
**FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS**

DPTO. ECONOMÍA

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PERNIK, HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: Aneli Cañete Triana
Tutora: M. Sc. Yadelín Garcés Pérez
Consultante: M. Sc. Rey Manuel Garcell Martínez

Holguín, 2022



PENSAMIENTO

“La medición de la calidad es efectiva sólo cuando se realiza de tal manera que produzca información que la gente pueda entender y utilizar. El mejoramiento de la calidad no tiene oportunidad que los individuos estén listos para reconocer que el mejoramiento es necesario”.

Philip B. Crosby



DEDICATORIA

Mi tesis de diploma la dedico, con todo amor y cariño, a mis adoradas madre y hermana quienes, con sus palabras de aliento, no me dejaron decaer para que siguiera adelante, con perseverancia y cumpliera cada uno de mis sueños.

A mis amados hijos Karol y Dylan, por ser ellos mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y así poder luchar para que la vida nos depare un mejor futuro.

A mi esposo Luis, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mis capacidades, aunque hemos pasado momentos difíciles, siempre ha estado brindándome su apoyo y comprensión.

Familia, amigos y personas especiales en mi vida, este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes.

Quiero dedicar mi tesis a ustedes, personas de bien, seres que ofrecen amor, bienestar y los finos deleites de la vida.

A todos mis seres queridos que siempre aguardo en mi alma.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi madre, en primer lugar, por ser lo más sagrado que tengo en mi vida, por ser siempre mi principal motivación, y la formadora de lo que ahora soy como persona, sin sus consejos, amor y dedicación, no habría llegado hasta donde estoy.

A mis hijos Karolin y Dylan, mi mayor orgullo y motivación, los que libran mi mente de todas las adversidades que se presentan en el camino, y me impulsan a superarme cada día, en el camino de ofrecerles siempre lo mejor.

Agradezco a mi esposo, quien ha sido mi apoyo en momentos de flaqueza y debilidad, sus consejos y tolerancia, me han brindado ese respaldo para culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a mi tutora Yadelín Garcés Pérez y tutor consultante Rey Manuel Garcell Martínez, quienes me guiaron en este proyecto, en base a sus experiencias y sabiduría, han sabido direccionar mis conocimientos.

A mi amiga de los años Ivis Taide González Camejo, quien ha sido mi mano derecha durante todo este tiempo, te agradezco por tu desinteresada ayuda, por darme una mano siempre que lo necesité, por aportar considerablemente en mi proyecto.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes, sin esperar nada a cambio, compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas, y a todas aquellas personas que durante estos seis largos años estuvieron a mi lado.



RESUMEN

La calidad del servicio se considera un factor clave en la diferenciación de los servicios y la creación de ventajas competitivas a través de factores que, directa o indirectamente, influyen en la decisión del cliente. De acuerdo con esta afirmación, la presente investigación tiene como objetivo evaluar la calidad de los servicios en el hotel Pernik, de la provincia Holguín, de modo que favorezca la Gestión de la Calidad. Para ello se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis, el hipotético-deductivo y la inducción deducción, la modelación y el enfoque sistémico-estructural. Se emplearon métodos empíricos, como el análisis documental, la observación participante, entrevistas abiertas no estructuradas, la encuesta y métodos estadísticos como el análisis de conglomerado, análisis de redes y pruebas no paramétricas. Para el logro del objetivo se aplicó el procedimiento diseñado por (Garcés, 2020), determinando que el hotel posee un índice general de Calidad de los Servicios medio, siendo la animación el servicio que más influye en este resultado. Posteriormente se elaboró la Matriz DAFO y fueron seleccionadas un conjunto de estrategias que pudieran favorecer la calidad de los servicios. Por último, se confeccionó un Plan de Acción con el fin de brindarle al hotel una herramienta efectiva para la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas, las cuales al ser implementadas le permitirán mejorar la calidad de los servicios y con ello la satisfacción de los clientes. Los elementos antes mencionados permitieron arribar a una serie de conclusiones y recomendaciones, logrando así el objetivo propuesto.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS	7
1.1. Gestión de la calidad en los servicios hoteleros. Evolución histórica y análisis conceptual.....	7
1.2. Sistemas de gestión de la calidad en el sector de la hotelería.....	13
1.3 La evaluación de la calidad de los servicios en la industria hotelera	17
1.3.1 Análisis crítico de los instrumentos metodológicos inherentes a la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros	21
1.4. Estado actual de la calidad de los servicios en el hotel Pernik de la provincia Holguín.....	26
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PERNIK, HOLGUÍN	29
2.1 Procedimiento para la evaluar la calidad de los Servicios Hoteleros	29
2.2. Aplicación del procedimiento en el Hotel Pernik, Holguín	33
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS.....	



INTRODUCCIÓN

Evaluar la calidad del servicio resulta de vital importancia en cualquier sector, pero más aún en el ámbito del turismo, tanto a nivel de los servicios individuales (alojamiento, desplazamiento, restauración, etc.) como a nivel de destinos. La satisfacción incide en la actitud hacia el servicio y en la decisión futura de repetir o no la experiencia turística. Si el visitante se va insatisfecho, la probabilidad de repetición se reduce y no proyectará, entre sus conocidos, una imagen positiva del destino o del establecimiento (Blanco y Font, 2021).

Simultáneamente, resulta necesario considerar que el turista del siglo XXI tiene un mayor abanico de elección y capacidad de decisión, es un turista más exigente que pone más énfasis en la calidad que en la cantidad, y que busca sentir y experimentar vivencias (González, 2021). Así mismo, las emociones juegan un papel importante en la satisfacción y lealtad de los clientes de un hotel, de forma que, según (Guethón, 2018) los huéspedes estarían dispuestos a pagar más por su estancia bajo la promesa de poder experimentar ciertas emociones.

La calidad en el servicio implica la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente aplicando la eficiencia y eficacia para lograr la excelencia esperada en el servicio. Existe una relación estrecha entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Calidad es sinónimo de excelencia y competitividad. Diversos autores han analizado la existencia de una relación entre implementación de programas de calidad y mejora de resultados en empresas de servicios, y en concreto en empresas de tamaño pequeño y mediano (Aznar, Bagur y Rocafort, 2016).

Sin duda los tres grandes modelos de Calidad Total – Excelencia, que por otra parte se corresponden con las tres grandes potencias económicas mundiales, son el Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm Baldrige (EEUU) y el Modelo EFQM de Excelencia (Europa). Autores como (Pérez, 2017), (González, 2017), (Leyva, 2018), (García, 2018), (Domínguez, 2018), (González, Vega y Chong, 2020), (Guethón, 2018), (Ricardo, 2019), (Torneró, 2020), (Pérez, 2020), (Garcés, 2020) y (Garcell, 2022), han abordado la importancia de evaluar la calidad de los servicios considerando los elementos estratégicos que inciden en el hotel, las expectativas de los clientes respecto a las dimensiones y atributos de calidad, el análisis del diseño de los servicios y la prestación



de estos a partir de la percepción del cliente. Estos investigadores reconocen la importancia de caracterizar el Sistema de gestión de calidad (SGC) de la organización y evaluar la estructura documental de este considerando la inserción de la calidad de los servicios dentro de los procedimientos e instrucciones específicos para los procesos clave.

Las empresas hoteleras deben tener claro que su estructura debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios constantes en las expectativas del cliente, por lo cual es importante definir las características del establecimiento hotelero y su estructura interna organizacional para así definir claramente las funciones y actividades a realizar, dejando claras las responsabilidades del personal en función y así administrar de forma correcta en busca de un servicio de calidad total que satisfaga al cliente. Todo este proceso traerá consigo beneficios económicos para el hotel, ya que, como en muchos otros sectores económicos, las actividades y los servicios turísticos y específicamente aquellos relacionados al sector hotelero, manifiestan cambios abruptos en cuanto a tendencias de consumo, pues está sujeto a las críticas de un mercado cada vez más participativo y organizado que demanda experiencias de calidad (Garabito y Ochoa, 2017).

La importancia de la calidad en el servicio ha sido reconocida en múltiples estudios por su efecto directo sobre la satisfacción del cliente e indirecto sobre su lealtad (Córdova, 2022). Algunos investigadores manifiestan que este constructo determina en parte la operación exitosa de las empresas (Medianeira, Zattar y Casarotto, 2020) y en todos los casos, la distinción de la misma con respecto a sus competidores (Zavala y Vélez, 2020); este efecto, aunado a la naturaleza subjetiva de los servicios en mercados cada vez más demandantes, hace imperativa la conjunción de esfuerzos para encontrar con precisión evidencias de lo que el cliente percibe en los servicios con la finalidad de mejorarlos (Duque y Palacios, 2017). Desde esta óptica el reconocimiento de los elementos que componen la calidad del servicio, también es un paso importante para alcanzar una evaluación precisa.

La actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución cubana expresan que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía (Lineamiento 207); además, insisten en que la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros



servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal (Lineamiento 210). En efecto, el crecimiento experimentado en los dos últimos años y el auge en el otorgamiento de licencias para el trabajo por cuenta propia, son evidencia de que el sector mantiene una impronta marcada en el devenir socioeconómico nacional.

El establecimiento del modelo turístico de Sol y Playa bajo la forma operacional del Todo Incluido, como producto turístico, modelo que las empresas cubanas estatales nacionales y empresarios extranjeros consideran el más seguro para obtener ganancias a corto plazo en el Caribe, aunque en la práctica conduce a un alto consumo de recursos y la posible pérdida o deterioro de los atractivos turísticos que le dieron origen, se contrapone, en cierta medida, con el discurso de la sostenibilidad.

En las últimas tres décadas se ha visto cómo el sector de los servicios ha ido desarrollándose, variando y consolidándose como motor de la sociedad de la información, un hecho contrastable al saber que este sector terciario representa la mayor parte de la actividad económica del mundo, lo que ha devenido en el concepto de la “tercerización” de los mercados globales (Soto y Villena, 2020). Los servicios hoteleros, en sus etapas de diseño, promoción y prestación deben garantizar el cumplimiento de los principales atributos de calidad funcional, orientándose hacia la generación de altos índices de satisfacción del cliente.

La prestación constituye la etapa fundamental de interacción cliente-servicio. Las principales investigaciones sobre calidad de los servicios hoteleros de los últimos 10 años se orientan hacia la evaluación sin contemplar las etapas restantes del ciclo de gestión; además se basan en el análisis independiente de cada servicio, sin ver la organización en toda su magnitud. La actividad turística en Cuba creció en un 19,7%, siendo este un destino turístico mayormente de sol y playa y uno de los principales atractivos turísticos del Caribe. Holguín dentro de la isla, ha llegado a convertirse en uno de los principales destinos turísticos, el cual opera mayormente bajo la modalidad de sol y playa, aunque explota la modalidad de turismo de ciudad.

En este destino turístico se encuentran diversos hoteles entre los cuales destaca el hotel Pernik, un hotel de ciudad que recibe visitantes nacionales e internacionales. Estudios recientes, desarrollados en el marco de esta investigación (Pérez, 2017; González, 2017, Leyva 2018; Domínguez, 2018) en entidades hoteleras del destino Holguín, unido a la



revisión de los Informes Comerciales y de Balance del MINTUR y los datos publicados en la ONEI, al concluir el año 2020, permite identificar un decrecimiento en un 6.4 % de los índices de satisfacción del cliente, con la calidad en el sector hotelero. Esta realidad está condicionada por deficiencias en la calidad de los servicios y por el impacto de la COVID- 19 y se materializa a partir de los siguientes elementos:

- Deterioro de las dimensiones de calidad y componentes del servicio; así como su interrelación
- Deficiencias en el cumplimiento del 36% de los requisitos normativos del servicio
- Insuficiencias en el 43.5% de las dimensiones del diseño
- Insuficiente disponibilidad de utensilios para el servicio
- Falta de profesionalidad por parte del personal de servicio
- Déficit de personal de servicio en horarios claves
- Poca variedad de alimentos y bebidas
- Desbalances en el menú
- Demoras en el servicio de buffet
- Deterioro del mobiliario de los restaurantes buffet

Partiendo de lo anterior, se deriva el siguiente **problema científico**: ¿Cómo favorecer el Sistema de Gestión de la Calidad en el hotel Pernik, sobre la base de la evaluación de los servicios hoteleros?

Quedando definido como **objeto de investigación** la gestión de la calidad en los servicios hoteleros y como **campo de acción** la evaluación de la calidad de los servicios en el hotel Pernik.

El **objetivo general** de la investigación consiste en evaluar la calidad de los servicios en el hotel Pernik de modo que favorezca el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para dar solución al problema científico planteado y teniendo en cuenta el objetivo declarado se plantea como **idea a defender**: la aplicación de un procedimiento mediante el cual se evalúe la calidad de los servicios en el hotel Pernik permitirá identificar las principales insuficiencias y formular estrategias que favorezcan el Sistema de Gestión de la Calidad.

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



1. Elaborar el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros.
2. Aplicar el procedimiento de (Garcés, 2020) para evaluar la calidad de los servicios en el Hotel Pernik, Holguín
3. Procesar la información de la aplicación del procedimiento.

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

De nivel teórico el **dialéctico-materialista** como método general y base para el desarrollo de los demás 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, así como 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 hoteleros.

En el **nivel empírico:** la observación participante para diagnosticar el estado actual e identificar los problemas que presenta el hotel Pernik del destino Holguín, en cuanto a la calidad de los servicios.

Además, se emplearon técnicas de investigación como:

Entrevistas no estructuradas: utilizadas en la recopilación de información de la instalación hotelera, siendo de carácter no estructurado.

Encuestas: para determinar la calidad de los servicios prestados en la instalación

Consulta a expertos: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que es el grupo de trabajo quien guía la realización de la investigación.

Métodos estadísticos: para el procesamiento de la información y la interpretación de datos mediante el paquete estadístico Estadística para las Ciencias Sociales (SPSS) en la versión 21.0.

El informe de la investigación que se presenta cuenta en su estructura con una introducción en la que se formulan las categorías de la investigación a partir de la



fundamentación del problema objeto de investigación desde los puntos de vista teórico, metodológico y empírico. El desarrollo está compuesto por dos capítulos; en el primero se realiza un análisis teórico del objeto de la investigación, un análisis crítico a las propuestas metodológicas asociadas a la solución del problema científico y un estudio de la praxis en el hotel Pernik. En el segundo capítulo se expone el procedimiento seleccionado y los resultados de su aplicación en el objeto de estudio práctico. Derivado de los capítulos uno y dos se proponen las conclusiones y recomendaciones para garantizar la continuidad de la investigación, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que favorecen la comprensión de la investigación realizada.

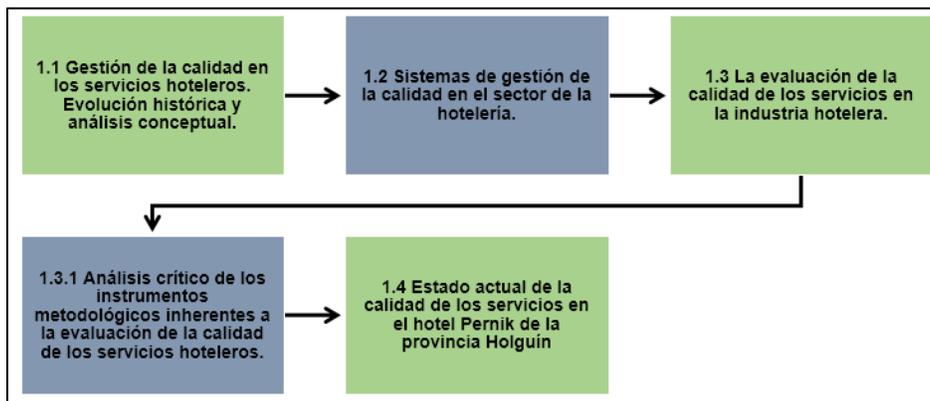


CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

El presente capítulo expone los resultados derivados de la revisión bibliográfica acerca de la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros. Su estructura se compone de cuatro epígrafes organizados a partir de la evolución histórica y análisis conceptual de la gestión de la calidad en los servicios hoteleros. Se profundiza en las particularidades de los SGC en organizaciones del sector del hotelería y las formas específicas de evaluación. Se lleva a cabo un análisis crítico de los instrumentos metodológicos afines al cumplimiento del objetivo general de la investigación y se concluye con una revisión al estado actual de la calidad de los servicios en el hotel Pernik, tal como se muestra en la figura 1:

Figura 1

Estructura del marco teórico práctico referencial de la investigación



1.1. Gestión de la calidad en los servicios hoteleros. Evolución histórica y análisis conceptual

En los últimos cuarenta años, la Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management -TQM-*) ha suscitado un creciente interés, debido a que las organizaciones se preocupan cada vez más por la calidad, la productividad y la innovación, con el fin de obtener mejores resultados, llegando a la conclusión de que la misma tiene una importancia crítica en las economías contemporáneas. Ésta ha sido considerada como un factor clave para la obtención de ventajas competitivas y el éxito organizacional, proporcionando una mayor satisfacción de los clientes, una mayor motivación de los empleados y una mayor innovación en las empresas (Calderón y Para, 2022).



En este sentido, cabe destacar que entre los principales resultados de la TQM relacionados con la calidad del producto o servicio se encuentra la innovación en los productos de una organización. Asimismo, diversos estudios empíricos han concluido que la TQM está fuertemente relacionada con la satisfacción de los clientes. Es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes en el mundo competitivo de hoy en día, se convierte en una tarea crítica para los directivos decidir cómo explotar los productos o servicios existentes y explorar las posibilidades de desarrollar otros nuevos. A este respecto, modelos como el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management-EFQM-*) o el Modelo ISO 9001:2015 de Gestión de Calidad en las organizaciones, han demostrado ser excelentes vías para la consecución de mejores resultados en las mismas, y, de manera destacada, en las pertenecientes al sector servicios.

Todo ello ha llevado a una investigación más profunda sobre los requisitos necesarios para desarrollar una adecuada gestión de la calidad, siendo reflejo excesivo de la necesidad que tiene hoy en día el sector turístico de conseguir una mayor rentabilidad, a través de estos conceptos mediadores. En este sentido, dichas organizaciones se enfrentan a la pandemia de COVID -19, que ha sometido al sector turístico a una situación imprevisible y de gran incertidumbre, generando una serie de retos a superar, complicados de gestionar por la mayoría de las empresas de este sector y otros. En este epígrafe se abordan elementos derivados de la investigación realizada por (Calderón y Para, 2022), debido a su pertinencia, actualidad y relación con el problema de la investigación.

El concepto “gestión de la calidad” es equivalente a “modelo de gestión empresarial y podría ser entendido como un equivalente o un análogo porque el concepto de gestión empresarial es aquella actividad que lleva implícita mejorar la productividad y la competitividad de una empresa a través de un proceso que consiste en identificar, satisfacer y sobrepasar las expectativas de todas las partes integrantes que están relacionadas con la misma. El proceso implica mejorar las expectativas de los directores, los consultores, los productores, los gerentes, los accionistas, los clientes, los proveedores, la administración, los recursos humanos, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, la mercadotecnia o incluso la de la sociedad en su conjunto.



Por un lado, se entiende que la calidad dentro de la gestión empresarial se establece como un factor esencial en el desarrollo y la competitividad de las empresas, por el otro, posibilita a las empresas que lleven a cabo procesos planificados en los que se advierte sobre la manera de actuar frente a situaciones prototípicas en condiciones óptimas o en situaciones que se alejan de los requisitos preestablecidos. La evolución conceptual de la gestión de calidad en organizaciones hoteleras ha transitado por varias etapas que no difieren del resto de las tipologías existentes; sin embargo, en los últimos cinco años se ha manejado la interrelación entre la calidad programada, la calidad realizada y la calidad necesaria (Stefano, Zattar y Filho, 2020). La tabla 1 muestra los conceptos y su contenido asociado.

Tabla 1

Conceptualización de las tipologías de calidad en los servicios hoteleros

Tipología	Variables asociadas
<p>Calidad programada: calidad que la empresa o la organización pretende conseguir (calidad prevista) y que se refleja en las características del producto o servicio con el objetivo de cumplir con las necesidades del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de reconocimiento y buena impresión - Mantenimiento de un estándar de servicio
<p>Calidad necesaria: calidad que el cliente o usuario exige según sus necesidades o expectativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de la ciudad y resolutiveidad
<p>Calidad realizada: calidad que la organización ofrece en realidad a los consumidores o usuarios. Es aquella que surge tras la producción y está estrechamente relacionada con las características del producto o servicio y en la forma en que se plasmó en las especificaciones del mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia en el cierre del servicio - Habitación limpia y ordenada

Nota: en esta tabla se conceptualizan las diferentes tipologías de calidad en los servicios hoteleros. Adaptado de (Calderón y Para, 2022).

Partiendo de lo anterior se concluye que la calidad del servicio hotelero es un constructo esquivo y abstracto que es difícil de medir, pues se compone de múltiples atributos tangibles, intangibles y subjetivos relacionados a la percepción del cliente sobre la



capacidad de una entidad hotelera para satisfacer sus necesidades o expectativas (Stefano et al., 2020). En este sentido, el cliente realiza una evaluación subjetiva de la calidad del servicio durante o después del proceso de prestación del servicio en razón de lo que obtiene y lo que espera obtener, es por ello, que la calidad del servicio puede ser definida como la diferencia entre la percepción y la expectativa de un usuario de cualquier servicio (Duque y Palacios, 2017).

El principal elemento hacia donde se enfoca la calidad de los servicios hoteleros es precisamente la satisfacción del cliente, cuyo concepto se ha matizado a lo largo del tiempo. En los años setenta, el interés por el estudio de la satisfacción se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios sobre el tema (Hunt, 1982). En los noventa, se estimaron la existencia de más de 15 mil investigaciones sobre satisfacción del consumidor. Actualmente, en (Scopus, 2020) se identifican más de 417 mil artículos en la materia.

Este creciente interés sobre el análisis de la satisfacción del consumidor del producto hotelero es comprensible en el marco de la dinamicidad actual del mercado. El nuevo consumidor no es un ente pasivo a los estímulos generados al momento de adquirir bienes y servicios, sino que actúa a consecuencia del grado en que se hayan cumplido sus expectativas (Yeng y Tang, 2015). La satisfacción en este sentido, incide en la actitud hacia el servicio, en la decisión de repetir una experiencia, en la imagen de la entidad ofertante y en las proyecciones posibles que el usuario brindará sobre su experiencia a otros clientes (Fuentes, Hernández y Morini, 2016).

