



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO, HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Adrián Yacel Viamonte Almaguer

Tutor (as): Lic. Yadelín Garcés Pérez
MSc. Yuriana Paneca González

HOLGUÍN, 2020



“Sin Calidad no se puede competir en el mercado mundial donde simplemente ahí va lo mejor a precio de competencia. Pero además, calidad es lo que tenemos que darle a nuestro pueblo, es una obligación de cada uno como parte de nuestro deber hacia la comunidad...”

Ernesto Ché Guevara



DEDICATORIA

A mis adorados padres por apoyarme siempre y darme todo su amor y cariño, por ser lo mejor que me pudo haber tocado en la vida.

A mis abuelitos queridos por su cuidado y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi novia, por estar siempre a mi lado y brindarme todo su amor, ternura y comprensión.

A todos mis amigos, por tantos momentos compartidos.

A todos aquellos que han contribuido en mi formación como persona y como profesional.



AGRADECIMIENTOS

Hoy estoy alcanzando la principal meta de mi vida quisiera agradecerles a todas aquellas personas que a lo largo de estos cinco años estuvieron junto a mí y me apoyaron incondicionalmente. A todas gracias por su contribución de forma general y en especial a:

Mis padres Ana y Roberto por confiar siempre en mí y hacer tanto esfuerzo para ayudarme a cumplir este, el más grande de mis sueños.

Mis abuelos por sus sabios consejos y brindarme todo su amor en los momentos más difíciles.

Mi novia por ser la mejor del mundo y darme tanto amor, comprensión y ayuda incondicionales, te amo.

A mis hermanos del alma Miguel, Yaniel, Noikel, Lisandra, Juan Carlos, Dayana, Sandro, Maikel, Arelio, Eric y Yoan por haberme dado su mano amiga siempre que estuvo a su alcance y permitirme compartir con ellos los mejores 5 años de mi vida y como no las mejores fiestas.

A todos los profesores de la carrera de Economía.

A los trabajadores del hotel Playa Pesquero en especial al jefe comercial, a la especialista c en gestión de la calidad y a los trabajadores del restaurante Grill Yareyal.

Y por último el más grande de los agradecimientos a mis tutoras Yadelín Garcés Pérez y Yuriana Paneca González por hacer a un lado las barreras de la distancia y brindarme su ayuda y dedicación, indispensables para la realización de este trabajo.

Muchas Gracias



RESUMEN

Durante décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, dentro del cual la actividad hotelera constituye uno de los productos que mayores beneficios reporta. En consonancia con esta realidad, el objetivo de la presente investigación es realizar una evaluación de la calidad de los servicios del Hotel Playa Pesquero del grupo de turismo Gaviota S.A de modo que favorezca al sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de toma de decisiones.

Para su realización se emplearon métodos teóricos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis, el hipotético-deductivo y la inducción-deducción. Se utilizaron además como herramientas fundamentales para la obtención de la información métodos empíricos: análisis documental, la observación participante, entrevistas abiertas no estructuradas, encuestas y la consulta a expertos.

La aplicación del procedimiento permitió determinar el Índice general de calidad de los servicios del hotel, elaborar la Matriz DAFO y seleccionar las estrategias que pudieran favorecer la calidad de los servicios con el fin de brindarle a la instalación una herramienta efectiva para la toma de decisiones que permitirán mejorar el sistema de gestión de la calidad y con ello una mayor satisfacción de los clientes.



ABSTRACT

For decades, tourism has experienced continuous growth and deep diversification, until it became one of the fastest growing economic sectors in the world, within which hotel activity constitutes one of the products with the greatest benefits. In line with this reality, the objective of this research is to carry out an evaluation of the quality of the services of the Hotel Playa Pesquero of the Gaviota SA tourism group in a way that favors the Quality Management system for the decision-making process.

For its realization, theoretical methods such as historical-logical, analysis-synthesis, hypothetical-deductive and induction-deduction were used. In addition, empirical methods were used as fundamental tools for obtaining information: documentary analysis, participant observation, unstructured open interviews, surveys, and consultation with experts.

The application of the procedure allowed determining the general index of quality of the hotel services, preparing the SWOT Matrix and selecting the strategies that could favor the quality of the services in order to provide the facility with an effective tool for making decisions that They will improve the quality management system and thereby greater customer satisfaction.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	7
1.1 Calidad: origen y evolución	7
1.2 Teorías de la Calidad	15
1.3 ¿Qué es la gestión de la calidad?	20
1.4 El sistema de Gestión de la Calidad	22
1.4.1 La calidad de los servicios como soporte del sistema de gestión de la calidad.....	23
1.4.2 La calidad de los servicios en la actividad turística.....	25
1.4.3 Evaluación de la calidad del servicio.....	26
1.5 Necesidad de evaluar la calidad de los servicios en el Hotel Playa Pesquero.....	30
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO, HOLGUÍN.....	32
2.1 Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros.....	32
2.2 Aplicación del Procedimiento en el Hotel Playa Pesquero, Holguín	50
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	93



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad se desarrolla bajo las perspectivas de un mundo neoliberal y globalizado lo que exige de las empresas mayor competitividad y que los productos o servicios ofrecidos sean de óptima calidad. Las actividades empresariales se han perfeccionado debido al incremento de nuevos métodos y técnicas que les permiten avanzar con el desarrollo paulatino de la ciencia, dando un vuelco revolucionario a los conocimientos del sistema empresarial para enfrentar los aportes tecnológicos del hombre en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, y a su vez promover la competencia, y la calidad de los productos y servicios.

En el contexto económico internacional contemporáneo las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que tratar de alcanzar la excelencia si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido incremento y una dura rivalidad, tanto nacional como internacional.

Las demandas del cliente actual obligan a los directivos a apropiarse de herramientas que le permitan mantenerse en el mercado y cumplir con la aparición de los nuevos estándares de calidad. Hacer las cosas bien no es una concepción reciente, han existido metodologías correctas para obtener buenos resultados desde hace varios años. Sin embargo, en el presente, se ha convertido en uno de los aspectos de más importancia en el mundo empresarial producir bienes y servicios sin que estén certificados es ofrecerles muchas ventajas a los competidores, prácticamente se está obligado a hacer las cosas con calidad o simplemente se estará en los últimos lugares del mercado.

El satisfacer de las necesidades y expectativas de los clientes, alcanzar niveles elevados de rendimiento en el trabajo de gestión de la calidad en el entorno empresarial, así como la implementación de sistemas integrados están vertebrándose como los ejes sobre los cuales gira la competitividad y el futuro de las empresas. Esta nueva forma de concebir y formalizar los negocios, basada en la calidad, en la



creatividad y la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación (TIC's) está siendo decisiva en las bases de toda la estructura empresarial. "El éxito de una organización debería ser el resultado de implantar y mantener un sistema de gestión orientado al cliente, a partir de la definición de sistemas y procesos que resulten: claramente comprensibles, gestionables, y mejorables" (González, 2007)

En consonancia la calidad del servicio tiene una importancia categórica para la gestión, las tendencias más actuales de la misma enfatizan en su carácter diferenciador, como valor añadido muy respetado por el cliente. Sin embargo, el incremento de la subjetividad de la categoría calidad, la universalización de su significado, la influencia decisiva del entorno y las características propias de las empresas de servicio; han propiciado incertidumbre para el desarrollo articulado y ordenado de dichas empresas.

Debido a la inserción de las entidades turísticas cubanas en el mercado internacional y a los pedidos cada vez más elevados y exquisitos de los clientes, estas se han visto en la obligación de implementar un sistema de gestión de calidad certificado por las normas ISO 90001 y 90012.

Paralelo a ello luego del triunfo de la Revolución, Cuba da un giro completo en la organización, mercado y distribución espacial de las actividades turísticas y recreativas, fueron nacionalizadas las compañías hoteleras vinculadas con el juego y otras actividades ilícitas, promoviendo al mismo tiempo el turismo. Sin embargo, no es hasta inicios de la década de los noventa que se decide desarrollar de forma intensiva la actividad turística como vía para la obtención, a corto y mediano plazo, de ingresos en

¹ Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad

² Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan las condiciones de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar su nivel de satisfacción.



divisas que contribuyeran a la recuperación económica del país y facilitaran su reinserción en el mercado económico internacional.

Las empresas turísticas cubanas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, en el cual necesitan penetrar con vistas a la captación de divisas para garantizar todo el aprovisionamiento y por ende su continua reproducción juega un papel decisivo lo que justifica la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas cada vez más eficientes.

En la Política para el Turismo aprobada en Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020, se expone la necesidad de “continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio”³.

Asimismo se plantea que “la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista”⁴ (PCC, 2017, p.36).

Esto determina la necesidad de encaminar las acciones con el objetivo de alcanzar el nivel de calidad adecuado para conquistar la competitividad que permita no solo lograr la anticipación y diferenciación, sino además la excelencia en los servicios turísticos.

En este sentido la provincia Holguín como la octava región priorizadas en el país para el desarrollo del turismo internacional, desde la elaboración de la Política de Desarrollo de la región a raíz de la indicación del Ministerio de Turismo, ha logrado posicionarse con un alto impacto en varios mercados internacionales, amparado con una creciente red de instalaciones hoteleras, bellas playas, bahías, zonas apropiadas para el buceo, y paisajes naturales que componen una oferta turística muy atractiva para el turismo

³ Lineamiento No 210 de la Política Económica y social del Partido y la Revolución

⁴ Lineamiento No 209 de la Política Económica y social del Partido y la Revolución



nacional e internacional. Tres grupos hoteleros operan en el destino: Cubanacán, Islazul, y Gaviota que es el que posee una mayor expansión en el destino.

Por consiguiente, el grupo de turismo Gaviota S. A., desde el 2005 comenzó a desarrollar un intenso trabajo con el objetivo de establecer un homogéneo sistema de gestión de la calidad (SGC) donde se vinculen los aportes de las firmas administradoras que trabajan con el grupo, las exigencias sobre el tema de los turoperadores (TTOO) más importantes y de las experiencias nacionales en el tema.

En este contexto, el Hotel Playa Pesquero, perteneciente al grupo hotelero Gaviota S.A, Holguín cuenta con una imagen ante los clientes formada a partir del cumplimiento de los estándares de calidad, potenciando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas y requerimientos. Todas las acciones realizadas en la entidad en función de la calidad han generado por una parte un producto con elevados estándares físicos dirigidos a los elementos vitales que garantizan la satisfacción del cliente y por otra parte un sistema de ideas y percepciones sobre lo que es en este momento y lo que pretende lograr en un futuro.

El trabajo desarrollado por el hotel en lo relacionado con la calidad, puede ser catalogado de positivo, tanto en el orden de los servicios que se ofrecen a los huéspedes como a la percepción que la mayoría de ellos tienen sobre la instalación. Haciendo un análisis de las causas que entorpecen la implementación del SGC de forma óptima se evidencia por una parte que el mismo en la institución no está certificado por las NC ISO 9001 2015 y que los instrumentos utilizados en el hotel para medir el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios no permiten conocer la magnitud real de los problemas existentes.

De lo anterior, se deriva el siguiente **problema científico**: ¿cómo favorecer el Sistema de Gestión de la Calidad sobre la base de la evaluación de la calidad de los servicios en el Hotel Playa Pesquero del Grupo de Turismo Gaviota S.A?



Quedando definido como **objeto de investigación** el sistema de gestión de la calidad y como **campo de acción** el proceso de evaluación de la calidad de los servicios.

Se define como **objetivo general** de la investigación: realizar una evaluación de la calidad de los servicios del Hotel Playa Pesquero del grupo de turismo Gaviota S.A de modo que favorezca al Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta el objetivo planteado se formula como **hipótesis** a verificar la siguiente: la evaluación de la calidad de los servicios en el Hotel Playa Pesquero del grupo de turismo Gaviota S.A, con la aplicación de un procedimiento permitirá identificar las principales insuficiencias y formular estrategias que favorezcan el proceso de toma de decisiones.

Para el desarrollo de la investigación se establecieron las siguientes **tareas**:

1. Elaborar el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto y el campo de investigación.
2. Aplicar el procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad de los servicios en el Hotel Playa Pesquero del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
3. Procesar la información de la aplicación del procedimiento.

Para el desarrollo de las tareas se aplicaron los siguientes **métodos de investigación**:

Del nivel teórico el **dialéctico-materialista** como método general y base para el desarrollo del resto de los métodos utilizados como:

- ✓ **Histórico-lógico:** para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico y su modelación.
- ✓ **Análisis-síntesis:** para el análisis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada y en la elaboración de las conclusiones.
- ✓ **Hipotético-deductivo:** en la elaboración de la hipótesis planteada a partir de la



concepción teórica asumida para dar respuesta al problema científico y en el proceso de evaluación de la calidad de los servicios.

- ✓ **Inducción-deducción:** para determinar mediante la información recopilada, las conclusiones y recomendaciones de los análisis efectuados.

Del **nivel empírico** los métodos utilizados fueron: el análisis documental: para la organización y análisis de los datos; la observación participante: para diagnosticar el estado actual e identificar los problemas que presenta el Hotel Playa Pesquero del Grupo de Turismo Gaviota S.A, en la calidad de los servicios; las entrevistas abiertas no estructuradas y encuestas para la recolección de información pertinente sobre la aplicación del procedimiento; la consulta a expertos para la validación de los resultados obtenidos en la evaluación.

La investigación se estructura en la Introducción y el desarrollo en dos capítulos, en el capítulo I se fundamenta el marco teórico-práctico referencial en que se sustentó la investigación; mientras que en el capítulo II se aplica el procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad de los servicios, demostrando su aplicación en el Hotel Playa Pesquero del Grupo de Turismo Gaviota S.A, a partir de los resultados de la investigación se plantearon las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que contribuyen a la mejor comprensión de los resultados.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Este capítulo se estructuró en cinco epígrafes, en el mismo se expone y analizan los aspectos teóricos fundamentales que sustentan esta investigación, teniendo como base la obtención de definiciones y criterios de un grupo de autores conocedores y estudiosos sobre: calidad, gestión de la calidad, calidad y evaluación de los servicios, así como las principales insuficiencias que se experimenta en su concepción práctica, específicamente en el Hotel Playa Pesquero, Holguín.

1.1 Calidad: origen y evolución

La calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. Esto se evidencia principalmente en que, desde el inicio del proceso evolutivo, el hombre ha debido controlar la calidad de los productos que consumía, por medio de un largo y penoso proceso que le permitió diferenciar entre los productos que podía consumir y aquellos que eran perjudiciales para su salud.

En este proceso evolutivo, el hombre entendió que el uso de armas facilitaba el abastecimiento de los alimentos necesarios para su subsistencia, lo que generó un gran interés por construir y desarrollar armas que le permitieran cazar presas más grandes y con un esfuerzo menor, lo que obligó a que en el proceso de diseño, construcción y mejora de sus armas la calidad estuviera presente a lo largo de todos estos. Este proceso se replicó a lo largo de la satisfacción de todas sus actividades primarias, como la construcción de sus viviendas, la fabricación de sus prendas de vestir, etc. (Cubillos R. y D. Rozo 2009)

Los primeros vestigios de la preocupación del ser humano por la calidad se remontan a la antigua Babilonia. Así, queda constancia en el Código de Hammurabi (1752 a.c), cuya regla 229 establecía que *“si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte”*.

7



Por otra parte, los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. Estos dos ejemplos muestran la importancia del trabajo bien hecho desde las primeras civilizaciones. Evidencias adicionales sobre la importancia de la calidad se encuentran en otras civilizaciones, como la egipcia, donde los inspectores de calidad egipcios verificaban las medidas de los bloques de piedra caliza de las pirámides por medio de una cuerda. Esta estrategia también la empleó la civilización maya.

Etapa artesanal

En este proceso evolutivo llegamos a la Edad Media, donde surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se generaliza la costumbre de agregarles marca y, con esta práctica, se desarrolla el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.). Según De Fuentes (1998), en el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, fenómeno que convirtió a los artesanos en instructores del oficio y en inspectores de éste, ya que conocían a fondo su trabajo, su producto y sus clientes. Este conocimiento tan amplio del artesano determinó que sus productos fueran de la mejor calidad, ya que realizaban el control de calidad de sus productos y de antemano conocían las necesidades y expectativas de sus clientes.

En el siglo XVII se produjo una separación entre la ciudad y el mundo rural, debido a que se presenta en la escena productiva el desarrollo del comercio internacional. Este proceso obliga a que paulatinamente los artesanos migren a las ciudades y se concentren allí. En este momento aparece la figura del mercader, que compra la producción de los artesanos para comercializarla posteriormente. Esta operación permite a estos la dedicación exclusiva a sus actividades productivas. Durante esta etapa, que es el antecedente a la Revolución Industrial y su producción en masa, la calidad se fundamentaba en las destrezas y la reputación del artesano (Penacho, 2000)



Revolución Industrial. Finales del siglo XIX

Con la llegada de la era industrial, esta situación cambió. El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. Los artesanos, al igual que los talleres también cambiaron. Los de mayor capacidad económica se transformaron en empresarios, mientras que el resto se convirtió en los operarios de las nuevas fábricas.

La era de la revolución industrial trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de los altos niveles de demanda y la necesidad implícita de mejorar la calidad de los procesos exigida por los nuevos esquemas productivos, la función de inspección se convierte en elemento fundamental del proceso productivo y la realiza el operario. Por consiguiente, el objeto de la inspección simplemente era identificar los productos que no se ajustaban a los estándares deseados, para que no llegaran hasta el cliente (Garvin, 1988)

Administración Científica. Segunda Guerra Mundial

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente la comunicación estrecha que existía entre los fabricantes y sus clientes, debido a la imposibilidad de los productores de comunicarse y satisfacer individualmente las necesidades de cada uno de sus clientes, como consecuencia de la aparición del sistema de producción en serie, el cual se caracteriza por la poca flexibilidad del producto. En pocas palabras, se inició formalmente el proceso de estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

Es entonces cuando aparecen las teorías sobre la administración científica, cuyo pionero fue Frederick Winslow Taylor (1911). Según Evans y Lindsay (2008), uno de los principios fundamentales de esta teoría determina que las actividades de planificación y ejecución del trabajo deben estar totalmente separadas con el objetivo de aumentar la productividad. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la



fábrica, centralizada en un empleado responsable de determinar los productos buenos y malos.

Así aparecen por primera vez en los organigramas de las empresas los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, verifican uno a uno los productos terminados para detectar sus defectos y proceder a tomar las medidas respectivas de solución y evitar así que los mismos lleguen al consumidor. En consecuencia, con la aparición de la administración científica en los esquemas productivos de la época, se da inicio a la primera etapa del desarrollo de la calidad, conocida como control de calidad por inspección.

En 1924 el matemático Walter Shewhart diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables del producto, dando así inicio oficial a la era del control estadístico de calidad, lo cual proporcionó un método para controlar la calidad en medios de producción en serie a unos costos más económicos que los anteriores. El objetivo de este nuevo método era mejorar, en términos de costo-beneficio, las líneas de producción, aplicando la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores (Shewhart, 1931). Cabe anotar que además de su preocupación por la estadística aplicada al control de calidad, Shewhart también se preocupó por el rol administrativo de la calidad, diseñando el famoso ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), bautizado más adelante por los japoneses como el ciclo Deming, el cual es la base de los sistemas de gestión de calidad existentes en la actualidad.

Según Duncan (1996), el objetivo fundamental de este nuevo sistema era el demostrar con total certeza que, a través de un sistema basado en la estadística, era posible garantizar los estándares de calidad de manera que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto de ésta en la productividad fue el gobierno norteamericano, en especial su industria militar.

Durante el mismo periodo de la Segunda Guerra Mundial, aparece en la escena del desarrollo de la calidad el doctor William Edwards Deming, uno de los grandes estadistas



y discípulos de Shewhart, Deming, absolutamente desconocido en este tiempo, trabajó en la Universidad de Stanford capacitando a los ingenieros militares en el control estadístico de calidad. Entre 1942 y 1945 Edwards Deming contribuyó a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra.

Década de los sesenta

Según Evans y Lindsay (2008), una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro lado, Japón comenzaba una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente distinto al occidental, influenciado por Deming en 1950 y Joseph Juran en 1954.

Por consiguiente, pese a que el control de calidad se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección, pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Las empresas niponas entendieron que se necesitaba un programa de control de calidad cuya aplicación fuera más amplia que la considerada hasta el momento. Apareciendo así Armand V. Feigenbaum quien creó el concepto de gestión de la calidad o de gestionar la calidad, e introdujo el programa de calidad en la General Electric, que aplicó por primera vez el Total Quality Control en Estados Unidos, que apareció en 1951 en su libro Total Quality Control. Feigenbaum también fue a Japón en 1956. A estos tres nombres: Edwards Deming, Joseph Juran y Armand V. Feigenbaum, se debe la gran explosión de la calidad en Japón, consolidada a través de Ishikawa a partir de 1955.

Hasta principios de los años sesenta la calidad en Estados Unidos permaneció en el ámbito de los ingenieros y de la gestión. Desde el caso japonés, en 1962, el empresario y consultor japonés Kaoru Ishikawa constituye los primeros círculos de control de calidad en Japón con el fin de lograr un mejoramiento importante en la calidad de sus productos. Como primer resultado de esta implantación, los empleados japoneses aprendieron y aplicaron técnicas estadísticas sencillas. En mayo de 1963 se



llevó a cabo en Japón la Primera Conferencia de Circulo de Control de Calidad, donde se dio inicio a lo que hoy se conoce como el milagro japonés.

