

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA VILLA “EL BOSQUE” DE LA CADENA ISLAZUL

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: María del Carmen González Estrada

Tutora: M. Sc. Yadelín Garcés Pérez

Consultante: Lic. Camila María Vergés Leal

Holguín, 2022



PENSAMIENTO

“La calidad es ante todo prestar un servicio y satisfacer al cliente. Ocupémonos más del cliente y la calidad se ocupará de sí misma”.

Brian Codling



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de diploma a:

A mi dos amados hijos Ernesto y Kevin que son mi razón de vivir.

A mi mamá, principal fuente de inspiración para superarme y crecerme ante las dificultades siendo cada día mejor.

A mi papá por ser mi ejemplo a seguir, por educarme con amor y sabiduría e inculcarme el amor a la familia.

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

En general gracias a mis padres, sin ellos no hubiera sido posible llegar a donde estoy.

A mi familia y amigos que incondicionalmente siempre han estado junto a mí.

A mis profesores porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco el presente trabajo a:

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 mi tutora Yadelín Garcés Pérez por brindarme su apoyo.

A mi consultora Camila María Vergés Leal por su constante colaboración.

Agradezco a mi esposo, Juan Carlos 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.

A los compañeros de la empresa que siempre tuvieron la amabilidad de ayudarme.

A todos los profesores por prepararme durante estos años e infundirme los conocimientos necesarios para desarrollar la investigación con mayor profundidad.

A todas las personas que de una forma u otra aportaron un poco de sí para convertirme en una verdadera profesional.



RESUMEN

En la actualidad, producto a la globalización de la economía mundial y la competitividad de los mercados, la gestión de calidad se ha convertido en una de las condiciones indispensables para el éxito de cualquier organización. La misma constituye una estrategia de fidelización y un factor relevante para las empresas hoteleras. En consonancia con esta realidad el objetivo de la presente investigación es evaluar la calidad de los servicios en la Villa “El Bosque Holguín” de la cadena ISLAZUL, de modo que favorezca al Sistema de Gestión de la Calidad. Para su realización se empleó el método dialéctico – materialista como método general, el cual se sustenta en un conjunto de métodos teóricos y empíricos. Para el logro del objetivo se aplicó el procedimiento diseñado por (Garcés, 2020), donde se pudo determinar que el hotel posee un Índice general de Calidad de los Servicios medio, siendo la restauración el servicio que más influye en este resultado y las dimensiones de la calidad más afectadas la especialización y la empatía. Para ello se identificaron las principales insuficiencias, se formularon estrategias y se elaboró un plan de acción a través del cual la instalación hotelera podrá mejorar la calidad de los servicios y con ello favorecer el Sistema de Gestión de la Calidad. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a la instalación, cumpliendo así con el objetivo propuesto.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS ...	6
1.1 Análisis histórico y conceptual de la Gestión de la calidad	6
1.1.1 Etapas en la evolución de la Gestión de la Calidad.....	7
1.1.2. Principales conceptos y definiciones de Calidad	8
1.2 El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).....	10
1.2.1 La calidad de los servicios como soporte del sistema de gestión de la calidad.	15
1.3 La calidad del servicio en la actividad turística.	17
1.3.1 Evaluación de la calidad de los servicios hoteleros.....	19
1.4 Análisis de los procedimientos empleados para evaluar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.....	23
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EL LA VILLA “EL BOSQUE” DE LA CADENA ISLAZUL.....	29
2.1 Procedimiento para la evaluar la calidad de los Servicios Hoteleros	29
2.2. Aplicación del procedimiento en la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL	29
Etapa I. Fase preliminar.	33
Etapa II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera.	33
Etapa III. Análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación	50
Etapa IV. Proyección estratégica para favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera	53
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS.....	1



INTRODUCCIÓN

El turismo, se caracteriza en la actualidad por rápidos crecimientos que lo sitúan en el primer plano de los intercambios internacionales, superando a otros sectores que tradicionalmente despuntaban en las estadísticas. En este entorno, los distintos países interesados en aprovechar el enorme potencial de desarrollo económico que representa el turismo, desde la obtención de divisas hasta la creación de empleos, apoyan y promueven esta actividad para que su futuro pueda ser concebido y construido como un escenario favorable.

La industria hotelera se encuentra inmersa en una etapa de crecimiento a nivel mundial, según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, el turismo internacional experimentó un aumento interanual del 182% en enero-marzo de 2022, y los destinos de todo el mundo recibieron unos 117 millones de llegadas internacionales, frente a los 41 millones del primer trimestre de 2021. De los 76 millones de llegadas internacionales adicionales de los tres primeros meses, unos 47 millones se registraron en marzo, lo que demuestra que la recuperación está cobrando fuerza.

En este sentido, elevar la competitividad del sector turístico representa un reto y una prioridad a nivel global, al considerarse un elemento detonante de desarrollo, crecimiento y sustentabilidad para las empresas (Saavedra, 2013). Esto implica que los directivos hoteleros deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, enfocadas a brindar servicios accesibles económicamente y cuya calidad satisfaga las expectativas de los clientes (González, 2010; J, 2007; Kos, 2016; Morales, 2011; Perdue, 2002; Pine, 1999). La calidad es un elemento fundamental que deben tener en cuenta las empresas hoteleras, pues los clientes exigen cada vez un mejor trato al momento de recibir un servicio. No solo buscan un mejor precio o una buena atención, sino además un ambiente agradable y confortable, rapidez, comodidad y seguridad en el servicio, es decir, un trato personalizado que cumpla con sus expectativas. Esto hace que los directivos deban apropiarse de herramientas y recursos que les permitan a sus instalaciones hoteleras mantenerse en el mercado y cumplir con la aparición de nuevos estándares (Leyva, 2018).

En la actualidad, debido a la crisis generada por el virus de la COVID-19, el mundo se ha visto sacudido, poniendo en marcha olas de cambio con una amplia gama de



trayectorias posibles. Es en este sentido que, si bien no se puede predecir el futuro, la gestión de la calidad ofrece determinadas herramientas para la formulación de estrategias que puedan frenar el impacto ante la crisis, teniendo en cuenta la incertidumbre que se vive.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios tanto en el entorno interno como externo, motivo por el cual la gestión de la calidad se convierte en un elemento fundamental para alcanzar el éxito en el mundo empresarial, siempre y cuando esté en función de elevar los niveles de satisfacción de los productos o servicios que se ofertan.

Cuba, atraviesa en la actualidad por una difícil situación provocada por el impacto que ha generado la pandemia de la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero, acentuado con las más de 240 medidas impuestas por Estados Unidos, y articulado con una campaña para desacreditar a la Revolución y la gestión del Gobierno cubano.

A pesar de ello, el país se encuentra inmerso en una etapa de transformaciones económicas encaminadas a insertarse en un mercado mundial cada vez más exigente y competitivo. En la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021 – 2026, aprobados en el Octavo Congreso del Partido se plantea en el lineamiento 155, la necesidad de continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad – precio e incrementando las utilidades. (PCC, 2022 p.79)

Esto se sustenta en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, donde en el eje estratégico transformación productiva e inserción internacional se aborda la necesidad de desarrollar el sector del turismo sobre la base de su diversificación, competitividad y sostenibilidad. Se respalda además en los criterios para la definición de los sectores estratégicos entre los cuales se encuentra el turismo, así como en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015 en su Visión de futuro, la cual aspira a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos, con énfasis en la meta 8.9 estableciendo que de aquí a 2030, se deben elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover



un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Entre los principales destinos turísticos de Cuba, se destaca el destino de Holguín, que aglomera un conjunto de cualidades, las cuales constituyen una fortaleza, logrando que ocupé el tercer lugar en importancia en cuanto al número de turistas, sólo superado por La Habana y Varadero. El destino, posee variedades de paisajes y cautivadoras ofertas que cumplen con las exigencias de los turistas de cualquier parte del mundo.

Partiendo del contexto anterior, se realizó un estudio previo en la Villa “El Bosque” con el objetivo de conocer su situación actual en relación con la calidad de los servicios prestados, mediante el cual se pudo constatar que, teniendo en cuenta las encuestas realizadas:

- ❖ Hay una disminución de la satisfacción de los clientes fundamentalmente con los servicios gastronómicos, de alojamiento y animación en un 7%, 5% y 2,5% respectivamente, lo cual se fundamenta con la poca variedad de las ofertas gastronómicas, especialmente para los niños y el deterioro de la planta habitacional debido a los años de explotación.
- ❖ Existe un 73,24 % comentarios negativos en el sitio web TripAdvisor relacionados fundamentalmente hacia insuficiencias en la calidad de los servicios que ofrece.
- ❖ Durante la etapa de COVID 19, la villa asumió la tarea de ser hospital, lo cual junto a los protocolos que se debían seguir en las habitaciones y áreas de servicios, se observa un desgaste en los equipos, la lencería y áreas de la habitación, debido al uso de cloro y otros desinfectantes.
- ❖ El recrudecimiento del bloqueo ha imposibilitado la compra de suministros para la operación del hotel, teniendo que desempeñarse con menos recursos.

Teniendo en cuenta la situación existente, y a solicitud de la dirección de la villa, se identifica el siguiente **Problema Científico**: ¿cómo favorecer la gestión de la calidad en la villa “El Bosque” de la Cadena ISLAZUL sobre la base de la evaluación de los servicios hoteleros?

Como **objeto** de la investigación se declaró el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello queda definido como **campo de acción**: la evaluación de la calidad de los servicios en la villa “El Bosque” de la cadena IZLAZUL.



El **objetivo general** de la investigación consiste en: evaluar la calidad de los servicios en la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL 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 la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL, permitirá identificar las principales insuficiencias y formular estrategias que favorezcan el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes tareas:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
2. Elaborar el marco teórico –referencial de la investigación, derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto y campo de investigación.
3. Aplicar el procedimiento de (Garcés, 2020) para evaluar la calidad de los servicios en la villa “El Bosque”, de la cadena ISLAZUL.
4. 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.

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.

Inductivo-Deductivo: con el objetivo de determinar mediante la información recopilada, las conclusiones y recomendaciones de los análisis efectuados.

Del nivel **empírico** los métodos utilizados fueron: el análisis documental, para la organización y análisis de los datos; la observación participante, para diagnosticar el estado actual e identificar los problemas que presenta la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL, en cuanto a la calidad de los servicios; las entrevistas abiertas no estructuradas y encuestas para la recolección de información pertinente sobre la



aplicación del procedimiento; la encuesta para conocer la percepción que tienen los clientes sobre los servicios prestados en la instalación y los estadístico-matemáticos para el procesamiento de la encuesta y el cálculo del Índice General de Calidad de los Servicios.

El informe de la investigación que se presenta, cuenta en su estructura con una introducción en la que se formula el problema científico a resolver. Su desarrollo está compuesto por dos capítulos; en el primero se realiza la fundamentación teórica que sustenta la solución del problema científico planteado y en el segundo se describe el procedimiento seleccionado y su aplicación en la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL. A partir de los resultados de la investigación se plantearon las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que contribuyen a la mejor comprensión de la investigación realizada.

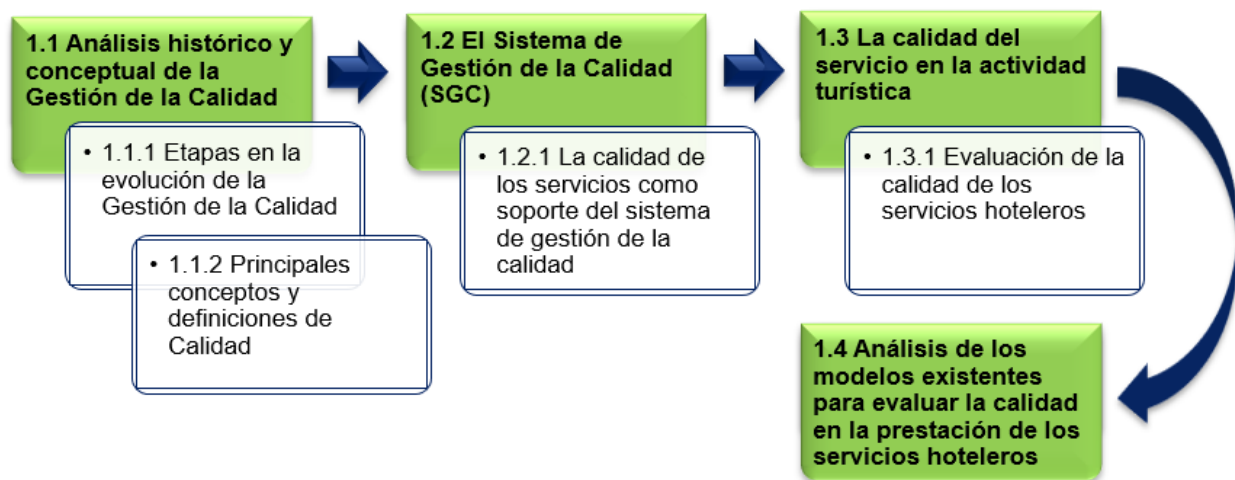


CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

Este capítulo se estructuró en cuatro epígrafes, tal como se muestra en la figura 1. En el mismo se expone y analizan los aspectos teórico-metodológicos fundamentales que sustentan la investigación. Para su redacción se realizó una revisión de la literatura especializada en relación con el objeto y campo de la investigación, teniendo como base la obtención de definiciones y criterios de un grupo de autores, conocedores y estudiosos sobre: calidad, gestión de la calidad y evaluación de la calidad de los servicios. Se realiza además un análisis de los diferentes procedimientos empleados para evaluar la calidad de los servicios en instalaciones hoteleras, así como su necesidad en el Hotel villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL.

Figura 1

Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación



Nota: la figura representa los epígrafes por los que está compuesto el marco teórico referencial de la investigación

1.1 Análisis histórico y conceptual de la Gestión de la calidad

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las



causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

El concepto de calidad ha evolucionado de forma importante durante el siglo XX, hasta formar un cuerpo de conocimiento importante, de la mano de una serie de autores nacionales e internacionales. En el proceso evolutivo del concepto de Gestión de la Calidad se distinguen diversas etapas y enfoques, las cuales se explican a continuación.

1.1.1 Etapas en la evolución de la Gestión de la Calidad

Valls, et. al (2017) describe las cinco etapas en la evolución de la calidad de la siguiente forma:

Primera etapa: el control de calidad mediante la inspección

En esta etapa el control de la calidad se enfoca al producto, priorizando la inspección que abarca desde la auto inspección del artesano (producción unitaria / pequeña serie) hasta el muestreo arbitrario en fábricas de medianas y grandes series. Se valora la calidad definida por el fabricante y solamente abarca la etapa post-productiva, su esencia es la verificación exclusiva de los productos en el punto final de los procesos para determinar qué productos eran aceptados y cuales eran rechazados. Esta etapa está vigente hasta la segunda década del siglo XX.

Segunda etapa: el control estadístico de la calidad.

Surge en los años veinte del siglo pasado, es un estado superior en la del control de la calidad, debido a que su orientación no se circunscribe únicamente a la verificación del producto, sino que comprende el control de los procesos, abarca las etapas productiva y post productiva, es decir se basa en el control estadístico y el control estadístico de proceso, aparecen los departamentos de control de la calidad.

Tercera etapa: el aseguramiento de calidad.

Esta etapa se encuentra caracterizada por la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón que involucra el control de todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto: la pre-productiva, la productiva y la post productiva. Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ahora se reconocen procesos y actividades claves para garantizar la aptitud para el uso, que se desarrollan en la organización y particularmente en la etapa de diseño o pre productiva. El aseguramiento de la calidad se desarrolla mediante sistemas con el



objetivo de establecer, coordinar y asegurar las actividades de la función de la calidad de forma tal de alcanzar la satisfacción del cliente externo.

Cuarta etapa: la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad, abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad del producto, pero a diferencia del aseguramiento de la calidad presupone el liderazgo de la alta gerencia en la gestión de la calidad. La calidad pasa a ser una función de la dirección. En esta etapa el cliente pasa a ser el elemento clave en los objetivos de la organización.

Quinta etapa: gestión de la calidad total (GCT).

Estrategia, cultura o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc. Por lo tanto, gestión total de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la organización e influye en todas las actividades que tienen lugar en la organización con el objetivo de garantizar la efectividad en la gestión, la competitividad de la organización y la excelencia.

1.1.2. Principales conceptos y definiciones de Calidad

El concepto de calidad varía tomando en consideración el punto de vista con que sea definido. Es considerado un concepto multidimensional y complejo que presenta cuantiosos aspectos y puede prestarse a variados enfoques. Desde tiempos antiguos hasta la actualidad importantes investigadores han realizado un acercamiento a su definición.