Desde hace poco más de una década, el sector turismo atraviesa una transición en materia de alojamiento, transporte y actividades de esparcimiento. Como en muchos otros sectores, el cliente tiene un mayor poder de elección e influencia sobre las decisiones de compra de otros clientes (Kuo y Nakhata, 2019). Se dice que un visitante que no disfrutó su estancia, no proyectará una buena imagen de su destino. Al respecto, (Fuentes et al., 2016), hacen alusión a la importancia de la información sobre las experiencias de los turistas en la red, por ejemplo, el principal factor de elección de un cliente potencial del sector hotelero son las reseñas que pueden encontrar fácilmente en aplicaciones, redes sociales o páginas especializadas; esto aún por encima del precio o la localización del establecimiento.



Entre otras variables, la exposición positiva o negativa a las opiniones de otros clientes, determinará también el grado de percepción de la calidad de un producto o servicio antes de su compra (Kuo y Nakhata, 2019). Se estima que un solo comentario negativo puede invalidar más de tres comentarios positivos sobre algún producto o servicio en internet, por lo que la manifestación de la satisfacción de un cliente no es un aspecto que deba desvalorizarse, pues nunca antes la satisfacción había significado tanto en las decisiones de compra de otros clientes (Fuentes et al., 2016).

Se ha señalado que el constructo de satisfacción del servicio es inherente a la concepción de la calidad del servicio percibida. La primera como una respuesta inmediata al consumo y la segunda, como la impresión general a juicio del cliente sobre el servicio que le han otorgado (Stefano et al., 2020). Es por esto que existen múltiples estudios en materia de análisis del comportamiento de ambas variables. Específicamente en el sector hotelero, (Fuentes et al., 2016), encontraron que el esfuerzo que realizan los hoteles por alcanzar una buena percepción sobre la calidad de sus servicios se ve reflejada en la ponderación positiva de los clientes hacia el hotel, la cual refleja su grado de satisfacción; así mismo, (Yeng y Tang, 2015) encontraron que los huéspedes de un hotel eran motivados a compartir sus experiencias con respecto a la satisfacción en el servicio a partir de atributos de calidad percibidos.

Calderón y Parra (2022) plantean que, para contribuir a una adecuada gestión de la calidad en los servicios hoteleros, las principales tendencias modernas establecen principios como la simplicidad y la estandarización. La simplicidad se podría resumir en simplificar todo aquello que es superfluo y mantener la esencia. Se eliminan todos los pasos innecesarios en toda la cadena de valor. La estandarización consiste en que la regularización del servicio lleva intrínseca la percepción de calidad en el servicio, al generarse un hábito de costumbre y resultado excelente, y también la proliferación del valor añadido. No basta con asegurar la eficacia, sino en garantizar también la eficiencia y perseguir la perfección constante. La estandarización implica menores costes en la producción del servicio, una reducción en los tiempos de espera, ausencia de mano de obra, mejor calidad y la democratización de la servucción (menos diferencias entre usuarios por el mismo servicio). Involucra necesariamente una evaluación constante con el objeto de incrementar su rendimiento y reducir los despilfarros que puedan surgir.



Además, funciona perfectamente en el sistema Just In Time, “no hacer nada si nadie lo reclama”, el autoservicio y la recogida de llaves no se ponen en marcha hasta que el usuario no haya realizado una reserva previa de esta manera, la planificación del servicio es más exacta, precisa y se evitan, nuevamente, los despilfarros.

De forma general, mientras que en las empresas de bienes existe un proceso de transformación que añade valor a los bienes que son tangibles aportando interés a los clientes, en las entidades hoteleras el valor radica en los elementos intangibles, los recursos humanos de la empresa y su interacción con el cliente que son, en esencia, el valor del servicio que recibe el cliente. Resulta interesante el marcado carácter de recursos humanos que algunos autores dotan al concepto de servucción, como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Martínez, Pérez y Caamal, 2020). Las características más importantes que diferencian a las empresas hoteleras de las empresas de bienes se podrían sintetizar en tres ejes:

- La relevancia de los recursos humanos: la formación, la capacitación y la actitud del personal son aspectos que influyen considerablemente en la satisfacción y en la correcta prestación del servicio. Los recursos humanos son elementos intangibles, vertebradores, la piedra angular que hace posible el servicio y su razón de ser, por lo que sin ellos y sin el cliente no existiría el servicio.
- La inseparabilidad del consumo y la producción: el proceso de producción y consumo de los servicios están unidos y es, además, simultáneo, esto implica que no sea posible almacenarlos o probarlos antes de su consumo
- Personalización vs estandarización: La propia intangibilidad de los servicios hoteleros implica la ausencia de homogeneidad propia de los productos tangibles. Existe una imposibilidad de “clonar” el servicio y, como consecuencia, surge la heterogeneidad que, por otro lado, es altamente valorada en el sector turístico, sobre todo si se tiene en cuenta que los servicios hoteleros cubren las necesidades humanas básicas.

De lo antes expuesto se resume que la gestión de la calidad en los servicios hoteleros, tiene como ventajas fundamentales que contribuye a alcanzar metas y objetivos, mejora



de la imagen, y ayuda a la estrategia de comercialización y promoción, contribución a la fidelización, mejores resultados económicos, favorece la gestión por procesos. Simultáneamente se tributa a la capacitación y formación del personal, control de proveedores, control de recursos y mejora en la comunicación organizacional. Desde esta perspectiva resulta necesario abordar acerca de las características de los SGC en el sector hotelero.

1.2. Sistemas de gestión de la calidad en el sector de la hotelería

Las empresas de servicios hoteleros se enfrentan a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento continuo de la calidad como uno de los factores fundamentales de la competitividad y productividad (Fontalvo y Vergara, 2010).

No exentas a tales cambios, las entidades hoteleras afrontan desafíos en la satisfacción de los requerimientos de clientes tanto nacionales como internacionales y en el aumento de la eficiencia y eficacia de su gestión operacional, particularmente motivadas por la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, así como por las consecuencias de las fallas de calidad de servicios. En este panorama de alta competencia, la necesidad de las empresas de servicios soportadas en procesos de Gestión y Mejoramiento de la Calidad, se convierte en un factor relevante para lograr el éxito. Considerando lo anterior a través de este programa, las empresas de servicios generarán cambios y mejoras que les permitan posicionarse en la región.

Para la implementación del modelo de gestión de la calidad en las empresas de servicios es importante considerar el modelo de las cinco fases de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes consideran las siguientes fases: 1) compartir el conocimiento tácito, 2) crear conceptos, 3) justificar los conceptos, 4) construir el arquetipo, 5) distribuir el conocimiento en la empresa, lo cual se realizará cíclicamente en la empresa". Lo anterior también debe tener en cuenta las necesidades propias de dicha empresa de servicios para garantizar el mejoramiento continuo en esta, siendo el modelo más generalizado, el propuesto por la ISO 9001: 2015, tal como se muestra en la figura

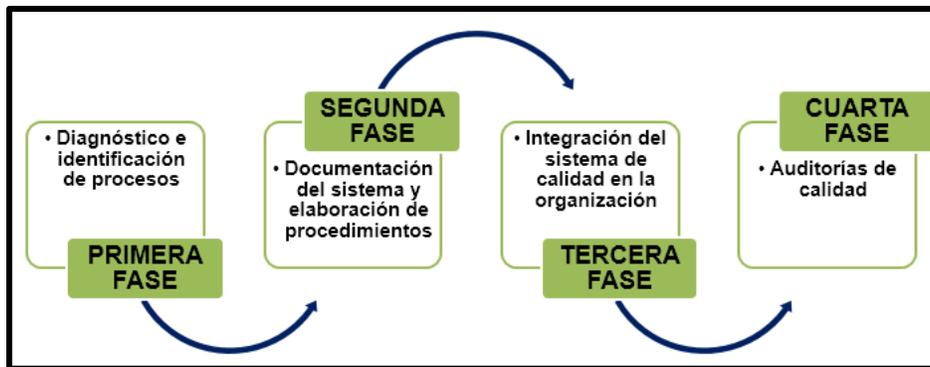


2. Entre las ventajas asociadas a los SGC con enfoque normalizado en hoteles se encuentran:

- Recibir un diagnóstico de la situación actual de la eficiencia de sus procesos.
- Generar la conciencia necesaria en la alta dirección de la empresa para que permita generar un cambio organizacional en el ámbito de los procesos, desarrollando así una nueva cultura empresarial orientada a la innovación, en la que se involucren todos los niveles de la empresa prestadora de servicios.
- Distinguir y aplicar los principios de mejoramiento continuo y gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 dentro de la empresa prestadora de servicios.
- Aplicar el ciclo PHVA para la solución de problemas específicos de las empresas.
- Elaborar el Manual de Calidad, procedimientos, instructivos de trabajo y demás documentación que le garanticen la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y, por ende, la gestión del conocimiento en la empresa.

Figura 2

Fases de implantación y certificación de un sistema de calidad en una organización hotelera



Nota: el gráfico muestra las diferentes fases de implantación y certificación de un sistema de calidad en una organización hotelera, según el Modelo ISO 9001:2015. Adaptado de (Calderón y Para, 2022).

La primera fase hace referencia a un análisis previo que busca, principalmente, conocer la salud y la situación de la organización. En esta etapa se pone de manifiesto si la organización tiene establecido protocolos y sistemas para actividades no habituales. El diagnóstico de la situación de partida posibilita conocer las actividades que se realizan,



con o sin documentos, determinar el mapa de los procesos y las responsabilidades asumidas por los recursos humanos.

Dicho diagnóstico queda materializado en un informe con información detallada de antecedentes e historial de la organización, así como también, de las actividades que se realizan, los resultados, las conclusiones, las debilidades, los puntos fuertes y las áreas de mejora, además de diagramas con mapas. Dentro del diagnóstico, el aspecto que prevalece sobre los demás es la correcta identificación de los procesos, y ello implica que mejorarán los trabajos que se realicen en las diferentes áreas. Dentro de la identificación de procesos, destacan los procesos estratégicos (los que marcan directrices básicas y vertebradoras al resto), los procesos operativos (los que implican diferentes áreas y sirven para añadir valor) los procesos de apoyo (los procesos que garantizan una prestación de servicio adecuada). Para ilustrarlos se podría utilizar diferentes instrumentos como: el mapa de procesos, la ficha de procesos y el diagrama de flujos (López et al., 2020).

Como parte de la segunda fase se debe tener en cuenta que para la creación de un sistema es necesario plasmarlo en documentos o en manuales. En dichos documentos se integra la normativa a cumplir, el manual de calidad, los procedimientos y la manera de gestión de los registros y las medidas correctivas. La documentación en la que se sustenta el sistema de calidad es principalmente:

- La normativa legal vigente (disposiciones, legislación regulatoria, etc.)
- Las normas de calidad (la normativa del sector)
- El manual de calidad (comprende los objetivos, las responsabilidades, los mecanismos de control y el seguimiento)
- El manual de procedimientos (estipula qué hacer y cómo se debe realizar la actividad)
- El registro de calidad (alberga los indicadores de calidad, los registros que concentran los resultados que se obtienen y el sistema de control de registros de calidad)

La tercera fase se considera determinante pues se trata, esencialmente, de implantar/adaptar el sistema de gestión que se ha determinado para la organización y también la adaptación a los requisitos de una norma de calidad. Esta tercera fase de



integración del sistema de calidad en la organización se subdivide en siete subfases de trabajo que serían:

- La aprobación de los procedimientos (por parte de los responsables)
- El consenso en las formas de medición (con indicadores y parámetros)
- La formación del personal
- La implantación o adaptación de los procedimientos
- El seguimiento y el control (evaluación de la eficacia de los procedimientos)
- La identificación de mejoras
- El mantenimiento del sistema activo en el tiempo bajo el proceso de mejora continua

La detección reiterada de no conformidades, aunque no sean requisitos críticos, es uno de los supuestos que implica inexorablemente la denegación del certificado de calidad. Después del proceso de auditoría se emite un informe con posibles desviaciones y no conformidades que pudiesen haber surgido. La dirección del establecimiento turístico tendrá que preparar y enviar un Plan de Acción Correctiva (PAC) que debe contener las actividades realizadas por dicho establecimiento para corregir las desviaciones y adecuar los servicios a los requisitos de las normas.

Después del plazo estimado, se produce la revisión, y una vez analizado el plan de la auditoría y el Plan de acción correctiva presentado existen dos supuestos, la concesión o la denegación del certificado.

Otro modelo para la implantación de SGC es el basado en el enfoque de mejora, dentro de este es de vital importancia que se pueda conocer con claridad la situación de la empresa actual, con el fin de poder desarrollar procesos de mejoramiento, ya que lo que no se conoce no se puede mejorar, razón por la cual, cobra vital importancia poder hacer un diagnóstico organizacional, el cual debe considerar las siguientes actividades:

- Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad actual
- Diagnóstico estratégico de la Calidad, para el establecimiento de las estrategias

Con la información recogida con base en los diagnósticos se elabora un plan de acción para la implementación del sistema de gestión de la calidad. En la segunda fase se presentan una serie de etapas necesarias para la Implantación del sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios hoteleros, que incluyen acciones como:



- Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo y la implementación de un sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios
- Formación en metodologías para diseñar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 en las empresas de servicios
- Formación para la gerencia en la Gestión por procesos
- Formación a los miembros de la organización en parámetros de control para los procesos
- Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad con base en la norma para empresas de servicios
- Implantación del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios

Todos estos elementos permiten establecer las pautas para evaluar la calidad de los servicios hoteleros, sin embargo, resulta necesario profundizar en los principales modelos existentes, ya que estos conciben las características específicas de los servicios independientemente de la existencia de un SGC.

1.3 La evaluación de la calidad de los servicios en la industria hotelera

Para llevar a cabo la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros se deben estudiar las principales tendencias nacionales e internacionales. La corriente nórdica está encabezada por (Grönroos 1982), sus aportaciones se basan principalmente en aportar unos modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado (Blanco y Font, 2021).

La Escuela Norteamericana de calidad de servicio, está encabezada por (Parasuraman et al. 1985, 1988) creadores del modelo SERVQUAL. El modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios. El modelo define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad (Martínez y Berrios, 2018). En el anexo 1 se muestra un resumen de los autores consultados que han abordado este tema, teniendo como base el análisis de los modelos, así como de sus objetivos, alcance y principales resultados, mencionando los atributos de la calidad del servicio que estos



analizan y la propuesta que definen. Seguidamente, se describen otros aportes de necesario análisis para profundizar en la evaluación de la calidad en servicios hoteleros. Si bien hoy esto es un tema relevante para el sector, fue en la década de los 80's que empezaron a realizarse estudios que permita definir y evaluar la calidad de servicios a causa del crecimiento fenomenal. Citando a (Zavala y Vélez, 2020), los primeros en investigar acerca de la calidad del servicio partiendo de un enfoque sistemático fueron (Grönroos, 1982) y (Parasuraman et al., 1985), quienes coincidieron en definirlo como “la discrepancia entre las expectativas y percepciones que tienen los clientes en relación al servicio recibido”. Desde entonces, diversos autores los han tomado como referencia ratificando y replicando este concepto de calidad de servicio.

Duque y Gómez (2014) también considera que “las expectativas y percepciones son sensaciones experienciales, no siempre reales”, es por ello que la conceptúa como “calidad percibida”, donde el servicio, que no puede ser juzgado por su “calidad” o “valor” antes de ser efectuado al ser de carácter intangible, la convierte en subjetiva; por consiguiente, el cliente idea expectativas de lo que espera recibir y se basa en ese supuesto para comparar la percepción del desempeño al momento en que recibe el servicio. En resumen, tomando la interpretación de (Alcaraz et al., 2018), es el usuario o huésped, en este caso, quien decidirá si el servicio es efectivo, de buena calidad o, si es deficiente.

Considerando lo mencionado en citados anteriores, los primeros planteamientos para evaluar la calidad percibida fueron desarrollados por (Grönroos, 1982) y (Parasuraman et al., 1985), los autores estructuraron la escuela nórdica y la escuela norteamericana respectivamente, ambos basándose en las expectativas y percepciones, pero con diferentes dimensiones; estos modelos de evaluación sirvieron de base a otros autores para proponer nuevos modelos y escalas de medición. Torres y Vásquez (2015) señalan que desde el enfoque Expectativas-Percepciones es posible distinguir dos posturas por parte de los investigadores: la primera postura basada en lo que el cliente espera recibir del servicio y sus percepciones, donde ambas relaciones son comparadas generándose tres escenarios para la evaluación de la calidad y la segunda, basada en el uso únicamente de las percepciones del resultado del servicio, por parte del cliente, dado que los autores consideran que no es necesario incluir las expectativas en la evaluación. Los



modelos nórdico y norteamericano se ubican en la primera perspectiva, mientras que en la segunda postura se ubican escalas como SERVPERF desarrollada por los investigadores Cronin y Taylor (1992).

Según Santomá y Costa (2007) el modelo de imagen tiene fundamento en la tridimensionalidad de la calidad de servicio, donde las dos primeras dimensiones (“calidad técnica” o “QT”, y “calidad funcional” o “QF”) inciden en una tercera dimensión, “imagen corporativa” o “IC”. La QT tiene carácter objetivo y está referida por el “qué” representando el servicio recibido consecuente de la compra realizada por los clientes; la QF representada por el “cómo” es que el cliente-consumidor ha experimentado el servicio prestado en referencia al desempeño del personal del establecimiento; y, la IC que actúa como filtro de las dimensiones QT y QF reflejada en la imagen que el cliente percibe a causa de una experiencia o comunicación previa con la empresa.

Duque y Parra (2015) por su parte, agregan que posterior al primer estudio, el modelo fue observado por (Grönroos y Gummenson, 1987) donde se fusionan las dimensiones planteadas inicialmente, y dan lugar a las 4Q: calidad de diseño, producción, en la prestación y relacional; además se establecen la especialización y la sintetización del servicio como condiciones para lograr la calidad. Aunque esta escuela haya servido de base para la “escala de los 3 componentes” y el “modelo jerárquico” de Rust y Oliver (1994) y Brady y Cronin (2001), respectivamente; no ha sido muy utilizado en el campo de investigación debido a la carencia de evidencias empíricas que lo sustenten a diferencia de la escuela norteamericana, así lo afirman Santomá y Costa (2007).

Parasuraman et al. (1985) sostienen que “para comprender plenamente el tema, es preciso reconocer tres características bien documentadas de los servicios: la intangibilidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad”. En su estudio, los autores deducen que hay un cierto grado de complejidad para evaluar el grado de calidad, puesto que comprende tanto los resultados alcanzados como las valoraciones del desarrollo de prestación del servicio y enfatiza que las percepciones que tiene el cliente de la calidad del servicio que recibe, resultan de comparar sus expectativas con el rendimiento real del servicio. Bajo esta premisa obtienen una escala de medición inspirada en la “teoría de las brechas o gaps” que corresponde a 10 criterios evaluativos denominados “Determinantes de la calidad de servicio”: credibilidad, seguridad, fiabilidad,



responsabilidad, cortesía, competencia, acceso, comunicación, comprender/conocer al cliente y tangibles.

Como señalan (Torres y Vásquez, 2015), el modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, fue criticado por otros investigadores, por esta razón es que tres años más tarde, en 1988, realizaron una investigación cuantitativa y lo simplificaron a cinco dimensiones: “fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y elementos tangibles”; logrando desarrollar el Modelo multidimensional SERVQUAL (*Service Quality*) con un instrumento de evaluación de 22 indicadores en escala de Likert de siete puntos, utilizando los mismos indicadores para medir, de manera independiente, las expectativas de quienes usan el servicio por un lado y sus percepciones en otro apartado. Gadotti Dos (Anjos y França, 2009) destaca que el modelo SERVQUAL, independientemente del sector al que se aplique, ha sido validado en innumerables investigaciones de manera fiable y eficaz, incluyendo el sector hotelero, el mismo que presenta ciertas peculiaridades al momento de aplicar el instrumento teniendo en cuenta que las expectativas de los clientes difieren de una cultura a otra.

A juicio de (Cambra et al., 2011), prestar un buen servicio no es suficiente si no se efectúa con amabilidad y empatía al cliente, quien debe notar que realmente es valorado y que el hotel está para servirle, para que disfrute y tenga una experiencia mejor de lo que esperaba al momento de elegir su destino. Por esta razón, es que el hotel debe identificar qué aspectos consideran los huéspedes, importantes en un servicio, tal como lo afirma (Monsalve y Hernández, 2015), este reconocimiento genera un efecto cadena que inicia con la manifestación de planteamientos de mejora, permitiendo la puesta en marcha y consolidación de métodos efectivos en la calidad de los servicios generando confianza en los usuarios, como resultado aumenta su nivel de satisfacción y contribuye al posicionamiento del establecimiento y del destino turístico donde se ubica.

Bonilla Jurado et al. (2018) y Vidrio et al., (2020) manifiestan que el método SERVQUAL es la metodología más utilizada en distintos estudios, consolidándose como modelo base para la creación o adaptación de nuevas propuestas, cada una desarrollada y aplicada en un contexto específico, debido a que no todos los componentes reconocidos inicialmente explican de manera efectiva la expectativa y la percepción que se tiene de la calidad de los servicios ofrecidos. A partir de los modelos analizados se deberá



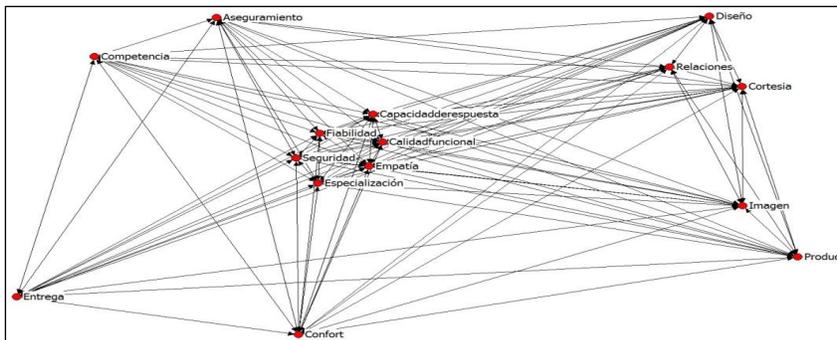
profundizar en los instrumentos metodológicos que constituyen herramientas de evaluación y así identificar las variables determinantes en el constructo.