Década de los Setenta - Noventa

Como se puede observar, el período comprendido entre la terminación de la Segunda Guerra Mundial y el fin de la década del setenta, aportó el mayor porcentaje de la fundamentación teórica y conceptual de la calidad que conocemos hoy. Posteriormente a esta década, y como consecuencia de los nuevos esquemas económicos mundiales, se presenta una tercera etapa en el desarrollo de la Calidad. Aparece en el escenario mundial “El Proceso de Calidad Total”.

Esta nueva etapa se distingue por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones sin importar su actividad económica, incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. Esto significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación, en la contabilidad y en el personal, entre otras áreas, tenían que participar sin excepción. A su vez, los encargados de la investigación de mercados tenían un papel importantísimo, pues debían escuchar las opiniones de los consumidores para incorporarlas en la planificación del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, a quienes iba dirigido. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente en la línea de manufactura.

Década de los Noventa-Actualidad

La tercera etapa del concepto de calidad finaliza con el inicio de la década de los noventa, cuando aparecieron nuevos fenómenos socioeconómicos como la globalización, que cambian por completo el concepto de empresa (Evans y Lindsay, 2008)



Esta cuarta etapa, en la cual se encuentra la calidad actualmente es conocida como mejora continua de la calidad total. La competencia empieza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (automóviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.)

En esta nueva etapa, el factor humano cumple un papel muy importante al iniciar un proceso continuo de reducción de costos, dado que ha desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa descubre que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistémica.

Al competir en un mercado globalizado, las empresas se enfrentan al reto de producir y vender productos de alta calidad al menor costo posible. La suma de los esfuerzos del personal y la optimización del proceso se reflejan en una reducción continua de costos que, junto con la reducción de la brecha con los clientes, traducida en ventas, refleja una mejora en las utilidades de la empresa.

La tabla 1 permite visualizar de manera resumida la evolución cronológica del concepto de calidad.

Tabla 1. Evolución cronológica del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.



Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra	Occidente Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado.	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos.



	organización para evitar productos defectuosos.	Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades

Fuente: tomado de Cubillos R. y D. Rozo (2009)

1.2 Teorías de la Calidad

Del mismo modo que otros aspectos de la empresa (finanzas, marketing, RRHH, ...), la calidad debe ser objeto de gestión. A través de sus diversos aportes autores han coincidido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

En este sentido cinco de las principales aportaciones efectuadas por los teóricos de la calidad son:

1. La Trilogía de la Calidad por Joseph M. Juran:

- ✓ Planificación de la calidad: determinar las necesidades de los clientes y desarrollamos los productos y actividades idóneas para satisfacer aquellas.



- ✓ Control de la calidad: evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias.
- ✓ Mejora de la calidad: establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana ya no lo será.

Para Juran (1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

2. El Ciclo PECA o Ciclo Deming por W. Edwards Deming:

- ✓ (P) Plan: elaborar los cambios basándose en datos actuales.
- ✓ (E) Ejecución: ejecutar el cambio.
- ✓ (C) Control: evaluar los efectos y recoger los resultados.
- ✓ (A) Actuación: estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Indicando que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

3. Cero defectos por Philip B. Crosby:

16



- ✓ Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.
- ✓ Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los principales representantes de cada departamento.
- ✓ Medidas de la calidad: se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.
- ✓ El coste de la calidad. Es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
- ✓ Tener conciencia de la calidad: se adiestrará a toda la organización enseñando el costo de la no calidad con el objetivo de evitarlo.
- ✓ Acción correctiva: se emprenderán medidas correctivas sobre posibles desviaciones.
- ✓ Planificación cero defectos: se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.
- ✓ Capacitación del supervisor: la dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.
- ✓ Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.
- ✓ Establecer las metas: se fijan los objetivos para reducir errores.
- ✓ Eliminación de la causa error: se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.
- ✓ Reconocimiento: se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.
- ✓ Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.
- ✓ Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.



La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad definiéndola como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

4. Círculos de Calidad por Kaoru Ishikawa:

- ✓ La participación en un círculo de calidad (CC) es voluntaria, aunque se espera la participación activa de todos los participantes.
- ✓ La formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa.
- ✓ La sistemática de trabajo gira en torno al líder del grupo.
- ✓ Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser iniciativa tanto de los trabajadores como de los directivos.
- ✓ Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros.
- ✓ La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del CC.

Kaoru Ishikawa (1962) por su parte afirma que cuando se habla de calidad, se deben conocer las necesidades de los clientes; el estado ideal de la calidad es cuando no hay inspección; eliminar la causa raíz y no los síntomas.

5. Cinco “S” de Kaizen por el Instituto Kaisen:

- ✓ Seiri (disposición metódica): establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipos, stocks y cualesquiera otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.
- ✓ Seiton (orden): exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.



- ✓ Seiso (limpieza): consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.
- ✓ Seiketsu (estandarizar): pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
- ✓ Shitsuke (disciplina): debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos

El *Kaizen* nace del libro “La clave de la ventaja competitiva japonesa” escrito por Masaaki Imai donde hace introducción a esta filosofía que proviene del significado de dos signos japoneses: *Kai* que significa cambio y *Zen* que significa para mejorar. La metodología de Kaizen consiste en el mejoramiento continuo y progresivo de las empresas, involucrando tanto a gerentes como a trabajadores basado principalmente en el trabajo en equipo y utilizando las habilidades y conocimientos de todo el personal involucrado para la detección de problemas y la solución de los mismos. El objetivo principal de esta metodología es incrementar la productividad reduciendo los tiempos de ciclo en la manufactura (Barbosa et al., 2016)

Siguiendo esta línea de pensamientos se puede plantear que Juran (1951), Deming (1989), Crosby (1987) o Ishikawa (1962) han sido considerados por muchos autores como los *gurús de la calidad*. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Alternativamente a la concepción práctica de la calidad en la que se apoyaron las teorías presentadas con anterioridad, existen otras ideas basadas a la condición del producto o servicio ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser y nos dan la garantía de que es óptimo. Entre esos autores se encuentran Michelena Fernández (2000), Moreno Pino (2003), y Uribe Marín (2010) (citado por Muñiz González, 2018) como lo más relevantes. Sus principales aportes se centran en los atributos, propiedades o características de un producto o servicio que satisface las



expectativas de los clientes, como resultado de la integración de los procesos en una organización.

1.3 ¿Qué es la gestión de la calidad?

Dada las características del mundo actual de los negocios y la evolución de la gestión de la calidad se considera que la sustentabilidad de una empresa está en lograr conocer, satisfacer y mejorar las necesidades del cliente a partir del grado de aceptación de su producto o servicio, con el uso racional y correcto de los recursos logrando una disminución creciente de los costos y el apoyo de la Dirección y todos los miembros de la organización motivados a alcanzar los mejores resultados. Conceptualmente, la Gestión de la Calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades (NC ISO 9000:2005)

La Gestión de la Calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por la máxima dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

Existen diversas líneas de opinión, la primera concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo (Witcher ,1995). Una segunda forma de entender la Gestión de la Calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds et al., 1994; Broedling, 1990)

Otra visión contempla la Gestión de la Calidad como una opción estratégica que puede influir decisivamente en la posición competitiva de una organización, esta ha sido postulada de manera amplia, especialmente por los autores encuadrados dentro del enfoque de Gestión de la Calidad Total, es el caso de Stahl y Grigsby (1997), Kia (1997), Tummala y Tang (1996)



En este contexto la Gestión de la Calidad aporta elementos de interés tanto para competir por costes como para diferenciarse de la competencia, según el objetivo que se marque a los proyectos de mejora. Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente externo, cliente interno), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos y calidad de vida a todos los niveles.

Paralelo a eso, la Gestión de la Calidad sólo es plena cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas en todos los niveles organizativos y cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. La Gestión de la Calidad enfatiza así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición (Ricardo Tarragó, 2010)

Según Torres, Treto y Santos (2003) existen 3 enfoques fundamentales a través de los cuales se ha desarrollado la gestión de la calidad:

1. El enfoque de los Gurús de la Calidad.
2. El enfoque de los Premios:
 - ✓ Premio Malcom Baldrige (EE.UU)
 - ✓ Premio Deming (Japón)
 - ✓ Premio Iberoamericano de la Calidad
 - ✓ Premio EFQM (Europa)
 - ✓ Premio Nacional y Provincial de Calidad (Cuba)
 - ✓ Entre otros.
3. EL enfoque Normalizado (Normas ISO- 9000)

Con una visión integradora de estos enfoques, Pérez Fernández de Velasco (1994) aporta una interesante definición de calidad total que es concebida como “un sistema de gestión de calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad, de todos los métodos y procesos operativos, mediante la



participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y entrenamiento”

1.4 El sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de calidad, debe estar basado en la definición y gestión de los procesos, lo que implica el desglose de las actividades de la organización en partes bien definidas, establecer la secuencia correcta y la adecuada interacción que pueda existir entre ellas y en el estudio y tratamiento de las mismas con el fin de que den lugar a productos conformes.

A partir de ello, Garmendía Zaldívar (2010) define el sistema de calidad como un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en los siguientes aspectos: calidad de los productos o servicios suministrados, economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y mejora continua de las anteriores particularidades.

Lo que se busca es conseguir la calidad de productos o servicios mediante la calidad de los procesos, o sea: si se obtiene un producto de calidad mediante la puesta en práctica de un proceso definido, la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad, entendiendo por productos de calidad aquellos que satisfacen plenamente las expectativas del cliente.

Según la NC. (ISO.9000/2008) un Sistema es el conjunto de elementos interrelacionados o interactuantes y un Sistema de Calidad es el conjunto de la estructura, de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Fernández Hatre, (2003) establece que un sistema de calidad será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los productos y que puedan ser verificados. Un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en sincronía, y de esa forma se podrá asegurar que los servicios que



se prestan están sujetos a unas especificaciones, y por tanto cumplen con unos estándares de calidad que se han fijado previamente.

1.4.1 La calidad de los servicios como soporte del sistema de gestión de la calidad

Diversos autores coinciden en afirmar que definir y delimitar el sector de los servicios resulta bastante complejo. En un sentido general, las empresas de servicios pueden ser asumidas como organizaciones cuyos productos son acciones, procesos y ejecuciones intangibles (Zeithaml y Bitner, 2002). “En relación a lo anterior, el concepto servicio es aplicable a un amplio rango de actividades. Así, por ejemplo, los servicios pueden estar basados en equipos como el caso de los servicios telefónicos, o basados en las personas, como es el caso de una estilista” (Kotler, 199) (citado por Setó, 2004)

Ahora bien, Vargas y Aldana (2007), alegan que la “primera interpretación del servicio, ha sido, entenderlo como un valor agregado al bien. Luego fue concebido como una utilidad en sí misma que, en oportunidades, requiere presentarse a través de bienes tangibles y, en otras, por medio de la comunicación cliente - proveedor”.

Las autoras antes mencionadas, conceptualizan el servicio como “el conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera”. Mientras que, a juicio de Thomas (1995) (citada por Vargas y Aldana 2007): “Hoy se piensa que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; que es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un bien”.

Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002) refieren que los servicios no sólo deben ser apropiados para el uso asignado, sino superior a las expectativas depositadas por los usuarios; el objetivo consiste en satisfacer a los usuarios desde el principio hasta el fin, para obtener su fidelidad a través de una nueva concepción de calidad, denominada: calidad de servicio.



De modo que, se puede definir la calidad del servicio como la comparación entre lo que el usuario espera recibir, es decir, sus expectativas, y lo que él realmente recibe o percibe que recibe, dicho de otro modo, el desempeño o percepción del resultado del servicio que recibe, según Setó (2004). Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002) definen la calidad del servicio como una función de la discrepancia existente entre las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Por otro lado, Rivera, Arellano y Molero (2009) refieren que la calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una instrumental, que describe los aspectos físicos del servicio; y otra relacionada con las características funcionales, que describe los aspectos intangibles del servicio.

Grande (2005) establece que, debido a que las percepciones de calidad de proveedores y consumidores no son coincidentes, pueden distinguirse varias clases de calidad en un servicio. La primera, denominada calidad física, depende de los productos físicos, equipos y demás elementos tangibles, como computadores, decoración, mobiliario, entre otros; adquiere una dimensión medible del entorno donde se prestan los servicios. La segunda, la calidad técnica, se refiere estrictamente al servicio que recibe el usuario. Finalmente, la calidad funcional representa a cómo obtiene el servicio el usuario. Hace referencia al proceso de su prestación: cómo es recibido el usuario, en qué medida se trata de atender sus necesidades, entre otros.

En definitiva, se debe considerar que la calidad del servicio dependerá de la interacción entre el usuario y el proveedor del mismo. En este sentido, la atención que brinda el personal a un usuario debe incluir un trato amable, respetuoso, cortés, incluso involucrarse con su problema forma parte primordial del servicio, para lograr la plena satisfacción de sus exigencias. Con este fin, se requiere delegar autoridad en los empleados de contacto directo con el usuario, asignar responsabilidades, así como motivar y ofrecer incentivos para orientar sus esfuerzos en reconocer las necesidades del cliente y preocuparse por satisfacerlas.



1.4.2 La calidad de los servicios en la actividad turística

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva cada vez más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas turísticas considerables beneficios en cuanto a: cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Teniendo en cuenta esos aspectos, el cambio en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituye un factor crítico en el turismo actual. Se ha pasado de una tipología de turistas que consumían servicios estandarizados, basados en la búsqueda de sol y playa a precios competitivos sin otorgar importancia a la calidad, hacia otra tipología de turistas que consideran las vacaciones como elemento básico en sus vidas, desdeñando los paquetes turísticos estandarizados, y buscando un turismo a medida, individualizado, que muestra interés por la naturaleza, la cultura y la no masificación, considerando a la calidad como algo primordial (Santos et al., 2007)

Ante los cambios originados en el comportamiento de los turistas, las organizaciones que componen los destinos turísticos consideran necesario implantar estrategias de gestión de calidad enfocadas a la satisfacción del cliente y la mejora continua de los servicios, como factores críticos para mantener la posición competitiva en el mercado y conseguir el éxito empresarial (Camisón et al., 1996). Se tiene que ofrecer un servicio de calidad, a través de la habilidad del personal para prestar el servicio, el uso de nuevas tecnologías, la capacidad para innovar y la formación continua del personal, entre otros aspectos.

No obstante, existen ciertos elementos que obstaculizan a las empresas del sector turístico el poder ofertar un producto de calidad. Entre ellos destacamos el carácter intangible y de percepción subjetiva del servicio prestado a sus clientes, lo que provoca



un mayor riesgo percibido para los consumidores, y hace más complejo que la organización implante especificaciones concretas para la elaboración de su producto intangible o servicio que permitan estandarizar su calidad, así como problemas en su medición y evaluación (Zeithmal, 1988)

Así mismo la heterogeneidad o variabilidad potencial efectiva en la prestación del servicio (Parasuraman et al., 1985) obstaculizan la precisión de la calidad, resultado del carácter inseparable de la producción y el consumo (Grönroos, 1978), así como el carácter perecedero, originando cierta complejidad a la hora de cuantificar la calidad. Por ello evaluar el servicio de una empresa del sector turístico es una tarea muy complicada por sus características intrínsecas (intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad y ausencia de propiedad). De tal forma que para determinar si el servicio fijado por el proveedor (empresa turística) es de calidad hay que conocer los deseos de los consumidores, ya que el nivel de calidad de los servicios es fijado por estos.

En base a lo anterior se va a mostrar la visión que la literatura científica tiene sobre la calidad de los servicios en el sector turístico, tratando de acotar y definir este vocablo (Martín, 2002). De las innumerables aportaciones desde el ámbito científico se pueden tomar dos perspectivas de la calidad, una enfocada a la creación de valor, incorporando la dimensión interna o productiva (eficiencia) y la dimensión externa o de mercado (eficacia), y otra orientada hacia una visión subjetiva, tomando como referencia la percepción del cliente (Albacete et al., 2007) y evaluando su comportamiento ante los servicios turísticos recibidos.

1.4.3 Evaluación de la calidad del servicio

La Calidad es una categoría compleja, de difícil medición, donde el cliente es el juez, el único capaz de sentenciar la buena o mala calidad. En el caso particular de los servicios, dadas sus características, la calidad es en extremo difícil de medir pues estará muy orientada a «igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio» (Milian 2014)



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

- ✓ *Fiabilidad*: cumplimiento de las promesas, interés en la resolución de problemas, realización del servicio a la primera opción, en el plazo prometido y ausencia de errores;
- ✓ *Capacidad*: personal comunicativo, personal rápido, personal colaborador y personal informado, con una actitud positiva que ayude a los clientes en el menor tiempo posible a solventar sus necesidades;
- ✓ *Seguridad*: personal amable y bien formado que transmite confianza a sus clientes en cualquier eventualidad que se presente, de manera confiable y segura;
- ✓ *Empatía*: atención individualizada al cliente, horario conveniente, atención personalizada de los colaboradores, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades;
- ✓ *Intangibilidad*: los servicios no pueden estar inventariados, sino que siempre se utiliza la capacidad de producción total del servicio sin producción total del servicio sin dejar nada pendiente o en stock.

En consecuencia con lo anterior, para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios.

Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, siendo



ésta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados (Valls, 2004)

Duque-Oliva y Parra-Díaz (2005) (citados por Muñiz 2018) consideran que las escuelas nórdica y norteamericana fueron influyentes para nuevas investigaciones sobre la medición de la calidad del servicio. Oliver (1981) introdujo el modelo expectancy-disconfirmation para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006) realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos, pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

La existencia de una relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad en la prestación del servicio es analizada, por primera vez, con la teoría denominada Calidad de servicio (Carman, (1990); Grönroos, (1982); Atkinson, (1988). A partir de este momento, esta relación ha sido discutida y tratada en un amplio grupo de investigaciones.

1.4.3.1 Modelos para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros

Con el propósito de profundizar en los principales elementos pertinentes a la calidad en la prestación de los servicios hoteleros (CPSH) y la forma en que se articulan para lograr satisfacer las expectativas del cliente, Leyva Salazar (2018), realizó una revisión bibliográfica especializada en este tema, consultando un total de 29 investigaciones. Según la cual los autores pueden ser reunidos en cinco posibles grupos.



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

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

El tercer grupo: está compuesto por investigaciones que hacen adaptaciones de la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio en hoteles, en los cuales hacen uso de prácticamente los mismos atributos de la calidad: fiabilidad, elementos tangibles,



personal y oferta complementaria. En su descripción de características del personal se incluyen aspectos relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

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

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

La conclusión que se deduce de estas investigaciones es que: las escalas más utilizadas son basadas en el Modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); estas, en su mayoría, excluyen el análisis de las expectativas del cliente; las dimensiones de calidad más analizadas fueron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; la etapa más abordada en las investigaciones es la de prestación de los servicios; el enfoque que más se utilizó es el enfoque al cliente, otro utilizado es el enfoque normalizado y ninguno de los casos estudiados tiene un enfoque a la mejora; la etapa del ciclo de gestión más analizada es la de control limitada a la evaluación, en solo uno de los procedimientos estudiados, Pérez Pérez (2017), se encuentra el ciclo de gestión, en todo su alcance.

1.5 Necesidad de evaluar la calidad de los servicios en el Hotel Playa Pesquero

Los hoteles del destino turístico holguinero orientan la calidad hacia el cumplimiento de las normas internacionales y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Las



principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001, cumpliendo con una serie de requisitos específicos para cada uno de los servicios ofertados (NC 126: 2001 y 127: 2014), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad de experiencia vivida por los turistas.

La experiencia turística acerca del destino Holguín, como en otros destinos está estrechamente vinculada a la calidad de la experiencia turística y como los servicios hoteleros influyen en la misma. Algunas investigaciones como la de Leyva Salazar, 2018; Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Mastrapa Rodríguez, 2013; Matos Carballosa, 2013; Riverón León, 2013; Batista Sánchez, 2014; Mora Hernández, 2014; Pérez, 2017 y González Escalona, 2017 y González Camejo, 2018 hacen referencia a la gestión de calidad en los hoteles del destino teniendo en cuenta la influencia de la calidad de los servicios y la influencia de la misma en la experiencia turística y exponen que se necesita trasladarse de la calidad funcional del servicio a la experiencia, pues los índices de la calidad funcional determinan la satisfacción del consumo. Entre las principales problemáticas que se abordan en estas investigaciones están:

1. La necesidad de potenciar fundamentalmente los servicios tematizados y las actividades de ocio, pues son las motivaciones que más agradan a los turistas. Mediante la creación de nuevas actividades y la promoción de las mismas;
2. Insuficientes actividades de exploración de manera espontánea e imprevisible, a partir de excursiones a sitios históricos, juegos de participación y actividades específicas a clientes repitentes;
3. Insuficientes escenarios adecuados para la realización de actividades de meditación y relajación;
4. Poca variedad de actividades en el Programa de Animación

Teniendo en cuenta estudios realizados en el destino y la importancia que tiene conocer la calidad de los servicios que se prestan en las diferentes instalaciones del polo, se realiza esta investigación con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios del: hotel Playa Pesquero, Holguín.



CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO, HOLGUÍN

Luego de haber realizado un análisis de los referentes teóricos que fundamentan el objeto y campo de investigación, se aplicará el procedimiento diseñado por la profesora Lic. Yadelin Garcés Pérez para la Evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, tesis que será presentada para la opción al título académico de Máster en Dirección (Anexo 1). El objetivo esencial del procedimiento es ofrecer a las entidades hoteleras una herramienta efectiva para evaluar la calidad en la prestación de sus servicios y trazar estrategias que posibiliten brindar a sus clientes un producto de mayor calidad, teniendo en cuenta la situación existente en la instalación. De esta forma se podrán obtener mayores niveles de satisfacción del cliente.

A continuación, se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada una de las etapas, pasos y tareas por las que está compuesto el procedimiento y posteriormente se realizará su aplicación en el Hotel Playa Pesquero, del Grupo Hotelero Gaviota S.A.

2.1 Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros

Etapa I. Fase preliminar

Objetivo: establecer las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación a partir de la creación del grupo de trabajo, así como establecer la información básica de entrada que guiará el proceso evaluación de la calidad de los servicios como factor de competitividad en la instalación hotelera objeto de estudio.

Descripción: el cumplimiento de esta etapa garantizará la recopilación de la información y datos necesarios para que el estudio sea lo más acertado posible, por lo cual, se debe informar en primer lugar a los administrativos la necesidad de la investigación para que estos tengan claridad de la necesidad del estudio para que estos se motiven lo suficiente que permita influir en sus subordinados. Una vez que el personal implicado en el proceso conozca la importancia de la investigación se procede



a seleccionar el grupo de trabajo, el cual debe ser capacitado en las etapas, pasos, métodos, técnicas y herramientas a emplear en la aplicación del procedimiento a través de sesiones de trabajo. Con lo anterior se estará en condiciones de implementar el resto de las etapas y pasos propuestos en el procedimiento.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión documental, entrevistas con especialistas, conferencias especializadas, talleres y dinámicas grupales.

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

Objetivo: conformar el grupo de trabajo que guiará la investigación en la instalación objeto de estudio.

Descripción: seleccionar los trabajadores de la instalación hotelera objeto de estudio (especialistas o conocedores del tema, directivos de la organización y trabajadores de experiencia) que formarán parte del grupo de trabajo. Para su selección se tendrá en cuenta los años de experiencia de los trabajadores, el nivel de superación y el cargo que desempeñan, de forma que garanticen la imparcialidad en sus juicios y criterios. No se propone una cifra de participantes, pues esta depende de las características de la instalación hotelera.

Paso 2. Capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: preparar el grupo de trabajo teniendo en cuenta las etapas y pasos propuestos en el procedimiento, de forma que permita la realización exitosa de la investigación.

Descripción: este paso tiene como fin adiestrar y entrenar a todos los miembros del grupo, que permita cubrir sus necesidades de aprendizaje en torno a las etapas y pasos del procedimiento. El grupo será capacitado en temáticas relacionadas con los elementos teóricos sobre la calidad de los servicios, dimensiones y atributos de los servicios hoteleros, procesamiento de encuesta y determinación de un índice sintético para medir la calidad de los servicios hoteleros, a partir de la realización de sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de



evaluación de la calidad de los servicios hoteleros para favorecer el proceso de toma de decisiones y trazar estrategias que permitan mantener o mejorar la posición competitiva de la instalación objeto de estudio.

Etapa II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera

Objetivo: caracterizar y analizar la situación interna y externa de la instalación hotelera objeto de estudio.

Descripción: en esta etapa se realizará un análisis lo más profundo posible de los factores del macro y microentorno, así como de los factores internos de la instalación objeto de estudio, teniendo en cuenta factores cuantitativos y cualitativos, cuantificables o no, que permita tener un análisis de todos los factores que inciden en este, así como una descripción de estos a partir de la información y los datos extraídos en el proceso de recopilación de la información y de los datos cuantitativos.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, tormenta o lluvia de ideas, técnica de prospectiva (MICMAC), Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

Paso 3. Diagnóstico Estratégico Interno

Objetivo: realizar un análisis de los factores claves (fortalezas y debilidades) que influyen en el desempeño de la instalación.

Tarea 1. Descripción general de la instalación

Para realizar la descripción general de la instalación es necesario considerar aspectos tales como: su objeto social, misión y visión; la categoría, el tipo de hotel de acuerdo con su tamaño, su localización, la tipología de clientes que recibe, el período de estancia de los clientes, la modalidad en que operan, estructura organizativa, niveles de precios de acuerdo a su categoría.

Tarea 2. Identificación de los factores internos



Para determinar los factores internos de la instalación hotelera objeto de estudio se recomienda realizar un análisis de:

1. Capacidades distintivas (recursos físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que posee la instalación o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.
2. Análisis funcional mediante la caracterización y análisis de los siguientes subsistemas (Dirección, Económico-Financiero, Calidad, Capital Humano, Comercial, Aseguramiento y Servicios Técnicos) aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias. Pueden tomarse también las Áreas de Resultados Claves si estas se encuentran definidas en la instalación.
3. Principales servicios que presta la instalación (Recepción, Alojamiento, Restauración y Animación).

Tarea 3. Cálculo de indicadores hoteleros

Los indicadores hoteleros poseen gran importancia para el análisis interno de las instalaciones, pues permiten obtener una valoración real y concreta de la situación actual en que se encuentran, además de poder evaluar en qué medida están logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

1. Coeficiente de ocupación: relaciona el total de las habitaciones disponibles en un día (o en un plazo determinado), con las que son ocupadas. Para obtener el porcentaje es necesario dividir el número de las habitaciones que se utilizaron entre el total de las disponibles.

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

2. Índice de Frecuentación: permite conocer cuántos huéspedes arriban al hotel, del total de los turistas que llegan al destino.

$$\text{Índice de Frecuentación} = \frac{\text{Número de Turistas hospedados en el hotel}}{\text{Número de turistas totales llegados al destino}}$$



3. Índice de repitencia: posibilita conocer cuántos huéspedes regresan de nuevo al hotel en un periodo determinado.

Índice de repitencia = $\frac{\text{Número de turistas que regresan al hotel}}{\text{Número total de turistas que se han hospedado en el hotel}}$

Número total de turistas que se han hospedado en el hotel

Tarea 4. Análisis de los factores internos a través del MICMAC

El análisis interno permite identificar los principales factores internos de la instalación que están bajo su control e influencia, así como los factores negativos que en algún momento la pueden llevar a una crisis o la debilitarla ante sus competidores.

En la bibliografía consultada, la importancia de estos factores es determinada, por lo general, a criterio del grupo de trabajo, lo cual imprime un alto grado de subjetividad al proceso. Es por ello que, con el objetivo de minimizar el impacto de esta insuficiencia, se incluye en este procedimiento el empleo de la técnica de prospectiva “MICMAC”, para determinar el grado de importancia de los factores fundamentales para el estudio.

Se propone la utilización del MICMAC de la siguiente forma:

1. Seleccionar los factores clave fundamentales para el estudio (entre 5 y 20), que en este caso serán el resultado de la reducción del listado anteriormente realizado.
2. Relacionar los factores en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, que sirve para describir las relaciones entre los factores clave y se efectúa por el equipo de trabajo. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de factores se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa (positiva, negativa o potencial) del factor i hacia el factor j?, si la respuesta es negativa, se anota 0, en el caso contrario 1.
3. Determinar la importancia de los factores clave a través del Plano Influencias/ Dependencias Directas del software MICMAC (**Anexo 2**), en dependencia de la posición en la que se ubique cada factor en el Plano, o sea, comenzando por la



Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y por último la Zona de Problemas Autónomos.

Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Tarea 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El diagnóstico interno debe concluir con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (**Anexo 3**), para determinar la situación interna de la instalación. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tomar los factores internos clave de la instalación: fortalezas y debilidades (identificados anteriormente)
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son fortalezas o debilidades, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del Software MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una debilidad grave (clasificación 1), una debilidad menos grave (clasificación 2), una fortaleza menos importante (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para la instalación.



El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican la instalación posee una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas (fuerte mientras más se acerque a 4), mientras que los menores de 2,5 muestran una instalación con predominio de debilidades (graves mientras más se acerque a 1)

Paso 4. Diagnóstico Estratégico Externo

Objetivo: realizar un análisis de los factores externos que pudieran influir de forma positiva o negativa en la instalación.

Tarea 1. Identificación de los factores externos

Una vez concluido el diagnóstico interno es evidente la necesidad de estudiar la naturaleza y factores que influyen en el medio externo de la instalación hotelera para conocer qué situación le brinda el entorno al hotel. Su importancia viene dada por fuertes cambios acontecidos durante las últimas décadas, que han provocado un entorno complejo, cambiante y competitivo.

Para determinar los factores externos de la instalación hotelera (oportunidades y amenazas), se propone realizar el análisis teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. Macroentorno: mediante la valoración general de los factores (económico-generales, legales, demográficos, culturales y tecnológicos)
2. Entorno competitivo o microentorno (clientes externos, proveedores, competidores, grado de integración)
3. Análisis externo de los principales servicios prestados en la instalación

Tarea 2. Análisis de la competencia mediante la Matriz de Perfil Competitivo

Un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la instalación hotelera pues su actuación muchas veces dependerá de esta.

En este sentido se propone realizar un análisis de la competencia mediante la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (**Anexo 4**) la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:



1. Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector. Esto se puede lograr mediante un estudio de la industria en particular y llegando a un consenso en cuanto a los factores más importantes para el éxito, como son, la relación con los proveedores o distribuidores, participación en el mercado, gama de productos, las economías de escala, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su posición financiera, la calidad de los productos, capacidad del personal, etc., debiendo seleccionar entre cinco y diez factores.
2. Asignar una ponderación entre 0 y 1 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, (siguiendo un criterio similar al de las matrices de factores internos y externos), la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada instalación hotelera, que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada instalación. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1 (el más bajo) a 4 (el más alto).

La importancia de esta matriz radica, en que además de señalar el competidor más amenazante, se puede realizar un análisis causal de este resultado, a partir de identificar los factores que hacen a la instalación hotelera más fuerte o más débil.

Al analizar los elementos propuestos anteriormente se obtiene el listado de los factores externos para la organización (Oportunidades y Amenazas).



Tarea 3. Análisis de los factores externos a través del MICMAC

Similar a lo efectuado en el diagnóstico interno, se debe realizar un análisis de los factores externos mediante el MICMAC con el objetivo de conocer el grado de importancia de cada uno de ellos y reducir la subjetividad de las ponderaciones que posteriormente se asignarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Tarea 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez identificados los factores externos de la instalación hotelera se debe concluir este análisis con el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo 5**), a través del cumplimiento de cinco pasos:

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (evaluados anteriormente en el análisis estructural)
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son oportunidades o amenazas, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una amenaza importante (clasificación 1), una amenaza menor (clasificación 2), una oportunidad menor (clasificación 3) o una oportunidad importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para la instalación.



El resultado total ponderado oscila entre 1,0 y 4,0 los resultados mayores que 2,5 indican que la instalación hotelera posee una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades, y los menores de 2,5 muestran un predominio de amenazas.

Paso 5. Resumen del diagnóstico estratégico

Objetivo: resumir la información obtenida de los dos pasos anteriores, para determinar la posición estratégica de la instalación hotelera objeto de estudio.

Descripción: para determinar la posición estratégica de la instalación, se propone el empleo de dos técnicas matriciales: la matriz DAFO (por impactos cruzados) y la Matriz Interna – Externa. Estas matrices son utilizadas con frecuencia y de fácil adecuación a las características de cualquier instalación hotelera.

Matriz DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA (**Anexo 6**)

Estrategias FO: en este cuadrante se generan estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando las fortalezas y oportunidades y son de tipo ofensivas.

Estrategias DO: las estrategias de este cuadrante van a permitir eliminar o atenuar las debilidades aprovechando las oportunidades y son de tipo adaptativas.

Estrategia FA: se van a trazar estrategias para aprovechar las fortalezas y enfrentar las influencias de las amenazas en la organización y son de tipo defensivas.

Estrategia DA: en este cuadrante se trata de resistir sin tener que ceder para no perder posiciones. Se trazan estrategias que permitan eliminar debilidades y enfrentar las amenazas y son de supervivencia.

Para elaborar la matriz DAFO por impactos cruzados se recomienda utilizar el siguiente procedimiento, basado en lo propuesto por Ronda (2007)



1. Introducir todos los factores claves evaluados en el diagnóstico interno y externo de la instalación, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
2. Valorar por el equipo de trabajo cada impacto cruzado, asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3 de la siguiente forma: 0 al que no tiene ninguna intensidad o valor, 1 al impacto que posee poca intensidad, mayor intensidad 2 y al de máxima intensidad se le asignan 3 puntos.
3. Definir la posición mediante la suma de la ponderación en cada cuadrante, definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor.

Matriz Interna – Externa

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (**Anexo 7**) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica en un gráfico de 9 casillas y se basa en 2 dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en el eje X y los de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos en el eje Y.

La Matriz Interna – Externa se divide en 3 regiones importantes con diferentes significados estratégicos:

- ✓ Para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo.
- ✓ Para las ubicadas en los cuadrantes III, V y VII, estrategias de resistencia.
- ✓ Para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.”

A partir de estas dos técnicas propuestas se obtendrán posiciones u orientaciones estratégicas en las que puede enfocarse la instalación a la hora de diseñar las estrategias, además de corroborar los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, lo cual le otorga un mayor grado de fiabilidad al proceso.

Etapa III. Análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación



Objetivo: analizar y evaluar la situación existente con la prestación de los servicios en la instalación.

Descripción: la calidad depende de factores internos y externos, por eso se propone realizar como una etapa del procedimiento el análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación. Para ellos se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad, así como el estado actual de la calidad, para posteriormente determinar el índice general y particular de calidad de los servicios prestados mediante la aplicación de una encuesta a los clientes externos teniendo en cuenta las cinco dimensiones de la calidad para determinar aquellos que poseen mayores deficiencias.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, Concordancia de Kendall, tormenta de ideas.

Paso 6. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Objetivo: realizar una caracterización del SGC en la instalación atendiendo a su enfoque y resultados.

Descripción: se debe partir de una caracterización del SGC profundizando en los resultados obtenidos por la instalación en materia de calidad; normas por las que se rige, sus premios, resultado de procesos de auditoría y certificación, premios y distinciones que ostenta. Profundizar en el análisis del cumplimiento de las Normas de Calidad (NC) ISO 9001:2015 Requisitos para los SGC, así como de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

Paso 7. Estado actual de la calidad de los servicios prestados en la instalación

Objetivo: determinar el índice general y particular de calidad de los servicios prestados por la instalación hotelera teniendo en cuenta las cinco dimensiones de la calidad para determinar aquellos que poseen mayores deficiencias. Se recomienda emplear una encuesta en la que se incluyan elementos que permitan evaluar cada una de las dimensiones de la calidad para cada uno de los servicios prestados en del hotel.



Descripción: evaluar la calidad de los servicios que presta la instalación para determinar si existen deficiencias que indiquen un mal funcionamiento. Para esto se recomienda aplicar a los clientes externos una encuesta (**Anexo 8**) que incluye por cada servicio cada una de las dimensiones de la calidad definidas en el paso anterior. Con este fin se empleará una escala Likert de cinco puntos, donde cinco significa que está completamente satisfecho y uno su inconformidad con el servicio recibido.

Se debe tomar en cuenta el Modelo de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985), que establece cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio en una escala llamada SERVQUAL: **elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía**. Una revisión realizada por Ulacia Oviedo (2015) permite afirmar que estas dimensiones son las más empleadas en los estudios de calidad del servicio. Por tal motivo la autora coincide con Leyva Salazar (2018) quién decide ajustar estas a las características propias de un hotel, de tal modo que las dimensiones del servicio a evaluar serían:

1. Confort: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación que proyecten la calidad del servicio. Imagen del hotel, limpieza y decoración, elementos que garanticen la comodidad.
2. Fiabilidad: capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.
3. Empatía: comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.
4. Seguridad: higiene, inocuidad de los alimentos y bebidas, credibilidad, privacidad, confianza.
5. Especialización: atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas.

Tarea 1. Determinación del tamaño de la muestra

Para calcular el número de encuestados se recomienda utilizar un muestreo estadístico para poblaciones finitas ($N \leq 100\ 000$), donde se tome como población la cantidad de



clientes externos que visitan la instalación en un período de tiempo determinado, en este caso propone utilizar como promedio la ocupación trimestral.

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

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno

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

N: tamaño de la población

e: error en tanto por ciento

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

Para tener una mayor diversificación de los encuestados se propone establecer un muestreo aleatorio estratificado (n_e), el cual se calcula para cada estrato de acuerdo a la expresión:

$$n_e = n \cdot (N_e / N)$$

Donde:

N_e : tamaño de la población del estrato.

Tarea 2. Determinación del Índice General de la Calidad del Servicio

Una vez calculado el tamaño de la muestra, se aplica la encuesta y se realiza el procesamiento estadístico mediante la utilización del Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS (versión 20.0) con el objetivo de determinar el IgCS prestados por la instalación.

1. IgCs: índice general de la calidad del servicio

Permite conocer el estado general de la calidad de los servicios prestados por la instalación. Para determinar y calcular el índice de calidad general y para cada servicio se proponen las siguientes expresiones matemáticas:

$$\text{IgCs} = \sum \text{ISCs} / n_s \quad (1)$$



Donde:

ISCs: satisfacción del cliente con cada servicio.

n_s : cantidad de servicios analizados.

2. ISCs: satisfacción del cliente con cada servicio

$$ISCs = \sum Sd / n_d \quad (2)$$

Donde:

Sd: satisfacción promedio de los clientes con el servicio en cada dimensión

n_d : cantidad de dimensiones evaluadas

3. ISCd: satisfacción del cliente por dimensión

$$ISCd = \sum Sd / n_s \quad (3)$$

Escala para clasificar los resultados de las expresiones (1-3).

Rango	Evaluación Cualitativa
1,00 - 2,50	Muy Baja
2,51 - 3,80	Baja
3,81 - 4,50	Media
4,51 - 5,00	Alta

Fuente: González Camejo (2018)

Tarea 3. Selección de los servicios débiles

Luego de conocer los resultados de la encuesta se procede a seleccionar cuáles de los servicios que presta la instalación hotelera posee los índices de calidad más bajos y por lo tanto genera menor satisfacción en los clientes, además de analizar cuáles son las dimensiones de la calidad más afectadas.

Paso 8. Determinación de los factores causales por dimensiones y servicios

Objetivo: determinar cuáles son las principales insuficiencias que afectan la calidad de los servicios en la instalación y ubicarlos por cada una de las dimensiones evaluadas.

Descripción: el equipo de trabajo debe listar las principales insuficiencias que afectan la calidad de los servicios en la instalación y determinar a qué dimensión pertenece



cada una de ellas. Para ello se recomienda aplicar técnicas como el Método de Concordancia de Kendall o la tormenta de ideas.

Etapa IV. Proyección estratégica para favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación.

Objetivo: generar alternativas estratégicas que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera, mediante la elaboración de la Matriz DAFO, para luego seleccionar las estrategias y confeccionar el plan de acción.

Descripción: en esta etapa se realizará la formulación de alternativas estratégicas mediante la elaboración de la Matriz DAFO, mediante la cual se podrán elaborar estrategias teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades previamente definidas. Posteriormente se seleccionarán las estrategias de mayor viabilidad para favorecer la calidad de los servicios de la instalación hotelera y se procederá a elaborar el plan de acción, el cual debe tener asignando responsables y fecha de cumplimiento en cada caso.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión documental, análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, Matriz DAFO.

Paso 9. Formulación de alternativas estratégicas

Objetivo: generar alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos.

Descripción: para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa II, y empleada para impactar los factores, en esa ocasión se propone utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias, para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando información directa de la MEFI y MEFE. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4)



2. Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas de tipo FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades con las Oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas con las Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las D con las A y registrar las estrategias DA.

Es importante tomar en consideración las posiciones estratégicas obtenidas en el resumen del diagnóstico, ya que en el cuadrante de la Matriz DAFO que obtuvo mayores impactos será donde se potencie la formulación de las estrategias, teniendo en cuenta también la recomendación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa. Aclarar que en su mayoría las estrategias formuladas deben ser elaboradas con el objetivo de favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera.

Paso 10. Selección de estrategias

Objetivo: seleccionar las estrategias que se utilizarán para la confección del Plan de Acción.

Descripción: una vez elaborada la matriz DAFO y formuladas las estrategias por cada cuadrante corresponde la elección de las estrategias más viables; pues en su mayoría las organizaciones carecen del tiempo y de los recursos para poner en práctica todas las estrategias formuladas.

Las estrategias serán seleccionadas por el grupo de trabajo, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- El cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO.
- La orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa.
- Relación de las estrategias con los objetivos organizacionales, la misión y visión.
- Relación con otras estrategias.
- Viabilidad.



- Que suponga una ventaja competitiva sostenible.
- Que favorezca la calidad de los servicios prestados.

Paso 11. Elaboración del Plan de Acción

Objetivo: confeccionar el Plan de Acción a partir de las estrategias seleccionadas en el paso anterior.

Descripción: el Plan de Acción consiste en la identificación de las acciones que favorecerán la calidad de los servicios prestados en la instalación en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución.