Teniendo en cuenta la definición de (Parasuraman, 1985), calidad constituye la discrepancia entre lo esperado y lo percibido.

Ishikawa (1988) afirma que calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para (Berry, 1988) la calidad es un tema de servicio, es decir que debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Debe ser un modo de pensamiento que influya cada paso del



desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.

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

Feigenbaum (1991) refiere que la calidad debe iniciarse con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Definiciones como la de (Schrolder, 1992) establecen que calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.

Jurán (1993) define la calidad como el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

La idea principal que aporta (Crosby, 1996) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad definiéndola como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es alcanzar la cifra de cero defectos.

Según (Pascual, 1996) es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

Harington (1997) manifiesta que la calidad es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda soportar.

Según (Valls, et al., 2017) para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficiencia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización

En este sentido se puede plantear que Crosby, Ishikawa, Deming y Juran han sido considerados por muchos autores como los *gurús* de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones. Alternativamente a la concepción práctica de la calidad en la que se apoyan las definiciones anteriores,



existen otras ideas basadas en la condición del producto o servicio ya realizado, las cuales pueden indicar que tan bueno o malo puede ser, así como la garantía de qué es óptimo (Garcés, 2020).

Michelena (2000) define la calidad el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad.

Mientras que para (Moreno, 2003), es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, sin afectar el entorno.

Por su parte (Pérez, 2006) considera que es el conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que una entidad, resultante de acciones desarrolladas por determinados sujetos económicos, durante un ciclo de vida, logre propiciar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad sin afectar el entorno y contribuyendo a los intereses organizacionales.

Según la ISO 9000:2015 la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, lo cual incluye no sólo su función y desempeño previsto, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

La autora de esta investigación se acoge a la definición dada por la ISO 9000:2015, pues teniendo en cuenta lo planteado por (Valls et al.,2017) para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficiencia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

1.2 El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La gestión de la calidad necesita un sistema de apoyo para poderse llevar a cabo con efectividad. Camisón, Cruz y González (2007) consideran que es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada, por lo que es un término que se utiliza para denominar cuestiones diferentes. En la actualidad se ha convertido en una condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.



El Sistema de Gestión de Calidad, no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa. El mismo, debe incluir una serie de “registros de calidad”, que proporcionen evidencias de su correcta ejecución. Estos registros pueden ser resultados de controles y mediciones o bien documentaciones de otra naturaleza, tales como: formación y entrenamiento del personal, objetivos de calidad, actas de reuniones del Comité de Calidad, etc.

Integrar las necesidades del Sistema de gestión de la calidad en el sistema de procesos y procedimientos de una empresa, significa establecer una serie de características relativas al diseño, ejecución y control de los productos, servicios y de los procesos involucrados, así como de la operativa de seguimiento, que hagan posible asegurar la calidad especificada, de acuerdo con los objetivos de calidad y en línea con las necesidades de los clientes.

Definiciones de Sistema de Gestión de Calidad.

El concepto de sistema de gestión de la calidad o método de gestión de la calidad nace en la industria de manufactura, este puede ser aplicado en una amplia variedad de sectores, tales como el sector automotor, los servicios y el sector gubernamental.

Chorn (1991), define la gestión de la calidad como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejorar la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general.

Fernández, (2003) establece que un sistema de calidad será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los productos y que puedan ser verificados. Un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en sincronía, y de esa forma se podrá asegurar que los servicios que se prestan están sujetos a unas especificaciones, y por tanto cumplen con unos estándares de calidad que se han fijado previamente.

Mientras que (Garmendía, 2010) plantea que es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en los siguientes aspectos: calidad de los productos o servicios suministrados, economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y mejora continua de las anteriores particularidades.



Según la Norma ISO 9000:2015, el SGC comprende actividades mediante las cuales la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Además, es el encargado de gestionar los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados esperados.

Para (Torres, 2018) es un conjunto de elementos relacionados entre sí orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos, estos pueden ser recursos humanos, económicos, infraestructura y equipos, conocimientos y experiencia, etc.

Teniendo en cuenta lo planteado por las normas ISO 9000 a partir de la publicación de la ISO 9001:2015, los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente: la gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en superar sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando la organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa.
2. Liderazgo: los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que el resto de personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Participación del personal: un aspecto muy importante para cualquier organización es que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante implicar a todas las personas de todos los niveles.
4. Enfoque basado en procesos: el hecho de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se obtengan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente. El SGC se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización optimizar su desempeño.
5. Mejora: para que una organización alcance el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a



los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados. La toma de decisiones es un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.
7. Gestión de las relaciones: la gestión de las relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo con los proveedores, logran en éxito sostenido de la organización. Es más fácil lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas, así consigue optimizar el impacto en su desempeño.

Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La adopción de SGC es una decisión estratégica para una organización, pues contribuye a mejorar de forma general su desempeño y proporciona una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Éstos consideran las necesidades y expectativas del cliente, por lo que su empleo tiene un impacto positivo en su satisfacción y fidelización. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 son la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, facilitan oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordan los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos, además de brindar la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (Weinschenck, 2022)

Según (Proadvance, 2021) entre los beneficios que pueden tener para una empresa contar con un SGC se encuentran:

- ❖ Mejoras en la organización de la compañía. Los sistemas de gestión de calidad ayudan a sistematizar operaciones y a hacer más eficientes los procesos de una



empresa y permite, además, generar ahorros, detectar recursos ociosos y redistribuirlos eficazmente

- ❖ Control del desempeño de los procesos y de la organización. Los sistemas de gestión de calidad facilitan la gestión organizacional e indican cuándo el plan no está siendo cumplido y permite, incluso, determinar las razones por las cuales no se está logrando el objetivo
- ❖ Fomento del aprendizaje organizacional y perfeccionamiento de la capacitación de los trabajadores de la empresa. Al tener más información de los procesos se pueden destinar más recursos a la capacitación del personal de manera que estos puedan adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas y puedan ejecutar sus funciones eficientemente y con mayor motivación y compromiso
- ❖ Potenciar la innovación, las nuevas ideas, los nuevos métodos. Los sistemas de gestión de calidad impulsan una mejora continua en las organizaciones. La mejora continua es un proceso estructurado y sistemático dirigido a obtener un rendimiento mayor de un proceso, a aumentar la calidad de un servicio o a disminuir el costo de obtención de actividades que ya desarrollamos de forma habitual
- ❖ Mejora la imagen de productos y servicios y, a medio plazo, la de la organización. Esto incide en una mejor posición de mercado respecto a la competencia. Adoptar un sistema de gestión de la calidad es lanzar una señal a todos los agentes que interactúan con nuestra organización sobre nuestro compromiso con la calidad y la mejora continua
- ❖ Incrementa la posición competitiva de la empresa. La empresa aumenta su liderazgo en el mercado y optimiza sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo y su liderazgo

La responsabilidad del funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad es de la Dirección General de la empresa u organización. Esta Dirección General debe:

- ❖ Definir y desplegar la Política de Calidad, incluyendo los objetivos de calidad.
- ❖ Asegurarse de la correcta implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el seguimiento continuo de los resultados y a través de auditorías internas.



- ❖ Revisar periódicamente (por ejemplo, anualmente) el Sistema de Gestión de Calidad, en función del cumplimiento de los objetivos globales de calidad establecidos.

1.2.1 La calidad de los servicios como soporte del sistema de gestión de la calidad.

La calidad de servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para sobresalir en un mercado tan competitivo como el actual; ésta se considera un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora, y con ella se logra la satisfacción total del cliente y por ende su futura fidelización.

La calidad de un servicio es más difícil de definir, medir y administrar que los productos de fabricación debido a las características únicas de los servicios: intangibilidad y heterogeneidad (Luo, 2016), (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

El servicio es un constructo multidimensional, que incluye los objetivos corporativos; estrategias de organización; políticas y procedimientos; sistemas de trabajo; el diseño del trabajo y diversos elementos de soporte.

La importancia de la calidad del servicio para los consumidores y, por tanto, para los proveedores, es incuestionable. En los últimos años han sido mechas las propuestas al respecto de la definición de la calidad del servicio. De hecho, las divergencias existentes en torno a su conceptualización han sido, junto a su dimensionalidad y la forma de hacerla operativa, los tres aspectos que han centrado gran parte del debate científico en torno a este constructo. No obstante, a pesar de las diferencias, la mayoría confluyen en considerar el carácter subjetivo de la misma y en el hecho de estar determinada por la percepción del cliente (Laguna y Palacios, 2009).

En este sentido la calidad del servicio se considera, por tanto, como “la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los consumidores” (Nyeck, Riadh y Pons, 2002).

Toda calidad es percibida por alguien (Cronin y Taylor, 1992), (Gronroos, 1984), (Álvarez, 2015). Es importante señalar que la naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente, ha desarrollado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición, en la búsqueda de encontrar con mayor precisión evidencias acerca de cómo están percibiendo los clientes el servicio que se les está brindando, en aras de mejorarlo en forma permanente y continua.



La entrega de la calidad en los servicios ha demostrado ser una estrategia importante para los vendedores que están tratando de diferenciar sus ofertas de servicios, mediante el establecimiento de valor para el cliente y la satisfacción de las necesidades del consumidor (Ozment and Morash, 1994), (Collier y Bienstock, 2015). Por tanto, la comprensión de los elementos esenciales para la mejora de la calidad del servicio puede proporcionar ideas útiles para el desarrollo de estrategias efectivas que permitan a las empresas retener a los clientes (Tseng, 2016).

La calidad del servicio debe verse como una Gestalt (conjunto), es decir, un buen desempeño en un atributo de calidad de servicio es incluso mejor (Nasution, 2016). La literatura señala que, con el fin de proporcionar una calidad de servicio superior, los proveedores de servicios deben investigar el nivel de “percepción y expectativas” de sus clientes hacia su calidad de servicio (Sriram, 2016).

Consecuentemente, la calidad del servicio ha resultado relevante en el contexto económico como elemento de diferenciación determinante en la supervivencia y el nivel de competitividad de muchos negocios (Mondo y Fiates, 2016). La calidad del servicio se ha convertido en nuestros días en un requisito imprescindible para competir a nivel mundial (Castellano y González, 2010).

Además, es una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Berry, 2004), (González, Torres, Velasco y Ruiz, 2013), (Morales, 2015). Considerando todo lo anterior, la calidad de un servicio debe ser una meta, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlar las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado (Kotler, 2000), (Caamaño et al., 2015)

Matsumoto Nishizawa (2014) define la calidad del servicio como “el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa”

Para (Vargo y Lusch, 2004, 2008), los servicios se definen como la aplicación de competencias especializadas (habilidades y conocimientos), mediante actos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o de la propia entidad (autoservicio). A diferencia de los productos, las cualidades del servicio no son fácilmente identificables y medibles



(Medrano y Quiñonez, 2021). La naturaleza inherente de los servicios sugiere que las cualidades del servicio se determinan sobre la base de las percepciones formadas por la experiencia de los clientes y la capacidad del proveedor de servicios para gestionar el proceso de prestación de servicios en sí mismos (Zope et al., 2014).

1.3 La calidad del servicio en la actividad turística.

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

Recientemente la industria turística ha sufrido cambios radicales, sobre todo en la forma de brindar el servicio. Una de las razones es debido al avance de la tecnología con la creación de aplicaciones que facilitan el proceso de atención al cliente y por consecuencia el servicio; y, por otro lado, gracias al deseo de la mejora continua que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y, de esta forma, mejorar sus resultados.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), define el concepto de calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie. Según algunos autores como (Deming, 1989), la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Desde el punto de vista de (Barker, 1997), la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio.

El servicio se define como un bien intangible y un cúmulo de prestaciones y beneficios que el cliente, huésped o comensal esperan recibir y que involucra un esfuerzo humano o mecánico con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos del cliente, esto como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Características de los servicios hoteleros según (Deming, 1989)



- ❖ Intangibilidad: es la característica más básica de los servicios, y consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar o representar fácilmente e incluso medir su calidad antes de la prestación
- ❖ Heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- ❖ Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- ❖ Percibibilidad: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.
- ❖ Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación, solo existen como experiencias vividas.

Teniendo en cuenta esos aspectos, el cambio en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituye un factor crítico en el turismo actual. (Garcés, 2020).

Por ello evaluar el servicio de una empresa del sector turístico es una tarea muy complicada por sus características intrínsecas (intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad y ausencia de propiedad). De tal forma que para determinar si el servicio fijado por el proveedor (empresa turística) es de calidad hay que conocer los deseos de los consumidores, ya que el nivel de calidad de los servicios es fijado por estos.

En base a lo anterior se va a mostrar la visión que la literatura científica tiene sobre la calidad de los servicios en el sector turístico, tratando de acotar y definir este vocablo



(Martín, 2002). De las innumerables aportaciones desde el ámbito científico se pueden tomar dos perspectivas de la calidad, una enfocada a la creación de valor, incorporando la dimensión interna o productiva (eficiencia) y la dimensión externa o de mercado (eficacia), y otra orientada hacia una visión subjetiva, tomando como referencia la percepción del cliente (Albacete et al., 2007) y evaluando su comportamiento ante los servicios turísticos recibidos.

1.3.1 Evaluación de la calidad de los servicios hoteleros.

Los avances en el sector hotelero tienden a la gestión de la calidad en los establecimientos (tanto desde la ISO 9000 como desde otros modelos) y a la medición de la calidad de servicio en los mismos; por lo que efectuar una evaluación es bien elusivo y no se dispone de una metodología de universal aceptación. Por ello en numerosos contextos su medición está expuesta a multiplicidad de variables exógenas y endógenas en cada caso específico (Domínguez, 2018), (Pérez et al., 2019), (Pérez, 2017).

Los factores que definen la calidad en los servicios son complejos, esto ha incidido en que se hayan generado en los últimos veinticinco años un gran número de investigaciones en torno a su estudio y evaluación de manera general (Grönroos, 1984), (Lethinen, 1991), (Parasuraman y Berry, 1985), (Shankar, 2003), (Zeithalm, 2000) como aplicaciones para sectores y casos particulares (Almaguer, Pérez, y Pérez, 2014), (Cazañas et al., 2011), (Kasiri et al., 2017), (Kivelä, 2001), (Lin, Yeh, & Wang, 2015), (Mira, 1998), (Morillo y Morillo, 2016), (Oh, 1999), (Olorunniwo, 2006).

De todas las investigaciones realizadas en las últimas dos décadas en torno a la calidad del servicio, han emergido dos modelos de forma dominante, el Modelo de la Calidad Percibida (PSQM por sus siglas en inglés) de (Grönroos, 1984) y el Modelo del Análisis de las Brechas del Servicio (SERVQUAL) de (Parasuraman y Berry, 1985).

La calidad de los servicios es abordada desde las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norte-europea y la norteamericana (Valls, 2004).

La primera encabezada por (Grönroos, 1982, 1988) y (Lethinen, 1991), cuyas contribuciones se basan esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la efectúan desde la opinión del cliente, el mismo establecerá si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado (Grönroos, 1990).



Esta escuela se ha enfocado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten; principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores (Grönroos, 1984), (Santomà y Costa, 2007). La evaluación del servicio en este modelo se fundamenta en la brecha existente entre la imagen que el consumidor se crea antes de experimentar el servicio (expectativas), y la imagen que se genera con su experiencia con el servicio (experiencias). Se afirma que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica, que representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra, según (Grönroos, 1984) este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo. En segundo lugar, está la calidad funcional que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio. En tercer lugar, existe una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente, y es la referida a la imagen (Lauau, 2005).

Esta escuela tiene como aporte más significativo el denominado modelo de la imagen (Grönroos, 1982), este es revisado en un trabajo posterior en el que se combinan las dimensiones de calidad técnica y funcional de Grönroos con las 4Q (calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional) y establece como condiciones para alcanzar la calidad, la especialización y la integración del servicio (González, 2017). La calidad funcional impacta la calidad técnica, por lo que cada proceso o experiencia que esté involucrado en la prestación del servicio impactará el resultado general del mismo, y esto se manifiesta en una evaluación directa del servicio por parte del consumidor generándose en él una imagen que crea del mismo. Esta imagen es producto de su propia experiencia en el servicio (Mora, 2011), (Ruiz et al., 2018).

Encabezada por (Parasuraman y Berry, 1985, 1988) la corriente norteamericana define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. A partir de esto se crea el modelo SERVQUAL, que fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios, el propuesto presenta aspectos cognitivos, involucrando emociones, deseos,



expectativas y percepciones de los clientes. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. El modelo SERVQUAL ha resultado de interés para un gran número de investigadores, se enfoca en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden utilizar con el fin de impulsar un servicio de excelencia. La escala de medida y los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad) han sido los elementos que han significado un uso generalizado de este modelo para estudiar la calidad de servicio en diferentes ámbitos del propio sector. El modelo y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones. El foco central del mismo es lo que se conoce como la brecha del cliente (diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente), sugiriéndose la necesidad de cerrar la misma, para ello será, entonces, necesario cerrar las cuatro brechas de la organización (Alhelalat y Habiballah, 2017).