1.3.1 Análisis crítico de los instrumentos metodológicos inherentes a la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros

Se llevó a cabo una revisión de los procedimientos afines a la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros; y se realizó un análisis de redes y se determinaron las dimensiones de calidad más representativas a partir de los parámetros de centralidad. A partir de este análisis se concluye que las dimensiones esenciales son: Confort, Calidad funcional, Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Empatía, Seguridad y Especialización, ya que son las que poseen menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*. La figura 3 expone el diagrama de red para las dimensiones y las medidas de centralidad se muestran en el anexo 2.

Figura 3

Diagrama de red para las dimensiones y las medidas de centralidad



Nota: la figura muestra el diagrama de red para las dimensiones y las medidas de centralidad asociadas a la evaluación de la calidad en los servicios. Fuente: Ucinet (2006) A partir de un estudio a 41 investigaciones que constituyen herramientas metodológicas para la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros se realizó un análisis de Conglomerado jerárquico por autores, utilizando el Método de Unión de Ward y la distancia euclídea al cuadrado, ver Anexo 3. Para un corte a nivel 10 se identifican cuatro posibles grupos, seguidamente se describen las características de las investigaciones por grupo.



El primer grupo está formado por el 17.1 %¹ de los autores, y abordan elementos como la propuesta del sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, profundizan en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora. Conciben involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel; describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios y diagnosticar la satisfacción del cliente con los servicios que presta el hotel, de acuerdo a las dimensiones de calidad; para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias.

Se evalúa la satisfacción de los clientes en los componentes de los servicios que presentan resultados más bajos e inciden negativamente en la satisfacción general de los clientes con la calidad de los servicios del hotel. Determinan las causas que inciden negativamente en los indicadores de satisfacción del cliente y proponen acciones preventivas y correctivas para su eliminación. Incluye la aplicación de las acciones propuestas en el plan y su control para garantizar así la mejora continua en la calidad de los servicios y por consiguiente de los indicadores de satisfacción del cliente.

El segundo clúster está integrado por el 48.8%² de los autores, este constituye el grupo más grande y contiene elementos asociados al modelo SERVQUAL, concibe el análisis de la relación entre expectativas y percepción, evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones. Igualmente se orientan a diagnosticar la calidad del servicio en el componente de diseño y determinar las causas que inciden en las deficiencias detectadas. Definen, por servicios y de forma general, las medidas correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes y determinan el orden de prioridad para la aplicación de estas. Las investigaciones implican el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Despliegan métodos y estrategias que orientan las actividades,

¹ (Rust y Oliver, 1994), (Torres y Vásquez, 2015), (Solines, 2016), (Monar y Villa, 2018), (Pérez, 2017), (Domínguez, 2018), (Ricardo, 2019)

² (Grönroos, 1982), P(arasuraman et al., 1985), (Grönroos y Gummenson, 1987), (Cambra et al., 2011), (Bastič y Gojčič, 2012), (Zavala et al., 2015), (Ruiz, 2017), (German, 2017), (González, 2017), (Flores Baldarrago, 2017), (Channoi et al., 2018), (López, 2018), (Bonilla, Guerrero y López, 2018), (Naquiche, 2018), (Pérez, 2019), (Mestres, 2020), (Garcés, 2020), (Vidrio, Rebolledo y Galindo, 2020), (Vélez, 2020), (Córdova, 2022)



funciones y relaciones al interior de la organización con vistas a incrementar su competitividad.

El tercer grupo lo conforma el 12.2%³ de las investigaciones, estas se enfocan en la calidad experiencial y de las emociones, predominan las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible. Como principal etapa del ciclo de gestión se aborda el diseño de procedimientos en destinos turísticos desde un enfoque al cliente; aunque, en menor medida, también se aborda el normalizado. Escenario, actividad y tematización son los componentes de la experiencia a los que se hace referencia en las modalidades de turismo enológico, turismo mochilero, turismo natural y ecológico. Las herramientas utilizadas para llevar a cabo estas investigaciones fueron: revisión documental, análisis y síntesis, análisis de datos, observación directa y participante, entrevista en profundidad y encuesta. La tecnología es el principal componente abordado en las modalidades de turismo de sol y playa y turismo enológico. Las herramientas utilizadas son: monitoreo periódico, utilización de datos visuales mediante fotografía, análisis Delphi, análisis clúster, análisis de contenido de las opiniones de los clientes expuestos en TripAdvisor.

El cuarto clúster lo compone el 21.9%⁴ de los trabajos, estos contienen las características de los trabajos incluidos en el análisis de conglomerado, la preparación y diagnóstico inicial, comprenden los elementos generales y la caracterización, con vista a los elementos que serán abordados en las fases restantes; y en los instrumentos de recopilación de la información. Abordan la constitución del equipo de trabajo y el comité de expertos que certifica la toma de decisiones durante todo el proceso. Evalúan el estado de los indicadores asociados a la relación entre los componentes de los servicios y las dimensiones de calidad, el cumplimiento de los requisitos; y el equilibrio entre las expectativas y percepción de los clientes sobre cada servicio.

Conciben el desarrollo de estrategias para cada servicio y el monitoreo permanente a la ejecución y resultados preliminares. Evalúan todos los indicadores, se comparan los resultados, se identifican y ordenan las causas que inciden en las deficiencias y se evalúa su impacto. Comprende estrategias asociadas a lograr cambios sustanciales en los

³ (Brady y Cronin, 2001), (Monsalve y Hernández, 2015), (León, 2018), (Piedra, 2018), (González, 2021)

⁴ (Santomá y Costa, 2007), (Gadotti y França, 2009), (Ruiz y del Mar, 2016), (Leyva, 2018), (Lee y Cheng, 2018), (López del Castillo, 2019), (Millán y Paredes, 2019), (Monge y Romero, 2018), (Rivera, 2019)



componentes de cada servicio, teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. Se emplean una serie de técnicas para obtención y procesamiento de la información, que facilitan la toma de decisiones y aportan resultados específicos acerca del comportamiento de los indicadores de calidad en cada servicio analizado.

A criterio de la autora, las investigaciones más afines al cumplimiento del objetivo general de la investigación se encuentran en el segundo grupo, de este se seleccionaron los 10 instrumentos que resumen los indicadores esenciales y las dimensiones identificadas a través del análisis de centralidad. Con estos resultados se solicitó a 17 especialistas en evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, con más de 5 años de experiencia y publicaciones en revistas académicas; que dieran su valoración de la medida en que consideraban que cada metodología era apta para dar cumplimiento al objetivo general. Teniendo en cuenta que se utilizó una escala binaria, donde 0 es No apta y 1 es Apta; se empleó la prueba No Paramétrica Q de Cochran para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos resultados posibles es la misma para las 10 metodologías. Las tablas 2 y 3 muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para Windows.

Tabla 2

Frecuencias arrojadas por el software SPSS versión 21 para Windows

Investigaciones	Valor	
	0	1
Monsalve Castro y Hernández Rueda (2015)	10	7
German Fey (2017)	8	9
Ruíz Flores (2017)	7	10
González Escalona (2017)	9	8
Flores Baldarrago (2017)	11	6
Chanoi, Cledes, Dean (2018)	8	9
López Ravines (2018)	7	10
Bonilla Jurado, Guerrero Luzuriaga y López Bravo (2018)	6	11
Mestres (2020)	9	8
(Garcés, 2020)	2	15

Tabla 3

Estadísticos de contraste

N	17
Q de Cochran	40,392 ^a



GI	9
Sig. asintót.	,000
<hr/>	
a. 0 se trata como un éxito.	

Nota: la tabla muestra los estadísticos de contraste arrojados por el SPSS versión 21 para Windows

Si con las 10 metodologías las probabilidades de aptitud fueran iguales, la frecuencia de casos con valor igual a 1 en cada una de ellas sería aproximadamente la misma. La prueba consiste en comparar las frecuencias observadas en la muestra. El p-valor asociado al estadístico de contraste Asym.Sig. = 0.000 es menor que 0.05, luego, al nivel de significación 0.05, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo de la metodología, la probabilidad de que resulte apta para evaluar la calidad de los servicios hoteleros es distinta. El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a la metodología de (Garcés, 2020), ya que puede observarse que el número de casos en los que esta metodología se considera Apta es claramente superior al número de casos en que se considera No apta cualquiera de las metodologías restantes.

Se decide implementar la metodología propuesta por (Garcés, 2020) para evaluar la calidad de los servicios hoteleros; el mismo consta de cinco etapas y 10 pasos con sus correspondientes tareas. Permite evaluar la calidad de los servicios hoteleros y trazar estrategias que les posibiliten ofrecer un producto de mayor calidad, teniendo en cuenta la situación interna y externa existente en la instalación, así como la percepción que tienen los clientes sobre los servicios prestados. De esta forma se obtienen mayores niveles de satisfacción, lo que favorece el Sistema de Gestión de la Calidad, así como la posición competitiva del hotel.

El instrumento se encuentra estructurado de forma sencilla, es de fácil aplicación para cualquier instalación hotelera y posee la capacidad de adaptarse a otros servicios con rasgos y características similares. Abarca la instalación hotelera en su conjunto, permitiendo determinar las principales insuficiencias en la calidad de los servicios prestados. Para su aplicación se requiere de la participación activa de todos sus trabajadores y la cooperación de los clientes, las estrategias y acciones elaboradas, así como los resultados de la aplicación. Posee una influencia significativa en la actividad



turística y el entorno socioeconómico donde se desarrolla la instalación hotelera. Permite mantener un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño.

1.4. Estado actual de la calidad de los servicios en el hotel Pernik de la provincia Holguín

Como parte de las políticas y lineamientos definidos en el marco del VII Congreso del PCC, la calidad en la prestación de servicios debe ser una prioridad para las empresas en Cuba. Es por ello que las organizaciones buscan vías para mejorar continuamente y lograr la eficiencia, sustentada en el análisis y mejoramiento de las técnicas, métodos y condiciones de trabajo que lo integren. Una de las estrategias fundamentales constituye la oportuna identificación de las deficiencias de la empresa con el propósito de tomar acciones preventivas hacia los posibles errores y garantizar que las consecuencias no sean de gran impacto para su funcionamiento integral.

Desde esta perspectiva el hotel Pernik ha desarrollado diversas investigaciones con vista al perfeccionamiento de su gestión organizacional, en cada uno de los procesos que la integran, especialmente en relación con el proceso de Gestión de la Calidad. Se han identificado una serie de insuficiencias, estas se sustentan en resultados de revisiones por parte de la dirección, auditorías internas y externas, revisión de informes anuales y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas.

Como parte del análisis, así como investigaciones realizadas por autores como: (González, 2017) (Pérez, 2017), (González, 2021), (Domínguez, 2018) y (González et al., 2021) se han identificado un conjunto de deficiencias en indicadores asociados a la Gestión de la Calidad que demuestran la necesidad de evaluar la calidad en los servicios hoteleros, los mismos son:

- Deficiencias en el cumplimiento de los requisitos normativos del servicio
- Dificultades en la interrelación de los componentes y dimensiones del servicio
- Desbalance de los ingresos en los puntos de venta
- Deficiente comercialización del hotel a partir de los atributos y dimensiones de calidad y la ubicación geográfica
- Deterioro de los medios para la prestación de los servicios básicos
- Poca variedad de actividades recreativas

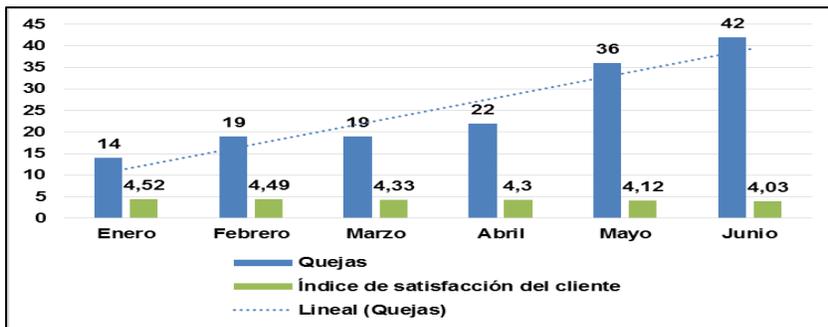


- Déficit de recursos a partir de la crisis ocasionada por la COVID-19
- Insuficiente oferta de productos para llevar
- Desactualización de los estándares de calidad
- Insuficientes acciones de capacitación para el personal de los procesos clave
- Deficiencias asociadas a la decoración de las habitaciones.

Derivado de estas deficiencias, la crisis económica ocasionada por la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo económico, tal como se muestra en la figura 4 se observó un decrecimiento en los niveles de satisfacción del cliente y un aumento del número de quejas.

Figura 4

Comportamiento de las quejas y los índices de satisfacción del cliente en el hotel Pernik



Nota: la figura muestra el comportamiento de las quejas y los índices de satisfacción del cliente en el hotel Pernik, durante los meses enero-junio de 2022. Fuente: revisiones por parte de la dirección, auditorías internas y externas, revisión de informes anuales y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas.

Una revisión realizada a la documentación de los procesos clave permitió identificar las siguientes oportunidades de mejora:

- La entidad no dispone de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio A+B
- No existen instrucciones específicas orientadas a la evaluación y el control de las variables determinantes en la calidad
- Solo se evalúan los indicadores de satisfacción del cliente basado en la percepción y porcentaje de quejas
- No existen procedimientos que integren las instrucciones específicas inherentes a las variables de calidad en los servicios de Alojamiento y A+B



- El sistema de gestión de calidad no potencia el uso de herramientas para la mejora continua
- No se identifican ni evalúan las expectativas de los clientes
- No se establecen indicadores para evaluar la calidad del diseño de los servicios

Los resultados de investigación realizada al objeto de estudio, el análisis crítico a procedimientos metodológicos, unido a las insuficiencias encontradas en el análisis del objeto práctico; dan lugar a afirmar la necesidad de aplicar el procedimiento propuesto por (Garcés, 2020) para evaluar la calidad en los servicios en el hotel Pernik, Holguín.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PERNIK, HOLGUÍN

Tomando en consideración la revisión bibliográfica realizada, el objetivo de la investigación y las características de la instalación hotelera, se seleccionó el procedimiento propuesto por (Garcés, 2020), el cual está elaborado tomando en consideración varios procedimientos o modelos de diferentes autores, entre ellos (Noda, 2004), (Pérez, 2017), (González, 2018), (Leyva, 2018), y (Ricardo, 2019).

2.1 Procedimiento para la evaluar la calidad de los Servicios Hoteleros

El procedimiento, tal como se muestra en la figura 5, consta de 5 etapas y 10 pasos, donde se explica por cada una de ellas el objetivo, así como las actividades a desarrollar en cada uno de los pasos que lo conforman, los métodos, técnicas y herramientas a emplear, así como las fuentes de obtención de información necesarias y criterios de verificación del cumplimiento de cada etapa, lo que facilita su comprensión y aplicación teniendo en cuenta las condiciones del entorno en que se desenvuelven las instalaciones hoteleras. A continuación, se muestra una síntesis del mismo, el procedimiento en su totalidad se ubica en el anexo 4.

Etapas 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 de evaluación de la calidad de los servicios en la instalación hotelera objeto de estudio.

Descripción: esta etapa está compuesta por dos pasos, la selección del grupo de trabajo y la capacitación del mismo. Su realización 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 la conozcan de antemano y se motiven lo suficiente que permita influir en sus subordinados. Una vez que el personal implicado en el proceso esté claro de 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.

Etapas 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: esta etapa está compuesta por tres pasos y cinco tareas. En ella se realizará un profundo análisis de los elementos del macro y microentorno, así como de aquellos internos de la instalación objeto de estudio, los cuales servirán de base para la formulación de estrategias que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados.

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

Etapas 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 hotelera objeto de estudio.

Descripción: esta etapa consta de dos pasos y tres tareas, por lo que una vez diagnosticada la situación interna y externa de la instalación hotelera objeto de estudio, se procede a realizar un análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados. En primer lugar se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad y determinar su estado actual para posteriormente calcular el índice general y particular de cada uno 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 menor satisfacción por parte de los clientes.

Para ello se toman las cinco dimensiones de la calidad propuestas por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985) en una escala llamada SERVQUAL (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), las cuales en una revisión realizada por Ulacia Oviedo (2015) permite afirmar que 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 modo que las dimensiones del servicio a evaluar serían (confort, fiabilidad, empatía, seguridad y especialización)

Métodos, técnicas y herramientas: revisión documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, SPSS, Microsoft Excel.

Etapas 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: la etapa está compuesta por tres pasos por lo que, luego de conocer la situación existente en la instalación hotelera con respecto a la calidad de los servicios prestados y teniendo en cuenta los factores internos y externos declarados, se procede a realizar la formulación de alternativas estratégicas mediante la elaboración de la Matriz DAFO. Posteriormente se seleccionarán las estrategias de mayor viabilidad para favorecer la calidad de los servicios en la instalación hotelera y se procederá a elaborar el plan de acción, el cual debe contener acciones que permitan mejorar la calidad en el hotel, así como su posición competitiva; para ello se deben asignar 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.

Etapas V. Implementación y control

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

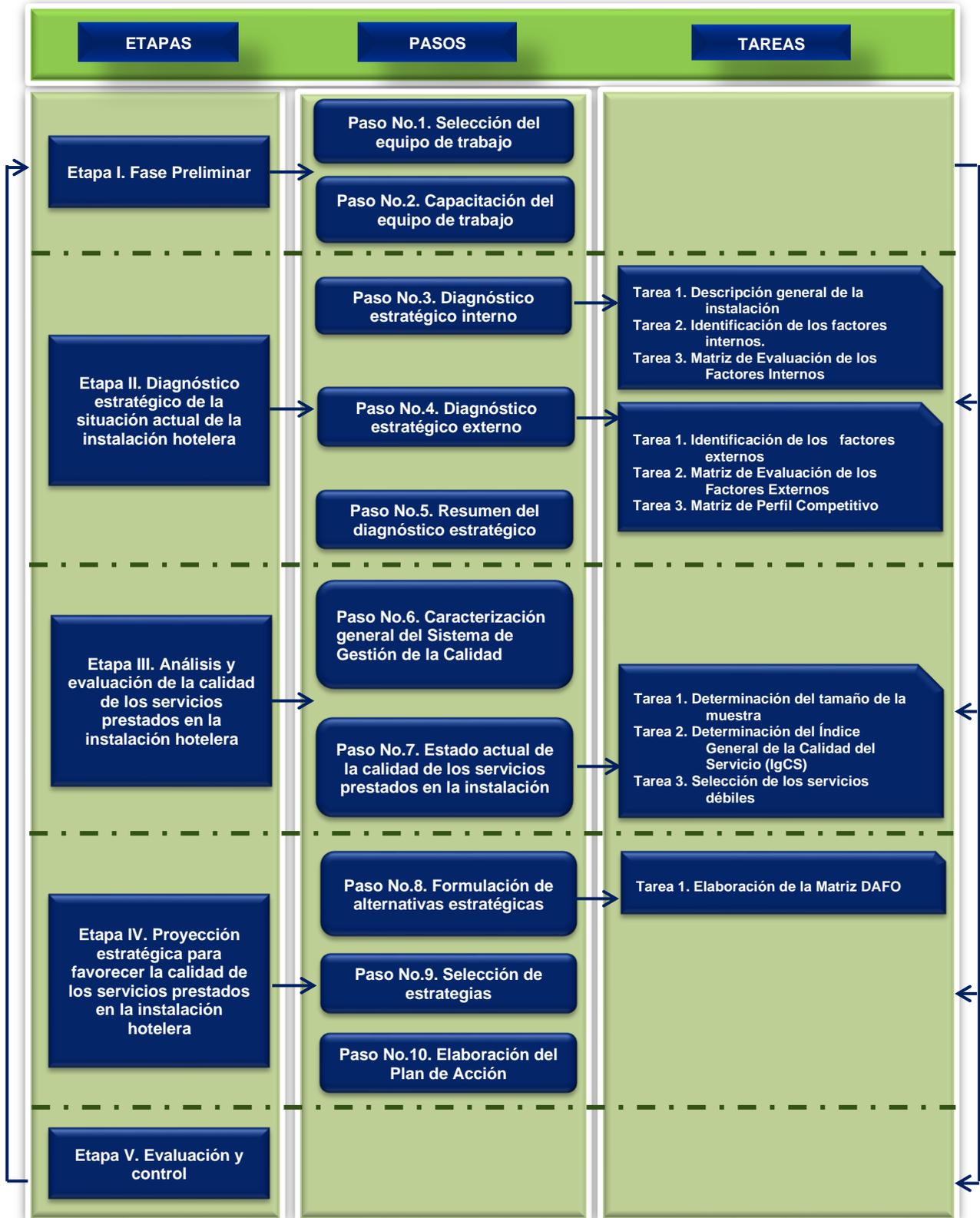
Descripción: una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la instalación llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente.

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



Figura 5

Esquema del procedimiento de (Garcés, 2020)



2.2. Aplicación del procedimiento en el Hotel Pernik, Holguín

Etapas I. Fase preliminar

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

A través de una reunión inicial con el Consejo de Dirección del hotel se llevó a cabo un análisis de los miembros del equipo de trabajo. Se discutió el contenido y estructura del procedimiento a aplicar, así como las técnicas necesarias y se firmó un acta donde se plasmó el compromiso de los miembros a participar en todas las etapas del proceso de implementación, se definieron los recursos y los responsables para su ejecución.

Se constituyó el equipo de trabajo, el cual estuvo formado por 11 miembros (Anexo 11), los cuales poseen más de cinco años de experiencia en el sector del turismo, se desempeñan en puestos de trabajo determinantes para la toma de decisiones y disponen de conocimientos y habilidades certificadas en el tema de la calidad de los servicios.