En su diseño se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, que favorezcan su ejecución, asignando responsables y fecha de cumplimiento en cada caso.

Etapa V. Implementación y control

Objetivo: ejecutar y controlar las estrategias y el plan de acción formulado.

Descripción: una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la instalación llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente. Se propone movilizar a todos los implicados y asignar los recursos necesarios para la ejecución, por una dirección comprometida con el proceso. Además, se realizará el control del proceso para determinar la efectividad de las estrategias formuladas (a priori y a posteriori) y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera. Es responsabilidad de la alta dirección llevar a cabo este proceso, a través de un control a priori y a posteriori, que incluye:

4. Análisis de las bases subyacentes de la estrategia: evaluar los factores determinados en el proceso que dieron origen a la estrategia, si existe algún cambio, conllevará a la retroalimentación, es decir a la evaluación del proceso desde el primer paso.



5. Análisis del desempeño: comparación de los resultados esperados de la implementación de la estrategia con los obtenidos durante el proceso (análisis económico).
6. Control de implementación: verificar si la puesta en práctica de la estrategia ha resultado como se esperaba, y tomar medidas correctivas en caso contrario.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis documental, trabajo en grupo.

2.2 Aplicación del Procedimiento en el Hotel Playa Pesquero, Holguín

Teniendo en cuenta la situación actual en que transita el país como consecuencia de la COVID-19, así como el Plan de Prevención y Control emitido por el Gobierno cubano para el enfrentamiento de dicha pandemia, entre las cuales fue el cierre parcial de las instalaciones hoteleras, conllevó que solo se trabajara hasta la etapa IV, paso 10 del procedimiento propuesto, dejando para próximas investigaciones el paso 11 de dicha etapa.

Etapa I. Fase preliminar

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

Mediante un encuentro con el Consejo de Dirección del Hotel Playa Pesquero Holguín se dio a conocer el objetivo de la investigación a desarrollar y la importancia de este estudio, el cual se centrará en evaluar la calidad de los servicios prestados por la instalación y la formulación de estrategias que permitan elevar la satisfacción del cliente con los mismos. Se realizaron intercambios con los trabajadores donde se explicó la necesidad de realizar el estudio y la importancia que tiene para el hotel y la mejora de sus resultados.

Posteriormente se procedió a la selección del grupo de trabajo que formaría parte de la investigación, el cual quedó constituido por 12 miembros (**Anexo 9**) que fueron elegidos sobre la base de un grupo de requisitos que los mismos deben cumplir entre los que se encuentran: poseer conocimientos sobre el tema de investigación, años de experiencia en el cargo que desempeñan y nivel de superación.

Paso 2 Capacitación del grupo de trabajo

50



Una vez conformado el equipo de trabajo, se les comunicó el objetivo, la necesidad y el alcance de la investigación, así como las diferentes etapas, pasos y tareas a seguir para la aplicación del procedimiento. Además, se capacitaron, sobre las diferentes técnicas y herramientas a utilizar durante el proceso. Debido a los años de experiencia en la actividad turística de sus integrantes, el proceso de la capacitación se desarrolló en forma de talleres los cuales estuvieron dirigido principalmente a la actualización profesional de los especialistas.

Etapas II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera

Para el desarrollo de esta etapa el equipo de trabajo realizó un análisis de la situación interna y externa de la entidad, con el objetivo de determinar sus principales puntos fuertes y débiles, los elementos amenazantes que pudieran existir en el entorno, así como aquellos que pudieran constituir oportunidades para el logro de sus objetivos, proyectando de esta forma las estrategias a seguir, todo ello mediante análisis de los siguientes pasos y tareas:

Paso 3 Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Descripción general de la instalación

El Hotel Playa Pesquero (**Anexo 10**), se encuentra ubicado geográficamente en la playa del mismo nombre, situada en el litoral norte de la provincia de Holguín, el cual constituye un rico entorno natural por estar insertado dentro del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la Isla. Otro atractivo es, sin dudas, el interés histórico de la zona, particularmente Cayo Bariay, por donde se produjo el primer encuentro entre la civilización europea y la aborigen y el Museo Indocubano Chorro de Maíta, que ofrece la muestra más importante de la cultura precolombina en Las Antillas.

Su administración se encuentra a cargo de la compañía Gaviota S.A., perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAE) de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). El hotel está dirigido al turismo de sol y playa, ofrece servicio todo-incluido las 24 horas con categoría de cinco estrellas. El segmento de familia constituye su centro de



atención, el cual representa 30% de sus clientes, seguido por el de bodas, turismo de grupos e incentivos y eventos, aunque también dispone de ofertas para parejas, adultos mayores y jóvenes.

Esta magnífica instalación fue inaugurada hace 17 años (21 de enero de 2003) por el Líder Histórico de la Revolución Fidel Castro Ruz, constituyendo un orgullo para los holguineros y trabajadores de la misma. Posee 1000 habitaciones (con 1473 camas), de ellas: 600 estándar, 264 superior, 80 superior plus y 56 Premium. Cuenta con nueve habitaciones para minusválidos, ocho de ellas categoría superior y una categoría Premium.

El hotel Playa Pesquero Resort, Suites & SPA posee una amplia oferta gastronómica en sus siete restaurantes especializados (incluyendo el del Servicio Premium) y dos restaurantes buffet, además posee dos restaurantes con cargo extra (Extravaganza y Bistro), de los nueve bares los más populares son el Beer Garden (Snack bar 24 hrs), Lobby bar, Aqua bar No.1 y No.2, Mojito bar, Bar playa No.1 y No.2, y cremería.

Posee cuatro piscinas, cuatro jacuzzis y una sauna, los cuales aportan a sus clientes momentos de relajación y ocio inolvidables. Cuenta además con el SPA “Aguas Mansas” el cual ofrece una amplia gama de tratamientos corporales y faciales, masajes, circuito hidrotermal, balneoterapias. Brinda acceso a Internet inalámbrica (Wi-Fi) en áreas del Lobby, parte de la Playa y áreas cercanas a la piscina, además del Cibercafé. Este servicio es accesible de forma gratuita para para los clientes de la sección Premium, en esta parte desde la recepción hasta las habitaciones y áreas de la piscina Premium. Para la diversión ofrece una variada animación diurna y nocturna, con club nocturno-karaoke; club de actividades deportivas con tres canchas de tenis con iluminación, deportes acuáticos no motorizados y teatro, a la que se unen las clases de baile y de español.

Su **objeto social** es promover, vender y administrar servicios hoteleros y extrahoteleros para el turismo nacional e internacional, no sólo respecto al turismo convencional, sino también al especializado como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca,



buceo, fotografía, científico, cultural y de eventos nacionales e internacionales en general (Plan de Marketing, 2019)

Para el logro de su objeto social cuenta con la siguiente **misión**:

“Representamos la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad de nuestro hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierte en una atractiva organización para trabajadores y clientes. Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostramos con irrefutables resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos”.

Su razón de ser para el futuro se fundamenta en la siguiente **visión**:

“El hotel Playa Pesquero Resort, Suites & SPA se encuentra en la cúspide de la excelencia hotelera en el Caribe”.

El Hotel posee una Estructura Organizativa lineal funcional (**Anexo 11**), compuesta por tres niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General; en el segundo nivel las Áreas y en el tercer nivel los Grupos y Brigadas de trabajo. En el organigrama se muestra que todas las divisiones estructurales se subordinan a la Dirección General, aunque cada departamento funciona con autonomía propia y poseen un Jefe independiente para cada una de ellas. Están formadas por grupos de trabajo dirigidos por técnicos de especialidades afines y otros trabajadores administrativos.

La instalación hotelera cuenta con un Mapa de Procesos (**Anexo 12**) donde se muestran los procesos estratégicos, claves y de apoyo, así como la interacción entre los mismos quedando agrupados de la siguiente forma:

1. Procesos estratégicos (Gestión de Ventas, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Materiales, Gestión Recursos Humanos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Planes, Gestión Información y Comunicación)
2. Procesos operativos o claves (Recepción, Animación, Servicios Gastronómicos, Ama de Llaves)



3. Procesos de apoyo (Gestión de SSTT y Servicios Exteriores, Gestión de Compras, Almacenes, Administración, Seguridad).

Tarea 2. Identificación de los factores internos

1. Capacidades distintivas

Físicas: posee instalaciones acogedoras para la prestación de sus servicios, sus oficinas se encuentran en buen estado y cuenta con una óptima transportación y alimentación para sus trabajadores.

Técnicas: la instalación posee oficinas acondicionadas con computadoras, teléfonos, impresoras, fax, correo, mobiliarios, entre otros. Cuenta con cámaras frías, neveras, hornos y fogones de gas para la elaboración de los alimentos.

Humanas: sus trabajadores son disciplinados, respetuosos y muy prudentes, se encuentran altamente calificados y comprometidos políticamente con la organización.

Financieras: el financiamiento en moneda nacional lo cubre el Grupo Hotelero Gaviota S.A, por lo que la instalación carece de autonomía financiera.

Organizativas: se rige por el manual de operaciones del Grupo Hotelero GAVIOTA S.A, el manual todo incluido, además de Resoluciones, Normativas y Requisitos. Posee un sistema contable automatizado que le permite desempeñar su trabajo con mayor facilidad.

Directivas: cuenta con una dirección participativa y altamente comprometida, donde prevalece la democracia y el respeto mutuo. Se desarrollan varios cursos de capacitación y superación en dirección, prestándole especial atención a la reserva y asegurando la preparación de todos sus trabajadores.

2. Análisis funcional

Subsistema de Dirección

La principal función de este subsistema es promover el análisis y solución de los problemas que puedan afectar la gestión empresarial, lograr el consenso para la toma de decisiones, controlar el desempeño de los factores críticos de éxitos, coordinar diferentes actividades y entre las distintas áreas funcionales e informar sobre la marcha



del hotel en la gestión económica financiera, comercial, calidad, entre otros, así como las proyecciones futuras en este sentido. Cuenta con óptimas condiciones de trabajo y un personal joven, calificado, experimentado y estable, con excelente organización.

Subsistema Económico – Financiero

Es el encargado de registrar, evaluar y controlar todos los recursos económicos y financieros que posee la instalación, para ello cuenta con un personal joven, calificado, confiable y motivado por la actividad que desempeñan. Poseen un sistema automatizado que facilita el trabajo y control de la actividad financiera. Como problema fundamental se encuentra la carencia de autonomía financiera para el desarrollo de su actividad. Teniendo en cuenta el análisis económico de los principales indicadores al cierre del año 2019 (**Anexo 13**), se puede observar que todos los indicadores se cumplieron por debajo de lo planificado. La producción y los ingresos por habitaciones alcanzaron 32,636 MMP y 30,872 MMP respectivamente, lo que representa un 89,72 y 82,39 por ciento de cumplimiento. El total de gastos disminuyó en 2, 926 MMP alcanzando un beneficio neto de 15 MMP. El precio medio se comportó en un 59,02% de un planificado de 62,24%, mientras que los gastos de promoción alcanzaron 645,077 MP, lo que representa un 76,85% de cumplimiento según lo planificado.

Subsistema de Calidad

Este subsistema en el Hotel Playa Pesquero, tiene como principio fundamental identificar las necesidades de los clientes para así brindar servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y atención al cliente con la calidad requerida, asegurando la conformidad de los mismos con las exigencias, especificaciones y requisitos establecidos en la norma cubana NC 127-2014 que establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento para su clasificación por categorías. Cuenta con un personal competente y una dirección comprometida con la organización, capaz de brindar servicios con calidad, asegurando la buena comercialización y relaciones con los proveedores a través del proceso de mejora continua, para hacer sentir los clientes como en su propia casa. Como elemento negativo se puede señalar



que a pesar de que el subsistema se encuentra se encuentra implementado según la NC-ISO-9001/2008, se encuentran en un proceso de actualización según la NC-ISO-9001/2015.

Subsistema de Capital Humano

La instalación cuenta con un personal de gran experiencia, calificado y comprometido con los valores organizacionales, destacándose los bajos índices de fluctuación y ausentismo. Realizan una buena atención a la superación y capacitación de sus trabajadores, posee un ambiente de trabajo favorable, existiendo condiciones materiales y ambientales que garantizan el cumplimiento de las tareas, las cuales están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo. Su objetivo fundamental se centra en estimular la productividad de sus trabajadores, sin dañar su salud física y mental.

La plantilla aprobada en el hotel varía de acuerdo con estacionalidad, en los meses de temporada alta cuenta con 991 trabajadores, y en temporada baja con 622, la cual se encontró cubierta durante los meses que duró la investigación, es decir para la temporada alta.

Tabla 1. Distribución de la fuerza de trabajo en el Hotel Playa Pesquero

Clasificación	Muje- res	%	Hom- bres	%	Plant aprob.	%	Plant cubiert.	%
Cuadros	-	-	7	1,62	7	0,71	7	0,76
Técnico	44	9,05	39	9,05	92	9,28	83	9,05
Administrativo	5	1,03	2	0,46	10	1,01	7	0,76
Operarios	107	22,02	164	38,05	293	29,57	271	29,55
Servicios	330	67,90	219	50,81	589	59,43	549	59,87
Total	486	100	431	100	991	100	917	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel.

Como se puede observar, la mayor cantidad de trabajadores se ubican en la categoría servicios, representando un 59,87% del total, seguido por los operarios con un 29,55% y los técnicos que representan un 9,05%. Los menores porcentajes están



representados por las categorías cuadros y administrativos, con un 0,76% cada una respectivamente.

Teniendo en cuenta la distribución por sexo, el 53% de los trabajadores que laboran en el hotel son mujeres y el 47% hombres. La mayor representación femenina y masculina de acuerdo al total de trabajadores de cada sexo se encuentra en la categoría de servicio, con un 67,90% y 50,81% respectivamente. Las 7 plazas de cuadros están ocupadas por hombres, mientras que las plazas de administrativos están cubiertas por 5 hombres y 2 mujeres, por lo que la dirección del hotel se encuentra mayormente ocupada por el sexo masculino (**Anexo 14**)

Tabla 2. Distribución de la fuerza de trabajo por edades

Rango de edades	Total	%
Menos de 25 años	91	9,92
26-35	198	21,59
36-45	349	38,06
46-55	246	26,83
Más de 55 años	33	3,60
Total	917	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se puede apreciar que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 36 - 45 años y 46-55 años lo que representa un 38,06% y un 26,83% respectivamente, mostrando la capacidad y experiencia de los trabajadores. Los menores por cientos se ubican en los rangos de menos de 25 y más de 55 años, para un 9,92% y un 3,60% respectivamente (**Anexo 15**)

Subsistema de Aseguramiento

Este subsistema es el encargado del abastecimiento de los productos que permiten el flujo continuo de los insumos, así como la compra, transportación y almacenamiento de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de las demás áreas. Cuenta con un magnífico capital humano. Es digno resaltar que a pesar de los años de explotación los almacenes se encuentran en buen estado físico, pues fueron construidos concibiendo el espacio necesario para el hotel, además la capacidad y las condiciones



son suficientes para el correcto almacenamiento de todos los productos, existiendo además un óptimo estado de las cubiertas del almacén de insumos, buena ventilación de los almacenes de víveres y las unidades refrigeradas poseen la temperatura requerida, lo que les permite cumplir con los estándares de almacenamiento. Como principal insuficiencia se puede señalar el insuficiente abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de las marcas preferidas por los clientes, así como de frutas y vegetales frescos y la irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.

Subsistema Comercial

Se encarga de elaborar la política comercial de la instalación en correspondencia con las indicaciones del Grupo Gaviota S.A. Propone la conformación del producto con su correspondiente segmento de precios por temporadas y mercados. Controla y ejecuta las acciones de publicidad propia, promoción y misiones de trabajo, elabora y controla la ejecución de los presupuestos de ventas y realiza ofertas especiales en correspondencia con el estado de las ventas y en coordinación con la dirección comercial del Grupo. En este subsistema labora un personal joven, calificado y estable, que posee una excelente organización, aparejado de la seguridad y fiabilidad en los servicios que presta. A pesar de los años de explotación, las dos zonas del hotel y la zona Premium presentan un bajo grado de deterioro lo que favorece la propia comercialización de la entidad, diseñada para un amplio espectro de segmentos. Existe una correcta retroalimentación entre los diferentes procesos de promoción, comercialización y ventas, así como una buena orientación al mercado y una óptima planificación y aplicación del Plan de Marketing. Como aspecto negativo se puede señalar que es un hotel de administración propia sin afiliación a cadenas extranjeras y que posee una insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia)

Subsistema de Servicios Técnicos



En este subsistema se realizan un conjunto de actividades que están destinadas a mantener, restablecer, conservar y garantizar el óptimo estado físico de las instalaciones tanto turísticas como de aseguramiento, con el objetivo de evitar su deterioro, pérdida de atributos y mejorar la calidad de los servicios prestados, resultando imprescindibles, a fin de lograr una adecuada prioridad y atención al mantenimiento. Cuenta con un personal joven, calificado y con suficiente preparación para desarrollar la actividad, aunque en ocasiones no posean todos los recursos y piezas de repuesto necesarios para efectuar el mantenimiento requerido en algunas áreas públicas debido a su envejecimiento y deterioro. Además, existe lentitud en la solución de averías.

Subsistema de Seguridad y Protección

El sistema de seguridad y protección del hotel está estructurado a partir de la creación del grupo de seguridad. Cuenta con la fuerza de trabajo calificada y preparada, así como con los medios necesarios para su desempeño. A esto se suma el accionar del hotel en su conjunto, como un sistema, que permite el enfrentamiento oportuno de las ilegalidades que se puedan presentar y garantiza la seguridad de todos los clientes y trabajadores de la instalación, además de evitar la pérdida o malversación de los activos de la instalación.

3. Principales servicios prestados en la instalación.

Teniendo en cuenta el mapa de procesos del hotel existen cuatro procesos claves que facilitan la estancia del cliente y se corresponden con los cuatro servicios fundamentales que presta la instalación, ellos son: recepción, ama de llaves, servicios gastronómicos y animación; los cuales se describen a continuación:

Recepción

El departamento recepción se dedica a la prestación de los servicios percibidos por el cliente desde su entrada y hasta su salida de la instalación. A través del Check in y Checkout, se registran las operaciones de cargo por los servicios no incluidos adquiridos, como son: los servicios de caja de seguridad, venta de tarjetas de Internet y



de celular, llamadas telefónicas, servicio de peluquería entre otros. Para la prestación de sus servicios cuenta con un personal calificado y comprometido con el buen desempeño de la instalación, donde se destaca el nivel idiomático, fundamental para la comunicación con los clientes. A pesar de que el servicio de maleteros es apoyado por una brigada de trabajadores de diferentes departamentos para la temporada alta, no siempre se encuentran siempre disponibles para garantizar la demanda del servicio, debido a que es una instalación muy amplia. Las instalaciones se encuentran en perfecto estado constructivo, donde predomina la elegancia y confort, logrando que los clientes se sientan complacidos desde su entrada al hotel. Cuenta con un Lobby Bar que presta servicio las 24 horas. Para la prestación de los servicios el departamento cuenta con 34 trabajadores bien calificados y comprometidos con el buen desempeño de la organización. La plantilla del departamento se encuentra cubierta al 89,47% de la plantilla aprobada para el periodo de temporada alta.

Alojamiento (ama de llaves)

Para la prestación del servicio de alojamiento, el hotel cuenta con 1000 habitaciones (con 1473 camas), de ellas: 600 estándar, 264 superior, 80 superior plus, y 56 pertenecientes a la sección Premium. Posee nueve habitaciones para minusválidos, ocho de ellas categoría superior y una categoría Premium perteneciente a la sección del mismo nombre. Se encuentra disponible el servicio habitación 24 horas. Todas las habitaciones se encuentran climatizadas, con TV satelital, caja de seguridad, cafetera, plancha, tabla de planchar, secador de pelo, minibar, balcón o terraza y baño completo. Es de gran importancia para la óptima calidad de la prestación del servicio de alojamiento el trabajo del área de Pisos, encargados de mantener la limpieza, higiene y confort de los bungalows. Ésta área se encuentra conformada por asistentes, supervisoras y camareras comprometidas con el hotel y altamente calificadas, demostrando sus habilidades para ejercer la función que desempeñan de manera eficiente. Poseen un adecuado nivel idiomático para la comunicación con los clientes. Teniendo en cuenta la temporada se realizan variaciones en la planificación de los



recursos humanos que laboran en el área. Cuenta con una plantilla aprobada de 158 trabajadores en temporada alta y se encuentra cubierta al 94,34% con un total de 150 trabajadores divididos en tres sub-áreas: brigada de áreas públicas, brigada de ropería, y brigada de habitaciones, estando las brigadas de ropería y habitaciones insertadas en mayor medida en el servicio de alojamiento hotelero. Como elementos negativos se puede señalar la existencia de pocas habitaciones con vista al mar y el deterioro de algunos atributos como lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes. Insuficiente número de cafeteras para cubrir todas las habitaciones. Existencia de equipos defectuosos y envejecidos, así como la inexistencia de diferencias sustanciales entre las diferentes categorías de habitaciones.