Los modelos de medición más utilizados en el sector de servicios son SERVQUAL y SERVPERF, medidas cuya fiabilidad y eficacia ya ha sido demostrada por innumerables investigaciones empíricas (Gadotti y França, 2009). El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991, 1994) y constituye un instrumento de investigación empleado para evaluar la calidad del servicio teniendo en cuenta las expectativas y la percepción que posee el cliente sobre un servicio determinado. Para ello determinaron cinco niveles o dimensiones de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción del cliente:

- ❖ Elementos tangibles: equipamiento de aspecto moderno, instalaciones agradables, apariencia personal y elementos tangibles atractivos;
- ❖ Fiabilidad: cumplimiento de las promesas, interés en la resolución de problemas, realización del servicio a la primera opción, en el plazo prometido y ausencia de errores;
- ❖ Capacidad de respuesta: personal comunicativo, rápido, colaborador e informado con una actitud positiva que ayude a los clientes en el menor tiempo posible a solventar sus necesidades;



- ❖ Seguridad: personal amable y bien formado que transmite confianza a sus clientes en cualquier eventualidad que se presente, de manera confiable y segura;
- ❖ Empatía: atención individualizada al cliente, horario conveniente, atención personalizada de los colaboradores, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades.

El modelo SERVPERF establece una escala más concisa que SERVQUAL. Fue desarrollado por (Cronin y Taylor, 1992) y se basa únicamente en la valoración de las percepciones que posee el cliente sobre el servicio prestado. Estos autores, según refiere (Duque, 2005) se basaron en (Carman, 1990) para afirmar que la escala SERVQUAL no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad del servicio percibida.

En consecuencia, con lo anterior, para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios. Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, siendo ésta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados (Valls, 2004).

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



que existía una correlación entre los tres conceptos, pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

La existencia de una relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad en la prestación del servicio es analizada, por primera vez, con la teoría denominada Calidad de servicio (Carman, 1990), (Grönroos, 1982), (Atkinson, 1988). A partir de este momento, esta relación ha sido discutida y tratada en un amplio grupo de investigaciones. La calidad del servicio es un aspecto clave para lograr el éxito en un sector tan competitivo como la industria hotelera. Teniendo en consideración lo planteado por (Akbaba, 2006), (Pérez, 2017) y (González, 2017) los estudios sobre calidad en hotelería adquirieron su momento cumbre en la década 1990 – 2000 y a partir de entonces se entiende que la academia ya no muestra tanto interés al respecto, lo cual no significa haber llegado a conclusiones definitivas; sino que los mismos autores insisten en que debería profundizarse en el tema y mejorar más los instrumentos propuestos. Esto tiene su fundamentación en que el sector hotelero abarca todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento con o sin servicios integrados por una contraprestación económica, prestando servicios heterogéneos, combinables e intangibles en su mayoría. Se caracteriza por una fuerte estacionalidad, dominante inversión en infraestructura poco flexible, dependencia de operadores mayoristas, oferta limitada y creciente exigencia del cliente (Vila, Santomá y Costa, 2015) (Pérez, 2017).

1.4 Análisis de los procedimientos empleados para evaluar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.

El contexto de la investigación se analizaron once propuestas metodológicas específicamente sobre el análisis de la calidad en los servicios de entidades hoteleras. Estas propuestas se realizaron en el período comprendido, desde el año 1991 hasta el 2020, lo que demuestra el análisis tanto de los tratamientos más clásicos y tradicionales como los más modernos. Se evidencian además investigaciones aplicadas tanto para el contexto nacional como para el internacional. A continuación se exponen las características y rasgos fundamentales de cada uno de estos enfoques metodológicos.

1. Fick (1991)

Los autores se propusieron hacer una aplicación del instrumento SERVQUAL a la industria turística (tomaron como negocios las líneas aéreas, hoteles, restaurantes y



estaciones de esquí). Los objetivos que plantearon fueron rehacer el estudio SERVQUAL con las particularidades de las nuevas industrias de servicio consideradas, aplicar el modelo SERVQUAL a la industria turística, comparar los resultados en la propia industria turística y por último reexaminar la aplicación de la escala de medida sugiriendo mejoras o modificaciones. Analizando los resultados obtenidos dentro del sector hotelero, éstos confirman los atributos del modelo SERVQUAL en la industria hotelera. Jerarquizando los atributos en base a los resultados obtenidos, tendríamos en primer lugar la fiabilidad (confianza de los clientes en que van a obtener el servicio que el establecimiento les ha asegurado iba a ofrecer), en segundo lugar la seguridad (nivel de confianza que los empleados del establecimiento transmiten a los clientes), en tercer lugar los elementos tangibles, en cuarto lugar la capacidad de respuesta (la prontitud con la que se presta el servicio, capacidad para reaccionar frente a una queja) y por último la empatía.

2. Knutson et al. (1991)

LODGSERV, tal como indican los autores, es un índice de 26 indicadores diseñado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. El estudio parte de la base de que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular. Para realizar la investigación se diseñó un cuestionario para evaluar la calidad de servicio (percepción de servicio menos expectativas) a partir del trabajo realizado por Parasuraman & Berry (1985). El cuestionario, tras los estudios preliminares, consistió en 26 preguntas. Los resultados confirman las cinco dimensiones sobre la calidad de servicio del modelo SERVQUAL. El orden de importancia, según la varianza experimentada por cada dimensión, es en primer lugar los elementos relacionados con la fiabilidad, en segundo lugar los relacionados con la seguridad, en tercer lugar está la capacidad de respuesta, en cuarto lugar los elementos tangibles del establecimiento y por último la dimensión empatía.

3. Saleh (1991)

Los autores parten de la base de que los componentes del servicio están divididos en tres componentes, tal como desarrolla la escuela norte europea. Para ellos la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero. La calidad interactiva (funcional) que sería la relacionada con la forma en la que se presta el servicio,



la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se correspondería con la tercera categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes calidad física y calidad interactiva, así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya realizado el establecimiento hotelero. Además indican que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) resultan claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

4. Getty (1994)

El estudio pretende proporcionar un instrumento válido (LODGQUAL) para medir las percepciones de los clientes respecto a la calidad de servicio en la industria hotelera. Para realizar el estudio, partieron del modelo SERVQUAL que modificaron a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero. Los resultados obtenidos tras la realización del estudio confirman tres atributos de calidad de servicio en hotelería que son: elementos tangibles, fiabilidad y contacto (que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Los resultados fueron confirmados al demostrar que el modelo LODGQUAL 20 tiene una alta fiabilidad a la hora de predecir la calidad de la estancia desde una perspectiva global.

5. Falces y Sierra (1999)

En una primera fase, los autores, a partir de la revisión de la literatura y tomando como base el modelo SERVQUAL, realizaron un cuestionario adaptado a la industria hotelera. Una segunda fase consistió en aplicar el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles tras la que pasó a validarse la nueva escala de medida. Los resultados obtenidos muestran que los cinco atributos del modelo SERVQUAL no son válidos ya que el estudio, tras el análisis factorial, muestra una agrupación en tres atributos: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel. Estos tres factores explican el 67% de la varianza común.

6. Mei (1999)



Los autores proponen testar la fiabilidad y validez de una aplicación del modelo SERVQUAL a la industria hotelera, determinar el número de atributos que definen la calidad de servicio en un hotel y por último determinar cuál es la dimensión que mejor predice la calidad global de servicio. Para cumplir los objetivos se construyó el modelo HOLSERV a partir de una adaptación del modelo SERVQUAL al sector hotelero. Los resultados del estudio mostraron que hay tres factores que explican la calidad de servicio en la industria hotelera, el primer factor se llamó “empleados” e incluía los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia de los empleados, como la rapidez del servicio, disposición, confianza, educación, conocimiento del trabajo, etc. El segundo factor fueron los “elementos tangibles” e incluía aspectos como imagen de las instalaciones, decoración, materiales de construcción, limpieza, facilidad de uso de las instalaciones, etc. El tercer factor fue la “fiabilidad” haciendo referencia al mantenimiento de las promesas y a la prestación de un servicio preciso y a tiempo. Los aspectos que mejor explican la satisfacción general de los clientes son los relacionados con el factor “empleados”.

7. Pérez (2017)

Esta plantea que la propuesta del sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, contribuye a realizar la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, profundizar en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora. La misma cuenta con 3 etapas en las cuales se encuentra la etapa 1, la cual pretende involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel; la etapa 2, describe las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios y la etapa 3 que diagnostica 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. La fase 2 evalúa la satisfacción de los clientes en los componentes de aquellos servicios que presentan ISCS más bajos e inciden negativamente en la satisfacción general de los clientes con la calidad de los servicios del hotel. La fase 3 determina las causas que inciden negativamente en los indicadores de satisfacción del cliente y proponer acciones preventivas y correctivas para su eliminación. La fase 4 aplica las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo



de estas. Según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua en la calidad de los servicios y por consiguiente de los indicadores de satisfacción del cliente.

8. González (2017)

El autor propone un sistema de indicadores como parte del procedimiento desarrollado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones orientadas a la mejora. La fase 1 crea las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación de la calidad del diseño de los servicios. La fase 2 diagnostica la calidad del servicio en el componente de diseño y determinar las causas que inciden en las deficiencias detectadas. La fase 3 define, por servicios y de forma general, las medidas correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes, se determina el orden de prioridad para la aplicación de estas. La fase 5 pone en práctica las soluciones propuestas.

9. Leyva (2018)

La autora propone un procedimiento para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, que sigue los principios y etapas del ciclo de gestión, a través de la concepción de los elementos asociados al diseño, ejecución, control y mejora de las dimensiones inherentes a la calidad. Esta propuesta fue diseñada y aplicada específicamente en instituciones hoteleras del contexto nacional. Expone de manera adecuada su estructura y con acertada lógica metodológica cada una de las fases, etapas, pasos y tareas, con el desarrollo de su contenido y los objetivos correspondientes. En la fase inicial se orientan las acciones para la preparación y el diagnóstico preliminar. Posteriormente en la fase dos se explican las tareas para el diagnóstico y la proyección de estrategias para incrementar la calidad funcional. Por último, la fase tres donde se realiza el control y la propuesta de mejora de la calidad funcional. En general este enfoque demuestra su integralidad al analizar la calidad desde sus diversas dimensiones y atributos, de acuerdo a sus tres perspectivas: la calidad diseñada, funcional y la percibida por los clientes.

10. Ricardo (2019)

Se encuentra elaborado sobre bases científicas y como resultado de una profunda revisión bibliográfica. Está integrado por cuatro fases, con sus correspondientes etapas



y pasos, como resultado de la combinación de los indicadores propuestos por González Camejo (2018) y Leyva Salazar (2018). Tiene como características fundamentales que integra elementos de calidad funcional y experiencial simultáneamente.

11. Garcés (2020)

El procedimiento está compuesto por 5 etapas y 10 pasos, donde se explica por cada una de ellas el objetivo, la descripción de 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, ello facilita su comprensión y aplicación teniendo en cuenta las condiciones del entorno en que se desenvuelven las instalaciones hoteleras.

Luego de realizar un análisis de algunos de los procedimientos existentes, empleados para evaluar la calidad de los servicios hoteleros se decide seleccionar el procedimiento propuesto por (Garcés, 2020), pues está formulado tomando como base los procedimientos anteriores, pero además tiene en cuenta el análisis de los factores internos y externos de las instalaciones hoteleras, elemento fundamental a tener en cuenta para trazar estrategias que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA VILLA “EL BOSQUE” DE LA CADENA ISLAZUL

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 2, 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 1.

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.

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.

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

Etapa V. Implementación y control

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

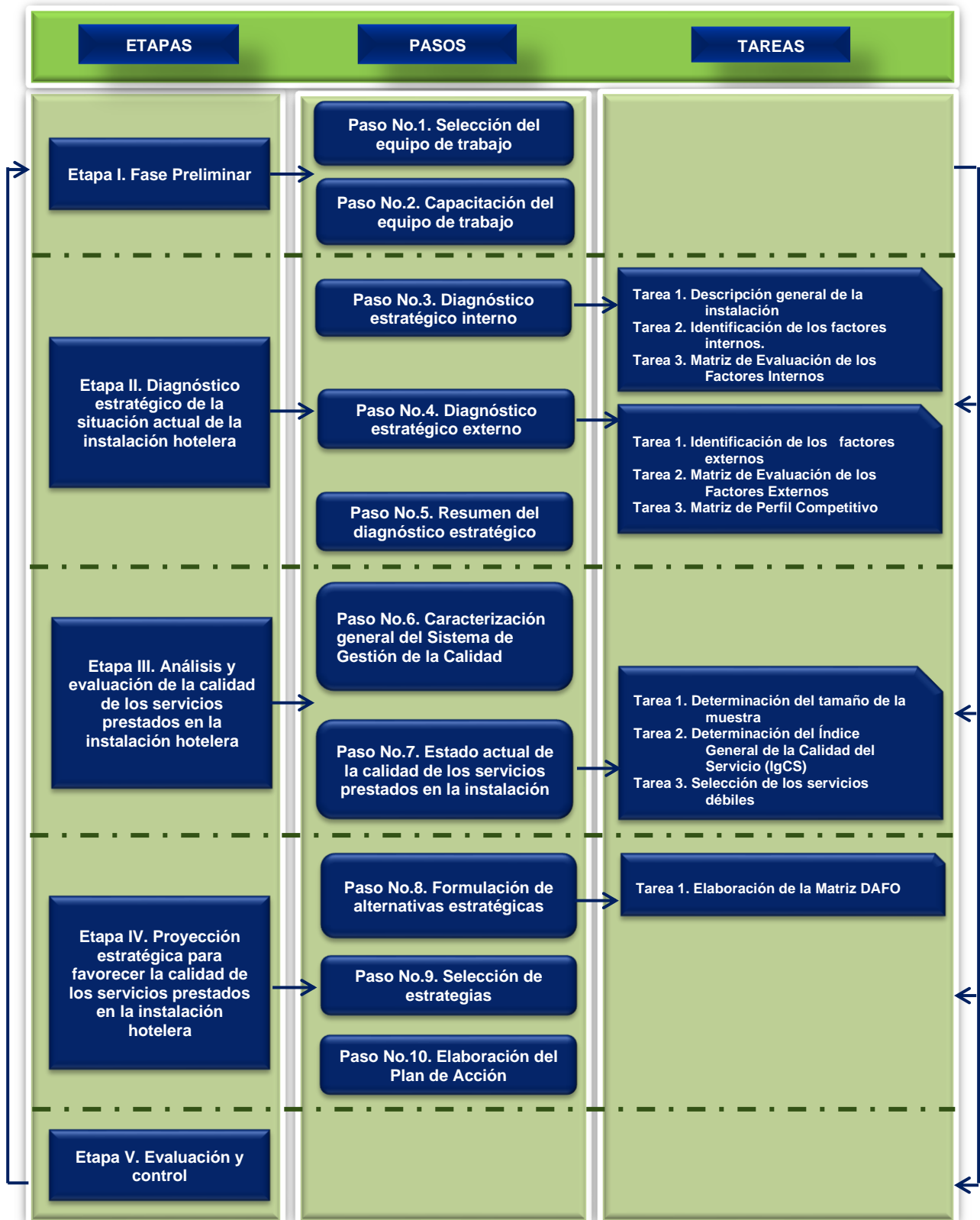
Descripción: una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la instalación llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente.

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



Figura 2

Esquema del procedimiento de (Garcés, 2020)



2.2. Aplicación del procedimiento en la villa “El Bosque” de la cadena ISLAZUL

Etapas I. Fase preliminar.

Paso 1. Selección del grupo de trabajo.

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

Se procedió a la selección del grupo de trabajo que formaría parte de la investigación, el cual quedó constituido por miembros 13 (Anexo 8) que fueron elegidos sobre la base de un grupo de requisitos que los mismos deben cumplir entre los que se encuentran: poseer conocimientos sobre el tema de investigación, años de experiencia en el cargo que desempeña y el nivel de superación.

Paso 2 Capacitación del grupo de trabajo.

Conformado el equipo de trabajo, se les comunicó el objetivo, la necesidad y el alcance de la investigación, así como las diferentes etapas, pasos y tareas a seguir para la aplicación del procedimiento. Además, se elaboró y desarrolló un programa de capacitación (Anexo 9), sobre los diferentes elementos teóricos de la calidad, gestión de la calidad de los servicios, así como de las técnicas y herramientas a utilizar durante el proceso. Debido a los años de experiencia en la actividad turística de sus integrantes, el proceso de la capacitación se desarrolló en forma de talleres los cuales estuvieron dirigidos principalmente a la actualización profesional de los especialistas.

