ver foto). Si tenés a las arañas y grillos ni vayas.”

[Read more](#) ▼

Date of stay: August 2016

Helpful Repost Share

Fuente: www.tripadvisor.com/villaelbosque

Fecha de consulta: 8/04/19