Restauración (servicios gastronómicos)

El área de alimentos y bebidas (A+B) del hotel comprende los diferentes servicios de restauración de que dispone el hotel, divididos en: servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet o a la carta, snacks, bares, servicio de habitaciones 24 horas, mini bares en habitaciones, servicios de cenas especiales para bodas, cenas privadas para grupos y cenas románticas, preparación de salones para eventos especiales, desayunos para clientes de luna de miel entre otras. Además, se encarga de la realización de las reservaciones para los restaurantes especializados que lo ameritan. La restauración, dentro de los principales procesos de servicio que presenta el hotel Playa Pesquero se asiste en las instalaciones o facilidades siguientes:

Restaurantes

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Restaurante Buffet Latino | 2. Restaurante Bar Beer-Garden |
| 3. Restaurante Buffet Criollo | 4. Restaurantes Italiano La Góndola |
| 5. Restaurante Caribeño | 6. Restaurante Gourmet Romántico |
| 7. Restaurante Trattoria Terra Antique | 8. Bares |
| 9. Restaurante Grill Yareyal | 10. Lobby Bar |
| 11. Restaurante Bistro Club Cubano | 12. Acua-Bar |
| 13. Restaurante Seafood Caletones | 14. Servicio de bares en cada |



restaurante

Otros servicios de A+B

1. Karaoke-Disco-Bar
2. Servicio de habitaciones

Teniendo en cuenta la temporada se realizan variaciones tanto en el funcionamiento de los restaurantes como en la planificación de los recursos humanos que laboran en los mismos. En temporada baja se procede al cierre de restaurantes algunas noches a la semana, aumentando el número de comensales en otros, de forma que permita una mayor eficiencia; garantizando siempre que el cliente tenga las reservas en los restaurantes que le correspondan. Igualmente se cierran los contratos hechos a un por ciento considerable de trabajadores y otros que son plantilla fija son enviados a cursos de capacitación o se les otorga vacaciones. En temporada alta no es necesario llevar a cabo esta estrategia ya que el hotel posee elevados niveles de ocupación y hay clientes suficientes para llenar todos los restaurantes, por lo que funcionan la totalidad de ellos. Todos los restaurantes y bares poseen un adecuado nivel constructivo y sus trabajadores poseen el nivel idiomático requerido para facilitar la comunicación con los clientes, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos. Existe oferta vegetariana en todos los restaurantes y menú para los niños, así como servicio de bebidas para el cliente tanto en la playa como en la piscina. El Lobby Bar y el Beer Garden ofrecen servicio las 24 horas. Entre las principales insuficiencias se puede señalar las dificultades existentes en el Restaurante Buffet para mantener los alimentos con la temperatura adecuada, la limitada reposición de la cristalería y útiles para el servicio, la existencia de sólo tres restaurantes climatizados, la insuficiente capacidad de los restaurantes a la carta para la temporada alta, así como el abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de marca de la preferencia de los clientes.



Animación

El departamento de Animación cuenta con una plantilla aprobada de 33 trabajadores para la temporada alta, la cual se encuentra cubierta al 87,87% con un total de 29 trabajadores.

Se divide en varias áreas:

Mini Club y Club para Bebés: cuenta con 2 Animadoras turísticas. Abre a las 9:30 am hasta las 12:00 am y desde las 2:00 pm hasta las 5:30 pm. El Club para Bebés es para los niños de 0 a 4 años, y el Mini Club para los niños de 5 a 11 años. El Club para bebés posee un área de juego, baños, dormitorio, pantry, una pequeña piscina y un parquecito. Ambos clubes tienen estructurado un programa de actividades tanto para los niños pequeños como para los más grandes. Realizan excursiones dentro del hotel, juegos de bingo, clases de baile y otras. Los clientes que más solicitan este servicio son los ingleses y los canadienses, incluyendo los de habla francesa.

Piscina: el grupo de la piscina está formado por un animador jefe de brigada, 5 animadores turísticos y 4 encargados de actividades y medios de recreación para el turismo. En la piscina para prácticas deportivas se realizan actividades como gimnasia acuática, polo acuático, voleibol acuático, y además se dan clases de baile.

Playa: el grupo de la playa, está formado por un animador jefe de brigada, y 5 animadores turísticos y se desarrollan actividades como estiramientos, voleibol, tiro con arco y tiro con rifle, éstas son las actividades más solicitadas por los canadienses.

Sport Club: dotado de un grupo de medios que permiten la realización de deportes y actividades de ocio como: billar, mini fútbol, ping pong, air jockey, ajedrez gigante, cancha de tenis, de baloncesto, de fútbol, de bádminton y de voleibol y juegos didácticos y de mesa. Cuenta con la presencia de un instructor con dominio de todos estos deportes. Los italianos, los canadienses e ingleses son los que más frecuentan este local, jugando con más frecuencia el ping pong, el billar y el tenis.

Fitness Center: posee una sauna, una sala de Masaje cuyos masajistas relajan al cliente con masajes de total, parcial y facial, cuenta con 4 Jacuzzi e Hidromasaje, y un



gimnasio propiamente con pesas, bicicletas, caminadoras y otros equipos de entrenamiento.

Club de Actividades Náuticas: es un convenio que existe entre la Marina de Gaviota y el departamento de Animación, y sus servicios son el alquiler de motos acuáticas, excursiones en catamaranes, bicicletas, kayak.

Espectáculos Nocturnos: para las actividades nocturnas el departamento de animación cuenta con el teatro y el club nocturno, que es a la vez discoteca y karaoke.

Otros: Salón de belleza, este servicio entra también dentro del departamento de animación, con pedicuras, manicuras, sauna facial y peluquería.

En días alternos en la semana un animador tiene la misión de desarrollar excursiones con los clientes, tour en bicicletas, excursiones en motos, paseos en coches, caminatas ecológicas y buceo. Los segmentos con que trabaja el departamento de animación son: los niños pequeños, niños más grandes, adolescentes, adultos, y tercera edad.

El hotel establece cada año un presupuesto, que se distribuye mes por mes y se emplea fundamentalmente en la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación. El departamento de animación tiene contratos con el Centro Provincial de la Música para la actuación en el hotel de Orquestas, Tríos y el Cuerpo de Baile, con el Consejo Nacional de Artes Escénicas para la presentación del Ballet Acuático, los cantantes líricos y el Show Fantasía e Ilusiones y con el Parque Cristóbal Colón para la muestra del Show de los Indios.

Para el desarrollo de la mayoría de las actividades el departamento de animación cuenta con el apoyo del área de A+B, para las necesidades de monta de mesas, sillas, cubertería, vajilla y cristalería; los de la cocina colaboran con la preparación de snacks y otros platos fuertes para la actividad que lo requiera, el área de pisos cumple con la limpieza de los locales que son empleados en las actividades; en el caso de recepción, calidad y atención al cliente, se encargan de brindarle la información requerida por los clientes y los trabajadores de servicios técnicos colaboran con la electricidad y decoración de las áreas. Entre las principales insuficiencias de este servicio se



encuentra la poca vida nocturna y opciones extra hoteleras, el insuficiente número de animadores, la existencia de un programa de animación poco atractivo y la insuficiente reposición de los equipos deportivos y sus accesorios.

Tarea 3. Cálculo de indicadores hoteleros (Anexo 16)

Durante el periodo comprendido entre el primero de diciembre de 2019 y hasta el 29 de febrero del 2020, el Hotel Playa Pesquero tuvo un 85,91% de ocupación total con respecto al total de habitaciones disponibles en el periodo. La repitencia fue de un 0,25 lo que representa que el 25% del número de turistas que se alojaron en la instalación regresaron al mismo.

Tarea 4. Análisis de los factores internos a través de la selección de las principales fortalezas y debilidades existentes en la instalación.

El análisis interno realizado anteriormente, permitió la creación de un listado, en el cual se describen los puntos fuertes y débiles del hotel (**Anexo 17**). Posteriormente, mediante el trabajo en grupo, realizó la reducción de este listado quedando entre los factores internos más importantes los siguientes:

Fortalezas

1. Personal altamente calificado y comprometido con la instalación
2. Único hotel cinco estrellas marca propia con un servicio Premium
3. Hotel con amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos)
4. Accesibilidad y habitaciones para minusválidos
5. Servicio Premium y SPA en el Hotel que son considerados servicios de excelencia.
6. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta
7. Concentración de puntos de venta, instalaciones deportivas y piscina centralizada
8. Oferta vegetariana en todos los restaurantes y menú para niños.
9. Acceso directo a la playa.



10. Lobby Bar y Beer Garden con servicio 24 horas
11. Servicio de WI-FI incluido en todas las áreas de la instalación
12. Nivel idiomático de los trabajadores

Debilidades

1. Envejecimiento y deterioro de las áreas públicas (mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos)
2. Insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia)
3. Pocas habitaciones con vista al mar.
4. Programa de animación poco atractivo.
5. Administración propia sin afiliación a cadenas extranjeras.
6. Deterioro de los atributos de las habitaciones: lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes.
7. Restaurante Buffet con dificultades para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.
8. Irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.

Tarea 5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, así como los resultados del paso anterior, se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el hotel Playa Pesquero Holguín (**Anexo 18**), la cual arrojó un resultado total ponderado de 2,72 mostrando que el Hotel Playa Pesquero Holguín presenta una situación interna favorable, con predominio de fortalezas sobre las debilidades, encontrándose entre las más importantes contar con un personal altamente calificado y comprometido con la instalación; ser el único hotel cinco estrellas marca propia con un servicio Premium; contar con un amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos); poseer un Servicio Premium y SPA en el Hotel que son considerados servicios de excelencia; contar con acceso directo a la playa y el nivel



idiomático de los trabajadores. Estas fortalezas pueden ser empleadas en aras de contrarrestar las debilidades más acentuadas entre las que se encuentran: el envejecimiento y deterioro de las áreas públicas (mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos); la insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia); contar con un programa de animación poco atractivo; el deterioro de los atributos de las habitaciones: lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes; así como las irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.

Paso 4. Diagnóstico Estratégico Externo

1. Análisis del macro entorno

Toda empresa turística, para poder hacer frente a los cambios imperantes, debe estar actualizada con respecto a las fuerzas claves del macroentorno que afectan su negocio como son:

Económicos – Generales: el turismo en la actualidad se caracteriza por su fuerte expansión global y por la creciente tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos. Uno de los aspectos favorables para la comercialización del hotel es el turismo de sol y playa, siendo esta una oportunidad que se debe explotar al máximo para la generación de ingresos y avance económico. El recrudescimiento del Bloqueo Norteamericano contra Cuba y la dualidad monetaria, influyen de forma negativa en la asignación de financiamiento en moneda nacional que recibe la entidad por parte de del Grupo Hotelero Gaviota S.A. El hotel se enfrenta al poder de los turoperadores los cuales mantienen un contacto directo con los clientes, además hay que tener en cuenta el crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios, así como la restricción de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno de EE.UU.

Legales: el objetivo fundamental de la actividad turística en el país es la captación



directa de divisas, la cual se desarrolla mediante las indicaciones metodológicas elaboradas por el Grupo Hotelero Gaviota S.A, que son cumplidas posteriormente por los diferentes hoteles de la cadena, que son los encargados de cumplir con dichos objetivos. La entidad trabaja en función de darle cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, los cuales establecen las Políticas para el Turismo que guiarán el desarrollo del sector, teniendo en cuenta la prioridad dada por el estado cubano a esta industria. El principal problema legal que posee el hotel es la centralización de la comercialización por parte del Grupo Hotelero.

Demográficos: el Hotel Playa Pesquero se encuentra enmarcado en un entorno social y medioambiental favorable, ubicado en la primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima. La mayor parte de los habitantes de la zona, vive de y para las actividades del turismo; de forma general, es una población considerada muy amistosa y sociable. Actualmente se está trabajando en un proceso de ganancia de imagen ambiental que favorecerá el entorno. Los temas de mayor complejidad se concentran en la infraestructura de servicios locales, así como en el mejoramiento de la duna de playa; pues esta constituye no solo el atractivo fundamental del turista que llega a Playa Pesquero, sino también de la propia localidad.

Culturales: La realización de eventos científicos y culturales de carácter tanto nacional como internacional, así como la celebración de la Feria Internacional de Turismo FIT Cuba 2017 en el hotel contribuyen a la adquisición de clientes potenciales. Pero a su vez, la falta de conciencia por parte de la población hacia el cuidado del medio ambiente, genera gradualmente al deterioro de la duna de playa.

Tecnológicos: el creciente desarrollo tecnológico a nivel mundial, trae consigo que el país se vea en la necesidad de adquirir constantemente nuevas tecnologías. En este sentido la industria turística ha experimentado en cierta medida dichos cambios, los cuales han estado determinados por la disponibilidad de recursos financieros, así como por el funcionamiento o ciclo de vida de la empresa turística.



2. Análisis del Microentorno

En el destino están presentes tres grupos hoteleros: Gaviota, con el 71% del total de habitaciones; Cubanacán, con el 28% e Islazul con el 1%, además de otras empresas de servicios extrahoteleros como Palmares, Marinas y Náuticas, Transtur, Transgaviota, Agencias de Viajes (Cubatur, Havanatur, Viajes Cubanacán y Gaviotatur) y algunas otras de aseguramiento. Pesquero se puede enmarcar de forma general como un destino de sol y playa donde predomina el Grupo Gaviota, la administración Propia y el producto 4 estrellas. Siendo el Hotel Playa Pesquero el más grande, y único 5 estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín. Es oportuno reconocer los beneficios que brinda la entrada de nuevas aerolíneas en el destino Holguín, lo que favorecerá la llegada de turistas de otras naciones, así como el auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores, aunque se debe prestar especial atención al incremento de la competencia en el destino con la apertura del hotel Iberostar.

Principales clientes o Mercados emisores

1. Canadá
2. Reino Unido
3. Mercado Interno
4. Alemania
5. Italia
6. Rusia

Principales suministradores

1. ITH
2. Unión Cárnica
3. Bucanero
4. Frutas Selectas
5. Pesca Caribe
6. SERVISA



Principales competidores

Para determinar los principales competidores se tuvo en cuenta los hoteles de similares dimensiones y en régimen de Todo Incluido repartido en el destino Holguín, teniendo en cuenta que existe una amplia gama de productos cuatro estrellas, administrados por cadenas extranjeras.

1. Paradisus Río de Oro
2. Iberostar El Faro
3. Playa Costa Verde
4. Fiesta Americana Costa Verde
5. Sol Río de Luna Mares
6. Memories Holguín

3. Análisis externo de los principales servicios del Hotel Playa Pesquero

Recepción

Se encuentra ubicada en el área central del hotel. Un elemento que la hace superior es la falta de entidades extrahoteleras en la zona que brindan servicio de alojamiento con modalidad todo incluido, además de la existencia de un crecimiento acelerado del mercado interno. Como elemento negativo se puede señalar la presencia de cadenas hoteleras con precios atractivos en la zona.

Alojamiento (Ama de Llaves)

El Departamento de Ama de Llaves tiene la responsabilidad de proporcionar en las habitaciones el mayor confort y calidad posible en correspondencia con las normas establecidas y la categoría del hotel. La misma se encuentra afectada por los daños causados por el Bloqueo Económico, lo que se refleja en la inestabilidad en los suministros centralizados por parte de los proveedores lo que provoca retrasos en la prestación de los servicios.

Alimentos y Bebidas

Se encuentra favorecido por el crecimiento del mercado de interno debido a la cercanía de la playa Pesquero, así como por la seguridad y tranquilidad del destino. A pesar de



ello se ve afectada por los efectos del bloqueo, la situación competitiva en la zona y la irregularidad en los suministros. Se debe tener en cuenta además la creciente importancia otorgada a la calidad de los servicios por los clientes.

Animación

Esta actividad posee una gran importancia dentro del servicio hotelero, especialmente en los hoteles de playa y los de modalidad todo incluido. Tiene la ventaja de poder contratar talento artístico para la realización de los espectáculos, shows y otras actividades, a lo que se suma la insuficiente variedad y cantidad de actividades recreativas extrahoteleras diurnas y nocturnas en la zona, a pesar de ello se ve afectada por la comercialización del producto.

Tarea 2. Análisis de la competencia mediante la Matriz de Perfil Competitivo.

El Hotel Playa Pesquero, perteneciente al grupo Gaviota es el único hotel 5 estrellas todo incluido del polo turístico de Holguín, que tiene administración propia, los principales competidores son los hoteles Paradisus Río de Oro, Iberostar El Faro, Playa Costa Verde, Fiesta Americana Costa Verde, Sol Río de Luna Mares, Brisas Guardalavaca y Memories Holguín, los cuales poseen un objeto social semejante a la entidad, motivo por el cual el grupo de trabajo decidió elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (**Anexo 19**) arrojando que el Hotel Playa Pesquero con un valor de 3,52 es el número uno en el Polo, aunque posee una fuerte competencia encabezada por los hoteles Paradisus Río de Oro e Iberostar El Faro con valores de 3,46 y 3,34 respectivamente, los cuales se distinguen por la gama de productos, la diversidad de sus ofertas gastronómicas, así como una fuerte publicidad y promoción que les permiten lograr altos niveles de satisfacción del cliente y por ende de calidad en sus servicios. Seguidamente se posicionan los hoteles Playa Costa Verde (3,25), Sol Río de Luna Mares (3,13) y Fiesta Americana Costa Verde (3,04) con categoría 4 estrellas. Finalmente, los hoteles Brisas Guardalavaca y Memories Holguín con valores de 2,81 y 2,74 no representan una amenaza significativa, lo cual se debe en lo fundamental a la ubicación de sus instalaciones, la infraestructura y su participación en el mercado.



Tarea 3. Análisis de los factores externos a través de la identificación de las principales oportunidades y amenazas existentes en la instalación

El análisis externo realizado anteriormente, al igual que el análisis interno, permitió la creación de un listado, en el cual se describen las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la instalación (**Anexo 20**). El grupo de trabajo realizó la reducción de este listado quedando entre los factores externos más importantes los siguientes:

Oportunidades

1. Fuerte expansión del turismo a nivel mundial
2. Creciente afluencia de turistas al país.
3. Diversificación de los productos turísticos.
4. El turismo de Sol y Playa es la principal modalidad del país
5. Ubicación geográfica favorable.
6. Único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín
7. Entrada de nuevas aerolíneas en el Destino Holguín.
8. Incremento del mercado interno
9. Seguridad y tranquilidad del destino
10. Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística
11. Auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores

Amenazas

1. Dualidad monetaria
2. Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
3. Crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios.
4. Deterioro de la duna de playa
5. Conciencia de la población hacia el cuidado del medio ambiente.
6. Incremento de la competencia en el Destino Holguín con la apertura del hotel Iberostar.



7. Creciente importancia otorgada a la calidad de los servicios por parte de los clientes
8. Existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos
9. Inestabilidad en los suministros

Tarea 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tomando como referencia el diagnóstico efectuado y teniendo en cuenta los resultados del paso anterior, se procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo 21**), la cual concluye con un resultado total ponderado de 2,59 lo que indica que la instalación hotelera presenta una situación externa favorable, donde existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Caracterizada por oportunidades como la creciente afluencia de turistas al país, la diversificación de los productos turísticos, el turismo de Sol y Playa es considerado la principal modalidad del país, el hotel es el único cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín, la entrada de nuevas aerolíneas en el destino, la prioridad dada por el Estado a la industria turística, así como el auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores. Estas oportunidades pueden ser utilizadas para apalejar las principales amenazas que pudieran afectar al hotel entre las que se encuentran el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU, el crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios, el Incremento de la competencia en el destino Holguín con la apertura del Hotel Iberostar, la creciente importancia otorgada a la calidad del servicio por parte de los clientes, la existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos y la inestabilidad de los suministros.

Paso 5. Resumen del diagnóstico estratégico

Para la realización de este paso se propone en el procedimiento el empleo de dos técnicas matriciales, la Matriz DAFO por impacto cruzado y la Matriz Interna- Externa, las cuales se confeccionaron teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los dos



pasos anteriores, permitiendo orientar las estrategias a seguir por la instalación hotelera para favorecer la calidad de los servicios prestados.

En la elaboración de la matriz DAFO por impactos cruzados (**Anexo 22**) se tomaron los factores internos y externos seleccionados con anterioridad, asignándole por el grupo de trabajo valores a los impactos cruzados de 0 a 3. Se obtuvo como resultado que el Hotel Playa Pesquero Holguín se ubica en el cuadrante FO, con un valor de 220, por lo que debe seguir estrategias ofensivas que le permitan aprovechar al máximo las posibilidades explotando a sus fortalezas y oportunidades.

Posteriormente se procedió a la confección de la Matriz Interna –Externa (**Anexo 23**) en la cual se tomaron Resultados Totales Ponderados (RTP) de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) desarrollada para el hotel. Como resultado de esta matriz el Hotel Playa Pesquero Holguín, debe seguir estrategias de resistencia, por encontrarse ubicado en el cuadrante V, pues, aunque presenta una situación tanto interna como externa favorable, debe aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para poder ubicarse en cuadrantes superiores. Para ellos debe enfocarse en mejorar el deterioro de las áreas públicas y los atributos de las habitaciones, brindarle más promoción al servicio Premium fundamentalmente para sus principales mercados emisores, diseñar un programa de animación más atractivo y realizar convenios que garanticen la regularidad en el suministro de bebidas y productos de alta calidad que se correspondan con los estándares del hotel. Todo esto teniendo en cuenta los efectos que tiene para el país el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los EE.UU, el crecimiento y competitividad del Caribe como destino y la creciente importancia otorgada por los clientes a la calidad de los servicios, además del incremento de la competencia en el destino producto a la apertura del Hotel Iberostar y la existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos.