Etapas II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera. El equipo de trabajo realizó un análisis de la situación interna y externa de la villa, con el objetivo de determinar sus principales fortalezas y debilidades, aquellos elementos amenazantes, así como los que pudieran constituir oportunidades para el logro de sus objetivos, proyectando de esta forma las estrategias a seguir, mediante la realización de los siguientes pasos y tareas:

Paso 3 Diagnóstico Estratégico Interno.

Tarea 1. Descripción general de la instalación.



El Hotel Villa El Bosque está situada en la Avenida Jorge Dimitrov, esquina 9na del Reparto Pedro Díaz Coello, a solo 3 km del centro histórico de la ciudad de Holguín, a 12 km del aeropuerto internacional Frank País y a 54 km del polo turístico de Guardalavaca. Es una villa del Complejo ISLAZUL Holguín con categoría de Tres estrellas, que opera, comercializa y promueve el producto turístico de ciudad; incentivo, naturaleza, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias dirigidas al turismo nacional e internacional, bajo la modalidad o marca La Aldaba, para ello cuenta con un total de 69 cabañas, todas con servicio de agua fría y caliente, teléfonos, internet, piscina, y 494 capacidades para gastronomía distribuidos en 1 Restaurante, 1 cafetería, 1 sala de fiesta, 1 lobby bar, 1 Snack bar y 1 Piscina.

Su **objeto social**, es el siguiente:

1. 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 pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extra hoteleras propias, previa autorización del MINTUR en pesos convertibles.
3. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias.
4. Brindar servicios de canje y recanje de moneda de acuerdo a la licencia otorgada por el Banco Central de Cuba en pesos convertibles.
5. Comercializar de forma minorista en su instalación mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias en pesos convertibles.



7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas pre pagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
8. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y burós de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.

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

Misión: “La Villa El Bosque brinda un producto diverso y Único de alojamiento, gastronomía, recreación y eventos para lo cual cuenta con una planta hotelera confortable y un colectivo motivado en complacer con eficiencia y pleno enfoque de calidad a quienes nos prefieran”.

Visión: Somos “La Villa Preferida” para la familia Holguinera y para los que visitan la ciudad de los Parques.

El Hotel posee una Estructura Organizativa lineal funcional (**Anexo 10**), compuesta por tres niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General, en el segundo nivel las Áreas y en el tercer nivel los Grupos y Brigadas de trabajo. En el organigrama se muestra que todas las divisiones estructurales se subordinan a la Dirección General, aunque cada departamento funciona con autonomía propia y poseen un Jefe independiente para cada una de ellas. Están formadas por grupos de trabajo dirigidos por técnicos de especialidades afines y otros trabajadores administrativos.

Tarea 2. Identificación de los factores internos.

1. Capacidades distintivas.

Físicas: posee instalaciones acogedoras y para la prestación de sus servicios cuenta 69 cabañas.

Técnicas: ostenta las capacidades técnicas para su funcionamiento: computadoras, impresoras, instrumentos especializados para limpieza, cajas registradoras, equipos de sonido.

Humanas: los trabajadores son muy respetuosos y solidarios con un alto grado de



profesionalidad, personas laboriosas, comprometidas políticamente con la organización y la Revolución en general.

Organizativas: el hotel se rige por un manual de identidad y las orientaciones de la Casa Matriz, que establecen los puntos y regulaciones directivas que constituyen documentos normativos de la entidad, además posee un sistema contable automatizado para un mejor funcionamiento interno en la organización.

Directivas: la dirección es exigente y comprometida con las actividades que realiza, donde prevalece un carácter democrático por parte de los directivos y a su vez el respeto mutuo. Se imparten varios postgrados a los cuadros y cuenta con especial atención a las reservas.

2. Análisis funcional

Subsistema de Dirección

El control de todos los procesos dentro de la villa es dirigido por este subsistema, debido a que es el que supervisa y orienta todos lo referente a la política de cuadros de la instalación, así como la superación de los mismos, sus directivos se encuentran comprometidos con la actividad que realizan. Se encarga de controlar el cumplimiento de las políticas instaladas, calidad, informática, atención a clientes y relaciones públicas prevaleciendo el carácter democrático de sus dirigentes.

Subsistema Económico – Financiero

Es el encargado de registrar, evaluar y controlar todos los recursos económicos y financieros que posee la instalación para ello cuenta con un personal joven, calificado, confiable y motivado por la actividad que desempeñan. Poseen un sistema automatizado que facilita el trabajo y control de la actividad financiera. Como problema fundamental se encuentra la carencia de autonomía financiera para el desarrollo de su actividad y las restricciones en la política de planificación instalada, debido a que el presupuesto lo propone la Casa Matriz en conjunto con la Cadena ISLAZUL. Teniendo en cuenta el análisis económico de los principales indicadores al cierre del año 2021 (Anexo 11), Al cierre del año 2021 se cumple el plan de ingresos solo se cumple al 92 %, lo que representa un déficit presupuestario de 849 712.00 pesos, del total general corresponden a la actividad de alojamiento el 81 % y a la gastronomía el 101.8 % reflejando un sobre cumplimiento de 116 817.00 pesos, los gastos se comportan al 91%, resultando su



ejecución en menor proporción que los ingresos, se ahorran 0.02 centavos de eficiencia económica con 0.79 centavos de 0.81 centavos planificado y la utilidad en el año fue cumplida al 99.8%.

Subsistema de Calidad

Este subsistema tiene como principio fundamental identificar las necesidades de los clientes para así brindar servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y atención al cliente con la calidad requerida, asegurando la conformidad de los mismos con las exigencias, especificaciones y requisitos establecidos en la norma cubana NC 127-2014 que establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento para su clasificación por categorías. Cuenta con un personal competente y una dirección comprometida con la organización, capaz de brindar servicios con calidad, asegurando la buena comercialización y relaciones con los proveedores a través del proceso de mejora continua, para hacer sentir a los clientes como en su propia casa. Como elemento negativo se puede señalar que no poseen la certificación del subsistema de calidad basado en la NC-ISO-9001/2015.

Subsistema de Capital Humano

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

Tabla 1

Distribución de la fuerza de trabajo en la villa “El Bosque”

Clasificación	Mujeres	%	Hombres	%	Plantilla aprobada	%	Plantilla Cubierta	%
Cuadros	2	7,69	3	10,71	5	8,47	5	9,26
Técnico	4	15,38	2	7,14	6	10,17	6	11,11
Operarios	2	7,69	9	32,14	13	22,03	11	20,37
Servicios	18	69,23	14	50,00	35	59,32	32	59,26



Total	26	100	28	100	59	100	54	100
--------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	------------

Como se puede observar, la mayor cantidad de trabajadores se ubican en la categoría servicios, representando un 59,26% del total, seguido por los operarios con un 20,37% y los técnicos que representan un 11,11%. Los menores porcentajes están representados por las categorías cuadros con un 9,26%.

Teniendo en cuenta la distribución por sexo, el 44,07 % de los trabajadores que laboran en el hotel son mujeres y el 51,85 % hombres. La mayor representación femenina y masculina de acuerdo al total de trabajadores de cada sexo se encuentra en la categoría de servicio, con un 69,23% y 50,00% respectivamente. Las cinco plazas de cuadros están ocupadas por 2 mujeres y 3 hombres, por lo que la dirección del hotel se encuentra mayormente ocupada por el sexo masculino (Anexo 13)

Tabla 2

Distribución de la fuerza de trabajo por edades

Rango de edades	Total	%
Menos de 25 años	6	11,11
26-35	6	11,11
36-45	17	31,48
46-55	13	24,07
Más de 55 años	12	22,22
Total	54	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se puede apreciar que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 36 - 45 años y 46- 55 años lo que representa un 31,48% y un 24,07% respectivamente, mostrando la capacidad y experiencia de los trabajadores. Los menores por cientos se ubican en los rangos de menos de 25 y entre 25 y 35 años, para un 11,11% en ambos casos (Anexo 13).

Subsistema de Aseguramiento

Este subsistema es el encargado del abastecimiento de los productos que permiten el flujo continuo de los insumos, así como la compra, transportación y almacenamiento de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de las demás áreas. Cuenta con un magnífico capital humano. Es digno resaltar que a pesar de los años de explotación los almacenes se encuentran en buen estado físico, aunque la capacidad y las condiciones no son suficientes para el correcto almacenamiento de todos los productos. Como



principales insuficiencias se puede señalar el abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas preferidas por los clientes, así como de frutas y vegetales frescos.

Subsistema Comercial

Se encarga de elaborar la política comercial de la instalación en correspondencia con las indicaciones del Grupo ISLAZUL. Propone la conformación del producto con su correspondiente segmento de precios por temporadas y mercados. Controla y ejecuta las acciones de publicidad propia, promoción y misiones de trabajo, en el hotel se elabora y controla la ejecución de los presupuestos de ventas, las ofertas especiales en correspondencia con el estado de las ventas y en coordinación con la dirección comercial del Grupo ISLAZUL. En este subsistema labora un personal joven, calificado y estable, que posee una correcta organización, aparejado de la seguridad y fiabilidad en los servicios que presta. La entidad posee varios años de explotación, por lo que se ha llevado a cabo un proceso fuerte de mantenimiento, de manera que actualmente sus áreas se ven pintadas y renovadas, siendo la señalética el principal factor deteriorado. Existe una correcta retroalimentación entre los diferentes procesos de promoción, comercialización y ventas, así como una adecuada planificación y aplicación del Plan de Marketing, además de orientación al mercado. Como aspecto negativo se puede señalar que ha decaído grandemente la promoción para los principales mercados emisores internacionales (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia) considerable con respecto al 2020.

Subsistema de Servicios Técnicos

En este subsistema se realizan un conjunto de actividades que están destinadas a mantener, restablecer, conservar y garantizar el óptimo estado físico de las instalaciones tanto turísticas como de aseguramiento, con el objetivo de evitar su deterioro, pérdida de atributos y mejorar la calidad de los servicios prestados, resultando imprescindible, a fin de lograr una adecuada prioridad y atención al mantenimiento. En sentido general las instalaciones por las que está compuesto el hotel poseen un adecuado estado constructivo, cuenta con un personal calificado y con suficiente preparación para desarrollar la actividad. Es necesario destacar que en ocasiones no poseen todos los recursos y piezas de repuesto necesarios para efectuar el mantenimiento requerido en algunas áreas públicas y equipos principalmente, los que tienen que pasar a inversión,



además existe lentitud en la solución de averías.

Subsistema de Seguridad y Protección

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

3. Principales servicios prestados en la instalación.

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

Recepción

Se dedica a la prestación de los servicios percibidos por el cliente desde su entrada y hasta su salida de la instalación. Mediante del Check in y Check out, se registran las operaciones de cargo por los servicios adquiridos, como son: venta de tarjetas de Internet y de celular, llamadas telefónicas, entre otros. Para la prestación de sus servicios cuenta con un personal calificado y comprometido con el buen desempeño de la instalación, donde se destacan los trabajadores más longevos, mientras que en el nuevo personal si necesita mejor preparación en el aspecto idiomático, fundamental para la comunicación con los clientes. Las instalaciones poseen un adecuado estado constructivo, logrando que los clientes se sientan complacidos desde su llegada. Posee acceso a internet inalámbrico (Wi-Fi).

Alojamiento (ama de llaves)

Para la prestación del servicio de alojamiento, el hotel es una villa, cuenta con 69 habitaciones, las cuales poseen diversidad de precios teniendo en cuenta su tipo (estándar y suite). Todas las habitaciones son espaciosas y están climatizadas, poseen TV satelital, caja de seguridad, termo, secador de pelo, balcón y baño completo. Es de gran importancia para la óptima calidad en la prestación de este servicio el trabajo del área de Pisos, el cual se encuentra disponible 24 horas, siendo los encargados de



mantener la limpieza, higiene y confort de las habitaciones. Esta área se encuentra conformada por un personal calificado y comprometido. Como elementos negativos se puede señalar el deterioro de algunos atributos como lencería, plomería y mobiliario debido al periodo en que la instalación se convirtió en hotel hospital y la limpieza y desinfección constante con productos agresivos conllevó a esto, así como la existencia de algunos equipos defectuosos y envejecidos debido a los años de explotación.

Restauración (A + B)

El área de alimentos y bebidas (A+B) comprende los diferentes servicios de restauración que dispone el hotel, divididos en: servicio de desayuno, almuerzo y cena a la carta. Posee actualmente una oferta gastronómica distribuida en 1 restaurante a la carta, el especializado, el bar de la piscina y el del lobby, funcionando la cafetería dependiendo de los suministros disponibles. Todos los restaurantes y bares poseen un adecuado estado constructivo, pero en ellos actualmente no se oferta una diversa gama de productos y bebidas, siendo difícil cumplir con los parámetros de calidad establecidos, debido al desabastecimiento fundamentalmente. Cuentan con un personal calificado y comprometido, aunque no todos poseen el nivel idiomático requerido para facilitar la comunicación con los clientes extranjeros. Existe carencias de ofertas en la mesa buffet además del deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería.

Animación

En el área de la piscina y el escenario se prestan servicios de entretenimiento al cliente. Aunque ofrece una programación de actividades diurna y nocturna, no posee los atractivos necesarios para los clientes. Posee un animador calificado y estable que domina los principales idiomas para facilitar la interacción con los clientes. Se desarrollan actividades en la piscina con grupos de modelaje, infantiles, payasos, cantantes, así como karaokes y shows nocturnos. El hotel establece cada año un presupuesto, que se distribuye y emplea fundamentalmente en la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación, pero en este último año no se tuvo en cuenta pues se tenía previsto seguir como hotel hospital.

El análisis interno realizado permitió la creación de un listado, en el cual se describen los puntos fuertes y débiles de la villa (Anexo 14). Posteriormente, mediante el trabajo en



grupo, se realizó la reducción de este listado quedando entre los factores internos más importantes los siguientes:

Fortalezas

1. Instalaciones acogedoras
2. Personal joven, calificado y comprometido
3. Atención a la superación y capacitación de los trabajadores
4. Bajos índices de fluctuación y ausentismo
5. Clima laboral
6. Estado físico de los almacenes
7. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta
8. Diversidad de precios por tipo de habitación
9. Presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación

Debilidades

1. Autonomía financiera
2. Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001:2015
3. Capacidad y condiciones de almacenamiento
4. Nivel idiomático de los trabajadores
5. Deterioro de los atributos de las habitaciones
6. Abastecimiento de alimentos y bebidas
7. Insuficiente promoción del producto para los principales mercados emisores
8. Lentitud en la solución de averías
9. Ofertas de la mesa buffet
10. Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería
11. Programa de animación poco atractivo

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

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, el grupo de trabajo procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Anexo 15) la cual arrojó un resultado total ponderado de 2,31 demostrando que la Villa El Bosque presenta una situación interna desfavorable, con predominio de debilidades sobre las fortalezas. Entre las



fortalezas más importantes se pueden citar las instalaciones acogedoras, la existencia de un personal joven, calificado y comprometido, la atención brindada a la superación y capacitación de los trabajadores, la seguridad y fiabilidad de los servicios que presta, la diversidad de precios por tipo de habitación y la existencia de un presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación, las cuales pueden ser empleadas para contrarrestar los efectos que pueden causar la carencia de autonomía financiera, la no existencia de un subsistema de Gestión de la calidad certificado según la NC-ISO-9001/2015, el deterioro de los atributos de las habitaciones, la falta de abastecimiento de alimentos y bebidas, la insuficiente promoción del producto para los principales mercados emisores, las ofertas de la mesa buffet, el deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería, así como la existencia de un programa de animación poco atractivo.

Paso 4. Diagnóstico Estratégico Externo

Tarea 1. Identificación de los factores externos

Una vez concluido el análisis interno se procede a realizar el análisis externo para conocer las principales amenazas y oportunidades existentes en el entorno que pudieran incidir sobre la villa.