Paso 2 Capacitación del grupo de trabajo

En correspondencia con las características del procedimiento se realizó un Plan de capacitación a los miembros del grupo de trabajo. En este se tuvo en cuenta las técnicas y herramientas que se requieren en cada etapa y paso de la herramienta y las particularidades del hotel. Con esta información, se confeccionó y desarrolló un programa de capacitación (Anexo 12), en este se incluyeron contenidos vinculados a las características de los SGC en entidades hoteleras, las dimensiones de calidad asociadas, los indicadores de eficiencia y eficacia para los servicios hoteleros y la medición de las expectativas del cliente. Teniendo en cuenta las características del contexto en el cual se realiza la investigación y las limitaciones de tiempo del personal, el proceso de la capacitación se concibió en forma de talleres semipresenciales y se aprovecharon espacios como las reuniones del Comité de calidad para analizar temas que implicaban otros miembros de la organización.

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

Durante la implementación de esta etapa se realizó un análisis de las principales fortalezas que posee el hotel para la prestación de sus servicios, así como las debilidades que afectan la calidad y el buen desempeño. Simultáneamente se identificaron las amenazas que supone el entorno y pueden afectar el hotel, así como las oportunidades



de las que puede hacer uso para implementar acciones de mejora y contribuir al logro de los objetivos de trabajo.

Paso 3 Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Descripción general de la instalación

El Hotel Pernik Holguín con categoría de tres estrellas perteneciente a la marca Aldaba de la Sucursal ISLAZUL Holguín de la cadena de turismo ISLAZUL del MINTUR, fue fundado el 31 de diciembre de 1980 y se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, en la ciudad de los parques. Se comenzó a construir en 1975. Su nombre le rinde homenaje al líder búlgaro Jorge Dimitrov, nacido en la provincia Pernik de esa nación.

Se encuentra ubicado en la zona urbana conocida como Nuevo Holguín contrastando armónicamente su belleza y moderna arquitectura con la de otras instalaciones que le circundan tales como la Plaza de la Revolución Calixto García, la Taberna de Pancho, el Partido Provincial y los edificios de 18 plantas.

Los productos básicos que oferta el hotel son alojamiento, gastronomía y recreación. La instalación posee 41 años de explotación y estructuralmente se compone de lobby, restaurante buffet donde se ofrece comida criolla e internacional, restaurante especializado a la carta Varna y restaurante Taberna Pancho, Snack Bar Danubio que presta servicios las 24 horas, lobby bar Pliska, tiendas, tres salones de reuniones y eventos, galería de arte, salón de bailes o fiestas, 200 habitaciones (408 capacidades) distribuidas en 2 suite, 8 triples, 143 dobles estándar y 47 sencillas, las cuales poseen baño privado, aire acondicionado, agua fría y caliente, teléfono con salida nacional e internacional y TV por cable; así como servicios médicos especializados, renta de autos, taxis, parqueo, cambio de moneda, canchas deportivas para la práctica de voleibol y baloncesto y servicio de Internet.

El Hotel Pernik de Holguín presenta una estructura organizativa lineal – funcional, compuesta por un Gerente General, y un subdirector asistente al cual se les subordinan los especialistas de animación y recreación más el de calidad. Así mismo, se subordinan a la dirección general siete grupos de trabajo, como aparato de dirección (Anexo 13).

Su **objeto social**, consiste en prestar los siguientes servicios complementarios al alojamiento turístico:



- Lavandería (para huéspedes), peluquería y barbería, masajes y sauna, alquiler de cajas de seguridad, alquiler de toallas, hamacas y tumbonas, alquiler de tiendas de campañas, servicios de minibares y recreativos.
- Brindar servicios gastronómicos en las modalidades de: Restaurantes Bares, Cafeterías con comida o de alimentos ligeros, Snack Bar; eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros, tales como banquetes, bodas, cumpleaños, matinée y servicio de Catering en las instalaciones hoteleras, extrahoteleras y del producto casas y apartamentos.
- Brindar servicios gastronómicos a domicilio para los clientes del producto casas, apartamento y terceros.
- Comercializar los servicios de alojamiento vinculados a los diferentes prestatarios de transporte.
- Brindar servicios de parqueo.
- Brindar servicios de canje y recanje de moneda de acuerdo a la licencia otorgada por el Banco Central de Cuba en CUP.
- Comercializar de forma minorista en su instalación mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en CUP, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos a trabajadores del sector estatal y no estatal en funciones de trabajo.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en CUP.
- Operar, comercializar y promover en CUP, el producto turístico de ciudad a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias.
- Prestar servicios de alojamiento turístico, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en CUP, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios gastronómicos en las unidades extra hoteleras propias, previa autorización del MINTUR en CUP.



- Prestar servicios de comedor obrero y cafetería para sus trabajadores, así como para los de otras entidades que prestan servicios en sus instalaciones del sistema MINTUR y a terceros.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias en CUP.
- Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en CUP, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y burós de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en CUP.
- El hotel brinda la posibilidad de organizar eventos o encuentros de negocios en sus salones de reuniones, además de ofrecer alquiler de autos, taxis, caja de seguridad y parqueo.

Los hoteles de ISLAZUL no cuentan con Misión y Visión a nivel de instalación, los mismos deben trabajar para dar cumplimiento a las que han sido definidas a nivel de Grupo para todos sus hoteles, por lo que es necesario que en el Plan del Hotel se refleje la misma de forma que sus objetivos, estrategias y acciones den salida a estas.

La entidad hotelera posee un Mapa de Procesos (Anexo 14) donde se muestran los procesos estratégicos, de realización (clave) y de apoyo, incluyendo la interacción existente entre los mismos.

Tarea 2. Identificación de los factores internos

1. Capacidades distintivas

Físicas: tiene instalaciones acogedoras para la prestación de sus servicios y oficinas se encuentran en buen estado.

Técnicas: dispone de las capacidades técnicas para su funcionamiento: computadoras, impresoras, instrumentos especializados para limpieza y mantenimiento, cajas registradoras, equipos de sonido, transporte, etc.

Humanas: cuenta con un personal laborioso y comprometido con la Revolución que se caracteriza por la profesionalidad, el respeto, la amabilidad y la solidaridad.



Organizativas: la entidad posee un manual de identidad y las disposiciones de la Casa Matriz, que instituyen los puntos y normas que establecen los documentos normativos del hotel, posee además un sistema contable automatizado para un mejor ejercicio interno de sus funciones.

Directivos: los directivos se caracterizan por la exigencia y compromiso con sus roles, disponen de un carácter democrático y basado en el respeto mutuo. Se ofertan acciones de superación y capacitación a los Cuadros y se dispone de un plan de preparación para las Reservas.

2. Análisis funcional

Subsistema de dirección

En el hotel, el control de los procesos es realizado por este subsistema, a partir de la política de Cuadros y la superación, donde los mismos están comprometidos con las funciones que desempeñan. Es responsable de monitorear y supervisar el cumplimiento de las políticas instaladas, informática, calidad, atención a clientes y relaciones públicas prevaleciendo el carácter democrático de sus líderes. Posee condiciones de trabajo adecuadas y un personal joven, calificado y estable, con excelente organización.

Subsistema Económico – Financiero

Este grupo de trabajo es uno de los más importantes de la planta ya que se dedica a registrar, evaluar y gestionar todos los recursos económicos y financieros de la instalación. Para ello, cuenta con empleados altamente calificados, responsables, honestos, disciplinados y dedicados dentro de la organización. Todo el sistema está automatizado por Zum ACC, lo que facilita el trabajo y la gestión de las actividades financieras. El principal problema que enfrenta este equipo se debe a que el presupuesto es propuesto por la Cadena ISLAZUL, por la insatisfacción existente, relacionada con la falta de autonomía financiera y la falta de políticas de planificación introducidas. El sistema de incentivos materiales de prestaciones secundarias no cumple con las expectativas de la mayoría de los trabajadores que lo califican de malo. En el análisis de ingresos se utilizó el cierre actual de marzo de 2022, las ventas netas superaron el 116,7%, lo que equivale a 6.856.513,32 MMP, y los costos superaron los 109,29 debido al aumento de materias primas y precios de materiales, sin embargo, al igual que otros productos, se finaliza el período con una utilidad de 2.352.806,33 MMP. Los resultados



muestran moderación en el gasto a pesar de la crisis económica existente y elementos de gasto no utilizados debido a la pandemia de COVID-19 (Anexo 15).

Subsistema de Calidad

Bajo la subordinación directa de la dirección del hotel tiene como responsabilidad examinar el sistema de gestión integrada de calidad, implantado desde el año 2004, el cual se encarga de que el hotel cumpla con los esquemas propuestos y así ofrecer un servicio caracterizado por su seguridad y fiabilidad. El hotel cumple con los requisitos de las NC ISO 9001:2008, NC ISO14001:2004, NC ISO 22000:2005, la NC 3001:2007 y la legislación actual aplicable a su objeto social. Dispone de personal con experiencia, que tiene la motivación y el impulso para desempeñar todas las tareas, simultáneamente ejecutan un proceso de mejora continua para cumplir los parámetros de calidad establecidos. Se reconocen limitaciones asociadas a la carencia de productos para el servicio, recursos comerciales, y equipos solicitados por los clientes. Se especifica que el sistema está desactualizado, y se trabaja en la actualización de acuerdo con los requisitos de la NC ISO 9001:2015.

Subsistema de Capital Humano

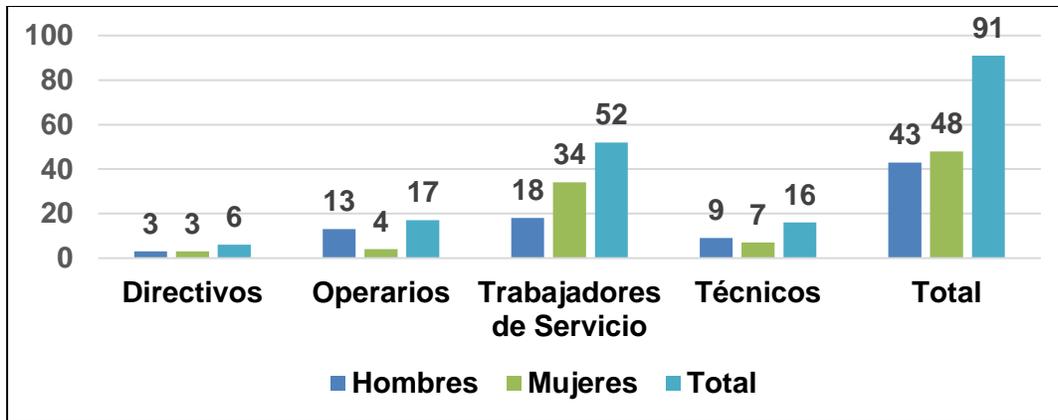
Es responsable de la gestión del capital humano de la organización, la gestión del personal dependiente de la alta dirección. Dispone de una plantilla experimentada marcada por la profesionalidad en la gestión y la cohesión del grupo de trabajo, con un alto sentido de la solidaridad, un alto nivel de disciplina, baja fluctuación y ausentismo, y voluntad de compromiso a pesar de la jornada laboral. Se reconoce la insatisfacción del personal del hotel, al no disponer de uniformes.

Al realizar un análisis de la distribución de la fuerza de trabajo de acuerdo a la plantilla cubierta del hotel (Figura 6), se puede observar que la mayor cantidad de trabajadores se ubican en la categoría servicios, representando un 57,14% del total, seguido por los operarios con un 18,68%. En cuanto a la distribución por sexo, la tabla muestra que la mayor fuerza de trabajo es femenina representando un 52,75% mientras que el 47,25% está constituido por hombres. La mayor representación femenina y masculina se encuentra en la categoría de servicio, con un 70,83% y un 41,86% respectivamente.

Figura 6

Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional

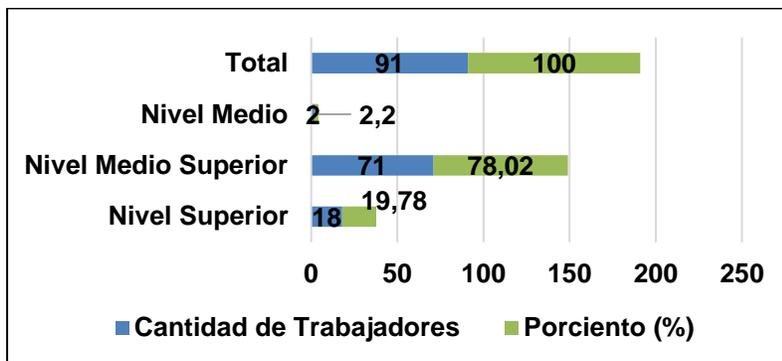




Según se puede observar en la (Figura 7), el 19,78% de los trabajadores son graduados de nivel superior, un 78,02% de nivel medio superior y el 2,20% de nivel medio de un total de 91 trabajadores.

Figura 7

Distribución de la fuerza de trabajo por nivel educacional

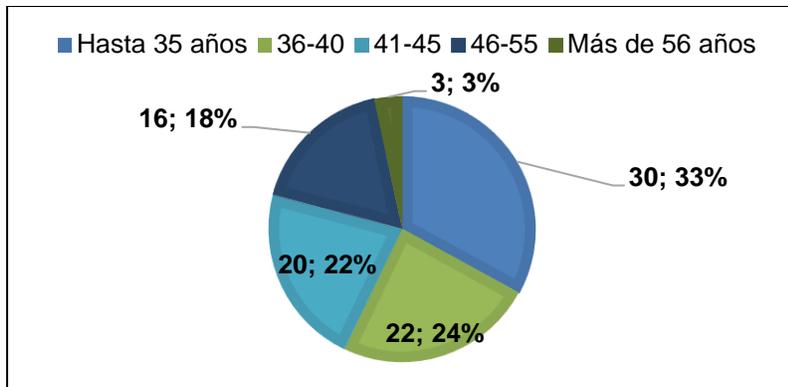


Como se observa en la figura 8 la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango hasta 35 años y de 36 – 40 con un 32,97% y un 24,18% respectivamente, demostrando el predominio del personal joven dentro de la fuerza laboral. Los menores por cientos se ubican en los rangos de 46-55 y más de 56 años, para un 17,58% y un 3,30% respectivamente.

Figura 8

Distribución de la fuerza de trabajo por rango de edades





Subsistema de Servicios Técnicos

La fuerza de trabajo es joven y calificada con el fin de garantizar los servicios técnicos precisos para conservar en buen funcionamiento todas las instalaciones y equipos del hotel, igualmente responde por la higiene y mantenimiento de las áreas verdes y piscinas. Despliega de modo profesional su programa de mantenimiento a todas las áreas del hotel. Como elemento negativo se encuentra que la instalación es antigua; demuestra una práctica deficiente del plan de mantenimiento al no tener los medios y piezas de repuesto necesarios para su ejecución, así como lentitud en la solución de averías.

Subsistema de Abastecimiento

Se caracteriza por un personal con buena calificación, comprometido y con elevada responsabilidad, que comete acciones para garantizar el suministro de los productos que garantizan el flujo continuo de los insumos y la compra, transportación y almacenamiento de los recursos precisos para el desempeño de las áreas restantes. Como elemento deficiente se reconoce que muestran una gran inestabilidad de los abastecimientos y falta de materiales para la ejecución de la actividad de compra, además de malas condiciones para el almacenamiento y no poseen los medios necesarios.

Subsistema de Seguridad Interna

Se encarga de la seguridad y protección de los clientes internos y externos, suministrando así confianza y tranquilidad al hotel. El departamento de seguridad dispone de 10 guardias, entre los que se encuentra el jefe de seguridad, todos se caracterizan por el compromiso y la responsabilidad, por los valores de honestidad y responsabilidad, realizando un adecuado control de los departamentos, de sus funciones y que garantizan una seguridad efectiva. La fuerza de trabajo es joven y ejerce sus funciones de regulación, inspección y vigilancia de los procesos de la entidad. Se reconoce la falta de



medios necesarios de seguridad y protección para cumplir las tareas, y carencia de uniformes. Este equipo labora en conjunto con la seguridad del Estado, suministrando un ambiente de confianza a los huéspedes, lo cual ofrece una imagen segura del hotel.

Principales servicios que presta el hotel

Recepción y Alojamiento

Constituye el proceso clave del hotel, aquí se administran y realizan los procesos de ama de llaves y recepción. El primero es el procurador de conservar la pulcritud y comodidad de las áreas habitacionales y públicas. Los trabajadores poseen un alto sentido de pertenencia, manifestando sus destrezas para ejercer sus ocupaciones eficientemente. Muestran dificultades debido a la insuficiencia de los recursos y medios necesarios para desplegar su actividad (carencia de lencería, jabón y papel higiénico), a lo que se añaden las dificultades de humedad y filtraciones que tienen las habitaciones producto al desperfecto de las tuberías, y un importante descontento con la remuneración material. La entidad tiene doscientas habitaciones para ejecutar servicios de alojamiento, las mismas se caracterizan por la variedad de precios según su estándar. Es la imagen inicial que posee el cliente de la entidad por lo que dispone de un personal competente, hacendoso, comprometido con la instalación, caracterizándose por el buen trato y cuidado del cliente. Muestra aspectos negativos como: la pizarra informativa no ofrece todas las facilidades que brinda el hotel y no se utilizan al máximo los canales de comunicación con los clientes; insuficiente dominio de idiomas alemán y ruso siendo este último un nuevo mercado real. El servicio de maleteros resulta ineficiente, y no siempre existe disponibilidad para responder a la demanda del servicio.

Alimentos y bebidas (Restauración)

Es uno de los subsistemas más grandes del hotel y el que dispone de más recursos humanos, primariamente ofrece los servicios gastronómicos y de cocina en el hotel, al disponer de más trabajadores, el cliente experimenta una experiencia acogedora y basada en la atención personalizada. El servicio se realiza en tres restaurantes y dos bares. Sus productos y servicio refieren, una reconocida calidad; donde el desayuno, almuerzo y la comida puede ser a la carta o autoservicio. Cuando la ocupación del hotel supera el 75%, en el caso del restaurante, funciona como autoservicio donde el cliente puede repetir su evento, teniendo la preparación para esta tarea, ya que el mismo tiene



siete mesas para la exposición de alimentos, dos mesas frías, (para las frutas, vegetales y postres), dos mesas calientes (para los platos principales y las guarniciones) y tres mesas neutras para el pan y los dispensadores de agua, refrescos, jugos, yogurt, o café. La cocina tiene un permanente suministro de gas. Se conserva un clima laboral favorable, los trabajadores están comprometidos sus roles y responsabilidades. Pese a las limitaciones de idioma, con alcance a todos los clientes, se señala la poca variedad de ofertas en la mesa buffet, escasos medios de protección y limpieza, y detrimento de los medios de cristalería, lencería y cubertería. Para la preparación de los alimentos no dispone de materia prima suficiente e insumos necesarios, y la tecnología se considera obsoleta.

Animación y recreación

Esta área es la procuradora de facilitar servicios de entretenimiento al cliente. La instalación adolece de un programa de animación y recreación ya que no tiene fijado presupuesto para adquirir medios, recursos o equipamiento para este servicio. Se lleva a cabo, de forma limitada, una contratación en el período de verano donde se aumenta el turismo nacional, habitualmente eligen personal joven y comprometido con el proceso. Se llevó a cabo un análisis interno que permitió identificar los puntos fuertes y débiles del hotel (Anexo 16). A partir de los resultados obtenidos y reflejados en el anexo 10, aplicando técnicas de consenso y mediante el trabajo en equipo, se logró agrupar todas las fortalezas y debilidades comunes, y definir como factores internos más importantes los siguientes:

Fortalezas

1. Instalaciones acogedoras
2. Personal joven, calificado y comprometido políticamente con la instalación
3. Compromiso de la alta dirección
4. Seguridad y fiabilidad de los servicios prestados
5. Diversidad de precios por tipo de habitación
6. Clima laboral
7. Bajos índices de fluctuación y ausentismo
8. Capacidad hotelera
9. Atención a la superación y capacitación de los trabajadores



Debilidades

1. Autonomía financiera
2. Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001:2015
3. Lentitud en la solución de averías
4. Escasez recursos para el mantenimiento
5. Condiciones de almacenamiento
6. Deterioro de los atributos de las habitaciones
7. Nivel idiomático de los trabajadores
8. Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería
9. Oferta de la mesa buffet
10. Carencia de un programa de animación y recreación
11. Variedad de ofertas gastronómicas

Tarea 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Como resultado del análisis anterior, el grupo de trabajo confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Anexo 17), la cual evidenció un resultado total ponderado de 2,34 lo que implica que el Hotel Pernik presenta una situación interna desfavorable, con predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Entre las más importantes podemos citar las instalaciones acogedoras que posee, contar con un personal joven, calificado y comprometido políticamente con la instalación, la seguridad y fiabilidad de los servicios prestados, la existencia de una diversidad de precios por tipos de habitación y la capacidad hotelera, las cuales pueden ser empleadas para apalejar las principales debilidades que posee como la autonomía financiera, la necesidad de certificar el subsistema de calidad teniendo en cuenta las normas ISO 9001/2015, la escasez de recursos para el mantenimiento, el deterioro de los atributos de las habitaciones, las pocas ofertas de la mesa buffet, la carencia de un programa de animación y recreación, así como la variedad ofertas gastronómicas.

Paso 4. Diagnóstico Estratégico Externo

Tarea 1. Identificación de los factores externos

Luego de realizado el análisis interno se lleva a cabo el análisis externo para identificar las principales amenazas y oportunidades procedentes del entorno. La información



resultante de esta tarea forma parte del diseño estratégico del hotel.