Etapa III. Análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación

Después de realizar un diagnóstico de la situación interna existente en el Hotel Playa Pesquero Holguín, así como de los principales factores del entorno que pudieran afectar o favorecer su desempeño, se procede a evaluar la calidad de los servicios prestado por la instalación con el objetivo de formular estrategias que le permitan brindar un servicio de mayor calidad y por lo tanto contar con clientes más satisfechos.

Paso 6. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero está estructurada según lo establecido por la Resolución 217 del Presidente de Gaviota, dónde se establece la estructura y funciones del departamento de calidad dentro del grupo de turismo Gaviota S.A. Basándose además en las Normas de Calidad (NC) ISO 9001:2015 Requisitos para los SGC, así como de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

La instalación por ser uno de los hoteles preferidos por los clientes dentro del destino, presenta un nivel de calidad bastante aceptable basado en lo que establece la NC- ISO 9000:2015. Posee como prioridad fundamental la satisfacción de los clientes y para ello cuenta con un sistema de calidad actualizado, pero no está certificado, sin embargo realizan con frecuencia estudios del consumidor, contribuyen a la creación de condiciones de trabajo seguras y motivantes, efectúan labores de promoción de forma sistemática para lograr que la calidad de los productos y servicios que ofertan a los clientes posean la calidad requerida y satisfagan las exigencias y expectativas de los mismos. Para el año 2020 el principal objetivo del departamento de calidad es certificar el Sistema de Gestión basado en las Normas ISO9001:2015 en la entidad y poder cumplir con el 100 % de las acciones propuestas en el cronograma de implementación del SGC.

Entre los principales logros y premios que presume el hotel se encuentran:

1. Premio Thomas Cook UK Marque of Excellence Award por el reconocimiento de



- los clientes a la excelencia de los servicios y la calidad de la estancia 2004
2. Premio de Oro de First Choice 2004 por mantener un elevado nivel de satisfacción en los servicios al cliente según las encuestas
 3. Premio Thomas Cook UK Marque of Excellence Award por el reconocimiento de los clientes a la excelencia de los servicios y la calidad de la estancia 2005.
 4. Premio Thomas Cook UK Marque of Excellence Award por el reconocimiento de los clientes a la excelencia de los servicios y la calidad 2008
 5. Certificado de excelencia en el sitio web Tripadvisor en 2013
 6. Premio entregado por el sitio web Zoover por alta recomendación de sus clientes en 2014.
 7. Premio entregado por el sitio web Holidaycheck por alta recomendación de sus clientes.
 8. Certificado de excelencia en el sitio web Tripadvisor en 2016
 9. Certificado de Excelencia (TripAdvisor). 2017

Paso 7. Estado actual de la calidad de los servicios prestados en la instalación

Para determinar la calidad de los servicios prestados por el hotel, de forma general y particular para cada uno de ellos, se aplicó una encuesta a los clientes externos que incluye por cada servicio cada una de las dimensiones de la calidad definidas en el paso anterior. Con este fin se empleó una escala Likert de cinco puntos, donde cinco significa que está completamente satisfecho y uno su inconformidad con el servicio recibido.

Tarea 1. Determinación del tamaño de la muestra.

Para calcular el número de encuestados se utilizó un muestreo estadístico para poblaciones finitas ($N \leq 100\ 000$), donde se tomó como población la cantidad de clientes externos que visitaron la instalación en el período comprendido por los meses desde diciembre del año 2019 hasta febrero del presente año (**Anexo 24**). Una vez realizado el cálculo, se determinó que el número de encuestados sería de 366 clientes, los cuales



una vez estratificados quedaron distribuidos a través de los diferentes mercados que visitaron la instalación en el período evaluado, según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Tamaño de muestra estratificado por mercado

Mercados	N _e /N	Tamaño de la muestra estratificado (n _e)
Canadá	0,73	268
Cuba	0,15	56
España	0,04	13
Rusia	0,03	11
Italia	0,02	7
Otros	0,03	11
Total		366

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Hotel

Tarea 2. Determinación del Índice General de la Calidad del Servicio

Una vez calculado el tamaño de la muestra, se aplica la encuesta teniendo en cuenta su estratificación y se valida mediante paquete estadístico SPSS (versión 20.0), obteniendo un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,96$), lo que garantiza su fiabilidad (**Anexo 25**)

Luego se realiza el procesamiento estadístico de la misma mediante la utilización del Microsoft Excel con el objetivo de determinar el Índice de Calidad prestado por la instalación de forma general y para cada servicio, los cuales son evaluados utilizando la escala propuesta por González Camejo (2018), como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Calidad de los servicios percibidos por los clientes

Índice General de Calidad del Servicio					
Dimensiones	Servicios				ICd
	Recepción	Alojamiento	Restauración	Animación	
Confort	4,05 (Media)	4,07 (Media)	3,86 (Media)	3,93 (Media)	3,98
Empatía	4,42 (Media)	4,31 (Media)	4,11 (Media)	3,99 (Media)	4,21
Seguridad	4,27 (Media)	4,36 (Media)	4,01 (Media)	4,08 (Media)	4,18
Especialización	4,32 (Media)	4,12 (Media)	3,98 (Media)	3,98 (Media)	4,10
Fiabilidad	4,18 (Media)	4,17 (Media)	3,95 (Media)	3,96 (Media)	4,06



ICs	4,25 (Media)	4,21(Media)	3,98 (Media)	3,99 (Media)	
IgCS					4,11

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la calidad de los servicios prestados por el Hotel Playa Pesquero Holguín de forma general es media (4,11)

Tarea 3. Selección de los servicios débiles

Después de conocer el Índice General de Calidad de los Servicios que presta la instalación, se procede a seleccionar cuáles de ellos poseen los valores más bajos, y por lo tanto generan menor satisfacción en los clientes, para ello se tiene en cuenta los resultados mostrados en la Tabla 4, donde se puede apreciar que los servicios de Restauración y Animación son los que poseen resultados más bajos, con valores de 3,98 y 3,99 respectivamente.

Así mismo se precisó que las dimensiones de la calidad más afectadas fueron el confort, la especialización y la fiabilidad en el caso de la Restauración y el confort, la empatía, la seguridad y la fiabilidad en el caso de la Animación.

Por tal motivo y debido a que constituye un elemento de gran interés para la dirección del hotel, así como dos de sus procesos claves, se decide continuar el estudio para los servicios de Restauración y Animación, teniendo en cuenta que las estrategias formuladas deben ser empleadas fundamentalmente para mejorar ambos procesos.

Paso 8. Determinación de los factores causales por dimensiones y servicios

Para determinar las principales insuficiencias que afectan la calidad de los servicios en la instalación, el grupo de trabajo realizó una tormenta de ideas, donde se listaron las principales insuficiencias que afectan a cada uno de estos servicios y se ubicaron teniendo en cuenta la dimensión de la calidad afectada.

Restauración

En el servicio de Alimentos y Bebidas se determinaron un conjunto de insuficiencias tanto en los restaurantes como en los bares que influyen de forma negativa en la calidad del servicio, entre ellas se encuentran:



- ✓ Existencia de sólo tres restaurantes climatizados.
- ✓ Dificultades en el Restaurante Buffet para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.
- ✓ Difícil ubicación de mesas para grupos.
- ✓ Insuficiente capacidad de los restaurantes a la carta en temporada alta.
- ✓ Insuficiente abastecimiento de frutas y vegetales frescos.
- ✓ Irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.
- ✓ Mobiliario de apertura, envejecido y deteriorado.
- ✓ Restaurante Buffet abierto, que permite acceso de animales.
- ✓ Incremento de los precios de productos de calidad que han provocado el reajuste de las cartas menú y los clientes tienen la percepción de que los estándares han bajado.
- ✓ Insuficiente abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de marca de la preferencia de los clientes.
- ✓ Limitada reposición de la cristalería y útiles para el servicio.

Animación

En cuanto al servicio de animación se pudieron determinar las siguientes insuficiencias que afectan la correcta prestación del mismo:

- ✓ Poca vida nocturna y opciones extra hoteleras.
- ✓ Insuficiente número de animadores.
- ✓ Existencia de un programa de animación poco atractivo.
- ✓ Insuficiente reposición de los equipos deportivos y sus accesorios.
- ✓ Envejecimiento y deterioro de algunas áreas públicas: mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos.

Etapas IV. Proyección estratégica para favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera

Paso 9. Formulación de alternativas estratégicas



Para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa II, y empleada para impactar los factores, en esa ocasión se propone utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias. Para la confección de la misma se elaboró un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas tomando información directa de la MEFI y MEFE que fueron descritas en la etapa II, para esto se realizó una selección de las más significativas que son las que obtuvieron clasificaciones de 1 y 4 (**Anexo 26**). Luego de elaborada la Matriz DAFO se arribó a la conclusión de que el hotel se encuentra ubicado en el cuadrante FO, pues tanto en el análisis interno como en el externo se evidenció un predominio de las fortalezas y oportunidades por encima de las debilidades y amenazas, motivo por el cual la entidad debe potenciar estrategias ofensivas que le permitan aprovechar al máximo las posibilidades explotando al máximo sus fortalezas y oportunidades.

Paso 10. Selección de estrategias

Después de haber realizado el diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta la ubicación del hotel en la Matriz DAFO, así como los servicios más afectados en el Hotel, el grupo de trabajo seleccionó las siguientes estrategias:

1. Aprovechar el alto potencial de los trabajadores de la instalación para trazar estrategias de marketing que permitan atraer mayor cantidad de clientes teniendo en cuenta la entrada de nuevas aerolíneas en el destino Holguín.
2. Explotar al máximo la variedad de servicios que oferta el hotel para lograr una mayor diversificación del producto turístico en general.
3. Utilizar el amplio espectro de segmentos que posee el hotel para convertirlo en una instalación más atractiva teniendo en cuenta que es el único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín.
4. Aprovechar al máximo los servicios de excelencia que posee la instalación para incrementar su competitividad dentro del destino.



5. Potenciar acciones de promoción para incrementar los niveles de ocupación en temporada baja tomando en consideración el incremento del mercado interno.
6. Ofertar cursos de superación a los trabajadores para incrementar su nivel idiomático teniendo en cuenta el incremento del mercado ruso en el Hotel.
7. Elevar los niveles de calidad del hotel para hacer frente a la existencia de cadenas hoteleras con precios más atractivos.
8. Aprovechar la existencia en el hotel de un servicio Premium para atraer nuevos clientes teniendo en cuenta el incremento y competitividad del Caribe como destino.
9. Diseñar nuevos productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta la creciente importancia otorgada por éstos a la calidad de los servicios.
10. Gestionar con el Grupo de Apoyo Económico un mayor financiamiento para resolver los problemas provocados por el envejecimiento y deterioro de las áreas públicas.
11. Aprovechar las características naturales del entorno donde se encuentra ubicado el hotel, así como el nivel de competencia de sus trabajadores para elaborar un programa de animación que resulte atractivo para los clientes.
12. Buscar alternativas para llevar a cabo el mantenimiento y reparación de los atributos de las áreas públicas con recursos nacionales teniendo en cuenta las consecuencias que tiene para el país el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU.
13. Realizar una mejor gestión de los suministros para garantizar que la calidad de los servicios prestados en la instalación se corresponda con los estándares de calidad que requiere su categoría.



CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. La calidad en la prestación de los servicios hoteleros ocupa un lugar primordial dentro del sector del turístico, transformándose en un factor competitivo para las empresas hoteleras y propiciando que se utilicen instrumentos y herramientas que permitan garantizar la máxima satisfacción del cliente en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión.
2. El Hotel Playa Pesquero, Holguín presenta una situación interna y externa favorable con predominio de fortalezas y oportunidades, las que pueden ser empleadas para favorecer la calidad de los servicios prestados
3. La instalación hetera objeto de estudio posee un índice general de Calidad de los Servicios de 4,11, siendo considerado medio.
4. Los servicios que menor satisfacción generan en los clientes son: restauración y animación, mientras que el confort y la fiabilidad están entre las dimensiones de la calidad más afectadas.
5. La selección de estrategias, así como la elaboración del plan de acción deben contribuir a mejorar la calidad de los servicios prestados en la instalación, lo que les permitirá alcanzar niveles superiores de desempeño.



RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se recomienda:

1. Dar a conocer a todos los trabajadores de la entidad, por parte del grupo de expertos, los resultados obtenidos en la investigación
2. Sugerir al Grupo de Turismo Gaviota S. A. que realice investigaciones relacionadas con la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros en los restantes hoteles del polo para conocer su estado.
3. Utilizar los resultados obtenidos para la toma de decisiones de la organización en aras de mejorar la calidad de los servicios prestados por la misma.
4. Realizar del procedimiento la etapa IV, el paso 11 y la etapa V, referido a la elaboración del plan de acción e implementación y control de las estrategias formuladas respectivamente.



BIBLIOGRAFÍA

1. Albacete, C.A., Fuentes, M.M., y Llorens, F.J. (2007). "Service Quality Measurement in rural accommodation", *Annals of tourism research*, Vol. 34 (1), 45-65.
2. Alcaraz Avendaño, Arturo y Martínez Hernández, Yareli (2012). Calidad en el Servicio. *Panorama Administrativo*, 6(11), 57-60.
3. Alvarado Moreno, Kenya Solange (2020). *Análisis de la calidad de los servicios del hotel sol de oriente para el diseño de un plan de gestión de calidad*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
4. Alvarez Garcia, Dayana (2018). *Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Cuba.
5. Arias Coello, Alicia (2013). *Calidad de los servicios y satisfacción del usuario*. Colección Cuadernos de Trabajo. Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad Complutense de Madrid. España.
6. Atkinson, A.A. (1990). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. IFS Publications.
7. Aznar, Juan Pedro, Bagur, Llorenç y Rocafort, Alba (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166, ISSN: 1697-9818, DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.693>.
8. Batista, Sánchez, E. (2014). *Evidencias empíricas sobre el imaginario inducido en la promoción del destino Holguín* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
9. Barbosa Ramos, R., Ahumada Llanes, N. y Paola Gutiérrez, P. (2016). Métodos y filosofía para la mejora continua en el área de producción. *Vincula Técnica EFAN*, 2 (1), ISSN: 2448-5101
10. Benítez del Rosario, Juan Manuel (2010). *La calidad del servicio en la industria hotelera*. (Tesis Doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.



11. Betancourt Asén, Ibia Rosa (2015). *Determinación de los costos de calidad en el hotel Iberostar Varadero*. (Tesis de especialidad). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
12. Bonilla Jurado, D., Guerrero Luzuriaga, A. y López Bravo, O. E. (2018). Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. *Revista científica Ciencia Tecnología*, 18(19), 191-209, ISSN: 2661-6734.
13. Bounds, G., Yorks, L., Adam, R. y Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm*. Londres: McGraw-Hill.
14. Broedling, L.A. (1990). *Beyond the TQM Mystique: Real World Perspectives on Total Quality Management*. American Defense Preparedness Association with Organizational Dynamics, Washington.
15. Camisón, C., Flor, M., Cruz, S., y Küster, I. (1996). Quality practices and perceptions of Valencia hospitality enterprises: an empirical analysis. *International Journal of Quality & reliability Management*, 13 (17), 79-92.
16. Carman, J.M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
17. Castellucci, Daniela (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*, 13(2), 29-44, ISSN: 0329-2045, DOI: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27621943003>.
18. Castilla Arévalo, G. y Alarcón Villamil, N. O. (2017). Evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje. *Semestre Económico*, 20(43), 161-190, ISSN: 0120-6346, DOI: 10.22395/seec.v20n43a7.
19. Cayo Velásquez, N. E. y Arcaya Chambilla, L. E. (2013). Grado de satisfacción de los servicios turísticos en la ciudad de Puno 2011 - Perú. *Comunicación*, IV(1), 28-37, ISSN: 2219-7168.
20. Comas García, Maylin (2011). *Diagnóstico y Propuesta de medidas alternativa para elevar la calidad del servicio de la Tienda Plaza Vieja*. (Tesis de pregrado). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.



21. Crosby B., Philip (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
22. Cruz Rodríguez, Elianet (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
23. Cruz Sánchez, A. A., Orduña Carlos, M. D., y Álvarez Hernández, J. G. (2018). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *Innovaciones de Negocios*, 15(30), 259-278, ISSN: 2007-1191.
24. Cubillos Rodríguez, M. C., y Rozo Rodríguez D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
25. Daza Higuera, José Mario. (2013). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. *Criterio Libre*, 11(19), 263-280, ISSN: 1900-0642.
26. De Fuentes, P. (1998). Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual. *Alta Dirección*, 199, 204-212.
27. Deming W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
28. Domínguez Vela, Gilberto (2018). *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros en el Complejo Bosque-Mirador*. (Tesis de pregrado), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
29. Duncan J.A. (1996). *Control de calidad y estadística industrial* (5ta Ed.) México: Alfaomega
30. Evans J.R., y Lindsay W.M. (2008). *Administración y control de calidad* (7ma Ed.): Cengage Learning
31. Fernández Hatre, A. (2003). *Los Sistemas Integrado de Gestión Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*.



32. Gadotti dos Anjos, Sara Joana y França de Abreu, Aline. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186, ISSN: 1019-6838.
33. Garmendía Zaldívar, R. de J. (2010). *Diseño de una estrategia para la implantación de un Sistema Integrado de Gestión en el Hotel Blau Costa Verde*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
34. Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press
35. Gómez Rodríguez, Náyade. (2012). *Evaluación de la Calidad del Servicio y la Satisfacción del cliente en el Lobby Bar y el Buffet del Hotel Villa Cuba Resort*. (Tesis de pregrado). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
36. González Camejo, I. T., Batista Sánchez, E., Hernández Carreón, N., del Villar Ayala, A. y Leyva Fernández, L. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. *Retos Turísticos*, 16(3), ISSN: 1681-9713.
37. González Camejo, I. T. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero* (Tesis de maestría). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
38. González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., y Gómez Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 253-265, ISSN: 1815-5936.
39. González Escalona, R. (2017). *Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
40. Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (4ta Ed.). España: ESIC Editorial.
41. Grönroos, C. (1978). A service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12 (8), 588.



42. Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16 (7), 30-41.
43. Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I., y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195, ISSN: 1900-0642, DOI: <https://www.researchgate.net/publication/327197050>.
44. Horta Ramos, Lianne R. (2015). *Procedimiento para evaluar el posicionamiento de los servicios en el hotel Brisas del Caribe de la cadena Cubanacán*. (Tesis de pregrado). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
45. Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad?*. Cuba: Revolucionaria.
46. Izquierdo Vera, R. M., Lazo Serrano, C. A., y Andrade Ríos, M. A. (2018). La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 323-327, ISSN: 2218-3620, DOI: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
47. Juran J. (1990). *Juran y el liderazgo de la calidad. Un manual para directivos*. España: Díaz de Santos S. A.
48. Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. (4a ed.). Free Press
49. Juran J. (1993). *Manual de control de la calidad (4ta Ed.)*. España: Interamericana de España S.A.
50. Kia, L.T. (1997). An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality*, 5 (4), 150-159.
51. Leyva Salazar, Dayana L. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
52. López Cardoza, M. I., Morales González, M. A., y Escalante Fernández, J. J. (2008). Análisis de la calidad en los servicios en hoteles de 2 y 3 estrellas en el centro histórico de la ciudad de Mérida. *Panorama Administrativo*, 123-146.



53. López Fernández, C. y Serrano Bedia, A. M. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
54. López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81, ISSN: 1994-3733.
55. López Mosquera, D. C. (2018). *Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
56. Martín, V. (2002). *Medición de la Calidad de Servicio en el Transporte Público Urbano*. Diputación de Sevilla. España: Editorial IP, pp. 19-97.
57. Mastrapa Rodríguez, D. (2013). *Una aproximación a la experiencia turística vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca desde la perspectiva del cliente* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
58. Matos Carballosa, V. (2013). *Articulación de la Experiencia Turística en el Hotel Playa Pesquero* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
59. Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 17(33), 181-209, ISSN: 1994-3733, DOI: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941264005>.
60. Michelena Fernández, E. y González González, A. (2000). La Cultura de la Organización en la Gestión Total de la Calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 4 (3), 99-114, ISSN: 1415-6938
61. Milian Cubela, María del Pilar. (2014). *Evaluación de la gestión de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este*. (Tesis de pregrado). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
62. Mora Hernández, L.F., (2014). *Motivaciones turísticas en el imaginario post-consumo de los visitantes al destino Holguín relatada en TripAdvisor*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.