1. Análisis del macroentorno

Para hacer frente a los cambios existentes, toda empresa turística debe estar actualizada con respecto a las fuerzas claves del macroentorno que afectan su negocio, ellas son:

Económicos – Generales: En la actualidad, debido a la crisis generada por el virus de la COVID-19, el mundo se ha visto sacudido, poniendo en marcha olas de cambio con una amplia gama de trayectorias posibles. A pesar de ello el turismo continuo su expansión global potenciado por la tendencia existente en los turistas de visitar nuevos destinos, a los cual se integra la diversificación de los productos turísticos. Cuba, atraviesa por una difícil situación provocada por el impacto que ha generado la pandemia de la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los Estados Unidos, y articulado con una campaña para desacreditar a la Revolución y la gestión del Gobierno cubano, situación que no ha frenado la afluencia de turistas al país ni la prioridad dada por el Estado a la industria turística. Uno de los aspectos favorables para la comercialización del hotel es el prestigio logrado por lo años de explotación y los



clientes repitentes establecidos en todos estos años. Como aspecto negativo se suma el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por el gobierno norteamericano a Cuba, lo que ha generado una depresión e inestabilidad de la producción nacional de bienes para la industria turística. La villa se enfrenta al poder de los turoperadores los cuales mantienen un contacto directo con los clientes y priorizan hoteles de sol y playa del polo, así como la asignación de financiamiento en moneda nacional por parte de la casa matriz.

Demográficos: el Hotel Villa El Bosque se encuentra enmarcado en un entorno social y medioambiental favorable, está situada en la Avenida Jorge Dimitrov, esquina 9na del Reparto Pedro Díaz Coello, a solo 3 km. del centro histórico de la ciudad de Holguín, a 12 km del aeropuerto internacional Frank País y a 54 km del polo turístico de Guardalavaca. La mayor parte de los habitantes de la zona es considerada muy amistosa y sociable. Actualmente se está trabajando en un proceso de ganancia de imagen ambiental que favorecerá el entorno.

Culturales: la realización de eventos científicos y culturales de carácter tanto nacional como internacional (Feria del libro, Romerías de mayo, Semana de la cultura iberoamericana), así como de ferias locales contribuyen a la adquisición de clientes potenciales.

Legales: la villa el Bosque, Holguín fue creado para desarrollar el producto turismo de ciudad, está regido 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. Existen legislaciones establecidas que imposibilitan la inversión, lo cual provoca que sean más lentas las labores de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución.

Factores Tecnológicos: en la actualidad se produce un aumento de la velocidad en la generación y utilización de las nuevas tecnologías, esto trae consigo que aparezcan continuamente en el mercado nuevos materiales y productos que hacen obsoletos a los otros. Sin embargo, aunque los avances tecnológicos existen en el mercado constituyen un elemento amenazante del entorno, pues la villa no cuenta con presupuesto necesario



para adquirirlos. A pesar de ello se utiliza la automatización de algunos procesos como la gestión de alojamiento a través de software y de las nuevas formas de pago electrónico.

2. Análisis del Microentorno

El Bosque se puede enmarcar dentro del turismo de ciudad, como una villa emblemática en nuestra provincia. Mantiene un alto reconocimiento por parte de los clientes nacionales e internacionales, que le facilita un buen desarrollo de su producto turístico además de garantizar la lealtad por parte de los mismos, así como excelentes relaciones con los proveedores. El entorno se 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.

Principales clientes o Mercados emisores

1. Mercado interno o nacionales
2. Empresas
3. Cubanos americanos
4. Canadá
5. Reino Unido
6. Italia
7. Holanda
8. Alemania
9. Otros

Principales suministradores

1. ITH
2. Cárnico
3. Tradisa
4. Bucanero
5. Frutas Selectas
6. Pesca Caribe
7. SERVISA
8. Productores no estatales

Principales competidores



Para determinar los principales competidores de la Villa el Bosque 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.

Para el servicio de recepción y alojamiento se identificaron como competidores los hoteles Encanto, los demás hoteles de la cadena ISLAZUL presentes en el destino, así como las casas de rentas. El servicio de Restauración cuenta entre sus competidores con los hoteles Encanto, los propios hoteles de la cadena y los restaurantes no estatales. Por su parte el servicio de recreación y animación posee competidores como el hotel Pernik, la villa Mirador de Mayabe y el sector no estatal.

3. Análisis externo de los principales servicios que presta el Hotel Villa El Bosque

Recepción

Se encuentra ubicada en la entrada del hotel. Un elemento que la hace superior es el crecimiento acelerado del mercado interno. Como elemento negativo se puede señalar la existencia de nuevos hoteles de ciudad, así como el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU y las restricciones de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano.

Alojamiento (Ama de Llaves)

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. Se encuentra afectado por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU, lo que se refleja en la inestabilidad de los suministros

Alimentos y Bebidas (Restauración)

Disfruta de un notable crecimiento del mercado interno como cliente debido a la cercanía de la piscina, el reconocimiento de los clientes, así como por la seguridad y tranquilidad. A pesar de ello se ve afectada por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU, la situación competitiva en la zona, la irregularidad en los suministros de bebidas y productos y el incremento del precio de los productos en el mercado.

Animación

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, no obstante, debido a la cercanía de la ciudad se ve afectado por la presencia de centros recreativos en la zona.

El análisis externo realizado anteriormente, permitió la creación de un listado, en el que se enuncian las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la instalación hotelera (Anexo 16). Posteriormente el grupo de trabajo realizó la reducción de este listado quedando entre los factores externos más importantes los que se enuncian a continuación:

Oportunidades

1. Diversificación de los productos turísticos
2. Creciente afluencia de turistas al país
3. Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística
4. Creciente mercado interno
5. Lealtad de los clientes
6. Seguridad y tranquilidad del destino
7. Ubicación geográfica
8. Realización de ferias locales
9. Relaciones con los proveedores
10. Posibilidad de contratar talento artístico profesional

Amenazas

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE. UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
4. Poder de los turoperadores
5. Incremento de la competencia en el destino
6. Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero
7. Incremento del precio de los productos en el mercado
8. Disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de tecnología
9. Inestabilidad en los suministros
10. Presencia de centros recreativos en la zona

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



Tomando como referencia el diagnóstico efectuado, el grupo de trabajo procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo 17), la cual concluye con un resultado total ponderado de 2,51 lo que indica que la instalación hotelera presenta una situación externa favorable con un ligero predominio de las oportunidades sobre las amenazas, en este sentido, la creciente afluencia de turistas al país, la prioridad dada por el Estado cubano a la industria turística, la existencia de un creciente mercado interno, la lealtad de los clientes, la realización de ferias locales, las relaciones con los proveedores y la posibilidad de contratar talento artístico y profesional, pueden ser empleados para apalea las principales amenazas que imponen el entorno actual caracterizado por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU, la depresión e inestabilidad de la economía nacional, el incremento de la competencia en el destino, la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero, el incremento del precio de los productos en el mercado, la inestabilidad en los suministros y la presencia de centros recreativos en la zona.

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

Teniendo en cuenta los competidores que posee la villa para cada uno de los servicios prestados, el grupo de trabajo elaboró la MPC arrojando que:

Para el servicio de Recepción y Alojamiento (Anexo 18) la villa “El Bosque” se encuentra en el cuarto lugar de la competencia con un valor de 3,28 y superado por los hoteles Encanto (3,69), las casas de renta (3,57) caracterizados por la ubicación geográficas de sus instalaciones, la calidad de los servicios prestados y por ende de la satisfacción de los clientes. El hotel Pernik (3,39) se posiciona como el tercer competidor pues, aunque tienen mucha similitud, éste cuenta con una mejor ubicación geográfica, elemento que desplaza a la villa “Mirador de Mayabe” (3,17) al último lugar.

En cuanto al servicio de Restauración (Anexo 19) la instalación hotelera se encuentra en el último lugar de la competencia (2,47), debido fundamentalmente a la poca diversidad de ofertas gastronómicas, la gama de productos y la calidad del servicio, siendo los competidores más fuertes los restaurantes no estatales (3,86) y los hoteles Encanto (3,38), así como el Pernik y el Mirador de Mayabe con valores de (2,62) y (2,48) respectivamente.



Por su parte para el servicio de Recreación y Animación (Anexo 20), la villa “El Bosque” se posiciona en el segundo lugar de la competencia (2,56), superada por el sector no estatal (3,57) debido a la variedad de actividades recreativas, la diversidad de ofertas gastronómicas, la ubicación de las instalaciones, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En el tercer y cuarto lugar se ubica el hotel Pernik (2,38) y el Mirador de Mayabe (2,32) siendo bastante similares a la instalación, pues pertenecen a la misma cadena hotelera.

A modo de resumen se puede corroborar que la villa “El Bosque” se desenvuelve en un entorno caracterizado por una fuerte competencia, por lo que debe trazar estrategias que le permitan escalar hacia mejores posiciones.

Paso 5. Resumen del diagnóstico estratégico

Para realizar este paso el procedimiento propone el empleo de dos técnicas matriciales, la Matriz DAFO por impacto cruzado y la Matriz Interna- Externa, las cuales fueron confeccionadas tomando en consideración los resultados obtenidos en los dos pasos anteriores, permitiendo orientar las estrategias a seguir por la instalación hotelera para favorecer la calidad de los servicios prestados.

En la elaboración de la matriz DAFO por impactos cruzados (Anexo 21) se tomaron los factores internos y externos seleccionados con anterioridad, asignándole por el grupo de trabajo valores a los impactos cruzados de 0 a 3. Como resultado se obtuvo que la villa “El Bosque” se ubica en el cuadrante DO, con un valor de 187, por lo que debe seguir estrategias adaptativas, que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades para enfrentar las amenazas y las fortalezas para superar las debilidades.

Posteriormente se procedió a la confección de la Matriz Interna –Externa (Anexo 22) 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 la instalación. Como resultado de esta matriz la villa “El Bosque” debe seguir estrategias de resistencia, al encontrarse ubicado en el cuadrante V, con el objetivo de mejorar los resultados alcanzados, pues posee una situación interna desfavorable y una situación externa ligeramente favorable, por lo que debe aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para poder ubicarse en cuadrantes superiores.



Para ello debe solicitar a la casa matriz mayor autonomía financiera, certificar el subsistema de Gestión de la calidad certificado según la NC-ISO-9001/2015, mejorar los atributos de las habitaciones y los abastecimientos de alimentos y bebidas, darle promoción al producto en los principales mercados emisores, mejorar las ofertas de la mesa buffet, reemplazar los medios de cristalería, lencería y cubertería, así como lograr programa de animación más atractivo, todo ello teniendo en cuenta el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU, la depresión e inestabilidad de la economía nacional, el incremento de la competencia en el destino, la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero, el incremento del precio de los productos en el mercado, la inestabilidad en los suministros y la presencia de centros recreativos en la zona.

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

Una vez diagnosticada la situación interna existente en el la villa “El Bosque”, así como los principales factores existentes en el entorno y que pudieran afectar o favorecer su desempeño, el equipo de trabajo procede a evaluar la calidad de los servicios prestado por la instalación con el objetivo de conocer el Índice General de calidad de los servicios, así como de aquellos que tienen menor aceptación por parte de los clientes. De esta forma se podrán formular estrategias y elaborar un plan de acción que le permita a la villa superar sus deficiencias y estar en condiciones de brindar a sus clientes un servicio de mayor calidad y que cumpla con sus expectativas.

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

La gestión de la calidad en la Villa El Bosque está estructurada según lo establecido por el Grupo ISLAZUL, dónde se establece la estructura y funciones del departamento de calidad. Se basa además en las Normas de Calidad (NC) ISO 9001:2001 Requisitos para los SGC, así como de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

La instalación posee como prioridad fundamental la satisfacción de los clientes y cuenta para ello con un sistema de calidad en proceso de actualización, aunque no realizan con frecuencia estudios de satisfacción del consumidor, ni aplican encuestas para conocer el índice le calidad de los servicios prestados.

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



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

Tarea 1. Determinación del tamaño de la muestra.

Para calcular el número clientes que debían ser encuestados se utilizó un muestreo estadístico para poblaciones finitas ($N \leq 100\ 000$), donde se tomó como población la cantidad de clientes externos que visitaron la instalación en el período comprendido por los meses de julio a septiembre del año 2022 (Anexo 23). Una vez realizado el cálculo, se determinó que el número de encuestados sería de 236 clientes, los cuales una vez estratificados quedaron distribuidos a través de los diferentes mercados que visitaron la instalación en el período evaluado, según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Tamaño de muestra estratificado por mercado

Mercados	N_e/N	Tamaño de la muestra estratificado (n_e)
Cuba	0,41	97
Empresas	0,25	58
Cubanos Americanos	0,11	27
Canadá	0,08	19
Reino Unido	0,04	8
Italia	0,03	7
Holanda	0,02	5
Alemania	0,01	3
Otros	0,05	12
Total		236

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

Una vez calculado el tamaño de la muestra, se aplicó la encuesta propuesta en el procedimiento, se tiene en cuenta su estratificación y se valida mediante paquete estadístico SPSS (versión 20.0), obteniendo un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,76$), lo que garantiza su fiabilidad (Anexo 24). Posteriormente se realiza el procesamiento estadístico de la misma mediante la utilización del Microsoft Excel con el objetivo de determinar el



Índice de Calidad prestado por la instalación de forma general y para cada servicio, los cuales son evaluados utilizando la escala propuesta en el procedimiento como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Calidad de los servicios percibidos por los clientes

Dimensiones	Servicios			
	Recepción	Alojamiento	Restauración	Animación
Confort	4,01 (Media)	3,89 (Media)	3,51(Baja)	4,08 (Media)
Empatía	3,93 (Media)	3,96 (Media)	2,96 (Baja)	3,76 (Baja)
Seguridad	4,27 (Media)	4,57 (Media)	3,02 (Baja)	4,20 (Media)
Especialización	3,97 (Media)	3,85 (Media)	2,79 (Baja)	3,30 (Baja)
Fiabilidad	4,36 (Media)	4,17 (Media)	4,00 (Media)	3,96 (Media)
ICs	4,11 (Media)	4,09 (Media)	3,26 (Baja)	3,86 (Media)
IgCS				3,83

Nota: la tabla muestra el Índice de Calidad de los servicios percibidos por los clientes

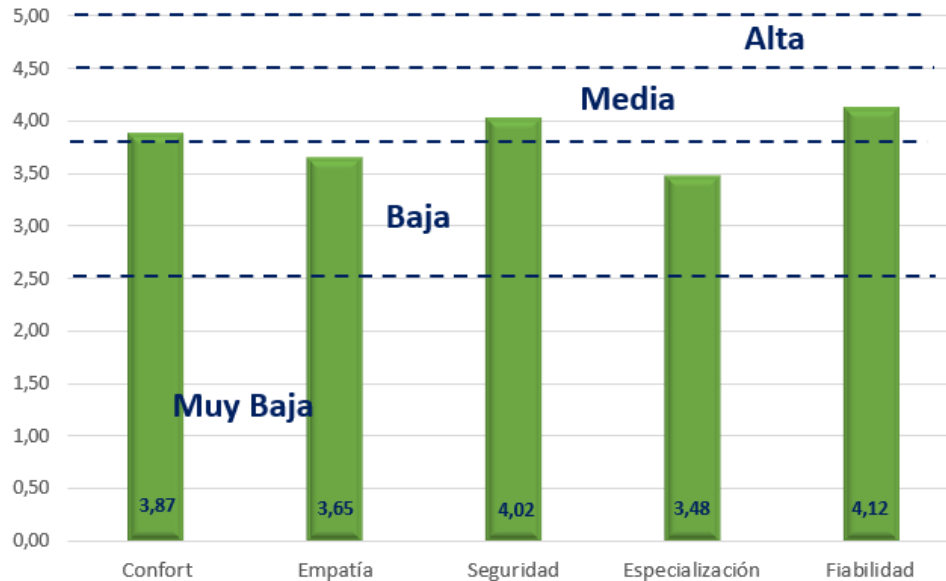
Como se puede observar la calidad de los servicios prestados por el Hotel Villa El Bosque de forma general es media (3,83).

Tarea 3. Selección de los servicios débiles

Luego de conocer el Índice General de Calidad de los Servicios que presta la villa, el grupo de trabajo procedió a seleccionar cuáles de ellos poseen los valores más bajos, y por lo tanto generan menor satisfacción en los clientes, para ello se tuvo en cuenta los resultados mostrados en la tabla 4, donde se puede apreciar que el servicio de Restauración, con un valor de 3,26 es el que menor índice de calidad posee, siendo considerado bajo.

Así mismo se precisó que las dimensiones de la calidad más afectadas de forma general son la especialización y la empatía.





Por tal motivo y debido a que constituye un elemento de gran interés para la dirección del hotel las estrategias formuladas en la próxima etapa de la investigación deben ser empleadas fundamentalmente este proceso.

Etapa 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 plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa II, y empleada para impactar los factores, en esa ocasión se propone utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias. Para la confección de la misma se elaboró un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas tomando información directa de la MEFI y MEFE que fueron descritas en la etapa II, para esto se realizó una selección de las más significativas que son las que obtuvieron clasificaciones de 1 y 4 (Anexo 25). Luego de elaborada la Matriz DAFO se corrobora que la instalación hotelera se encuentra ubicada en el cuadrante DO, pues en el análisis interno se evidenció un predominio de debilidades y en el externo un ligero predominio de oportunidades, por lo que debe seguir estrategias adaptativas que le permitan aprovechar al máximo las posibilidades explotando sus fortalezas y oportunidades.