1. Análisis del macroentorno

Las fuerzas claves del macroentorno que inciden en el hotel Pernik son:

Económicos – Generales: el turismo se encuentra caracterizado por una fuerte expansión global y por la tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos. Cuba tiene buenas relaciones de integración con otros países y las condiciones climatológicas de las que dispone, de sol y playa, benefician el avance del turismo en el territorio. Holguín es uno de los principales polos turísticos de Cuba, reconocido por disponer de servicios asociados al turismo de ciudad y naturaleza. Sin embargo, existen elementos que afectan su crecimiento, entre ellos se encuentra: el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos (EEUU), la crisis económica mundial agravada por la pandemia de Covid 19, que afectan el producto hotelero limitando la opción de destino ciudad a clientes anglosajones y europeos. También, permanece la falta de comercialización electrónica, y un carente flujo de información on-line, limitada por el acceso denegado de algunas naciones que comercian sus productos y servicios con los EEUU. Otro elemento que representa una dificultad son los bajos niveles de producción de bienes para el sector turístico, ya que no existen las condiciones para una política de mantenimiento e inversión, así como la asignación de financiamiento en moneda nacional por parte de la casa matriz. El Hotel Pernik enfrenta al poder de los turoperadores, ya que estos conservan una relación directa con los clientes extranjeros y pueden incidir en sus imaginarios, expectativas y decisiones de compras, además se debe tomar en consideración el crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios, así como las restricciones de visitar los hoteles cubanos que tienen los turistas estadounidenses por parte de su gobierno.

Legales: el Hotel Pernik de Holguín fue construido para ofrecer un turismo de ciudad, el mismo se rige por las normativas directas de la Casa Matriz, lo cual imposibilita la comercialización por parte del hotel. Tiene conjuntamente el aval del CITMA para ofrecer y desplegar sus productos y servicios. Simultáneamente, existen legislaciones determinadas que impiden la inversión, elemento que genera demora y aplazamiento en las labores de la implementación de los Lineamientos de la Política Economía del VI



Congreso del PCC, los cuales son aplicados por el hotel gradualmente producto de la política de ahorro de recursos y mayor captación de divisas, teniendo en cuenta la prioridad dada por el Estado cubano a esta industria.

Demográficos: la instalación se encuentra enmarcada en un entorno social y medioambiental favorable y una posición geográfica propicia para el turismo, contribuyendo a la satisfacción de los clientes, igualmente se destacan las condiciones aéreas la accesibilidad que conserva el territorio; lo cual viabiliza una dinámica afluencia de turistas al territorio.

Culturales: el hotel asume actividades culturales de diversa índole, desarrolladas en el territorio provincial, además de atención a personalidades de la cultura cubana e internacionales, pues cuenta con escenarios favorables para el desarrollo de la misma. Entre estas destacan: la Fiesta Iberoamericana, las Romerías de Mayo, el Coloquio desarrollado en honor a los Cinco Héroes prisioneros del Imperio, y otros eventos empresariales, recibiendo apoyo directo por parte del Ministerio de Cultura. La entidad ostenta un espacio significativo en la cultura cubana, los mejores cantautores cubanos, quienes hospedados o de paso por el hotel se complacen en concederle su talento. Posee convenios con artistas de la plástica en la provincia, para engalanar las habitaciones y áreas exteriores.

Varios de estos exponentes del arte holguinero han participado en los actos de inauguración de las habitaciones, coreados por sus invitados (Anexo 18), así como personalidades de la cultura y el turismo, haciendo expresa de su gratitud y constituye un suceso trascendental en la geografía cubana.

Tecnológicos: actualmente existe un inminente desarrollo y rápido crecimiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y su amplio uso, esto provoca la aparición continua de nuevos mercados deseosos de nuevas experiencias; por lo que se hace necesario la renovación y modificación de los típicos productos y servicios. Sin embargo, aunque los avances tecnológicos existen en el mercado constituyen un elemento amenazante del entorno, pues el hotel no cuenta con presupuesto para adquirirlos.

2. Análisis del Microentorno



El hotel mantiene un alto nivel de reconocimiento por parte de los clientes nacionales e internacionales, que permite el buen desarrollo de su producto turístico y garantizar la lealtad por parte de los mismos. Aunque es reconocido encuentra afectado por la competencia a la que se enfrenta, debido a que existen otras entidades hoteleras con similar objeto social que ocupan parte de su mercado, así como el gradual crecimiento del sector no estatal que ofrece algunos precios más asequibles para los turistas que los ofertados por el Hotel Pernik Holguín. No obstante, mantiene excelentes relaciones con los proveedores.

Principales clientes:

Turismo nacional

- La población nacional y extranjera residente en Cuba
- Funcionarios de firmas y empresas nacionales

Turismo internacional

- Los más significativos son turistas procedentes de Canadá, México, Alemania, Italia y Francia
- Empresarios extranjeros en funciones de trabajo

Principales proveedores (Anexo 19)

3. Análisis de la competencia

El hotel cuenta con competidores fuertes y bien posicionados. En este sentido, para determinar los principales competidores, se tuvo en cuenta aquellos que ofrecen productos y servicios similares, los cuales fueron divididos teniendo en cuenta los tres servicios fundamentales que presta la instalación hotelera: Recepción y alojamiento, Restauración y Animación.

Los hoteles en la ciudad de Holguín, constituyen la competencia más fuerte para el Hotel Pernik, la comercialización de los de la marca Encanto se basa en el marketing de experiencias y en la incorporación de atractivos culturales a su diseño. Aunque se debe señalar que son instalaciones de relativa reciente incorporación al mercado, es decir, se encuentran en la fase de introducción del ciclo de vida, por lo que todavía sus niveles de venta, cuota de mercado, promoción y distribución no son altos.

Por su parte, los hoteles de ISLAZUL: la Villa El Bosque y la Villa Mirador de Mayabe, ofrecen productos muy similares al Pernik y constituyen por tanto una importante



competencia, sobre todo por el posicionamiento que han alcanzado en la mente del consumidor durante todos estos años y por sus perspectivas de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, su ubicación no es tan favorable como la de los hoteles Encanto.

Además, es necesario incluir al sector no estatal teniendo en cuenta la existencia de casas de renta y restaurantes en la ciudad que ofrecen servicios similares a los del hotel y por tanto son considerados también como competidores.

4. Análisis externo de los principales servicios que presta el hotel Pernik

Recepción y Alojamiento

En este servicio recae la responsabilidad de proporcionar a las habitaciones el mayor confort y calidad posible en correspondencia con las normas establecidas y la categoría del hotel. Posee un mecanismo de reservaciones para los clientes que deseen visitar la instalación y disfruta de un notable tamaño y crecimiento del mercado interno debido a la cercanía del casco histórico de la ciudad, el reconocimiento de los clientes, así como por la seguridad y tranquilidad del destino. Se encuentra afectado por el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU, lo que se refleja en la inestabilidad en los suministros por parte de los proveedores. Además de la existencia de entidades de alojamiento con precios atractivos en la zona y las restricciones de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano.

Alimentos y Bebidas (Restauración)

Este servicio posee un potencial de ofertas gastronómicas ante el mercado al que se enfrenta, debido a que cuenta con servicios en CUP de piscina, cafetería y restaurantes especializados, brindando especial atención a sus clientes nacionales y extranjeros. Una situación que debe enfrentar es la existencia de entidades competitivas que ofertan bebidas similares a precios más bajos. La oferta de productos internacionales es cada vez más difícil de sufragar, debido al encarecimiento de los mismos a causa del Recrudescimiento del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos al país, la crisis económica actual y la existencia de una depresión en la producción nacional de bienes, la irregularidad en los suministros de bebidas y productos y el incremento del precio de los productos en el mercado.

Animación y Recreación



Esta actividad posee gran importancia dentro del servicio hotelero. Tiene la posibilidad de contratar talento artístico para la realización de espectáculos, shows y otras actividades. Se ve afectado por la presencia de centros recreativos en zonas cercanas. El análisis externo realizado, permitió la conformación de un listado, en el que se incluyen las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la instalación hotelera (Anexo 20). Con esta información el grupo de trabajo seleccionó como los factores externos más importantes los siguientes:

Oportunidades

- O1. Tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos
- O2. Diversificación de los productos turísticos
- O3. Creciente afluencia de turistas al país
- O4. Reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura
- O5. Ubicación geográfica
- O6. Realización de eventos científicos y culturales en el territorio
- O7. Lealtad de los clientes
- O8. Seguridad y tranquilidad del destino
- O9. Notable tamaño y crecimiento del mercado interno
- O10. Relaciones con los proveedores
- O11. Posibilidad de contratar talento artístico profesional

Amenazas

- A1. Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- A2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
- A3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
- A4. Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero
- A5. Poder de los turoperadores
- A6. Incremento de la competencia en el destino
- A7. Disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de tecnología
- A8. Incremento del precio de los productos en el mercado
- A9. Presencia de centros recreativos en zonas cercanas

Tarea 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)



Derivado de los resultados anteriores, el grupo de trabajo confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo 21), la cual concluye con un resultado total ponderado de 2,57 lo que indica que la instalación hotelera presenta una situación externa favorable, donde existe un ligero predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Con un entorno caracterizado por la creciente afluencia de turistas al país, el reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura, la realización de eventos científicos y culturales en el territorio, la lealtad de los clientes, la seguridad y tranquilidad del destino, un mercado interno con notable tamaño y en crecimiento, así como la posibilidad de contratar talento artístico profesional. Estas oportunidades pueden ser empleadas para hacer frente a las principales amenazas que pudieran afectar al hotel entre las que se encuentran el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU, la depresión e inestabilidad existente en la producción nacional, la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero, el incremento de la competencia en el destino, los altos precios de los productos en el mercado y la presencia de centros recreativos en zonas cercanas.

Tarea 3. Análisis de la competencia mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para seleccionar los principales competidores del Hotel Pernik se tuvo en cuenta aquellos que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios parecidos: Hoteles Encanto e ISLAZUL en la ciudad de Holguín, en este caso se seleccionan los hoteles Villa El Bosque y Mirador de Mayabe, así como el sector no estatal, por ser considerado como un fuerte competidor.

El grupo de trabajo elaboró la MPC para cada uno de los servicios prestados por la instalación donde se puede observar que:

Para el servicio de Recepción y Alojamiento (Anexo 22), se tuvo en cuenta los hoteles de la cadena ISLAZUL, los Hoteles Encanto y las casas de renta. El Hotel Pernik con un valor de 3,39 se encuentra en el tercer lugar de la competencia, superado por los hoteles Encanto (3,69) y las casas de renta (3,57) caracterizados por la ubicación geográfica de las instalaciones, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En cuarto y quinto lugar se ubican las villas El bosque (3,28) y Mirador de Mayabe (3,17) debido fundamentalmente a la ubicación geográfica de las instalaciones, lo que demuestra que



no se encuentran alejados de la instalación, por lo que se deben dirigir los esfuerzos hacia la mejora continua para ganar posición en el mercado.

En el servicio de Restauración (A+B) se seleccionaron como competidores los hoteles Encanto, los de la Cadena ISLAZUL y los Restaurantes no estatales (Anexo 23). Para este servicio los mayores competidores son en primer lugar los Restaurantes no estatales (3,86) y los hoteles Encanto (3,38), los cuales se diferencian por la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la gama de productos que ofrecen, el Hotel Pernik se encuentra como líder en la cadena ISLAZUL con un valor de (2,62), seguido por las Villa de Mayabe (2,48) y El Bosque (2,47), afectados en mayor medida por la diversidad de ofertas gastronómicas.

Por su parte para el servicio de Recreación y Animación sólo se tuvo en cuenta el sector no estatal y los hoteles de la cadena ISLAZUL (Anexo 24), aquí se puede apreciar que el Hotel Pernik, con un valor de (2,38) se encuentra en el Tercer lugar de la competencia, superado por el sector no Estatal (3,57) debido fundamentalmente a la variedad de las actividades recreativas y la diversidad de ofertas gastronómicas, la Villa el Bosque se encuentra en el segundo lugar con valores de (2,56) y el Mirador de Mayabe (2,32) ocupa el último puesto y respectivamente distinguiéndose por la infraestructura y la competitividad de los precios.

De forma general se puede apreciar que el Hotel Pernik se desenvuelve en un entorno caracterizado por una fuerte competencia, por lo que debe trazar estrategias que le permitan alcanzar peldaños superiores.

Paso 5. Resumen del diagnóstico estratégico

Para la ejecución de este paso se plantea en el procedimiento el empleo de dos técnicas matriciales, la Matriz DAFO por impacto cruzado y la Matriz Interna- Externa, las cuales se elaboraron teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los dos pasos anteriores, consintiendo orientar las estrategias a seguir por la instalación hotelera para beneficiar la calidad de los servicios prestados.

En la confección de la matriz DAFO por impactos cruzados (Anexo 25) se emplearon los factores internos y externos seleccionados previamente. Al realizar los impactos en la matriz se obtienen que el Hotel Pernik Holguín se ubica en el cuadrante DO, con un valor de 230, por lo que debe seguir estrategias adaptativas que le permitan aprovechar al



máximo sus fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

Luego se procedió a realizar la Matriz Interna –Externa (Anexo 26) 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) elaboradas para el hotel. Como resultado de esta matriz el Hotel Pernik debe seguir estrategias de resistencia, al ubicarse en el cuadrante V, con el propósito de mejorar los resultados alcanzados, ya que aún cuando su posición estratégica es favorable, debe aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades con el objetivo de posicionarse en cuadrantes superiores. Entre las prioridades fundamentales se encuentra la certificación del SGC según los requisitos de la NC-ISO-9001:2015, diseñar una estrategia que le permita obtener los recursos necesarios para el mantenimiento, y la renovación en la medida de lo posible de los atributos de las habitaciones, fortalecer la calidad y variedad de la animación, recreación, restauración y otros servicios. Para ello deberán considerar los efectos del recrudescimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los EE.UU, la depresión e inestabilidad de la economía nacional, el incremento de la competencia en el destino producto a las nuevas formas de gestión no estatal y el incremento de los precios de los productos en el mercado, elementos requeridos para incrementar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

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

Luego de realizar el análisis de la situación interna existente en el hotel Pernik, además de evaluar el impacto de las variables del entorno, se debe evaluar la calidad de los servicios en la instalación para determinar el Índice General de Calidad de los servicios e identificar aquellos más deteriorados desde la perspectiva del cliente. El resultado de esta etapa se caracteriza por la formulación de estrategias de mejora que permitan atenuar las deficiencias identificadas y contribuir positivamente a la solución de problemáticas importantes que afectan el desempeño de los procesos clave del hotel.

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

En la UEB Hotel Pernik existe un Sistema de gestión integrado (SGI), el cual incluye el SGC, el Sistema de gestión ambiental, el sistema de gestión de inocuidad de los



alimentos (SGIA), entre otros; así como un Sistema de gestión energética por el que se rige. La revisión al SGI arrojó que cuenta con un Manual para la Gestión Integrada, el cual especifica los requisitos esenciales del sistema. También proporciona una visión general y sirve como guía de referencia del sistema documental donde se encuentra registrado la política, los objetivos y los procedimientos requeridos por la norma, así como que se cuenta con la presencia de un representante para la gestión integrada. Hay evidencias de que se encuentra en estado de implementación, sin embargo, los requisitos están desactualizados, ya que se corresponden con la NC ISO 9001:2008.

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

Para verificar el estado actual de la calidad de los servicios prestados por el hotel, de forma general e individual, se aplicó una encuesta a los clientes externos que contiene cada una de las dimensiones de la calidad definidas en el procedimiento, para cada servicio. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos en ponderación ordinal ascendente, donde cinco significa que está completamente satisfecho y uno su inconformidad con el servicio recibido.

Tarea 1. Determinación del tamaño de la muestra

Se utilizó un muestreo estadístico para poblaciones finitas ($N \leq 100\ 000$), dónde se tomó como población la cantidad de clientes externos que visitaron la instalación en el período comprendido por los meses desde abril hasta junio del año 2022 (Anexo 27). Este análisis permitió identificar que el total de encuestados sería de 274 clientes, los cuales fueron estratificados en correspondencia con los diferentes mercados que visitaron la entidad en el período evaluado, según se ilustra en la tabla 5.

Tabla 5

Tamaño de muestra estratificado por mercado

Mercados	Ne/N	Tamaño de la muestra estratificado
Alemania	0,09	24
Canadá	0,11	31
Cuba	0,76	209
Italia	0,02	6
Otros	0,01	4
Total		274

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



Luego de haber determinado el tamaño de la muestra, se procedió a aplicar la encuesta en correspondencia con los estratos identificados y se procesó a través del programa estadístico SPSS (versión 21.0), cuyo coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,976$) garantiza la fiabilidad requerida para considerar válidos los resultados (Anexo 28). Posteriormente se realizó el procesamiento estadístico de la misma a través de Microsoft Excel y se determinó el Índice de Calidad prestado por la instalación de forma general y para cada servicio de forma individual, los mismos son evaluados según los criterios la escala propuesta por González Camejo (2018), según se muestra en la tabla 6.

Tabla 6.

Calidad de los servicios percibidos por los clientes en el hotel Pernik

DIMENSIONES	ALOJAMIENTO	RESTAURACIÓN	ANIMACIÓN
CONFORT	4,05 (Media)	3,96 (Media)	4,11 (Media)
EMPATÍA	4,01 (Media)	4,31 (Media)	4,19 (Media)
SEGURIDAD	4,79 (Alta)	4,47 (Media)	3,20 (Baja)
ESPECIALIZACIÓN	3,99 (Media)	3,79 (Baja)	3,18 (Baja)
FIABILIDAD	4,08 (Media)	4,18 (Media)	2,96 (Baja)
ICS	4,18 (Media)	4,14 (Media)	3,53 (Baja)
IGCS	3,88 (Media)		

Como se puede apreciar la calidad de los servicios prestados por el hotel Pernik de forma general es media (3,88).

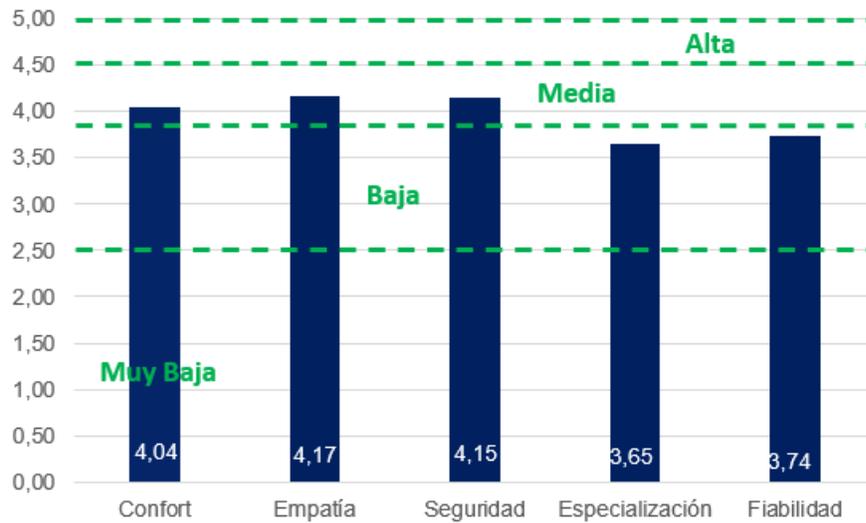
Tarea 3. Selección de los servicios débiles

Para seleccionar los servicios débiles se analizó la información relacionada con el comportamiento de los índices de calidad por servicios, el grupo de trabajo identificó los que poseen los valores más bajos, y por consiguiente generan menor satisfacción en los clientes, para ello se consideró la información de la tabla 6, donde se puede apreciar que el servicio Animación es el que posee resultados más bajos, con un valor promedio de 3,53, lo cual clasifica como bajo. La figura 9 muestra los resultados generales y el comportamiento de la calidad para cada dimensión por servicio, observándose que todas clasifican en los rangos bajo y medio. Las dimensiones más deterioradas son especialización (3.65) y fiabilidad (3.74).



Figura 9

Comportamiento de los índices de calidad por dimensión



A partir de esta información se considera que la proyección de estrategias para favorecer la calidad de los servicios en el Hotel Pernik, deberá potenciar las dimensiones más afectadas, haciendo énfasis fundamentalmente en el servicio Animación.

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

Paso 8. Formulación de alternativas estratégicas

Para el diseño de las alternativas estratégicas se confeccionó nuevamente la Matriz DAFO, según fue expuesta en la etapa II, en esa ocasión se utilizó para la formulación y/o adecuación de las estrategias. Para la elaboración de la misma se confeccionó un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas tomando información directa de la MEFI y MEFE realizadas en la etapa II, para ello se seleccionaron las más significativas y cuya solución requiere de elementos más objetivos (Anexo 29). Como resultados de la Matriz DAFO se puede afirmar que el hotel se encuentra ubicado en el cuadrante DO, pues existe un predominio de debilidades en el análisis interno y de oportunidades en el externo, por lo que debe seguir estrategias adaptativas que permitan eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Paso 9. Selección de estrategias

Luego de concluido el diagnóstico estratégico y considerando la ubicación del hotel en la Matriz DAFO, así como los servicios y dimensiones de calidad más afectados, el grupo



de trabajo analizó las estrategias y seleccionó las de mayor prioridad según el cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO, la orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa, la relación con los objetivos organizacionales, la misión, visión y con otras estrategias, su viabilidad, contribución a una ventaja competitiva sostenible a favorecer la calidad de los servicios prestados. Bajo estos criterios se seleccionaron las siguientes estrategias:

1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de sus funciones.
2. Certificar el Sistema Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la NC-ISO 9001:2015.
3. Gestionar con el Grupo de Hotelero financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones.
4. Gestionar la compra de productos en el mercado nacional, para contribuir a la sustitución de importaciones y al ahorro.
5. Solicitar al grupo hotelero un presupuesto para el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita crear un programa de animación más atractivo para los clientes.
6. Diseñar una estrategia para la gestión del servicio Animación, a partir del aprovechamiento de la tecnología y la captación de personal calificado.
7. Establecer mecanismos para hacer de la entidad hotelera un atractivo para el mercado interno a partir de criterios como la relación calidad-precio y los estándares.
8. Implementar estrategias para aprovechar los atractivos, en materia de recreación, e insertarlos a la oferta, contribuyendo a incrementar el consumo y los índices de satisfacción.
9. Preservar y mejorar las condiciones de la planta hotelera para explotar al máximo las potencialidades de la instalación y contribuir al ahorro por concepto de reparación de la infraestructura.
10. Diseñar productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta el incremento de la competencia en el destino.



11. Mantener un ciclo de aprovisionamiento estable, previendo la inestabilidad de los productos más demandados en el mercado y garantizando la calidad en los servicios.
12. Renovar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos del país, considerando la política de precios actual, los escasos recursos y el auge del sector no estatal.
13. Establecer mecanismos para la diversificación de la oferta de servicios, priorizando el fortalecimiento de las actividades inherentes al servicio Animación.