63. Morillo Moreno, Marysela Coromoto. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida. *Visión Gerencial*, 6(2), 269-297, ISSN: 1317-8822.
64. Muñoz González, A. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio de alojamiento*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
65. Nieto Alvarez, P. E., y Pacheco Quizhpilema, L. B. (2016). *Análisis de la calidad del servicio del sector hotelero, categorización cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca y propuesta de diseño del modelo SERVQUAL para: Hotel ZAHIR 360*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.
66. Nizama Ruiz, G. C. (2018). *La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, Miraflores, 2017. Caso: Hotel de 3 estrellas León de Oro Suites, área de FRONT DESK*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
67. Noda Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis de doctorado). Universidad Central de Las Villas, Cuba.
68. Oh, H.(1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1),67-82.
69. Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-48.
70. Olorunniwo, F.; Hsu, M.K., y Udo, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1),59-72
71. OMT (1998). World Organization Tourism. Guide for Local authorities on tourism sustainable development.) Recuperado de: <http://www.World-tourism.org>.
MADRID



72. Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49 (4), 35–50.
73. PCC (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba.
74. Penacho, J.L. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. *Fórum Calidad*, 116, pp. 59-64
75. Perez Fernandez de Velazco, J. A. (1994). *Gestion de la calidad emprrsarial. Calidad en los servicios y atencion al cliente*. Calidad total. Madrid, España: Editorial ESIC.
76. Pérez Pérez, M. T. (2017). *Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
77. Ricardo Tarragó, Y. (2010). Diagnóstico para la Implementación de un Sistema de Gestión de la calidad según las normas ISO 9000-2000 en el Hotel Miraflores. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
78. Rivera, J., Arellano, R., y Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. (2da Ed.). España: Editorial ESIC.
79. Riverón León, E. (2013). Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. (Tesis de maestria). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
80. Santos, M.L., y Álvarez, L.I. (2007). Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: Efectos de la calidad total según el modelo EFQM de excelencia. *Investigación de marketing, ESIC*, 11 (2), 37-64.
81. Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. España: Editorial ESIC.
82. Shewhart, W.A. (1931). Control económico de la calidad en manufactura. New York

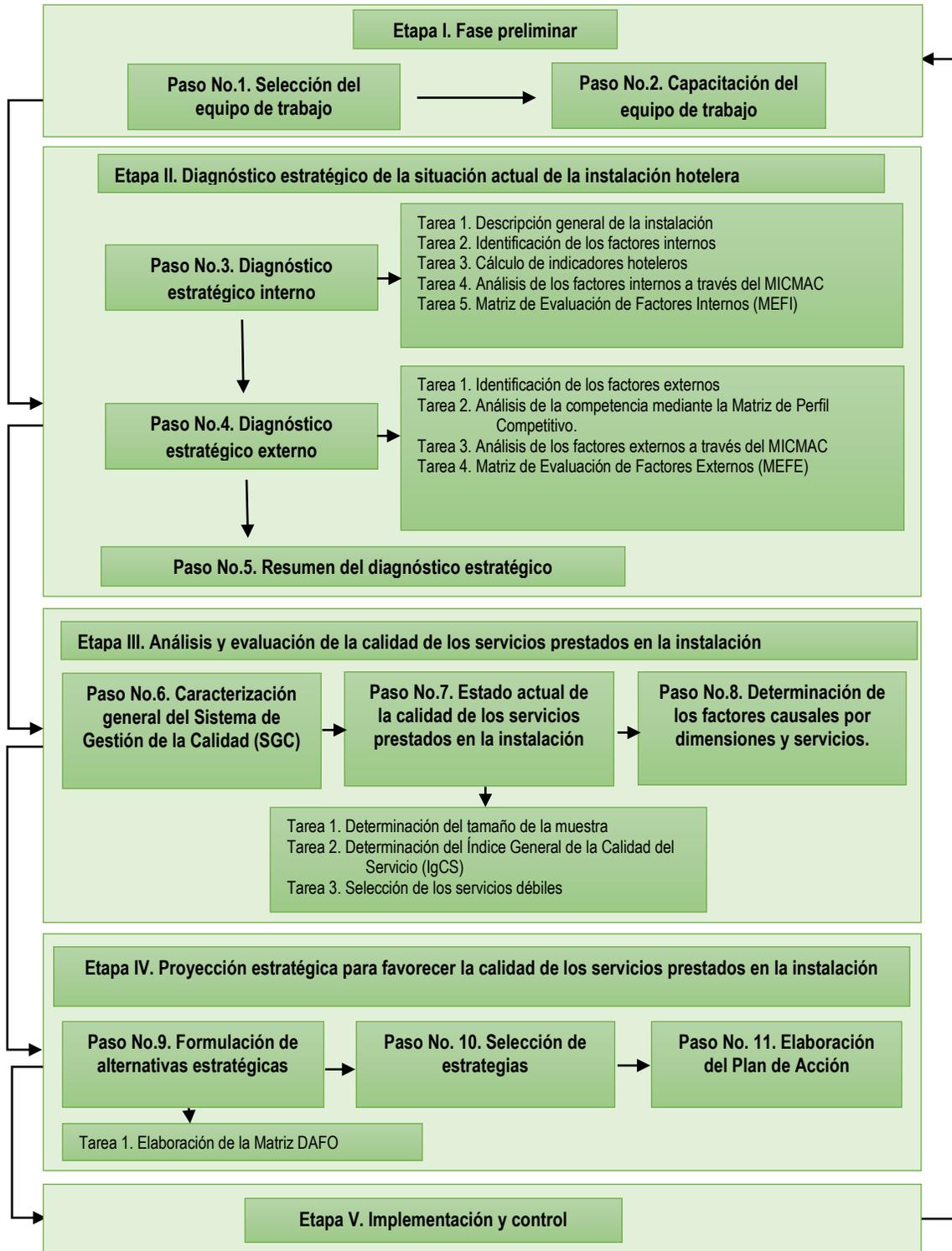


83. Stevens, P., Knuston, B. & Patton, M. (1995). Dinerserv: a tool for measuring service quality in restaurant Cornell Hotel. *Restaurant Administration Quartely*, 2, 56-61
84. Tummala, V.M.R., y Tang, C.L. (1996). Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 13 (4), 8-38.
85. Vargas, M. y Aldana, L. (2007). Calidad y servicio. Conceptos y herramientas. Colombia: Editorial ECOE
86. Valls, J.F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Barcelona, España: Editorial Global 2000.
87. Witcher, B. (1995). The Changing Scale of Total Quality Management. *Quality Management Journal*, 2 (4), 9-29.
88. Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A Meansmodel ans Systhesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22
89. Zeithaml, V., y Bitner, M. (2002). Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa (2da Ed.). México: Editorial McGraw Hill.



ANEXOS

Anexo # 1. Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros



Anexo # 2. Plano Influencias/Dependencias Directas



Anexo # 4. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito	Ponderación						
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
TOTAL	1,00	X		X		X	

Anexo # 6. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. Estrategias Ofensivas	FA. Estrategias Defensivas
Debilidades	DO. Estrategias Adaptativas	DA. Estrategias de Supervivencia

Anexo # 7. Matriz Interna – Externa

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

**Resultados Totales Ponderados de
la MEFE**

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Anexo # 8. Encuesta para evaluar la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera

Estimado Cliente:

Estamos muy interesados en conocer su opinión sobre la calidad de los servicios prestados en nuestro hotel. Su valoración sería de gran ayuda y será tomada en cuenta para trazar estrategias que permitan mejorar nuestros servicios y elevar su nivel de satisfacción. Al final puede reflejar sus inconformidades y sugerencias. Muchas gracias de antemano.

I. Información general

Sexo: M ___ F ___ Edad: _____ Nacionalidad: _____

1. ¿Cuántas veces ha visitado a Cuba como turista? _____

2. ¿Ha visitado nuestra instalación anteriormente? ¿Cuántas veces? _____
Sí ___ No ___

3. En esta ocasión usted viaja:

a) ___ Solo b) ___ Con la familia c) ___ Con su pareja d) ___ Con sus amigos

II. Exprese, la importancia que Usted le confiere a los siguientes elementos para considerar que el servicio que presta nuestra instalación cuenta con la calidad requerida. Marque con una (X) en la casilla que muestre su grado de conformidad con el servicio recibido.

Recepción	Muy superior a lo esperado	Superior a lo esperado	Igual a lo esperado	Inferior a lo esperado	Muy inferior a lo esperado
El hotel cuenta con instalaciones confortables (apariencia, decoración, iluminación, muebles).					
El personal de servicio mostró profesionalidad y amabilidad durante su estancia en el hotel.					
Siente tranquilidad y seguridad durante su permanencia en la instalación.					
La recepción del hotel dispone de todas las condiciones necesarias para hacer agradable su estancia.					
La calidad en el servicio de acogida puede percibirse desde su llegada al hotel.					

Alojamiento (ama de llaves)	Muy superior a lo esperado	Superior a lo esperado	Igual a lo esperado	Inferior a lo esperado	Muy inferior a lo esperado
Las habitaciones poseen todos los elementos necesarios para que usted pueda disfrutar de una estancia confortable.					
El personal de servicio a las habitaciones se distingue en todo momento por su profesionalidad en el servicio.					
Siente seguridad y tranquilidad durante su permanencia en las habitaciones y otras áreas del hotel.					
Las habitaciones disponen de condiciones para el hospedaje de todo tipo de cliente (niños pequeños, ancianos, discapacitados, etc.).					
La calidad en el servicio alojamiento puede percibirse desde su llegada al hotel.					
Alimentos y bebidas (bares y restaurantes)	Muy superior a lo esperado	Superior a lo esperado	Igual a lo esperado	Inferior a lo esperado	Muy inferior a lo esperado
El hotel garantiza una amplia gama de alimentos y bebidas para satisfacer sus gustos y preferencias en todo momento.					
El personal que atiende el servicio de alimentos y bebidas posee una elevada profesionalidad.					
El consumo de alimentos y bebidas en el hotel se caracteriza por la seguridad e higiene.					
Los gustos, preferencias, limitaciones y necesidades de los clientes son tomados en cuenta para elaborar las bebidas y alimentos.					
La calidad en el servicio de alimentos y bebidas se percibe en todas las áreas del hotel.					
Animación	Muy superior a lo esperado	Superior a lo esperado	Igual a lo esperado	Inferior a lo esperado	Muy inferior a lo esperado
El servicio de animación ofrece opciones de recreación que hacen sentir bien al cliente en todo momento.					

El personal de animación muestra gran profesionalidad, así como un trato amable y respetuoso.					
Las actividades y eventos realizados garantizan la seguridad del cliente.					
El servicio animación toma en cuenta la preferencia de los clientes y respeta sus hábitos y horarios.					
Las actividades recreativas deleitan al cliente y le mantienen siempre a gusto.					

III. ¿Cómo evalúa de forma general la calidad de los servicios recibidos durante su estancia en nuestra instalación?

Muy superior a lo esperado ____ Superior a lo esperado ____ Igual a lo esperado ____ Inferior a lo esperado ____ Muy inferior a lo esperado ____

IV. Recomendaría nuestro hotel a otros. Sí ____ No ____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

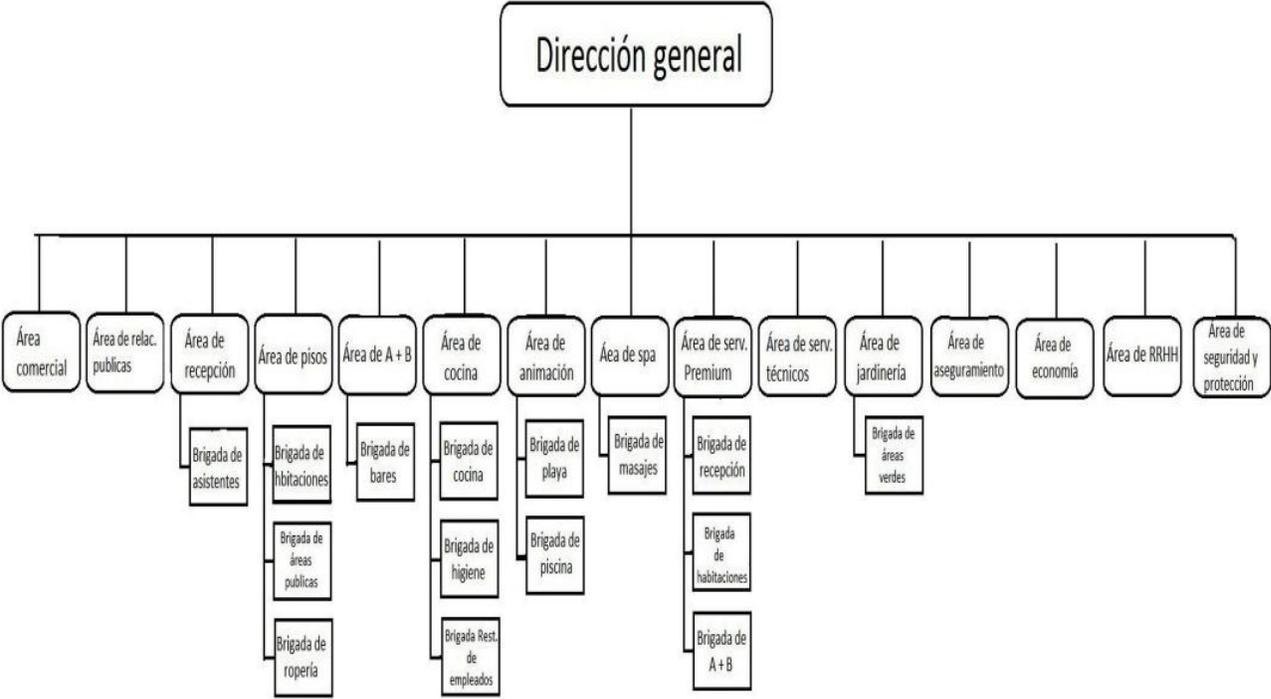
Anexo # 9. Selección del grupo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa	Profesión	Años de experiencia
1	Ricardo González Fernández	Director General	Ing. Industrial	28
2	Daylín Pupo Cruz	Especialista C en Gestión de la Calidad	Ing. Industrial	4
3	José Luis Pérez Méndez	Jefe comercial	Ing. Informática	12
4	Caridad Rodríguez Garrido	Jefe de Relaciones Públicas	Lic. Inglés	25
5	Yadira Tejeda Pérez	Jefe de Recepción	Lic. Economía	17
6	Virgen Maryselys Hernández Leyva	Jefe de pisos	Lic. Socioculturales	15
7	Elio Romero Sierra	Jefe de Alimentos y Bebidas	Lic. Psicología	29
8	Daniel Zaldívar Lorenzo	Jefe de Animación	Ing. Informática	1
9	Yohannys Ariel Manresa Sánchez	Jefe del grupo de Economía	Lic. Economía	14
10	Yurianela Paneca González	Profesora	Lic. Economía	14
11	Yadelín Garcés Pérez	Profesora	Lic. Economía	14
12	Adrián YacelViamonte Almaguer	Diplomante	Estudiante de Economía	-

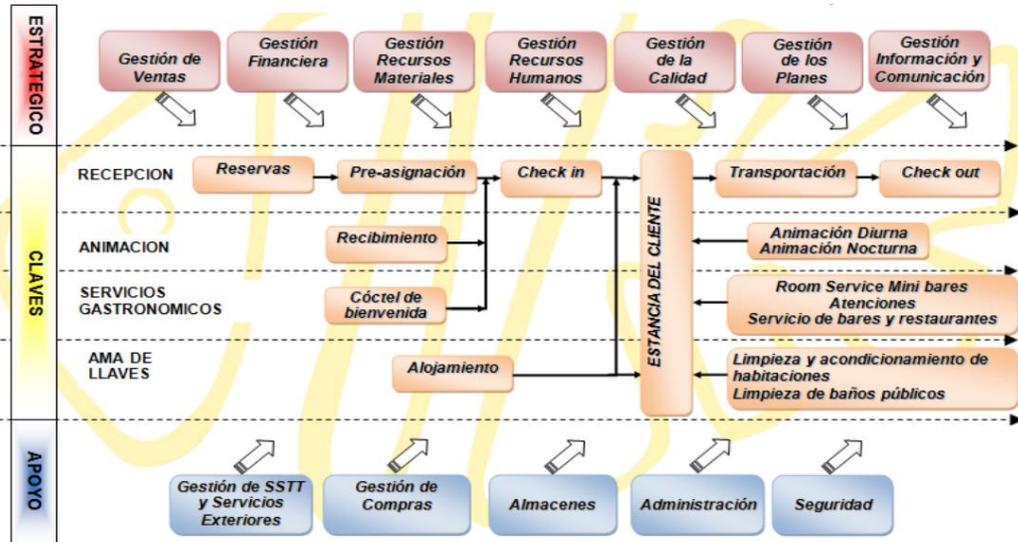
Anexo # 10. Hotel Playa Pesquero Holguín



Anexo # 11. Estructura Organizativa del Hotel Playa Pesquero



Anexo # 12. Mapa de Procesos del Hotel Playa Pesquero

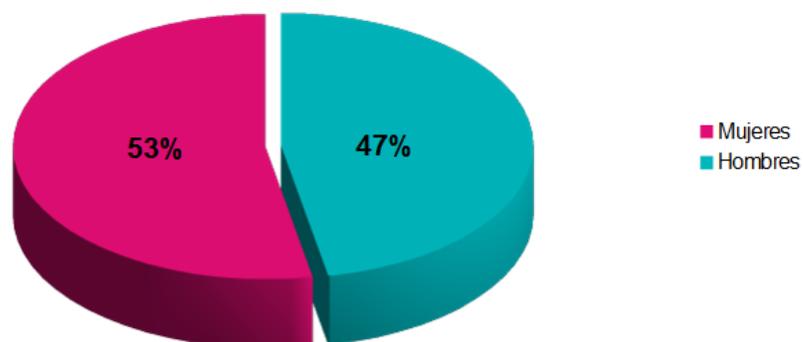


Anexo # 13. Principales indicadores económicos y financieros al cierre de 2019

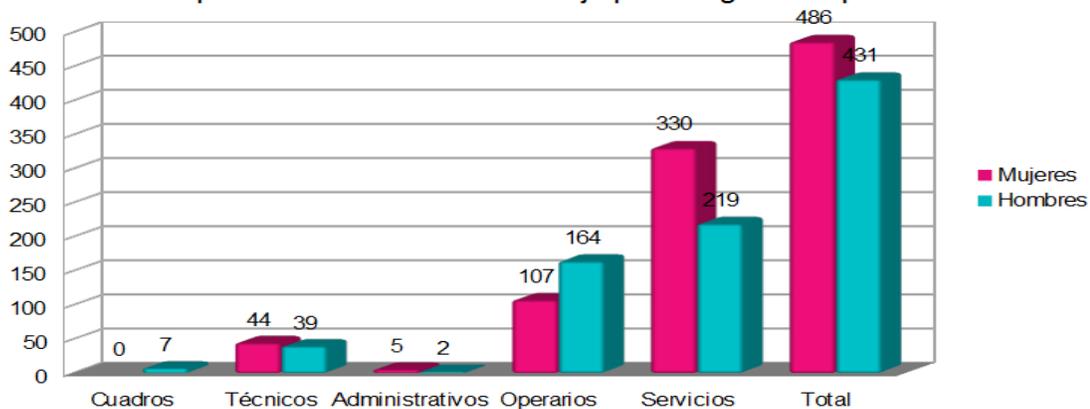
Indicadores	Plan 2019	Real 2019	%
Producción	36,373,040.38	32,636,634.00	89.72
Ingresos Hab. Pensión	37,467,316.17	30,872,078.30	82.39
Total de gastos(51)	20,597,295.38	17,671,532.92	85.79
Beneficio neto(207)	15,775,745.00	14,924,247.12	94.60
Precio Medio	62.24	59.02	94.82
Gastos de promoción	839,292.30	645,077.40	76.85

Anexo # 14. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo

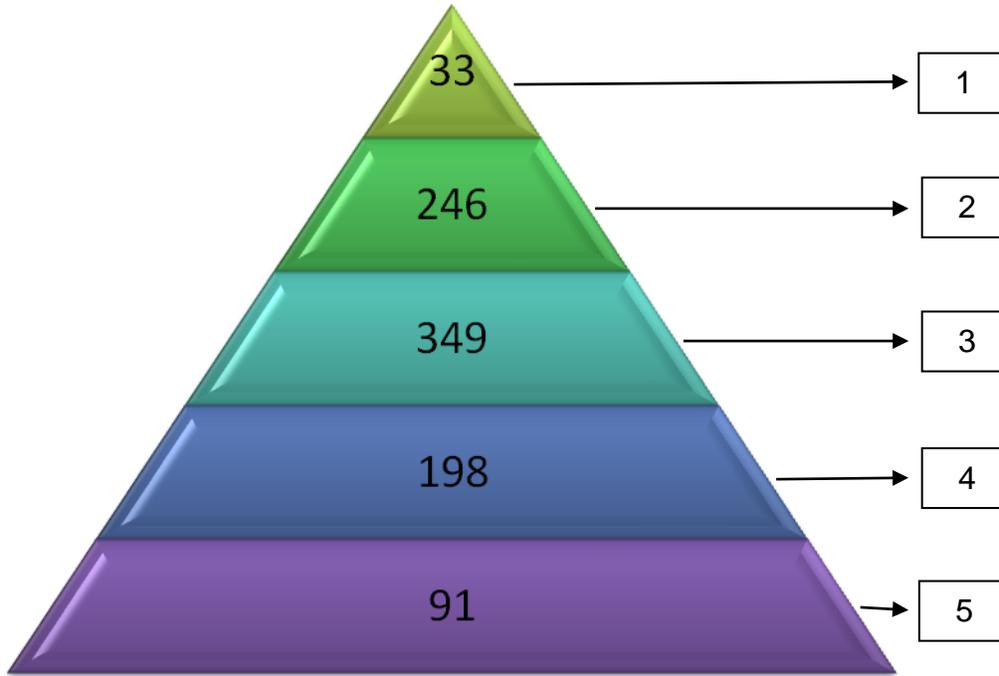
Distribución de la fuerza de trabajo por sexos



Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional



Anexo # 15. Pirámide de edades del Hotel Playa Pesquero Holguín



Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel

Leyenda:

1.	Más de 55 años de edad (3,60%)
2.	Entre 46 y 55 años de edad (26,83%)
3.	Entre 36 y 45 años de edad (38,06%)
4.	Entre 26 y 35 años de edad (21,59%)
5.	Menos de 25 años de edad (9,92%)

Anexo # 16. Cálculo de indicadores hoteleros

1. Coeficiente de ocupación: relaciona el total de las habitaciones disponibles en un día (o en un plazo determinado), con las que son ocupadas.