Paso 9. Selección de estrategias



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

1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de su actividad
2. Realizar la certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015
3. Gestionar con los proveedores el abastecimiento alimentos y bebidas
4. Solicitar a la casa matriz financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones.
5. Desarrollar estrategias de marketing con el objetivo de promocionar el producto en los principales mercados emisores teniendo en cuenta la creciente afluencia de turistas al país.
6. Elaborar un programa de animación que haga más atractiva la estancia de los clientes en el hotel.
7. Aprovechar la calificación y compromiso del personal para promocionar el producto hotelero en las diversas ferias que se realizan en la localidad.
8. Potenciar acciones de promoción que permitan mayores niveles de ocupación tomando en consideración el incremento del mercado interno.
9. Aprovechar el presupuesto con que cuenta el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita crear un programa de animación más atrayente para los clientes.
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. Promocionar a través de diferentes medios las ofertas de recreación teniendo en cuenta la presencia de otros centros recreativos en la zona.
12. Mejorar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos del país teniendo en cuenta el incremento del precio de los productos en el mercado.
13. Solicitar a la Casa Matriz la compra de productos al sector agrícola a precios asequibles teniendo en cuenta la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero.



Paso 10. Plan de Acción

Una vez seleccionadas las estrategias fundamentales y para facilitar su implementación se ponen a consideración de la dirección y demás responsables de la instalación una serie de acciones a seguir (Anexo 26), las cuales fueron elaboradas por el equipo de trabajo con el objetivo de favorecer la calidad de los servicios prestados.

La investigación solo se desarrolló hasta la etapa IV, pues será responsabilidad de la alta dirección de la villa llevar a cabo la implementación y control.

Se considera además que la villa “El Bosque” contiene todos los elementos necesarios para llevar a cabo la implementación, pues posee una dirección democrática y participativa, un colectivo de trabajadores joven, motivados, calificados y comprometidos y una estructura organizativa que favorece la toma de decisiones y es capaz de gestionar los recursos indispensables para llevarlo a cabo.



CONCLUSIONES

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

1. La construcción del marco teórico referencias permite afirmar que la evaluación de la calidad en la prestación de los servicios le brinda a una instalación hotelera un efecto diferenciador único, el secreto está en integrarlo a la empresa de manera profunda y transversal, transformándose en un factor competitivo y propiciando que se utilicen instrumentos y herramientas que permitan garantizar la máxima satisfacción del cliente de forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión.
2. El Hotel Villa El Bosque presenta una situación interna desfavorable con predominio de las debilidades sobre las fortalezas y un entorno caracterizado por un ligero predominio de las oportunidades sobre las amenazas, situación que pueden ser empleadas para favorecer la calidad de los servicios prestados.
3. La instalación hotelera objeto de estudio posee un Índice General de Calidad de los Servicios medio con un valor de 3,83.
4. El servicio que menor satisfacción genera en los clientes es la restauración, mientras que la especialización y la empatía están entre las dimensiones de la calidad más afectadas.
5. La selección de estrategias, así como la ejecución del plan de acción elaborado, deben contribuir a mejorar la calidad de los servicios prestados en la instalación, lo que les permitirá alcanzar niveles superiores de desempeño en la satisfacción de sus clientes.



RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se recomienda:

1. Dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación a todos los trabajadores de la instalación, por parte del grupo de trabajo.
2. Sugerir a la cadena hotelera ISLAZUL que realice investigaciones relacionadas con la evaluación de la calidad de los servicios en los restantes hoteles de la cadena con el objetivo de conocer su situación.
3. Emplear por parte de la instalación los resultados obtenidos en aras de favorecer la calidad de los servicios.
4. Realizar por parte de los directivos de la villa la etapa de implementación y control de las estrategias y acciones formuladas en el plan de acción.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170-192
- Albacete, A., Fuentes, M. y Llorens.J. (2007). "Service Quality Measurement in rural accommodation", *Annals of tourism research*, Vol. 34 (1), 45-65.
- Alhelalat, J., y Habiballah, M. (2017). A model of service quality aspects conveyed in hotel advertising.
- Almaguer, J., Pérez, Y., y Pérez R. (2014). Procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente basado en la lógica difusa. Aplicación en el hotel Miraflores. *Ciencias Holguín*, XX (3), 1-13. 7
- Álvarez, G. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala SERVQUAL evaluation of perceived service quality in banks using the SERVQUAL scale. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(1).
- Atkinson, A. (1988). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- Caamaño, J.; Romero, Y., y Fuentealba, N. (2015). Evaluación de la calidad de servicio en centro de salud familiar en Chile. *Horizontes empresariales*, 9(2).
- Camisión, Cruz, y González (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson educación, S. A., Madrid, 2006. ISBN 10: 84-205-4262-8. ISBN 13: 978-84-205-4262-1. Materia: Marketing 658
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Cazaña, M., González, A., y González, M. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel "gran caribe villa tortuga". *Ingeniería Industrial*, XXXII (1), 37-42. 21
- Chorn , N. (1991). *Total Quality Management: Panacea or Pitfall?* *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(8): 31-35.
- Collier, E., y Bienstock, C. (2015). A conceptual framework for measuring e-service quality. *Creating and Delivering Value in Marketing*. Springer International Publishing.



- Cronin, J, Taylor y Steven., 1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-MinusExpectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. Jan, Vol. 58, Issue 1.
- Cronin, y Taylor (1992): Mensuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 3, pp. 55-68
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Domínguez, G. (2018). *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Aplicación en el Complejo Bosque-Mirador*. Universidad de Holguín, Holguín.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. enero-junio, número 025. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. pp 64-80.
- Duque, Edison, Palacios y Deison. (2017). Evaluación de la calidad de servicios percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdo 195 – 213. ISSN 1900 – 0642. *Criterio Libre*. Vol. 15. No. 26. Bogota (Colombia). Enero – Junio 2017. Pp. 195 - 2
- Falces, Sierra, y Briñol (1999). “Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento”. *Estudios turísticos*, 139, 95-110.
- Fernández, S. (2004). La gestión de calidad en empresas hoteleras. *Revista Papers de Turisme*, 75-93.
- Fernández, A. (2003). *Los Sistemas Integrado de Gestión Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*.
- Fick, G. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
- Gadotti, S. y França, 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, ISSN: 1019-6838.
- Garcés, Y. (2020). *Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios. Aplicación en el Hotel Playa Pesquero, Holguín*. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, Cuba



- Garmendía, (2010). *Diseño de una estrategia para la implantación de un Sistema Integrado de Gestión en el Hotel Blau Costa Verde*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Getty, (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.
- González, R. (2017). *Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero...* Universidad de Holguín, Holguín.
- González, J (2010). *Evidencias empíricas de la experiencia turística pre-consumo en turismo de sol y playa*. . Centro de estudios turísticos. Holguin.
- Grönroos. (1982). *An Applied Service Marketing Theory*. *European Journal of Marketing*, 16(7). 50
- Grönroos. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. *European Journal of Marketing*, 4(18), 36-44.
- Grönroos. (1990). *Managing the Moments of Truth in Service Competition*. *Services Management and Marketing*
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- ISO 9000:2015. *Norma Internacional. IV Edición. Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario*.
- ISO 9001:2015. *El Futuro de la Calidad*. Un e-book editado por ISOTools Excellence.
- J, J. (2007). *Algo de filosofía en torno al turismo*. *Gestión Turística*, 1(1), 72-87.
- Juran, (1993). *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. España.
- Kasiri, Cheng, Sambasivan, y Sidin. (2017). *Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>
- Kivelä, Y., y Yiu, C. (2001). *Delivering Quality Service: Diagnosing Favorable and Unfavorable Service Encounters in Restaurants*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 251-271.



- Knutson, Stevens, Wullaert, Patton, (1991). "Lodgserv: a service quality index for the lodging industry". *Hospitality Research Journal* 14, 277-284.
- Kos, A., Lončarić y Dlačić, 5. (2016). Augmented Reality Experiential Marketing In Tourism. Retrieved abril 2019, 2019
- Lauau, Akbar. y Fie (2005). Service quality: a study of the luxury hotels in Malaysia. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 46-55.
- Lethinen., y Lethinen, (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303. 65
- Leyva, D (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba
- Lin, Yeh y una Wang (2015). Integration of Kano's model into FQFD for Taiwanese Ban-Doh banquet culture. *Tourism Management*, 46, 245-262. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.007>
- Luo y Qu. (2016). Guest-Defied Hotel Service Quality and Its Impacts on Guest Loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.
- Martin, V. (2002). *Medición de la Calidad de Servicio en el Transporte Público Urbano*. Diputación de Sevilla. España: Editorial IP, pp. 19-97.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 17(33), 181-209, ISSN: 1994-3733, DOI: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941264005>.
- Medrano, J. y Quiñonez, X. (2021). Calidad de servicio del soporte tecnico utilizando el model SERVPERF y el marco ITSQM. *Revista Tecnologica ESPOL*, 33 (3), 242-257 <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article.view/810>
- Mei, Dean y White (1999). "Analysing service quality in the hospitality industry". *Managing Service Quality* 9(2), 136-143.
- Michelena, E. (2000). *Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.



- Mira, J., Aranaz, J., Rodríguez, J., Buil, J., Castell, M., y Vitaller, J. (1998). SERVQHOS: un cuestionario para evaluar la calidad percibida de la asistencia hospitalaria... *Medicina Preventiva*, (4).
- Mondo, T. S., y Fiates, G. G. S. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25. Michael K.
- Mora, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Morales, M. (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. (Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín.
- Moreno, M. (2003). *Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Morillo, M, y Morillo, M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII (2), 111-131.
- Muñiz, A. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio de alojamiento*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Nasution, H. (2016). Coaligning Service Quality Attributes and its Implication to Customer Value. Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing. Springer International Publishing
- Noda, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis de doctorado). Universidad Central de Las Villas, Cuba.
- Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-48
- Olorunniwo, F y Udo, G. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(1), 12-40.
- 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.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-449.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, pp. 111-124.
- PCC (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba.
- Perdue, R. (2002). Perishability, Yield Management, and Cross-Product Elasticity: A Case Study of Deep Discount Season Passes in the Colorado Ski Industry. *Journal of Travel Research*, 41(1), 15-22.
- Pérez, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Holguín, Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya"
- 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 Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
- Pérez, R., de Miguel, M., García, G., y Guzmán, L. (2019). Análisis de ecuaciones estructurales: Gestión de la calidad y satisfacción del cliente. *Ciencias Holguín*, 25(2), 45-55.
- Pine, B., y Gilmore, J. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA.
- Proadvance (2021). La importancia de la Gestión de la Calidad en las Empresas <https://proavance.pe/2021/08/03/la-importancia-de-la-gestion-de-la-calidad-en-lasempresas/>



- Ricardo, D. (2019). *Procedimiento para la Gestión Integral de la Calidad en los Servicios Hoteleros*. (Tesis de Grado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Ruiz, E., González, B., y Zamora, T. (2018). Destination image, satisfaction and destination loyalty in cruise tourism: the case of Malaga (Spain). [Imagen del destino, satisfacción del crucerista y lealtad al destino en el turismo de cruceros: el caso de Málaga (España)]. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 58-68. doi: 10.18089/tms.2018.14105
- Saavedra y Tapia, (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *El Periplo Sustentable*, 2, 18-32.
- Saleh, F (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". *The Service Industries Journal*, 11(3), 324-343.
- Santomá, 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.
- Shankar, V. y Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
- Sriram, V. (2016). Measurement of Service Quality Customer Satisfaction and Behavioural Intentions Among the Organized Retail Stores in Tamil Nadu.
- Torres I. (2018). ¿Qué es un sistema de gestión de la calidad? *mega guía* [sin dejarme nada en el tintero] <https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Tseng, S. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2).
- Valls, W., Román, V., Chica, C. y Salgado, G. (2017). *La calidad del servicio. Vía segura para alcanzar la competitividad*. Editorial Mar Abierto
- Vergés, C. (2020). *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Aplicación parcial en el hotel Pernik*. Tesis de Grado. Universidad de Holguín. Cuba
- Weinschenck Y. (2022). *Gestión de los costos de la calidad. Aplicación parcial en la empresa productora de níquel Comandante Ernesto Ché Guevara de La serna*. Tesis de grado. Universidad de Holguín, Cuba.



Zope, N., Anand, K. y Lokku, D. (2014). Reviewing Service Quality for IT Services Offerings: Observations in the Light of Service Quality Models & Determinants. *2014 Annual SRII Global Conference*, 43–49. <https://doi.org/10.1109/SRII.2014.17>



ANEXOS

Anexo 1. 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 2), 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 3), 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 4) la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

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

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



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 5)

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 6) 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 7) 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 aplica la encuesta y se realiza el procesamiento estadístico mediante la utilización del Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS (versión 20.0) con el objetivo de determinar el IgCS prestados por la instalación.

1. IgCs: índice general de la calidad del servicio

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

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

Donde:

ISCs: satisfacción del cliente con cada servicio.

n_s : cantidad de servicios analizados.

2. ISCs: satisfacción del cliente con cada servicio

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

Donde:

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

n_d : cantidad de dimensiones evaluadas

3. ISCd: satisfacción del cliente por dimensión

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

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 4. Matriz de Perfil Competitivo

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

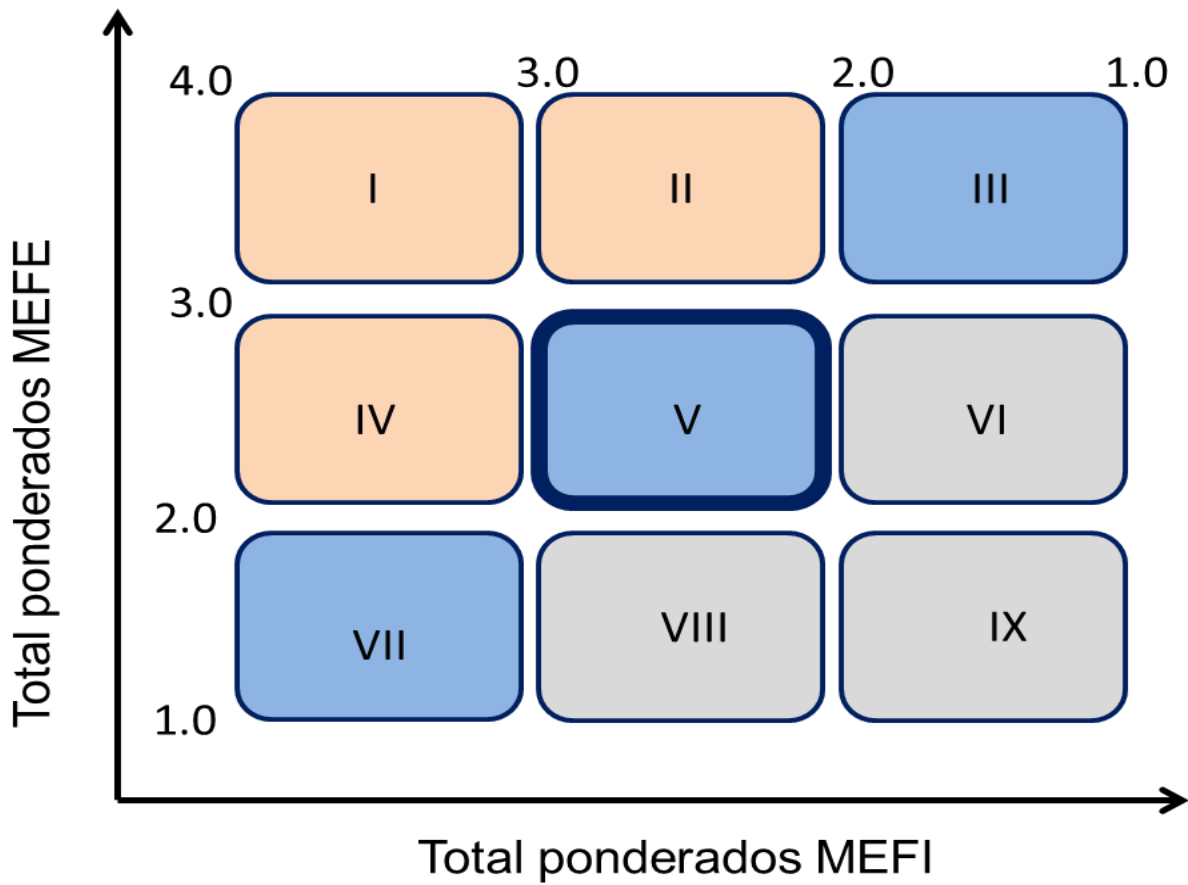


Anexo 5. Matriz DAFO

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



Anexo 6. Matriz Interna – Externa



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 8. Selección del grupo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa	Profesión	Años de experiencia
1	Maikel Robelt Futiel	Director General	Ing. Industrial	20
2	Camila María Vergés Leal	Especialista en Gestión de la Calidad	Ing. Industrial	2
3		Jefe comercial	Ing. Informática	
4	Odalís Fonseca Leyva	Jefe de Relaciones Públicas		21
5	Rodolfo Aballe Pérez	Jefe de Recepción	Lic. Economía	12
6	Rodolfo Ríos Molina	Jefe de Servicios Técnicos	Lic. Economía	9
7	Doralis Herrera Soto	Jefe de Recursos Humanos	Ing. Industrial	18
8	Marisleidys Berbén	Jefe de pisos	Lic. Socioculturales	13
9	Alejandro Cordobés Rodríguez	Jefe de Alimentos y Bebidas	Lic. Psicología	14
10	Julio Cesar Navarro	Jefe de Animación	Ing. Informática	10
11	Nancy Ricardo	Jefe del grupo de Economía	Lic. Economía	20
12	Yadelín Garcés Pérez	Tutor, M. Sc.	Lic. Economía	15
13	María del Carmen González estrada	Diplomante	Lic. Economía	6to año