Paso 10. Plan de Acción

Luego de seleccionadas las estrategias fundamentales y con el objetivo de contribuir a su efectiva implementación se propone un conjunto de acciones a seguir, las cuales son sometidas al criterio de la dirección del hotel (Anexo 30), con el propósito de favorecer la calidad de los servicios prestados.

La aplicación del procedimiento solo se desarrolló hasta la etapa IV, ya que constituye responsabilidad de la alta dirección de la instalación hotelera realizar la implementación y control, ya que requiere de criterios de decisión que pueden sufrir cambios según el horizonte temporal en que se planifiquen. A criterio de la autora, el hotel dispone de un liderazgo efectivo, un colectivo de trabajadores calificados, motivados y con sentido de pertenencia hacia la instalación, una estructura organizativa que propicia la toma de decisiones y los recursos indispensables para la ejecución de las acciones propuestas.



CONCLUSIONES

Derivado de los resultados de la presente investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La construcción del marco teórico práctico referencial permite afirmar la importancia de la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros, desde una perspectiva de contribución directa al fortalecimiento y mejora de los sistemas de gestión organizacional, además de constituir la base fundamental para el incremento de los indicadores inherentes a la satisfacción de los clientes, especialmente en el contexto económico de la crisis ocasionada por la COVID-19.
2. El Hotel Pernik Holguín presenta una situación interna desfavorable con predominio de debilidades sobre fortalezas y una situación externa favorable con predominio de oportunidades sobre las amenazas, las que pueden ser empleadas para apalear las principales debilidades y favorecer la calidad de los servicios prestados.
3. La instalación hotelera objeto de estudio posee un índice general de Calidad de los Servicios de 3,88, siendo considerado medio.
4. El servicio que menor satisfacción genera en los clientes es el de animación con un índice de calidad de 3,53 mientras que la especialización y la fiabilidad están entre las dimensiones de la calidad más afectadas.
5. En correspondencia con el diagnóstico estratégico, se diseñaron 20 estrategias, de las cuales 13 fueron seleccionadas como priorizadas, y a partir de las cuales se establecieron un conjunto de acciones concretas, que conforman un plan acción que una vez ejecutado debe favorecer la calidad de los servicios prestados.



RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones de la investigación y para garantizar su continuidad se recomienda:

1. Socializar los resultados obtenidos en espacios que propicien el debate con trabajadores y directivos del hotel y la cadena ISLAZUL.
2. Establecer un seguimiento periódico a la implementación de las acciones propuestas y evaluar sus resultados a partir de los indicadores propuestos en la investigación.
3. Realizar la aplicación del procedimiento de forma simultánea en los hoteles que constituyen competidores directos del Hotel Pernik y establecer estudios comparativos.
4. 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.
5. Realizar la etapa V del procedimiento referido a la implementación y control de las estrategias formuladas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, M., Córdova, A., Santiago, V., Medina, F., y Vázquez, G. (2018). Evaluation of the rural lodging service in Moctezuma, Sonora, Mexico. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 22(43). <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20193145632>
- Angamarca, G., Díaz, Y., Martínez, G. (2019). La Calidad Percibida por el Cliente del Servicio Hotelero. Una Revisión Bibliográfica. *Revista Ciencias Sociales y Económicas – UTEQ* (2019) ISSN 2588-0586 IMPRESO; ISSN 2588-0594 ELECTRÓNICO Volumen 3, Número 2. Semestral (julio-diciembre)
- Aznar, J., Bagur, L., y Rocafort, A. (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.
- Bastič, M., y Gojčič, S. (2012). Measurement scale for eco-component of hotel service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1012-1020.
- Blanco, G., y Font, M. (2021). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Bonilla, D., Guerrero, A., y López, O. E. (2018). Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(19), Article 19. <https://doi.org/10.47189/rcct.v18i19.186>
- Brady, M. y Cronin, J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Cabalé, E., y Rodríguez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).
- Calderón, V. y Para, L. (2022). *Gestión de calidad aplicada al turismo*. Editorial. Universidad de Málaga Bulevar Louis Pasteur, 30 (Campus de Teatinos) 29071 – Málaga www.umaeditorial.uma.es. Primera edición, 2022. I.S.B.N.: 978-84-1335-181-0
- Cambra, J., Ruiz, R., Berbel, J. y Vázquez, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(4), 643-657.



- Channoi, R., Clemes, M., y Dean, D. (2018). A comprehensive hierarchical model of beach resort hotel stays. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 107-116. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.011>
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución para el período 2021-2026.
- Córdova, J. (2022). Estrategias de mejora en la calidad de servicio de la Hacienda Hostería El Rejo, dentro de la nueva normalidad. Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras. Universidad iberoamericana del Ecuador. Escuela de hotelería.
- Cronin, J., y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Dávila, J.(2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 11-37.
- Daza, M., Daza, M., y Pérez, A. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 5(1), 20-26.
- Domínguez, G. (2018). Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Dos Anjos, J., y De Abreu, A. (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.
- Duque, E., y Gómez, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 5(12), 180-191. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70040-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70040-0)
- Duque, E. y Palacios, D. (2017). Evaluación de la calidad del servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio Libre*, 15(26), 195-213
- Ekinci, Y., y Riley, M. (1998). A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: time to move the goal-posts?. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 349-362.



- Flores, R. (2017). Calidad de servicio al cliente en el Hotel San Blas en el Distrito de Miraflores, 2017 [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17453>
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., y Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Fontalvo, T., Vergara, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.
- Fuentes, M., Hernández, E. y Morini, S. (2016). Q de calidad y satisfacción del turista en el sector hotelero español. *Cuadernos de Turismo*, (37), 203-226. Doi:10.6018/turismo.37.256211.
- Gadotti, S., y França, A. (2009). Service quality measurement at hospitality companies. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- Garavito, L., y Ochoa, F. (2017). Debates contemporáneos sobre el turismo tomo I. Nuevos retos del turismo: casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sostenibilidad (Vol. 1). U. Externado de Colombia.
- Garcell, R. (2022). Planeación prospectiva estratégica en instalaciones turísticas. Aplicación parcial en el hotel Pernik Holguín, período 2022-2030. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión turística. Universidad de Holguín. Cuba.
- Garcés, Y. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios. Aplicación en el hotel Playa Pesquero, Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en dirección. Universidad de Holguín. Cuba
- García, F., Rivas, Y., y Robles, G. (2020). Posicionamiento de marca en los hoteles peruanos: un estado de arte.
- German, G. (2017). Evaluación de la calidad del servicio que se ofrece en el hotel Ecuahogar, en la ciudad de Guayaquil, 2017 (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL).
- Ghaderi, Z., Dehghan, M., Aslani, E., y Hemati, B. (2020). Managers' perceptions of the adaptive reuse of heritage buildings as boutique hotels: insights from Iran. *Journal of Heritage Tourism*, 15(6), 696-708.



- González, I., Vega, L., y Chong, J. (2020). Diseño del esquema de calidad de la experiencia turística en hoteles. *Semestre Económico*, 23(54), 113-128. <https://doi.org/10.22395/seec.v23n54a6>.
- González, I. (2021). Tecnología para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en hoteles de sol y playa del destino Holguín. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba.
- González, R., (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- González, Y., Garcell, R., González, L., y Reyes, E. (2021). Planeación Estratégica del Hotel Pernik Holguín para el período 2020-2023. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 200-221.
- Guethón, L. (2018). Procedimiento para control de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín (2018).
- Gummesson, E., y Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497.
- Hemmati, F., Mahmoudi, G. y Dabbaghi, F. (2020). Assessment the Quality of Services in Health Tourism using structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA): a case study in Mashhad, Iran. *Health Economics y Outcomes Reasearch*. [Doi: 10.21203/rs.3.rs-15796/v1](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-15796/v1).
- Herrera, J., y Schmalbach, C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008. Eumed. Net.
- Hidalgo, A., y Lauritzeng, S. (2022). Calidad de Servicio en el Sector Hotelero.
- Hunt, H. (1982). A 10 based on expectations but normatively a 3.6371. En Day, R.L. y Hunt, H.K. (eds.), *Proceedings of the 7th Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour* (130-131). Knoxville: University of Tennessee.
- Hurtado, A., Vélez, E., y de los Ríos, A. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia.



- Kuo, .C. y Nakhata, C. (2019). The Impact of Electronic Word-of-Mouth on Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(3), 331-348. [Doi:10.1080/10696679.2019.1615840](https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1615840).
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International journal of quality and service sciences*.
- Lee, W., y Hidayat, N. (2018). The influence of knowledge sharing on service innovation performance: an empirical study on hotel in North Borneo, Indonesia. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2), 23-32.
- Lee, H., y Cheng, C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.005>
- León, J. (2018). Calidad de servicio percibido por el huésped en el Royal Park Hotel, San Isidro, 2018.
- Leyva, D. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- López, M., Rodríguez, Y., Pons, R., Tanda, J. (2020). "Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación" p. 552-568 Disponible en: <http://coodeVidrios.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/321>
- López del Castillo, F. (2019). Outcomes en la evaluación de las relaciones públicas, la aproximación semiótica. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(18 (julio-diciembre)), 119-142.
- López, O. (2018). Percepción de los huéspedes sobre los elementos de la calidad del servicio brindado en los hoteles de 4 estrellas, ubicados en el distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca, Región Cajamarca.
- Mackay, K., y Crompton, J. 1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*, 7(1), 40-49.
- Martínez, S; Berrios, R. (2018). El poder de los comentarios on-line en la Calidad del servicio hotelero de León de Nicaragua. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 16, núm. 2, 2018. Universidad de La Laguna, España Disponible en: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.022>



- Martínez, D., Pérez, A., y Caamal, I. (2020). Calidad y demanda del servicio de hoteles de tres estrellas en la región petrolera de Ciudad del Carmen, Campeche. *Región y sociedad*, 32, e1259. [Doi: 10.22198/rys2020/32/1259](https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1259)
- Medianeira, N., Cristina, I., y Casarotto, N. (2020). Assessment of service quality in the hotel industry: use of fuzzy hybrid methodologies. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 13(1).
- Medina, L., Estárico, E. y Marrero, S. (2016). Q de calidad y satisfacción del turista en el sector hotelero español. *Cuadernos de turismo*, 203-226.
- Mestres, A. (2020). La industria hotelera pos-COVID-19: Una mirada hacia nuevas oportunidades. Estudio Muñiz | Firma legal líder en Perú. <https://estudiomuniz.pe/laindustria-hoteleras-pos-covid-19-una-mirada-hacia-nuevas-oportunidades/>
- Millan, J., y Paredes, J. (2019). Evaluación de la calidad de servicio en el Hotel El Golf.
- Monar, S., y Villa, M. (2018). Análisis de la calidad del servicio en los hoteles de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil: propuesta de un plan de mejora en la calidad de servicios.
- Monge, P., y Romero, V. (2018). Análisis comparativo del nivel de satisfacción de los clientes según el modelo Servqual, en los hoteles de la ciudad de Cuenca, 2017, caso de estudio: Hotel San Andrés y Hotel Los Balcones [Tesis]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/30731>
- Monsalve, C., y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173.
- Naquiche, A. (2018). Calidad de Servicio en el Hotel Miraflores Pacific Hotel, año 2018.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY.
- Oliva, J., y Gómez, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*, 5(12), 180-191.
- Oliva, J., y Palacios, D. (2017). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio libre*, 15(26), 195-213.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Pérez, Y. (2019). Evaluación de la calidad de servicio aplicado al hotel Casa Hacienda Achamaqui-Chachapoyas.
- Pérez, M. (2020). Procedimiento para la mejora de la calidad en el hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Pérez, M. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Piedra, A. (2018). Análisis de la calidad de servicio en la empresa Hotel San Antonio-Bagua, 2018.
- Publicación de las Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe Objetivos. ISBN: 978-92-1-058643-6.
- Ricardo, D. (2019). Procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Rivera, E. (2019). Percepción del turista respecto a la calidad de servicio de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Puno.
- Ruíz, M. (2017). Percepción de la calidad de los servicios que brinda Yuraq Hotel [Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/989>
- Ruiz, J. y del Mar, M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121.
- Rust, T., y Oliver, R. (1994). Video dial tone: The new world of services marketing. *Journal of Services Marketing*.
- Sánchez, N., Artal, A., y Tomaseti, E. (2019). Social Media, Customers' Experience, and Hotel Loyalty Programs. *Tourism Analysis*, 24(1), 27-41.



- Santomà, R., y Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, 2007, nº 3, 1r semestre.
- Solines, R. (2016). Estudio y análisis de los atributos de satisfacción del servicio hotelero, caso del hotel Carlota (Bachelor's thesis).
- Soto, S., Villena, T. (2020). Calidad Percibida en los Hoteles de Tres Estrellas utilizando el Modelo Hotelqual en la Ciudad de Huánuco – 2018. *Revista San Gregorio*. <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i38.1195>
- Stefano, N., Zattar, I. y Filho, N. (2020). Assessment of service quality in the hotel industry: use of fuzzy hybrid methodologies. *Revista de Administração da UFSM*, 13(1), 40-57. [Doi:10.5902/1983465924784](https://doi.org/10.5902/1983465924784).
- Tornero, A. (2020). Mejora de la calidad de los servicios en el hotel Iberostar Selection Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Torres, M., y Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad de servicio: Caracterización y análisis.
- Vidrio, S., Rebolledo, A., y Galindo, S. (2020). Calidad del servicio hotelero, lealtad e intención de compra. *Investigación administrativa*, 49(125).
- Yen, L. y Tang, H. (2015). Hotel attribute performance, eWOM motivations, and media choice. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 79-88. [Doi: 10.1016/j.ijhm.2015.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.003).
- Zavala F., Vélez, E.(2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios – Ecuador. *Dom. Cien.*, ISSN: 2477-8818 Vol. 6, núm. 3, julio-septiembre 2020, pp. 264-281. [DOI: http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1284](http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1284).
- Zepeda, J., Saavedra, L., Ruíz, A., Núñez, R., y Ramírez, R. (2017). Potential influence of κ -casein and β -lactoglobulin genes in genetic association studies of milk quality traits. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 30(12), 1684.



ANEXOS

Anexo 1. Resumen de los modelos afines a la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros

	Modelo de partida	Alcance	Objetivos	Principales Resultados	Atributos de Calidad de Servicio	Propuesta
Fick y Ritchie 1991	SERVQUAL	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes, estaciones de esquí	Validación SERVQUAL en la industria turística	Confirmación atributos SERVQUAL en el sector turístico	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad de respuesta (5) Empatía	
Knutson <i>et al</i> 1991	SERVQUAL	Hoteles	Validación modelo SERVQUAL en la industria hotelera	Confirmación de los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Fiabilidad, (2) Seguridad, (3) Capacidad de respuesta, (4) Elementos tangibles, (5) Empatía	Escala LODGSERV



Saleh y Ryan,1991	SERVQUAL	Hoteles urbanos canadienses de 300 habitaciones o más	Validación de los atributos del modelo SERVQUAL tanto desde la perspectiva del cliente como del directivo	Sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos. No se confirman los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Sociabilidad (2) Elementos tangibles	
Getty y Thompson(1994)	SERVQUAL	Hoteles	Construcción de un instrumento de medida de la calidad de servicio en hoteles	Validación del instrumento LODGQUAL para medir la calidad de servicio	(1) Fiabilidad (3) Elementos tangibles	Escala LODGQUAL
Escala HOTELQUAL – Falces et al. (1999)	SERVQUAL	Hoteles comunidad de Madrid	Elaborar una escala para medir la calidad percibida por los clientes de servicios de alojamiento	Validación de la escala. Nuevos atributos de calidad de servicio	(1) Personal,(2) Elementos tangibles(3) Organización del servicio	Escala HOTELQUAL
Escala HOLSERV – Mei et al. (1999)	SERVQUAL	Hoteles Australia	Determinar las dimensiones de la calidad de servicio.	Validación del instrumento HOLSERV Tridimensionalidad de la calidad del servicio	(1) Empleados / personal (2) Elementos tangibles (3) Fiabilidad	Escala HOLSERV



RURALQUAL (Correia, y Miranda, 2007)	SERVQUAL	Hoteles rurales	Se diseñó con el fin de conocer la calidad en establecimiento s de turismo rural.		Profesionalidad, oferta básica, ambiente rural y regional, oferta complementaria y tangibilidad.	Escala RURALQUA L
Pérez Pérez(2017)	SERVQUAL	Hoteles Cuba	Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente externo	Valoración crítica de diferentes modelos de evaluación de la satisfacción del cliente	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad (5) Empatía	
Gonzalez Escalona (2018)	SERVQUAL	Hoteles Cuba	Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicio	Propuesta de un nuevo sistema de indicadores	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad (5) Empatía	
Leyva Salazar (2018)	SERVQUAL	Hoteles Cuba	Procedimiento para gestionar la calidad en función de los servicios hoteleros		(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad (5) Empatía	
(Garcés, 2020)	SERVQUAL	Hoteles Cuba	Permite evaluar la calidad de los servicios hoteleros y trazar estrategias que	Realiza una integración de las propuestas de González Escalona	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad (5) Empatía	



les posibiliten ofrecer un producto de mayor calidad, teniendo en cuenta la situación interna y externa existente en la instalación, así como la percepción que tienen los clientes sobre los servicios prestados.

(2017) y
Leyva Salazar
(2018)



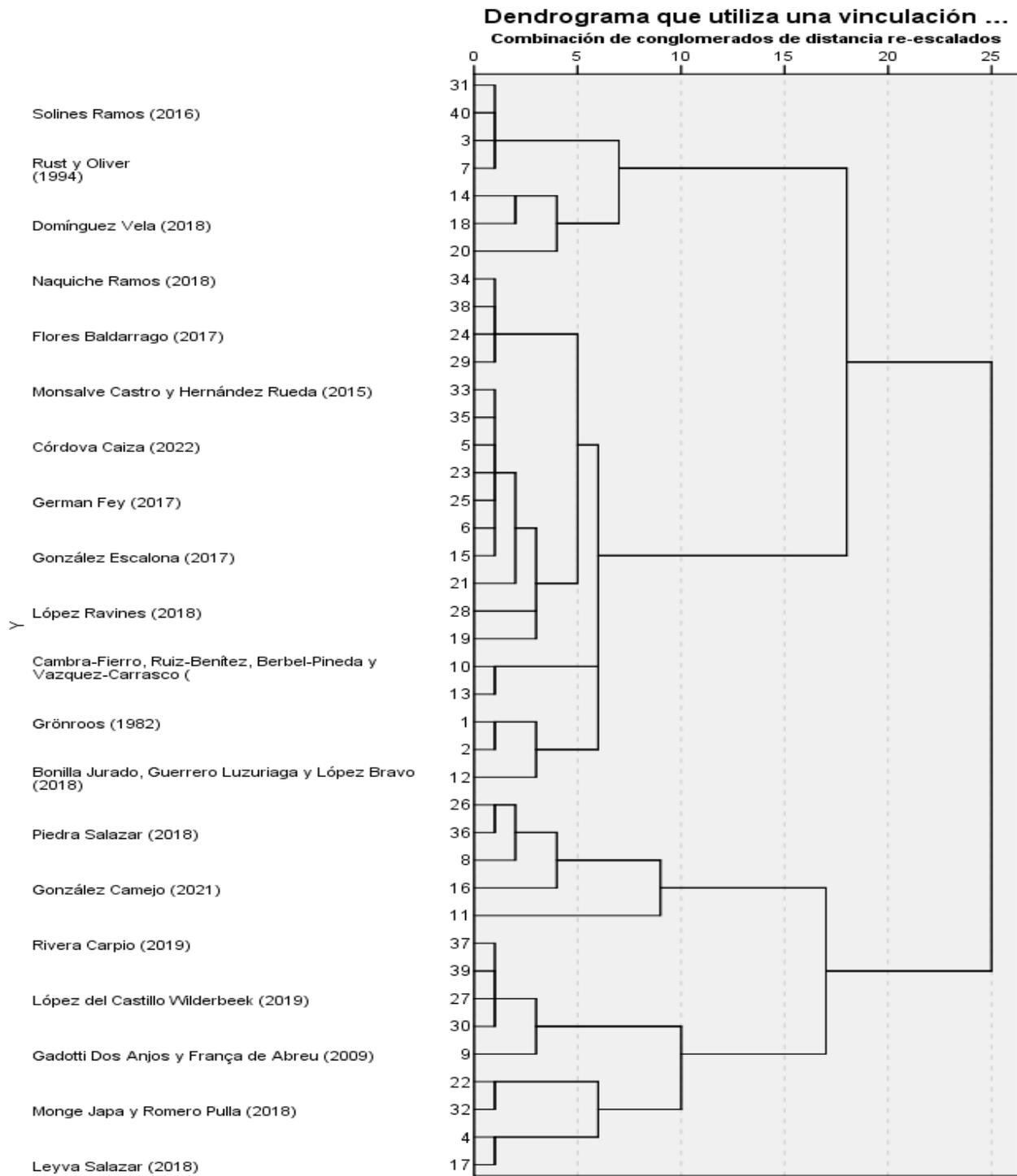
Anexo 2. Análisis de centralidad para las dimensiones de calidad en los servicios.

InternalID	ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
1	Confort	14	0,308	29	14	0,267	188
2	Calidad funcional	14	0,308	29	14	0,267	188
3	Capacidad de respuesta	14	0,308	29	14	0,267	188
8	Fiabilidad	14	0,308	29	14	0,267	188
9	Empatía	14	0,308	29	14	0,267	188
10	Seguridad	14	0,308	29	14	0,267	188
12	Especialización	14	0,308	29	14	0,267	188
4	Diseño	13	0,231	30	13,5	0,25	176
5	Producción	13	0,231	30	13,5	0,25	176
6	Entrega	13	0,231	30	13,5	0,25	176
7	Relaciones	13	0,231	30	13,5	0,25	176
11	Imagen	13	0,231	30	13,5	0,25	176
13	Aseguramiento	13	0,231	30	13,5	0,25	176
14	Competencia	13	0,231	30	13,5	0,25	176
15	Cortesía	13	0,231	30	13,5	0,25	176

Fuente: Ucinet (2006)



Anexo 3. Dendrograma por autores para la evaluación de la calidad en los servicios hoteleros.