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{\# \text{ de habitaciones ocupadas (Dic; Ene; Febrero)}}{\# \text{ de habitaciones disponibles (Dic; Ene; Feb)}}$$

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{(25863+25962+26361)}{(31000+31000+29000)}$$

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{78186}{91000}$$

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = 0,8591 = 85,91\%$$

2. Índice de Frecuentación: permite conocer cuántos huéspedes arriban al hotel, del total de los turistas que llegan al destino.

$$\text{Índice de Frecuentación} = \frac{\text{Número de Turistas hospedados en el hotel}}{\text{Número de turistas totales llegados al destino}}$$

3. Índice de repitencia: posibilita conocer cuántos huéspedes regresan de nuevo al hotel en un periodo determinado.

$$\text{Índice de repitencia} = \frac{\text{Número de turistas que regresan al hotel}}{\text{Número total de turistas que se han hospedado en el hotel}}$$

$$\text{Índice de repitencia} = \frac{\# \text{ de turistas que regresan al hotel (Dic; Ene; Feb)}}{\# \text{ total de turistas que se han hospedado en el hotel (Dic; Ene; Feb)}}$$

$$\text{Índice de repitencia} = \frac{(1774+1977+1885)}{(7096+7907+7538)}$$

$$\text{Índice de repitencia} = \frac{5636}{22541}$$

$$\text{Índice de repitencia} = 0,2500 = 25\%$$

Anexo # 17. Factores Internos del Hotel Playa Pesquero Holguín

Habilidades y capacidades distintivas

(Fortalezas)

- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Instalaciones acogedoras
- ✓ Óptima transportación y alimentación.
- ✓ Sistemas automatizados.
- ✓ Personal altamente calificado y comprometido políticamente con la instalación.
- ✓ Se rige por Manuales, Resoluciones y documentos normativos.
- ✓ Dirección participativa.
- ✓ Compromiso de la alta dirección.
- ✓ Atención a superación de los cuadros y la reserva.

Análisis funcional

Subsistema de Dirección

Fortalezas

- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Personal joven, calificado, experimentado y estable.

Subsistema Económico – Financiero

Fortalezas

- ✓ Personal joven, calificado, confiable y motivado.
- ✓ Sistema contable automatizado.
- ✓ Control de la actividad financiera.

Debilidades

- ✓ Autonomía financiera.

Subsistema de Calidad

Fortalezas

- ✓ Personal competente.
- ✓ Compromiso de la alta dirección.

- ✓ Servicios con calidad.
- ✓ Relación con los proveedores

Debilidades

- ✓ Implementación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015.

Subsistema de Capital Humano

Fortalezas

- ✓ Personal de gran experiencia, calificados y comprometido.
- ✓ Bajos índices de fluctuación y ausentismo.
- ✓ Atención a la superación y capacitación de los trabajadores.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Clima laboral.
- ✓ Plantilla cubierta.

Subsistema de Aseguramiento

Fortalezas

- ✓ Capital humano.
- ✓ Estado físico de los almacenes
- ✓ Almacenes de víveres refrigerados y con buena ventilación

Debilidades

- ✓ Abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de las marcas preferidas por los clientes.
- ✓ Abastecimiento de frutas y vegetales frescos.
- ✓ Irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.

Subsistema Comercial

Fortalezas

- ✓ Personal joven, calificado y estable.
- ✓ Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta.

- ✓ Servicio adecuado y orientado al cliente.
- ✓ Hotel con amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos)
- ✓ Retroalimentación entre los diferentes procesos promoción, comercialización y ventas

Debilidades

- Administración propia sin afiliación a cadenas extranjeras
- Insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia)

Subsistema de Servicios técnicos

Fortalezas

- ✓ Estado constructivo de las instalaciones
- ✓ Personal joven, calificado y preparado

Debilidades

- ✓ Disponibilidad de recursos y piezas de repuestos.
- ✓ Envejecimiento y deterioro de las áreas públicas (mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos)
- ✓ Lentitud en la solución de averías.

Subsistema de Seguridad y Protección

Fortalezas

- ✓ Grupo de seguridad y protección calificado y preparado.
- ✓ Enfrentamiento oportuno a las ilegalidades
- ✓ Seguridad de los clientes y trabajadores de la instalación.

Principales servicios prestados en la instalación (Recepción, Alojamiento, Restauración y Animación)

Recepción

Fortalezas

- ✓ Personal calificado y comprometido
- ✓ Nivel idiomático de sus trabajadores

- ✓ Estado constructivo de las instalaciones
- ✓ Lobby Bar con servicio 24 horas
- ✓ Elegancia y confort de las instalaciones del lobby
- ✓ Diversidad de precios por tipo de habitación

Debilidades

- ✓ Disponibilidad de fuerza de trabajo
- ✓ Instalación muy amplia con áreas distantes
- ✓ Insuficiente número de carros para clientes

Alojamiento (Ama de Llaves)

Fortalezas

- ✓ Personal altamente calificado y comprometido
- ✓ Accesibilidad y habitaciones para minusválidos
- ✓ Habitaciones amplias y bien decoradas
- ✓ Variedad de alojamiento.
- ✓ Servicio habitación 24 horas
- ✓ Adecuado nivel idiomático

Debilidades

- ✓ Pocas habitaciones con vista al mar
- ✓ Deterioro de los atributos de las habitaciones: lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes.
- ✓ Insuficiente número de cafeteras para cubrir todas las habitaciones.
- ✓ Equipos defectuosos y envejecidos.
- ✓ Inexistencia de diferencias sustanciales entre las diferentes categorías de habitaciones.

Restauración (Alimentos y Bebidas)

Fortalezas

- ✓ Variedad de instalaciones para la prestación del servicio.
- ✓ Variedad de ofertas destinadas al cliente.
- ✓ Nivel idiomático de los trabajadores
- ✓ Cumple con los parámetros de calidad establecidos.

- ✓ Fuerza de trabajo necesaria para prestar el servicio.
- ✓ Oferta vegetariana en todos los restaurantes y menú para niños.
- ✓ Servicio de bebidas para el cliente en la playa y la piscina
- ✓ Lobby Bar y Beer Garden con servicio 24 horas

Debilidades

- Restaurante Buffet con dificultades para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.
- Limitada reposición de la cristalería y útiles para el servicio.
- Existencia de sólo tres restaurantes climatizados
- Capacidad de los restaurantes a la carta para la temporada alta
- Insuficiente abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de marca de la preferencia de los clientes

Animación

Fortalezas

- ✓ Variedad de áreas recreativas.
- ✓ Personal joven, calificado y estable.
- ✓ Baby Club, Mini Club y Club 17, equipados e incluidos.
- ✓ Servicio de Spa

Debilidades

- ✓ Programa de animación poco atractivo.
- ✓ Insuficiente animación nocturna
- ✓ Número insuficiente de animadores
- ✓ Insuficiente reposición de los equipos deportivos y sus accesorios

Anexo # 18. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal altamente calificado y comprometido con la instalación	0,09	4	0,36
Único hotel cinco estrellas marca propia con un servicio Premium	0,07	4	0,28
Hotel con amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos)	0,08	4	0,32
Accesibilidad y habitaciones para minusválidos	0,03	3	0,09
Servicio Premium y SPA en el Hotel que son considerados servicios de excelencia	0,06	4	0,24
Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta	0,05	3	0,15
Concentración de puntos de venta, instalaciones deportivas y piscina centralizada	0,02	3	0,06
Oferta vegetariana en todos los restaurantes y menú para niños.	0,01	3	0,03
Acceso directo a la playa.	0,06	4	0,24
Lobby Bar y Beer Garden con servicio 24 horas	0,05	3	0,15
Servicio de WI-FI incluido en todas las áreas de la instalación	0,03	3	0,09
Nivel idiomático de los trabajadores	0,07	4	0,28
Envejecimiento y deterioro de las áreas públicas (mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos)	0,08	1	0,08
Insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia)	0,06	1	0,06
Pocas habitaciones con vista al mar.	0,01	2	0,02
Programa de animación poco atractivo.	0,05	1	0,05
Administración propia sin afiliación a cadenas extranjeras.	0,02	2	0,04
Deterioro de los atributos de las habitaciones: lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes.	0,07	1	0,07
Restaurante Buffet con dificultades para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.	0,02	2	0,04
Irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel.	0,07	1	0,07
Total	1		2,72

Anexo # 19: Matriz de Perfil Competitivo del Hotel Playa Pesquero Holguín

Factores Claves de Éxito	Pond	Playa Pesquero		Paradisus Río de Oro		Iberostar El Faro		Playa Costa Verde		Fiesta Americana Costa Verde		Sol Río de Lunas Mares		Brisas Guardalavaca		Memories Holguín	
		C	RP	C	RP	C	RP	C	RP	C	RP	C	RP	C	RP	C	RP
Gama de productos	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Diversidad de las ofertas gastronómicas	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Ubicación geográfica de las instalaciones	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Satisfacción del cliente	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Publicidad y Promoción.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Infraestructura	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Participación en el mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Competitividad de los precios	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28
TOTAL	1		3,52		3,46		3,34		3,25		3,04		3,13		2,81		2,74

Anexo # 20: Factores Externos del Hotel Playa Pesquero, Holguín

1. Análisis del macroentorno

Económico - generales

Oportunidades

- ✓ Fuerte expansión del turismo internacional.
- ✓ Creciente afluencia de turistas al país.
- ✓ Diversificación de los productos turísticos.
- ✓ Turismo de Sol y Playa.

Amenazas

- ✓ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ✓ Dualidad monetaria.
- ✓ Asignación de financiamiento en moneda nacional.
- ✓ Poder de los Turoperadores.
- ✓ Crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios.
- ✓ Restricción de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano.

Legales

Oportunidades

- ✓ Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ✓ Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística

Amenazas

- ✓ Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero

Demográficos

Oportunidades

- ✓ Enmarcado en un entorno social y medioambiental favorable.
- ✓ Ubicación geográfica favorable.
- ✓ Atractivos naturales de la zona

Amenazas

- ✓ Infraestructura de servicios locales.
- ✓ Deterioro de la duna de playa

Culturales

Oportunidades

- ✓ Eventos científicos y culturales.

Amenazas

- ✓ Conciencia de la población hacia el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Deterioro de la duna de playa.

Tecnológicos

Oportunidades

- ✓ Creciente desarrollo tecnológico a nivel mundial.

Amenazas

- ✓ Disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de tecnología moderna.

Microentorno

Oportunidades

- Único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín
- Entrada de nuevas aerolíneas en el Destino Holguín.

Amenazas

- Incremento de la competencia en el Destino Holguín con la apertura del hotel Iberostar.

Análisis externo de los principales servicios que presta la instalación

Recepción

Oportunidades

- ✓ Creciente mercado interno.
- ✓ Falta de entidades extrahoteleras en la zona

Amenazas

- ✓ Cadenas hoteleras con precios atractivos.

Alojamiento

Oportunidades

- Habitaciones con el confort y calidad en correspondencia con las normas establecidas y la categoría del hotel

Amenazas

- Bloqueo Económico.
- Inestabilidad en los suministros

Alimentos y bebidas

Oportunidades

- ✓ Notable tamaño y crecimiento del mercado interno
- ✓ Seguridad y tranquilidad del destino

Amenazas

- Irregularidad en los suministros
- Situación competitiva en la zona Pesquero
- Efectos del bloqueo.
- Creciente importancia otorgada a la calidad de los servicios por los clientes

Animación

Oportunidades

- ✓ Contratación de talento artístico profesional

- ✓ Actividades recreativas extrahoteleras diurnas y nocturnas en la zona

Amenazas

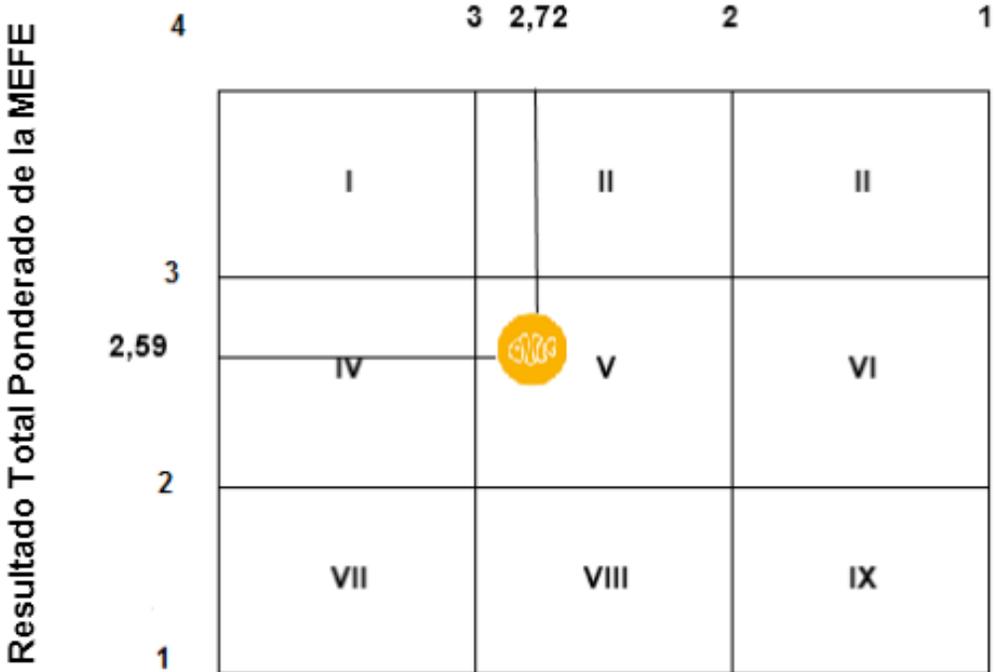
- ✓ Comercialización del producto.

Anexo # 21. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fuerte expansión del turismo a nivel mundial.	0,07	3	0,21
Creciente afluencia de turistas al país.	0,04	4	0,16
Diversificación de los productos turísticos.	0,04	4	0,16
El turismo de Sol y Playa es la principal modalidad del país	0,05	4	0,2
Ubicación geográfica favorable.	0,04	3	0,12
Único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín	0,06	4	0,24
Entrada de nuevas aerolíneas en el destino Holguín	0,06	4	0,24
Incremento del mercado interno	0,04	4	0,16
Seguridad y tranquilidad del destino.	0,02	3	0,06
Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística	0,07	4	0,28
Auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores	0,06	4	0,24
Dualidad Monetaria.	0,03	2	0,06
Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU	0,08	1	0,08
Crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios	0,07	1	0,07
Deterioro de la duna de playa.	0,01	2	0,02
Conciencia de la población hacia el cuidado del medio ambiente	0,03	2	0,06
Incremento de la competencia en el destino Holguín con la apertura del Hotel Iberostar	0,06	1	0,06
Creciente importancia otorgada a la calidad de los servicios por parte de los clientes	0,07	1	0,07
Existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos.	0,06	1	0,06
Inestabilidad de los suministros.	0,04	1	0,04
Total	1		2,59

Anexo # 23. Matriz Interna –Externa

Resultado Total Ponderado de la MEFI



Anexo # 24 Cálculo para determinar del tamaño de la muestra

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

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno

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

N: tamaño de la población

e: error en tanto por ciento

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

K= 95%(1.96)

P= 0.5

q= (1-p)= 0.5

e= 5%= 0.05

$$N = \frac{(N \text{ Diciembre})}{3} + \frac{(N \text{ Enero})}{3} + \frac{(N \text{ Febrero})}{3} = \frac{7096}{3} + \frac{7907}{3} + \frac{7538}{3} = \frac{22541}{3} = 7514$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5) \cdot (0,5) \cdot 7514}{(0,05)^2 (7514 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{7216,4456}{18,78 + 0,96} = \frac{7217,40}{19,74} = 365,52$$

n = 366

Anexo # 25 Validación de la encuesta a través del paquete estadístico SPSS (versión 20.0)

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,949
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	5916,204
Bartlett	GI	210
	Sig.	,000

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	21

Anexo # 26. Matriz DAFO para la formulación o adecuación de las estrategias

<p>Matriz DAFO: Hotel Playa Pesquero</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente afluencia de turistas al país 2. Diversificación de los productos turísticos 3. El turismo de Sol y Playa es la principal modalidad del país 4. Único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín 5. Entrada de nuevas aerolíneas en el destino Holguín 6. Incremento del mercado interno 7. Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística 8. Auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores 	<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU 2. Crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios 3. Incremento de la competencia en el destino Holguín con la apertura del Hotel Iberostar 4. Creciente importancia otorgada a la calidad de los servicios por parte de los clientes 5. Existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos 6. Inestabilidad de los suministros
<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal altamente calificado y comprometido con la instalación 2. Único hotel cinco estrellas marca propia con un servicio Premium 3. Hotel con amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos) 4. Se cuenta con un 	<p>FO (Ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el alto potencial de los trabajadores de la instalación para trazar estrategias de marketing que permitan atraer mayor cantidad de clientes teniendo en cuenta la entrada de nuevas aerolíneas en el destino Holguín. 2. Explotar al máximo la variedad de servicios que oferta el hotel para lograr una mayor diversificación del producto turístico en general. 3. Aprovechar al máximo los servicios de excelencia que posee la instalación para incrementar su competitividad dentro del destino. 	<p>DO (Adaptativas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar los niveles de calidad del hotel para hacer frente a la existencia de cadenas hoteleras con precios más atractivos. 2. Aprovechar la existencia en el hotel de un servicio Premium para atraer nuevos clientes teniendo en cuenta el incremento y competitividad del Caribe como destino. 3. Explotar al máximo la categoría del hotel y los servicios de excelencia que presta para lograr diferenciarse del resto de productos existentes en la región. 4. Diseñar nuevos productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes

<p>Servicio Premium y un SPA en el Hotel que son considerados servicios de excelencia.</p> <p>5. Acceso directo a la playa</p> <p>6. Nivel idiomático de los trabajadores</p>	<p>4. Utilizar el amplio espectro de segmentos que posee el hotel para convertirlo en una instalación más atractiva teniendo en cuenta que es el único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín.</p> <p>5. Potenciar acciones de promoción para incrementar los niveles de ocupación en temporada baja tomando en consideración el incremento del mercado interno.</p> <p>6. Ofertar cursos de superación a los trabajadores para incrementar su nivel idiomático teniendo en cuenta el incremento del mercado ruso en el Hotel.</p>	<p>teniendo en cuenta la creciente importancia otorgada por éstos a la calidad de los servicios.</p> <p>5. Incrementar el arribo de turistas mediante la diversificación de los mercados emisores para enfrentar la competencia.</p>
<p>Debilidades (D)</p> <p>1. Envejecimiento y deterioro de las áreas públicas (mobiliario, escenario de animación, útiles y equipos)</p> <p>2. Insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia)</p> <p>3. Programa de animación poco atractivo</p> <p>4. Deterioro de los atributos de las habitaciones: lencería,</p>	<p>FA (Defensivas)</p> <p>1. Gestionar con el Grupo de Apoyo Económico un mayor financiamiento para resolver los problemas provocados por el envejecimiento y deterioro de las áreas públicas.</p> <p>2. Aprovechar auge del producto All Inclusive en los principales mercados emisores para realizar una mejor promoción del servicio Premium.</p> <p>3. Realizar una mayor labor promocional de los servicios de excelencia que posee la instalación para aumentar la percepción de calidad de los clientes con respecto a la misma.</p> <p>4. Aprovechar las características naturales del entorno donde se encuentra ubicado el hotel, así como el nivel de competencia de</p>	<p>DA (Supervivencia)</p> <p>1. Buscar alternativas para llevar a cabo el mantenimiento y reparación de los atributos de las áreas públicas con recursos nacionales teniendo en cuenta las consecuencias que tiene para el país el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU.</p> <p>3. Utilizar al máximo las capacidades del personal de animación para elaborar actividades que hagan la estancia de los clientes en el hotel más atractiva.</p> <p>4. Mejorar las condiciones de los atributos habitacionales para explotar al máximo las potencialidades de la instalación.</p> <p>5. Realizar una mejor gestión de los suministros para garantizar que la calidad de los servicios prestados en la instalación</p>

<p>plomería, mobiliario y humedad en las paredes</p> <p>5. Irregularidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden al estándar del hotel</p>	<p>sus trabajadores para elaborar un programa de animación que resulte atractivo para los clientes.</p> <p>5. Realizar contrataciones con proveedores que garanticen la estabilidad en los suministros de bebidas y productos de alta calidad que corresponden a los estándares del hotel</p>	<p>se corresponda con los estándares de calidad que requiere su categoría.</p>
---	---	--