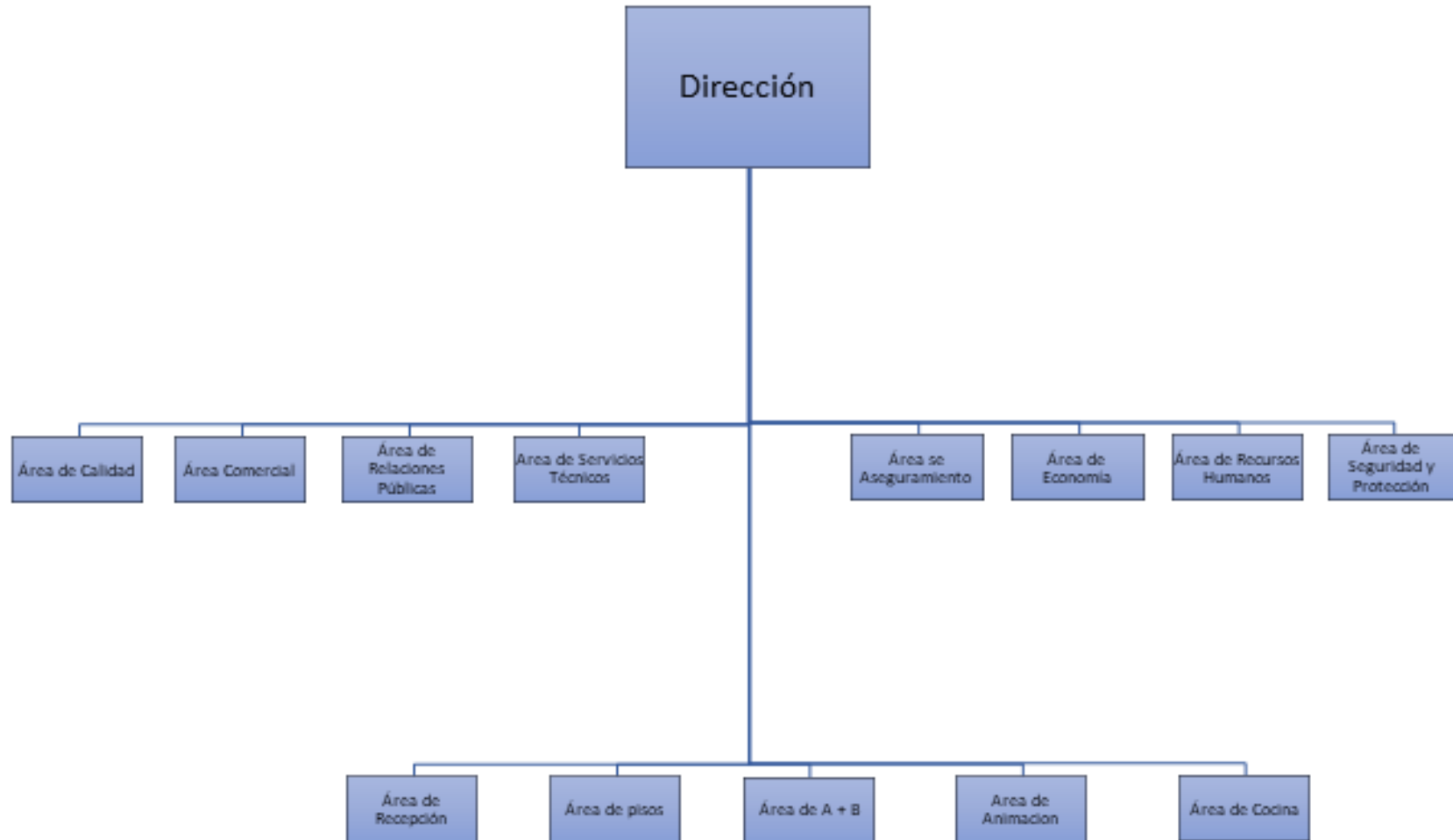


Anexo 9. Programa de capacitación empleado para preparar al grupo de trabajo en la Etapa I

Temas a desarrollar	Contenido	Horas lectivas
Enfoques actuales de la calidad	Etapas en la evolución de la calidad. Conceptos y definiciones de calidad. La ISO 9001:2015. Importancia de evaluar la calidad como una ventaja competitiva en la actualidad.	6
La gestión de la calidad en los servicios	La calidad del servicio como soporte del sistema de calidad. La calidad del servicio en la actividad turística y hotelera. Evaluación de la calidad del servicio.	12
Principales técnicas y herramientas empleadas para la elaboración de estrategias	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.	12
Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros	Modelo teórico que sustenta el procedimiento. Etapas, pasos y tareas que lo componen. Indicadores generales y específicos para medir la calidad del servicio.	16



Anexo 10. Estructura Organizativa de la Villa El Bosque

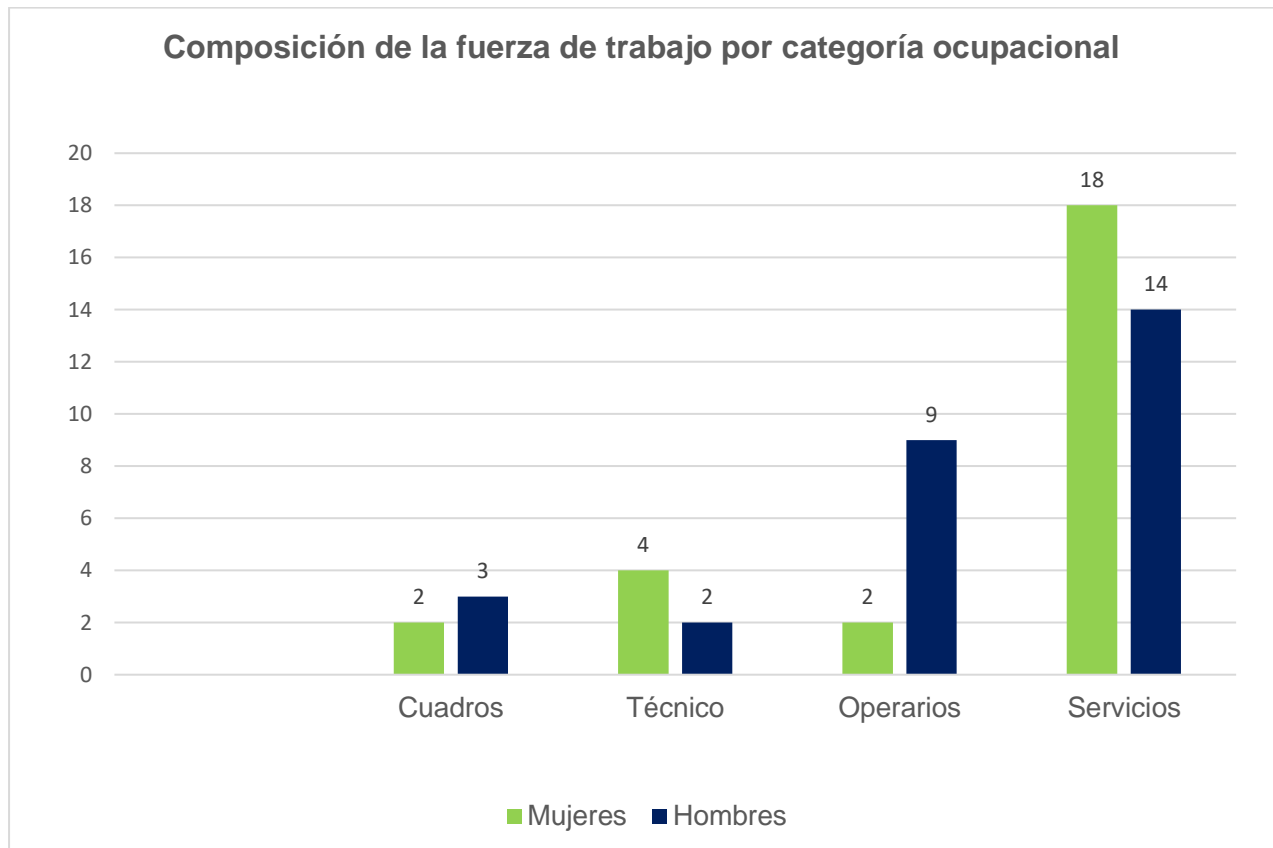


Anexo 11. Principales indicadores económicos y financieros al cierre de 2021

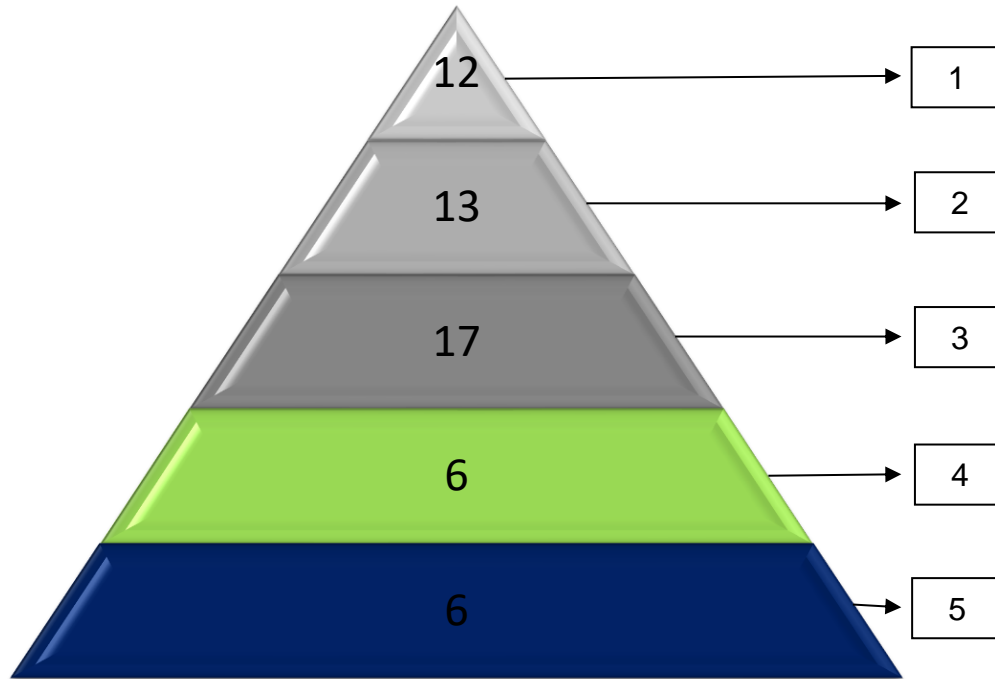
INDICADORES	PLAN 2021	REAL 2021	% CUMP
INGRESOS TOTALES	10 621 400.00	9771 688.00	92.0
Alojamiento	2131 515.00	1726 527.00	81.0
Gastronomía	6489 885.00	6606 702.00	101.8
Otros Servicios Turísticos		1500.00	
Otras Partidas de Ingresos	2000 000.00	1436 959.00	71.8
COSTOS Y GASTOS TOTALES	9413 628.00	8566 401.00	91.0
Costo de Merc. y Serv. Vendidos	1945 332.00	1770 252.00	91.0
Gastos totales	7468 296.00	6796 149.00	91.0
RESULTADOS DEL PERIODO	1207 772.00	1205287.00	99.8



Anexo 12. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo



Anexo 13. Pirámide de edades de la Villa El Bosque



Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel

Leyenda:

1.	Más de 55 años de edad (22,2%)
2.	Entre 46 y 55 años de edad (24,1%)
3.	Entre 36 y 45 años de edad (31,5%)
4.	Entre 26 y 35 años de edad (11,11%)
5.	Menos de 25 años de edad (11,11%)



Anexo 14. Factores Internos de la Villa El Bosque

Capacidades distintivas

Fortalezas

- ❖ Instalaciones acogedoras
- ❖ Infraestructura adecuada
- ❖ Capacidades técnicas
- ❖ Personal calificado y comprometido políticamente con la organización
- ❖ 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

- ❖ Compromiso de la alta dirección
- ❖ Carácter democrático de sus dirigentes

Subsistema Económico – Financiero

Fortalezas

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

Debilidades

- ❖ Autonomía financiera
- ❖ Restricciones en la política de planificación instalada
- ❖ Incumplimiento del plan de ingresos.

Subsistema de Calidad

Fortalezas

- ❖ Personal competente
- ❖ Compromiso de la alta dirección
- ❖ Servicios con calidad.



Debilidades

- ❖ 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

- ❖ Completamiento de la plantilla.

Subsistema de Aseguramiento

Fortalezas

- ❖ Capital humano
- ❖ Estado físico de los almacenes

Debilidades

- ❖ Capacidad y condiciones para el correcto almacenamiento de todos los productos
- ❖ Abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de las marcas preferidas por los clientes
- ❖ Abastecimiento de frutas y vegetales frescos.

Subsistema Comercial

Fortalezas

- ❖ Personal joven, calificado y estable
- ❖ Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta
- ❖ Servicio adecuado y orientado al cliente
- ❖ Mantenimiento constructivo
- ❖ Retroalimentación entre los diferentes procesos promoción, comercialización y ventas
- ❖ Planificación y aplicación del Marketing.
- ❖ Orientación al mercado



Debilidades

- ❖ Promoción del producto hotelero para los principales mercados emisores

Subsistema de Servicios técnicos

Fortalezas

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

Debilidades

- ❖ Disponibilidad de recursos y piezas de repuestos
- ❖ Lentitud en la solución de averías.

Subsistema de Seguridad y Protección

Fortalezas

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

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

Recepción

Fortalezas

- ❖ Personal calificado y comprometido
- ❖ Estado constructivo de las instalaciones
- ❖ Acceso a internet inalámbrico (Wi-Fi).

Debilidades

- ❖ Nivel idiomático de sus trabajadores

Alojamiento (Ama de Llaves)

Fortalezas

- ❖ Diversidad de precios por tipo de habitación
- ❖ Habitaciones acondicionadas para minusválidos
- ❖ Equipamiento y amplitud de las habitaciones
- ❖ Servicio habitación 24 horas
- ❖ Personal calificado y comprometido

Debilidades



- ❖ Deterioro de los atributos de las habitaciones
- ❖ Equipos defectuosos y envejecidos.

Restauración (A + B)

Fortalezas

- ❖ Variedad de instalaciones para la prestación del servicio
- ❖ Estado constructivo de los restaurantes y bares
- ❖ Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos
- ❖ Personal calificado y comprometido

Debilidades

- ❖ Variedad de ofertas destinadas al cliente
- ❖ Ofertas de la mesa buffet
- ❖ Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería

Animación

Fortalezas

- ❖ Personal joven, calificado y estable
- ❖ Nivel idiomático de los animadores
- ❖ Presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación.

Debilidades

- ❖ Programa de animación poco atractivo
- ❖ Animación nocturna
- ❖ Número de animadores.