Fuente: SPSS versión 21 para Windows



Anexo 4. Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros propuesto por (Garcés, 2020)

Etapas 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 de evaluación de la calidad de los servicios en la instalación hotelera objeto de estudio.

Descripción: esta etapa está compuesta por dos pasos, la selección del grupo de trabajo y la capacitación del mismo. Su realización 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 la conozcan de antemano y se motiven lo suficiente que permita influir en sus subordinados. Una vez que el personal implicado en el proceso esté claro de 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.

Fuentes de información: datos estadísticos, materiales sobre calidad hotelera, dimensiones y atributos de los servicios.

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

Criterio de verificación: programa de capacitación, grupo de trabajo constituido y capacitado.

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

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

Descripción: en este paso se procede a 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 ello 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 de trabajo, de forma 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. Luego mediante la realización de sesiones de trabajo se desarrollarán los diferentes pasos por los que transitará 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.

Etapas 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: esta etapa está compuesta por tres pasos y cinco tareas. En ella se realizará un profundo análisis de los elementos del macro y microentorno, así como de aquellos internos de la instalación objeto de estudio, los cuales servirán de base para la formulación de estrategias que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados.

Fuente de información: entrevistas, datos estadísticos de la ONEI, informes y análisis de la entidad, así como materiales disponibles en internet.

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

Criterio de verificación: factores internos y externos identificados y calificados.

Paso 3. Diagnóstico Estratégico Interno



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

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 General, Económico-Financiero, Calidad, Capital Humano, Comercial, Aseguramiento, Servicios Técnicos, Seguridad y Protección) 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. Análisis de los principales servicios que presta la instalación (Recepción, Alojamiento, Restauración y Animación).

Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El diagnóstico interno debe concluir con la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (Anexo 5), que permite determinar la situación interna de la instalación hotelera. 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.

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. Análisis del macroentorno: se debe realizar un análisis del entorno general o macroentorno mediante la valoración de los factores (económico-generales, legales, demográficos, culturales y tecnológicos)

2. Análisis del entorno competitivo o microentorno (clientes externos, proveedores, competidores, grado de integración)



3. Análisis externo de los principales servicios prestados en la instalación: realizar un análisis de los principales servicios teniendo en cuenta los factores del macro y microentorno.

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

Tarea 2. 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 6), a través del cumplimiento de cinco pasos:

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (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 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.
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.

Tarea 3. Análisis de la competencia mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).



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 7) 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.

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 son 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 8)

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 (por impactos cruzados), puede emplearse la Matriz Interna – Externa (Anexo 9) 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 estrategias que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados, además de corroborar los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, lo cual le otorga un mayor grado de fiabilidad al proceso.

Etapas 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 hotelera objeto de estudio.

Descripción: esta etapa consta de dos pasos y tres tareas, por lo que una vez diagnosticada la situación interna y externa de la instalación hotelera objeto de estudio, se procede a realizar un análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados. En primer lugar se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad y determinar su estado actual para posteriormente calcular el índice general y particular de cada uno 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 menor satisfacción por parte de los clientes.

Para ello se toman las cinco dimensiones de la calidad propuestas por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985) en una escala llamada SERVQUAL (elementos tangibles,



fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), las cuales en una revisión realizada por Ulacia Oviedo (2015) permite afirmar que 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 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.

Fuentes de Información: entrevistas, informes de la entidad, encuestas.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, SPSS, Microsoft Excel.

Criterio de verificación: encuestas aplicadas y procesadas, Índice general de la Calidad del Servicio calculado.

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. Analizar el 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 definidas en esta etapa del procedimiento para identificar aquellos que poseen mayores deficiencias. Se recomienda el empleo de una encuesta en la que se incluyan elementos que permitan evaluar cada una de las dimensiones de la calidad en 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 10) que incluye por servicios cada una de las dimensiones de la calidad definidas con anterioridad. Para 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.

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 se 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 aplicada 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

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

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

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

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 poseen los índices de calidad más bajos y por



lo tanto generan menor satisfacción en los clientes, además de conocer cuáles son las dimensiones de la calidad más afectadas.

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: la etapa está compuesta por tres pasos por lo que, luego de conocer la situación existente en la instalación hotelera con respecto a la calidad de los servicios prestados y teniendo en cuenta los factores internos y externos declarados, se procede a realizar la formulación de alternativas estratégicas mediante la elaboración de la Matriz DAFO. Posteriormente se seleccionarán las estrategias de mayor viabilidad para favorecer la calidad de los servicios en la instalación hotelera y se procederá a elaborar el plan de acción, el cual debe contener acciones que permitan mejorar la calidad en el hotel, así como su posición competitiva; para ello se deben asignar responsables y fecha de cumplimiento en cada caso.

Fuentes de Información: entrevistas, informes de la entidad, diagnóstico realizado.

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

Criterio de verificación: elaboración de la Matriz DAFO y el Plan de Acción.

Paso 8. Formulación de alternativas estratégicas

Objetivo: generar alternativas estratégicas que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados 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 esta 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 9. 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 10. Elaboración del Plan de Acción

Objetivo: confeccionar el Plan de Acción a partir de las estrategias seleccionadas de en el paso anterior, el cual debe favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación.

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.

Etapas 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:

1. 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.
2. Análisis del desempeño: comparación de los resultados esperados de la implementación de la estrategia con los obtenidos durante el proceso (análisis económico).
3. Control de implementación: verificar si la puesta en práctica de la estrategia ha resultado como se esperaba, y tomar medidas correctivas en caso contrario.



Fuentes de información: matriz DAFO

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

Criterio de verificación: plan de acción



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

Factores Internos Clave	Ponderación (1)	Clasificación (2)	Resultado Ponderado (1*2)
Total	1,00	 	

Leyenda:



Anexo 6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Clave	Ponderación (1)	Clasificación (2)	Resultado Ponderado (1*2)
Total	1,00	 	

Leyenda:

1 A 2,50 O 4



Anexo 7. 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 8. Matriz DAFO

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



Anexo 9. Matriz Interna – Externa

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

Resultados Totales Ponderados de la MEFEE

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX



Anexo 10. 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. Expresé, 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 (aparición, 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 11. Selección del grupo de trabajo del hotel Pernik

No	Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa	Profesión	Años de experiencia
1	Reuis Pedro Ávila Zaldívar	Director General	Ingeniero	23
2	Lilian García Ramírez	Sub-directora	Licenciada	7
3	Yesenia Peña Huerta	Especialista "C" Gestión económica	Licenciada	6
4	Luis E. Escobar Rivas	Jefe de Seguridad Interna	Licenciado	11
5	Vilma Expósito Cabrera	Ama de Llaves	Máster	21
6	Antonio González Martínez	Jefe de Recepción	Bachiller	40
7	Beatriz Almaguer Gutierrez	Especialista de Relaciones públicas	Licenciada	40
8	Elismay Claro Reinaldo	Especialista de Calidad	Licenciada	2
9	Rey Manuel Garcell Martínez	Dependiente gastronómico	Máster	8
10	Yadelín Garcés Pérez	Tutora, M.Sc	Máster	15
11	Aneli Cañete Triana	Investigadora	Estudiante de 6to año de Lic. Economía	-

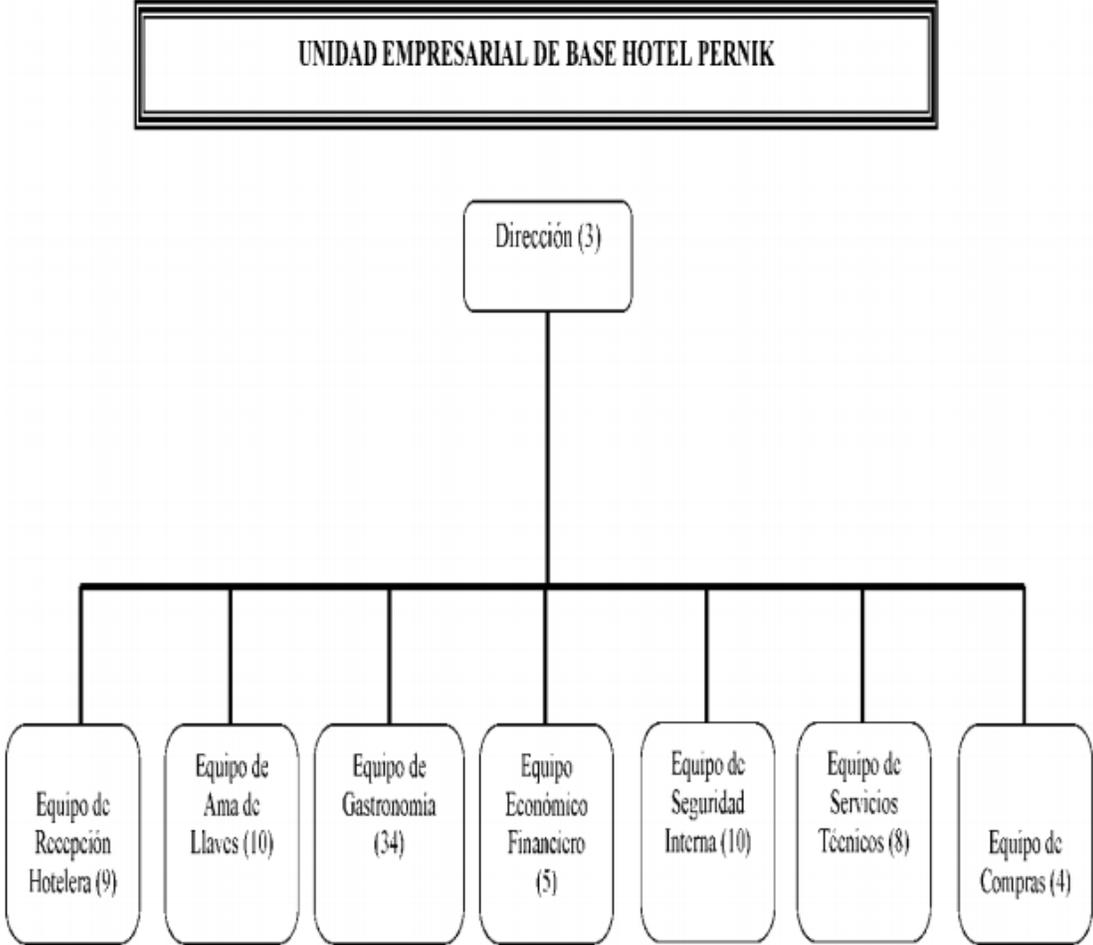


Anexo 12. Programa de capacitación empleado para preparar al grupo de trabajo en la Etapa I

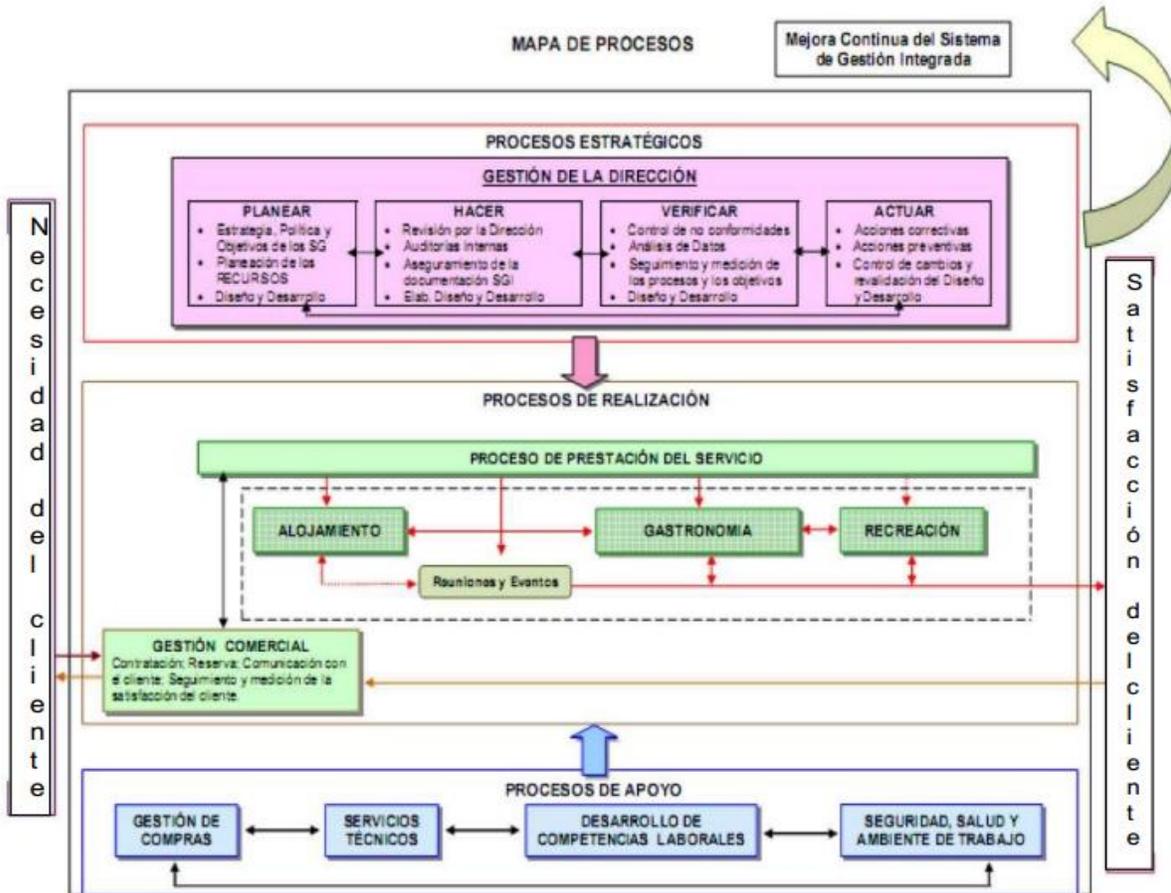
Temas a desarrollar	Contenido	Horas lectivas
Elementos generales de la gestión de la calidad en los servicios	La NC ISO 9001:2015. Importancia de evaluar la calidad como una ventaja competitiva en la actualidad.	8
Análisis estratégico en hoteles	Elementos asociados a los SGC en hoteles. Técnicas de trabajo en grupo. Matriz de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE). Matriz perfil competitivo (MPC). Matriz interna-externa. Matriz DAFO.	8
Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros	Análisis de la estructura, contenido, indicadores y técnicas asociadas al procedimiento.	8



Anexo 13. Estructura Organizativa del hotel Pernik.



Anexo 14. Mapa de procesos de hotel Pernik



Anexo 15. Principales indicadores económicos y financieros al cierre de marzo 2022

Indicadores	Plan 2022 (MMP)	Real 2022 (MMP)	%
Ingresos Totales	3,164,028.00	6,856,513.32	216.70
Total de gastos	2,151,930.00	4,503,706.99	209.29
Beneficio neto	1,012,098.00	2,352,806.33	232.47



Anexo 16. Factores Internos del Hotel Pernik

Capacidades distintivas

Fortalezas

- ✓ Instalaciones acogedoras
- ✓ Infraestructura adecuada
- ✓ Personal calificado y comprometido políticamente con la instalación
- ✓ Se rige por Manuales, Resoluciones y documentos normativos
- ✓ Sistema contable automatizado
- ✓ Dirección participativa
- ✓ Compromiso de la alta dirección
- ✓ Atención a superación de los cuadros y la reserva.

Análisis funcional

Subsistema de Dirección

Fortalezas

- ✓ Control sobre los procesos
- ✓ Compromiso de la alta dirección
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Personal joven, calificado y estable

Subsistema Económico – Financiero

Fortalezas

- ✓ Personal calificado, responsable, honesto, disciplinado y comprometido con la organización
- ✓ Sistema contable automatizado
- ✓ Control de la actividad financiera
- ✓ Cumplimiento de los indicadores económicos

Debilidades

- ✓ Autonomía financiera
- ✓ Restricciones en la política de planificación instalada.
- ✓ Insatisfacción con el sistema de estimulación material

Subsistema de Calidad

Fortalezas



- ✓ Personal competente y motivado
- ✓ Compromiso de la alta dirección
- ✓ Seguridad y fiabilidad de los servicios prestados

Debilidades

- ✓ Escasez de recursos
- ✓ Certificación 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.

Debilidades

- ✓ Carencia de uniformes

Subsistema de Servicios Técnicos

Fortalezas

- ✓ Personal calificado, responsable y con alto sentido de pertenencia
- ✓ Programa de mantenimiento para todas las áreas del hotel

Debilidades

- ✓ Años de explotación del hotel
- ✓ Ejecución del plan de mantenimiento
- ✓ Escasez de recursos para el mantenimiento
- ✓ Lentitud en la solución de averías

Subsistema de Abastecimiento

Fortalezas

- ✓ Personal joven, calificado y comprometido

Debilidades

- ✓ Inestabilidad de los abastecimientos
- ✓ Condiciones de almacenamiento



- ✓ Escasez de materiales para la ejecución de la actividad de compra

Subsistema de Seguridad interna

Fortalezas

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

Debilidades

- ✓ Carencia de medios necesarios de seguridad y protección

Principales servicios prestados en la instalación (Recepción y Alojamiento; Alimentos y Bebidas (A+B) y Animación)

Recepción y Alojamiento

Fortalezas

- ✓ Personal joven, calificado y comprometido
- ✓ Diversidad de precios por tipo de habitación
- ✓ Capacidad hotelera

Debilidades

- ✓ Escasez de los recursos y medios necesarios para desarrollar su actividad
- ✓ Deterioro de los atributos de las habitaciones
- ✓ Desmotivación de los trabajadores debido a la estimulación material
- ✓ Aprovechamiento de los canales de comunicación
- ✓ Nivel idiomático de los trabajadores
- ✓ Servicio de maleteros

Restauración (Alimentos y Bebidas)

Fortalezas

- ✓ Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos
- ✓ Personal calificado y comprometido
- ✓ Clima laboral favorable
- ✓ Calidad de los servicios prestados
- ✓ Variedad de opciones de servicios (restaurante, cafetería y dos bares en funcionamiento y piscina)

Debilidades



- ✓ Insuficiente nivel idiomático de los trabajadores
- ✓ Poca variedad de alimentos en la mesa buffet
- ✓ Insuficientes medios de protección y limpieza
- ✓ Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería
- ✓ Escasez de materia prima e insumos
- ✓ Tecnología desactualizada

Animación y Recreación

Fortalezas

- ✓ Personal joven, responsable y comprometido

Debilidades

- ✓ Carencia de un programa de animación y recreación
- ✓ Presupuesto para la adquisición de medios, recursos y equipamiento



Anexo 17. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) del hotel Pernik.

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Instalaciones acogedoras	0,06	4	0,24
Personal joven, calificado y comprometido políticamente con la instalación	0,08	4	0,32
Compromiso de la alta dirección	0,03	3	0,09
Seguridad y fiabilidad de los servicios prestados	0,07	4	0,28
Diversidad de precios por tipo de habitación	0,07	4	0,28
Clima Laboral	0,03	3	0,09
Bajos índices de fluctuación y ausentismo	0,03	3	0,09
Capacidad hotelera	0,06	4	0,24
Atención a la superación y capacitación de los trabajadores	0,02	3	0,06
Autonomía Financiera	0,08	1	0,08
Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015	0,06	1	0,06
Lentitud en la solución de averías	0,03	2	0,06
Escasez de recursos para el mantenimiento	0,07	1	0,07
Condiciones de almacenamiento	0,02	2	0,04
Deterioro de los atributos de las habitaciones	0,06	1	0,06
Nivel idiomático de los trabajadores	0,03	2	0,06
Deterioro de los medios de cristalería lencería y cubertería	0,02	2	0,04
Ofertas de la mesa buffet	0,06	1	0,06
Carencia de un programa de animación y recreación	0,06	1	0,06
Variedad de ofertas gastronómicas	0,06	1	0,06
	1		2,34



Anexo 18. Relación de Habitaciones Galerías

Habitaciones galería	Descripción
Habitación 221	Pablo Armando Fernández. Poeta y escritor. 1996.
Habitación 207	Eduardo Roca Salazar (Choco). Grabador- 14 febrero del 2002.
Habitación 201	Cosme Proenza Almaguer. Pintor. 30 de diciembre del 2002.
Habitación 211	Nelson Domínguez. Pintor. Mayo del 2003.
Habitación 210	Leo Brouwer. Compositor, guitarrista y director de orquesta. 14 de febrero 2004.
Habitación 212	Roberto Fernández Retamar. Poeta. Febrero del 2005.
Habitación 213	Esther Borja. Cantante. 2005
Habitación 202	Francisco Javier Suarez. Artista plástico en vitrales. 24 de agosto 2008.
Habitación 240	Raciel Feria Isidoro. Ceramista. 29 de noviembre del 2009



Anexo 19. Listado de los principales proveedores del hotel Pernik

No	Proveedor	Tipología	Cartera de Productos
1	ITH UEB Holguín	VARIOS	Insumos hoteleros, Alimentos
2	ITH UEB Guardalavaca		secos y refrigerados, Bebidas y Ferretería
3	Lácteo	ALIMENTOS	Lácteos (Helados, quesos y yogurts)
4	Bucanero	BEBIDAS	Cervezas y Maltas
5	Cuba Ron	BEBIDAS	Rones y Licores
6	Havana Club	BEBIDAS	Rones, licores y aguardientes
7	SERVISA Centro de Elaboración	ALIMENTOS	Cárnicos porsionados y panadería dulcería
8	SERVISA Centro de Elaboración Guardalavaca	ALIMENTOS	Helados, Helados Alondra y Panadería
9	Pesca Caribe	ALIMENTOS	Pollos, pescados y mariscos
10	Frutas Selectas	ALIMENTOS	Frutas y Vegetales
11	Empresa Avícola	ALIMENTOS	Huevos
12	Suchel Camacho	INSUMOS	Amenitíes
13	BRASCUBA	CIGARROS	Cigarros y Tabacos
14	Cubacafé	CAFÉ	Café
15	Oro Rojo	ALIMENTOS	Cárnicos, Ahumados y Embutidos
16	CORALAC	ALIMENTOS	Helados NESTLE
17	CORACÁN	ALIMENTOS	Refrescos y Chocolate
18	Papas&co	ALIMENTOS	Condimentos, Mayonesa y Confituras
19	Tecnoazúcar	ALIMENTOS	Minidosis edulcorantes, mermelada, caramelos, rones y licores



Anexo 20: Factores Externos del hotel Pernik

1. Análisis del macroentorno

Económicos - generales

Oportunidades

- ✓ Expansión del turismo a nivel mundial
- ✓ Tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos
- ✓ Condiciones climatológicas del país
- ✓ Diversificación de los productos turísticos
- ✓ Creciente afluencia de turistas al país

Amenazas

- ✓ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ✓ Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
- ✓ Comercialización electrónica
- ✓ Depresión e inestabilidad de la producción nacional de bienes para la industria turística
- ✓ Asignación de financiamiento en moneda nacional por parte de la casa matriz.
- ✓ Poder de los turoperadores
- ✓ Crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios
- ✓ Restricciones de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano

Legales

Oportunidades

- ✓ Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística

Amenazas

- ✓ Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero
- ✓ Legislaciones establecidas que imposibilitan la inversión

Demográficos

Oportunidades

- ✓ Enmarcado en un entorno social y medioambiental favorable.
- ✓ Ubicación geográfica



- ✓ Buenas condiciones aéreas en la localidad

Culturales

Oportunidades

- ✓ Realización de eventos científicos y culturales en el territorio
- ✓ Reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura
- ✓ Convenios con artistas de la plástica holguinera

Tecnológicos

Oportunidades

- ✓ Creciente desarrollo tecnológico a nivel mundial.

Amenazas

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

2. Microentorno

Oportunidades

- ✓ Reconocimiento por parte de los clientes nacionales y extranjeros
- ✓ Lealtad de los clientes
- ✓ Entrada de nuevas aerolíneas a la provincia
- ✓ Relaciones con los proveedores

Amenazas

- ✓ Gradual crecimiento del sector no estatal
- ✓ Incremento de la competencia en el destino

3. Análisis externo de los principales servicios que presta la instalación

Recepción y Alojamiento

Oportunidades

- ✓ Creciente mercado interno
- ✓ Reconocimiento de los clientes
- ✓ Seguridad y tranquilidad del destino

Amenazas

- ✓ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ✓ Inestabilidad en los suministros por parte de los proveedores
- ✓ Incremento de la competencia en el destino



- ✓ Restricciones de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano.

Alimentos y bebidas (Restauración)

Oportunidades

- ✓ Notable tamaño y crecimiento del mercado interno
- ✓ Reconocimiento de los clientes

Amenazas

- ✓ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ✓ Crisis económica agravada por la COVID 19
- ✓ Depresión de la economía nacional
- ✓ Irregularidad en los suministros de bebidas y productos
- ✓ Incremento del precio de los productos en el mercado.

Animación y Recreación

Oportunidades

- ✓ Posibilidad de contratar talento artístico profesional

Amenazas

- ✓ Presencia de centros recreativos en zonas cercanas



Anexo 21. Matriz de factores externos del hotel Pernik.

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos	0,04	3	0,12
Diversificación de los productos turísticos	0,04	3	0,12
Creciente afluencia de turistas al país	0,06	4	0,24
Reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura	0,07	4	0,28
Ubicación geográfica	0,03	3	0,09
Realización de eventos científicos y culturales en el territorio	0,06	4	0,24
Lealtad de los clientes	0,07	4	0,28
Seguridad y tranquilidad del destino	0,04	4	0,16
Notable tamaño y crecimiento del mercado interno	0,06	4	0,24
Relaciones con los proveedores	0,02	3	0,06
Posibilidad de contratar talento artístico profesional	0,05	4	0,2
Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU	0,08	1	0,08
Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19	0,03	2	0,06
Depresión e inestabilidad de la producción nacional	0,06	1	0,06
Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero	0,07	1	0,07
Poder de los turoperadores	0,02	2	0,04
Incremento de la competencia en el destino	0,07	1	0,07
Disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de tecnología	0,03	2	0,06
Incremento del precio de los productos en el mercado	0,04	1	0,04
Presencia de centros recreativos en zonas cercanas	0,06	1	0,06
Total	1		2,57



Anexo 22. Matriz de Perfil Competitivo para el servicio de Recepción y Alojamiento

Matriz de perfil competitivo para el servicio de Recepción y Alojamiento											
Factores Claves de Éxito	Ponderación	Pernik		Hoteles Encanto		Mirador de Mayabe		El Bosque		Casas de renta	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Ubicación geográfica de las instalaciones	0,11	3	0,33	4	0,44	1	0,11	2	0,22	4	0,44
Calidad del servicio	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51	3	0,51	4	0,68
Infraestructura	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Satisfacción del cliente	0,18	3	0,54	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Comercialización	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Condiciones de trabajo y clima laboral	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Competitividad de los precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL	1		3,39		3,69		3,17		3,28		3,57



Anexo 23. Matriz de Perfil Competitivo para el servicio de Restauración (A+B)

Matriz de perfil competitivo para el servicio de Restauración (A+B)											
Factores Claves de Éxito	Ponderación	Pernik		Hoteles Encanto		Mirador de Mayabe		El Bosque		Restaurantes no estatales	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Gama de productos	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32	2	0,32	4	0,64
Calidad del servicio	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Infraestructura	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Satisfacción del cliente	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Diversidad de las ofertas gastronómicas	0,16	1	0,16	2	0,32	1	0,16	1	0,16	4	0,64
Condiciones de trabajo y clima laboral	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Competitividad de los precios	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56
TOTAL	1		2,62		3,38		2,48		2,47		3,86



Anexo 24. Matriz de Perfil Competitivo para el servicio de Recreación y Animación

Matriz de perfil competitivo para el servicio de Recreación y Animación									
Factores Claves de Éxito	Ponderación	Pernik		Mirador de Mayabe		El Bosque		Sector no estatal	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Variedad de actividades recreativas	0,18	1	0,18	2	0,36	2	0,36	3	0,54
Diversidad de las ofertas gastronómicas	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	3	0,51
Ubicación geográfica de las instalaciones	0,12	3	0,36	1	0,12	3	0,36	4	0,48
Calidad del servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Satisfacción del cliente	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Infraestructura	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Competitividad de los precios	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56
TOTAL	1		2,38		2,32		2,56		3,57

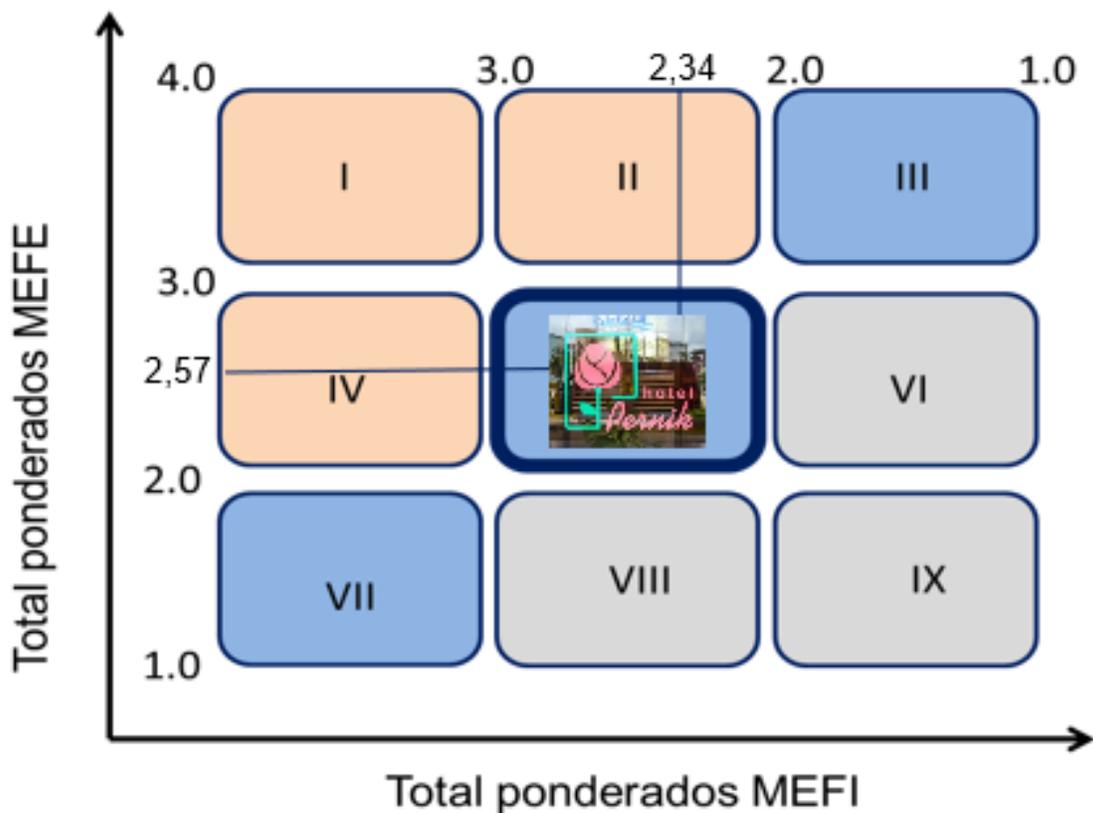


Anexo 25. Resultados de la Matriz DAFO por impactos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Suma	
F1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
F2	2	2	3	1	3	1	2	3	3	2	2	24	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	20
F3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	24	1	2	2	1	1	3	3	2	1	1	16
F4	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	21	1	1	2	1	3	3	3	2	1	1	17
F5	1	2	3	3	1	3	2	3	1	3	2	24	2	2	2	3	1	2	3	2	1	1	18
F6	2	3	1	2	1	2	3	3	3	2	2	24	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21
F7	1	1	2	1	1	3	2	2	3	2	2	20	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	14
F8	2	2	3	1	3	2	2	2	1	3	1	22	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	18
F9	1	2	2	3	2	3	1	1	1	2	2	20	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	15
												194											148
D1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	19	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	18
D2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	2	2	25	1	2	3	1	1	3	2	2	1	1	16
D3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	21	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	17
D4	2	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	20	1	1	3	1	1	2	3	2	1	1	15
D5	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	22	2	3	2	1	1	3	2	2	1	1	17
D6	1	2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	18
D7	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	19	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	17
D8	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	25	2	3	1	1	1	2	3	2	3	3	18
D9	2	1	3	1	1	2	2	2	1	1	2	18	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	15
D10	1	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	22	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	16
D11	2	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1	18	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	11
												230											178



Anexo 26. Matriz Interna – Externa para el hotel Pernik



Leyenda

	MEFE	MEFI
RTP	2.57	2.34



Anexo 27. 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

$N = \frac{(N \text{ Abril})}{3} + \frac{(N \text{ Mayo})}{3} + \frac{(N \text{ Junio})}{3} = \frac{852+978+1005}{3} = \frac{2835}{3} = 945$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5) \cdot (0,5) \cdot 945}{(0,05)^2 (945 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$n = \frac{907.578}{2.36 + 0,96} = \frac{907.578}{3,32} = 273.66$

n = 274



Anexo 28. Validación de la encuesta a través del software estadístico SPSS (versión 21.0)

Resumen del procesamiento de los casos

		n	%
	Válidos	274	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	274	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,976	,978	6



Anexo 29. Matriz DAFO para la formulación o adecuación de las estrategias

<p>Matriz DAFO: Hotel Pernik</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente afluencia de turistas al país 2. Reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura 3. Realización de eventos científicos y culturales 4. Lealtad de los clientes 5. Seguridad y tranquilidad del destino 6. Notable tamaño y crecimiento del mercado interno 7. Posibilidad de contratar talento artístico y profesional 	<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU 2. Depresión e inestabilidad de la producción nacional 3. Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero 4. Incremento de la competencia en el destino 5. Presencia de centros recreativos en zonas cercanas
<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones acogedoras 2. Personal joven, calificado y comprometido políticamente con la instalación 3. Seguridad y fiabilidad de los servicios prestados 	<p>FO (Ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la formación académica y superación posgradual del personal en temas relacionados con el marketing y la gestión comercial, para potenciar la imagen de la instalación como atractivo a comercializar. 	<p>FA (Defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la imagen de seguridad y fiabilidad de los servicios para garantizar la fidelización de los clientes antes las ofertas existentes en el mercado. 2. Monitorear los indicadores económico-financieros y el



<p>4. Diversidad de precios por tipo de habitación</p> <p>5. Capacidad hotelera</p>	<p>2. Establecer mecanismos para hacer de la entidad hotelera un atractivo para el mercado interno a partir de criterios como la relación calidad-precio y los estándares.</p> <p>3. Realizar alianzas estratégicas para la colaboración a partir de acciones innovadoras que contribuyan al desarrollo del hotel y el cumplimiento de los objetivos de trabajo, alineados a las prioridades de desarrollo del país.</p> <p>4. Implementar estrategias para aprovechar los atractivos, en materia de recreación, e insertarlos a la oferta, contribuyendo a incrementar el consumo y los índices de satisfacción.</p> <p>5. Preservar y mejorar las condiciones de la planta hotelera para explotar al máximo las potencialidades de la instalación y contribuir al ahorro por</p>	<p>comportamiento del mercado para lograr una estabilidad en el aprovisionamiento y realizar una captación sistemática efectiva de proveedores.</p> <p>3. Diseñar productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta el incremento de la competencia en el destino.</p> <p>4. Mantener un ciclo de aprovisionamiento estable, previendo la inestabilidad de los productos más demandados en el mercado y garantizando la calidad en los servicios.</p> <p>5. Aprovechar la existencia de distintos estándares de habitación para el lanzamiento de nuevas ofertas en el mercado.</p>
---	--	---



	concepto de reparación de la infraestructura.	
Debilidades (D) 1. Autonomía financiera 2. Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001:2015 3. Escasez de recursos para el mantenimiento 4. Deterioro de los atributos de las habitaciones 5. Ofertas de la mesa buffet 6. Carencia de un programa de animación y recreación 7. Variedad de ofertas gastronómicas	DO (Adaptativas) 1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de sus funciones 2. Certificar el Sistema Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la NC-ISO 9001:2015. 3. Gestionar con el Grupo Hotelero financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones. 4. Gestionar la compra de productos en el mercado nacional, para contribuir a la sustitución de importaciones y al ahorro. 5. Solicitar al grupo hotelero un presupuesto para el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita crear	DA (Supervivencia) 1. Renovar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos del país, considerando la política de precios actual, los escasos de recursos y el auge del sector no estatal. 2. Mejorar las condiciones de los atributos habitacionales para explotar al máximo las potencialidades de la instalación. 3. Fomentar la preparación de las reservas de Cuadros para la gestión de la calidad en el hotel, priorizando aspectos relacionados con la gestión económico-financiera y comercial. 4. Diseñar una estrategia integral para la mejora de la comercialización, explotando los recursos



	<p>un programa de animación más atractivo para los clientes.</p> <p>6. Diseñar una estrategia para la gestión del servicio Animación, a partir del aprovechamiento de la tecnología y la captación de personal calificado.</p>	<p>tecnológicos y el auge de las redes sociales.</p> <p>5. Establecer mecanismos para la diversificación de la oferta de servicios, priorizando el fortalecimiento de las actividades inherentes al servicio Animación.</p>
--	--	---



Anexo 30. Plan de Acción

Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de sus funciones	Realizar un análisis económico del presupuesto óptimo que se necesita para el desarrollo de sus actividades	Jefe Económico	Enero 2023
	Demostrar la importancia de la autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades	Dirección General	Marzo 2023
	Solicitar la autonomía en el manejo de la cantidad resultante del estudio realizado, la cual puede tomar de sus utilidades	Dirección General	Marzo 2023
2. Certificar el Sistema Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la NC-ISO 9001:2015.	Solicitar asesoría especializada de la Oficina Territorial de Normalización y Metrología (OTN) y consultores externos, para garantizar la implantación y certificación del SGC	Especialista de calidad	Marzo 2023
	Cumplir con el cronograma de implementación.	Especialista de calidad	Según cronograma



	Realizar un levantamiento de los recursos disponibles en la planta habitacional	Directivos y Jefe Económico	Diciembre 2022
3. Gestionar con el Grupo Hotelero financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones.	<p>Conformar una lista de recursos para la sustitución y/o reparación de los mismo.</p> <p>Solicitar a la Casa Matriz que se incluya en el plan de inversión y reparaciones un presupuesto destinado para este fin.</p>	<p>Jefe Económico</p> <p>Dirección General</p>	<p>Diciembre 2022</p> <p>Enero 2023</p>
4. Gestionar la compra de productos en el mercado nacional, para contribuir a la sustitución de importaciones y al ahorro.	<p>Realizar un levantamiento de los posibles proveedores en mercado nacional</p> <p>Solicitar al grupo hotelero su aprobación</p> <p>Establecer relaciones contractuales para adquirir los productos</p>	<p>Jefe Económico</p> <p>Jefe Económico</p> <p>Jefe Económico</p>	<p>Diciembre 2022</p> <p>Enero 2023</p> <p>Febrero 2023</p>
5. Solicitar al grupo hotelero un presupuesto para el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita crear un	<p>Elaborar un programa de actividades diurnas y nocturnas con talento artístico profesional.</p> <p>Negociar con el Ministerio de Cultura, la presentación de artistas aficionados en</p>	<p>Jefe de Animación</p> <p>Especialistas de Calidad y de Animación</p>	<p>Febrero 2023</p> <p>Marzo 2023</p>



<p>programa de animación más atractivo para los clientes.</p>	<p>los espacios recreativos de los que dispone el hotel.</p>	<p>Subdirector Asistente y</p>	<p>Junio 2023</p>
<p>6. Diseñar una estrategia para la gestión del servicio Animación, a partir del aprovechamiento de la tecnología y la captación de personal calificado.</p>	<p>Realizar estudios de captación de eventos en el hotel</p>	<p>Especialistas de Calidad y de Animación</p>	<p>Junio 2023</p>
	<p>Crear una oferta y espacio que satisfaga las expectativas de los clientes aficionados a las transmisiones de eventos deportivos.</p>	<p>Especialistas de Calidad y de Animación</p>	<p>Julio 2023</p>
<p>7. Establecer mecanismos para hacer de la entidad hotelera un atractivo para el mercado interno a partir de criterios como la relación calidad-precio y los estándares.</p>	<p>Realizar estudios sobre los gustos y preferencias del mercado interno</p>	<p>Jefe Comercial</p>	<p>Enero 2023</p>
	<p>Diseñar nuevos productos que se adapten a las necesidades y expectativas del mercado interno</p>	<p>Jefe Comercial</p>	<p>Abril 2023</p>
	<p>Realizar ferias promocionales sobre los nuevos productos</p>	<p>Jefe Relaciones Públicas</p>	<p>Junio 2023</p>



- | | | | |
|--|---|---|---|
| <p>8. Implementar estrategias para aprovechar los atractivos, en materia de recreación, e insertarlos a la oferta, contribuyendo a incrementar el consumo y los índices de satisfacción.</p> | <p>Fomentar los atractivos culturales y las celebraciones, mejorando las existentes e incorporando nuevas ofertas, donde se aprovechen las potencialidades del sistema de eventos culturales del destino.</p> | <p>Subdirector Asistente y Especialistas de Calidad y de Animación</p> | <p>Junio 2023</p> |
| <p>9. Preservar y mejorar las condiciones de la planta hotelera para explotar al máximo las potencialidades de la instalación y contribuir al ahorro por concepto de reparación de la infraestructura.</p> | <p>Contratar servicios de diagnóstico de la infraestructura constructiva y avalúo de activos con fines de inversión, para contribuir a la mejora de la planta hotelera</p> <p>Elevar al Grupo ISLAZUL por nivel de prioridad la necesidad de reparaciones e inversiones</p> <p>Solicitar a la Casa Matriz que se incluya en el plan de inversión y reparaciones un presupuesto destinado para este fin.</p> | <p>Directivos y Jefe Económico</p> <p>Jefe Económico</p> <p>Dirección General</p> | <p>Diciembre 2022</p> <p>Enero 2023</p> <p>Febrero 2023</p> |
| <p>10. Diseñar productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y</p> | <p>Evaluar la posibilidad de contratar servicios de consultoría y asesoría especializadas, en materia de innovación</p> | <p>Directivos y Jefe Económico</p> | <p>Junio 2023</p> |



<p>expectativas de los clientes teniendo en cuenta el incremento de la competencia en el destino.</p>	<p>en correspondencia con las prioridades del sector en el país.</p>	<p>Directivos y Jefe Económico</p>	<p>Julio 2023</p>
<p>11. Mantener un ciclo de aprovisionamiento estable, previendo la inestabilidad de los productos más demandados en el mercado y garantizando la calidad en los servicios.</p>	<p>Coordinar una asesoría especializada en materia de elaboración y revisión de fichas de costo y precios. Planificar revisiones periódicas a los contratos con proveedores y el monitoreo a los precios del mercado, para evaluar la posibilidad de contratación de las mejores ofertas</p>	<p>Directivos y Jefe Económico</p>	<p>Diciembre 2022</p>
<p>12. Renovar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos del país, considerando la política de precios actual, los escasos de</p>	<p>Potenciar la realización de análisis profundos en los Comité de contratación, en cuanto a la evaluación de las ofertas relacionadas con los productos más demandados Realizar estudio de precio y garantizar el aprovisionamiento de productos nacionales Coordinar con La casa del Chef, la realización cursos de capacitación a los trabajadores del servicio de A+B, con el</p>	<p>Directivos y Jefe Económico Jefe Económico y Jefe de Aseguramiento Subdirector Asistente y Especialistas</p>	<p>Enero 2023 Diciembre 2022 Febrero 2023</p>



<p>recursos y el auge del sector no estatal.</p>	<p>propósito de diversificar la oferta y potenciar el ahorro de recursos. Elaborar mayor cantidad de platos típicos cubanos.</p>	<p>de Calidad y de A+B Jefe de Restauración</p>	<p>Permanente</p>
<p>13. Establecer mecanismos para la diversificación de la oferta de servicios, priorizando el fortalecimiento de las actividades inherentes al servicio Animación.</p>	<p>Coordinar con el gobierno y el Ministerio de Cultura, la realización de actividades culturales y recreativas en la instalación</p>	<p>Subdirector Asistente y Especialistas de Calidad y de Animación</p>	<p>Febrero 2023</p>