Anexo 15. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Instalaciones acogedoras	0,06	4	0,24
Personal joven, calificado y comprometido	0,08	4	0,32
Atención a la superación y capacitación de los trabajadores	0,04	4	0,16
Bajos índices de fluctuación y ausentismo	0,02	3	0,06
Clima Laboral	0,03	3	0,09
Estado físico de los almacenes	0,03	3	0,09
Seguridad y fiabilidad de los servicios que presta	0,06	4	0,24
Diversidad de precios por tipo de habitación	0,05	4	0,2
Presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación	0,07	4	0,28
Autonomía Financiera	0,08	1	0,08
Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015	0,05	1	0,05
Capacidad de almacenamiento	0,03	2	0,06
Nivel idiomático de los trabajadores	0,02	2	0,04
Deterioro de los atributos de las habitaciones	0,06	1	0,06
Abastecimiento de alimentos y bebidas	0,07	1	0,07
Insuficiente promoción del producto para los principales mercados emisores	0,05	1	0,05
Lentitud en la solución de averías	0,02	2	0,04
Ofertas de la mesa buffet	0,07	1	0,07
Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería	0,05	1	0,05
Programa de animación poco atractivo	0,06	1	0,06
Total	1		2,31



Anexo 16: Factores Externos de la villa “El Bosque”

1. Análisis del macroentorno

Económicos - generales

Oportunidades

- ❖ Expansión del turismo a nivel mundial
- ❖ Tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos
- ❖ Diversificación de los productos turísticos
- ❖ Creciente afluencia de turistas al país
- ❖ Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística

Amenazas

- ❖ Crisis económica mundial agudizada por la COVID 19
- ❖ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE. UU
- ❖ Depresión e inestabilidad de la producción nacional de bienes para la industria turística
- ❖ Poder de los turoperadores
- ❖ Asignación de financiamiento en moneda nacional por parte de la casa matriz

Demográficos

Oportunidades

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

Culturales

Oportunidades

- ❖ Eventos científicos y culturales
- ❖ Realización de ferias locales
- ❖ Clientes potenciales

Legales

Oportunidades

- ❖ Aval del CITMA para ofrecer y desplegar sus productos y servicios

Amenazas

- ❖ Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero



- ❖ Legislaciones establecidas que imposibilitan la inversión

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
- ❖ Relaciones con los proveedores

Amenazas

- ❖ Incremento de la competencia en el destino
- ❖ Crecimiento del sector no estatal

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

Recepción

Oportunidades

- ❖ Creciente mercado interno.

Amenazas

- ❖ Cadenas hoteleras con precios atractivos
- ❖ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ❖ Restricciones de visitar el hotel a turistas estadounidenses por parte del gobierno norteamericano.

Alojamiento (Ama de Llaves)

Amenazas

- ❖ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ❖ Inestabilidad en los suministros.

Alimentos y bebidas (Restauración)



Oportunidades

- ❖ Notable tamaño y crecimiento del mercado interno
- ❖ Reconocimiento de los clientes
- ❖ Seguridad y tranquilidad del destino.

Amenazas

- ❖ Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU
- ❖ Situación competitiva en la zona
- ❖ Irregularidad en los suministros de bebidas y productos
- ❖ Incremento del precio de los productos en el mercado.

Animación

Oportunidades

- ❖ Posibilidad de contratar talento artístico profesional

Amenazas

- ❖ Presencia de centros recreativos en la zona



Anexo 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Diversidad de los productos turísticos	0,03	3	0,09
Creciente afluencia de turistas al país	0,04	4	0,16
Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística	0,06	4	0,24
Creciente mercado interno	0,06	4	0,24
Lealtad de los clientes	0,08	4	0,32
Seguridad y tranquilidad del destino	0,02	3	0,06
Ubicación geográfica	0,03	4	0,12
Realización de ferias locales	0,05	4	0,2
Relaciones con los proveedores	0,06	4	0,24
Posibilidad de contratar talento artístico profesional	0,06	4	0,24
Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU	0,07	1	0,07
Crísis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19	0,04	2	0,08
Depresión e inestabilidad de la producción nacional	0,06	1	0,06
Poder de los turoperadores	0,02	2	0,04
Incremento de la competencia en el destino	0,07	1	0,07
Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero	0,06	1	0,06
Incremento del precio de los productos en el mercado	0,06	1	0,06
Disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de tecnología	0,03	2	0,06
Inestabilidad en los suministros	0,05	1	0,05
Presencia de centros recreativos en la zona	0,05	1	0,05
Total	1		2,51



Anexo 18. 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 19. 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 20. 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

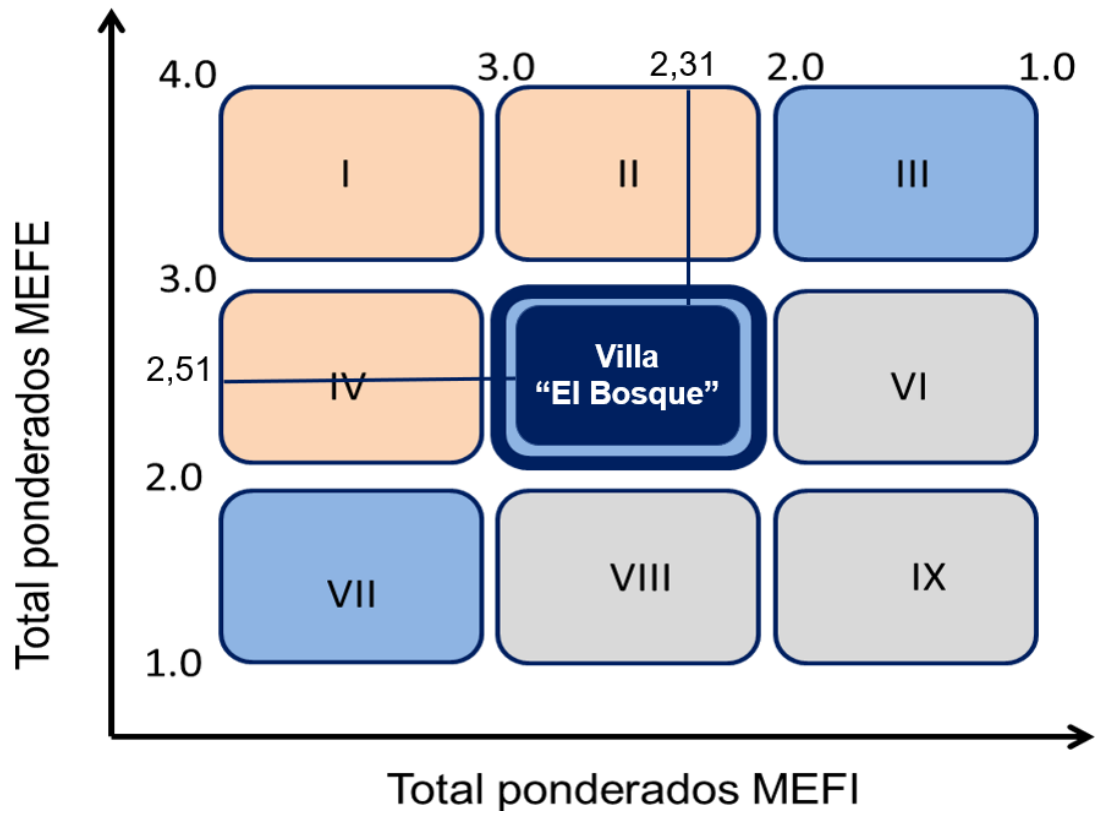


Anexo 21. Matriz DAFO por impactos cruzados

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Suma	
F1	1	2	1	2	1	3	1	3	2	2	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
F2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	20	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	22
F3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	20	1	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	15
F4	1	1	2	1	1	0	2	0	1	1	10	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	14
F5	1	0	0	1	1	2	0	0	1	1	7	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	16
F6	2	0	1	2	1	2	0	2	0	0	10	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	17
F7	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	15	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	13
F8	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	18	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	16
F9	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	15	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	16
											133												139
D1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	17	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	16
D2	2	2	3	1	1	3	3	3	1	2	21	1	2	3	1	0	1	1	2	0	1	1	12
D3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	18	1	1	2	3	2	2	2	0	2	1	1	16
D4	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	16	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	11
D5	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	16	2	3	2	1	0	0	1	2	2	1	1	14
D6	1	2	2	1	1	3	2	2	1	3	18	1	0	1	2	1	2	1	0	1	2	1	11
D7	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	16	2	1	2	1	1	0	2	1	2	2	2	14
D8	2	2	2	1	1	2	3	3	1	2	19	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	14
D9	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	14	1	0	2	1	1	2	2	2	0	2	1	13
D10	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	16	2	2	0	1	1	1	2	1	2	1	1	13
D11	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	16	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	10
											187												144



Anexo 22. Matriz Interna –Externa



Anexo 23. 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= $\frac{(N \text{ Julio}) + (N \text{ Agosto}) + (N \text{ Septiembre})}{3} = \frac{548+811+473}{3} = \frac{1832}{3} = 610,6 = 611$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5) \cdot (0,5) \cdot 611}{(0,05)^2 (611 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

n= $\frac{586,8044}{1,53 + 0,96} = \frac{586,8044}{2,48} = 236,10 = 236$

n = 236



Anexo 24. Validación de la encuesta a través del paquete estadístico SPSS (versión 20.0)

Prueba de KMO y Bartlett

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	21



Anexo 25. Matriz DAFO para la formulación o adecuación de las estrategias

<p>Matriz DAFO: villa “El Bosque”</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente afluencia de turistas al país 2. Prioridad dada por el estado cubano a la industria turística 3. Creciente mercado interno 4. Lealtad de los clientes 5. Realización de ferias locales 6. Relaciones con los proveedores 7. Posibilidad de contratar talento artístico 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. Incremento de la competencia en el destino 4. Centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero 5. Incremento del precio de los productos en el mercado 6. Inestabilidad en los suministros 7. Presencia de centros recreativos en la zona
<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones acogedoras 	<p>FO (Ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar el producto turístico teniendo en cuenta el 	<p>FA (Defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la seguridad y fiabilidad de los servicios



<ol style="list-style-type: none"> 2. Personal joven, calificado, y comprometido 3. Atención a la superación y capacitación de los trabajadores 4. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta 5. Diversidad de precios por tipo de habitación 6. Presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación 	<p>reconocimiento que poseen por parte de los clientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Aprovechar la calificación y compromiso del personal para promocionar el producto hotelero en las diversas ferias que se realizan en la localidad. 3. Aprovechar la lealtad de los clientes para lanzar nuevas ofertas teniendo en cuenta la existencia de precios variados en las habitaciones. 4. Potenciar acciones de promoción que permitan mayores niveles de ocupación tomando en consideración el incremento del mercado interno. 5. Aprovechar el presupuesto con que cuenta el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita 	<p>prestados para hacer frente al incremento de la competencia en el destino.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 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. 3. Aprovechar la existencia de distintos estándares de habitación para el lanzamiento de nuevas ofertas en el mercado. 4. Promocionar a través de diferentes medios las ofertas de recreación teniendo en cuenta la presencia de otros centros recreativos en la zona
--	---	---



	crear un programa de animación más atrayente para los clientes.	
Debilidades (D) <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía financiera 2. Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015 3. Deterioro de los atributos de las habitaciones 4. Abastecimiento de alimentos y bebidas 5. Insuficiente promoción del producto para los principales mercados emisores 6. Ofertas de la mesa buffet 7. Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería 8. Programa de animación poco atractivo 	DO (Adaptativas) <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de su actividad 2. Culminar la certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015 3. Gestionar con los proveedores el abastecimiento alimentos y bebidas 4. Solicitar a la casa matriz financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones. 5. Desarrollar estrategias de marketing con el objetivo de promocionar el producto en los 	DA (Supervivencia) <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos del país teniendo en cuenta el incremento del precio de los productos en el mercado. 2. Realizar una efectiva gestión de los suministros que le permita lograr un abastecimiento promedio teniendo en cuenta el incremento de los precios de los productos en el mercado 3. Mejorar las condiciones de los atributos habitacionales para explotar al máximo las potencialidades de la instalación.



	<p>principales mercados emisores teniendo en cuenta la creciente afluencia de turistas al país.</p> <p>6. Elaborar un programa de animación que haga más atractiva la estancia de los clientes en el hotel.</p>	<p>4. Solicitar a la Casa Matriz la compra de productos al sector agrícola a precios asequibles teniendo en cuenta la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero</p>
--	---	--



Anexo 26. Plan de Acción

Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía para el desarrollo de su actividad	1. Realizar un análisis económico del presupuesto óptimo que se necesita para el desarrollo de sus actividades	Jefe del Área Económica	Enero 2023
	2. Demostrar la importancia de la autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades	Director General	Marzo 2023
	3. Solicitar la autonomía en el manejo de la cantidad resultante del estudio realizado, la cual puede tomar de sus utilidades	Director General	Marzo 2023
2. Culminar la certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015	1. Cumplir con el cronograma de implementación.	Jefe del Área de Calidad	Según cronograma planificado
	2. Lograr el aval medio ambiental.	Jefe del Área de Calidad	Septiembre de 2023



3. Gestionar con los proveedores el abastecimiento alimentos y bebidas	1. Gestionar con los proveedores la estabilidad en los suministros.	Jefe del Área Comercial	1er semestre 2023
	2. Garantizar los suministros indispensables para mantener la calidad de los servicios	Jefe del Área Comercial	Permanente
4. Solicitar a la casa matriz financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones	1. Elevar al Grupo ISLAZUL por nivel de prioridad la necesidad de reparaciones e inversiones para mejorar los atributos de las habitaciones.	Jefe del Área Económica	Enero de 2023
	2. Solicitar a la Casa Matriz que se incluya en el plan de inversión y reparaciones un presupuesto destinado para este fin.	Dirección General	Febrero de 2023
5. Desarrollar estrategias de marketing con el objetivo de promocionar el producto en los principales mercados emisores teniendo en cuenta la creciente afluencia de turistas al país	1. Realizar acciones de comunicación promocional.	Jefe del Área Comercial	Permanente
	2. Ampliar las negociaciones a través del MINTUR con los turoperadores.	Jefe del Área Comercial	1er semestre 2023
	3. Buscar mecanismos que permitan incrementar las ventas del hotel en internet.	Jefe del Área Comercial	1er semestre 2023



6. Elaborar un programa de animación que haga más atractiva la estancia de los clientes en el hotel.	1. Enriquecer el programa de animación con actividades varias	Jefe del Área de Animación	Permanente
	2. Incluir en el programa de animación mayor entretenimiento diurno para niños.	Jefe del Área de Animación	Permanente
7. Aprovechar la calificación y compromiso del personal para promocionar el producto hotelero en las diversas ferias que se realizan en la localidad.	1. Elaborar la carpeta de servicios de la instalación	Jefe del Área Comercial	Febrero de 2023
	2. Promocionar los servicios a través de ferias promocionales	Jefe del Área de Relaciones Públicas	1er semestre 2023
8. Potenciar acciones de promoción que permitan mayores niveles de ocupación tomando en consideración el incremento del mercado interno.	1. Desarrollar el trabajo con los receptivos nacionales para ampliar y consolidar el mercado interno.	Jefe del Área Comercial	1er semestre 2023
	2. Realizar ferias promocionales	Jefe del Área Comercial	Mensuales
	3. Incentivar el producto en las redes sociales y sitios de intercambio con clientes en Internet.	Jefe del Área Comercial	Permanente
9. Aprovechar el presupuesto con que cuenta el servicio de animación para contratar talento	1. Elaborar un programa de actividades diurnas y nocturnas con talento artístico profesional.	Jefe del Área de Animación	1er trimestre 2023



artístico profesional que permita crear un programa de animación más atrayente para los clientes	2. Implementar un programa de actividades reforzado con talento artístico profesional que satisfaga las expectativas de los clientes.	Jefe del Área Comercial	2do semestre 2023
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	1. Realizar estudios de precio de la competencia	Jefe del Área Comercial	1er semestre 2023
	2. Desarrollar nuevos productos turísticos que proporcionen experiencias inolvidables en los clientes.	Jefe del Área Comercial	2do semestre 2023
11. Promocionar a través de diferentes medios las ofertas de recreación teniendo en cuenta la presencia de otros centros recreativos en la zona.	1. Realizar ferias promocionales de las actividades que se realizan en la instalación	Jefe del Área de Relaciones Públicas	Enero de 2023
	2. Divulgar las actividades en las radio, redes sociales y sitios de intercambio con clientes en Internet.	Jefe del Área de Relaciones Públicas	Permanente
12. Mejorar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de	1. Realizar estudio de precio de los productos nacionales.	Jefe del Área Económica	Diciembre de 2022



platos típicos del país teniendo en cuenta el incremento del precio de los productos en el mercado	2. Garantizar el aprovisionamiento de productos nacionales	Jefe del Área de Aseguramiento	Permanente
	3. Elaborar mayor cantidad de platos típicos cubanos.	Jefe del área de A + B	Permanente
13. Solicitar a la Casa Matriz la compra de productos al sector agrícola a precios asequibles teniendo en cuenta la centralización de la comercialización por parte del grupo hotelero.	1. Hacer un estudio del precio de los productos agrícolas	Jefe del Área Económica	Diciembre de 2022
	2. Gestionar la compra de productos a los agricultores de la región.	Jefe del Área Comercial	Enero de 2023

