

# **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS HOTELEROS.**

Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero Industrial

Autora: Dayne Ricardo Hernández

Tutor (es): MSc. Ivis Taide González Camejo  
MSc. Juan Antonio Chong Poutou

Holguín, 2019



## **RESUMEN**

La gestión integral de la calidad en los servicios constituye un factor determinante para la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas; además de tributar al desempeño de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Los servicios hoteleros deben orientar sus estrategias de gestión integral hacia la inserción de elementos asociados a la calidad experiencial en las dimensiones funcionales asociadas a las actividades básicas. Las principales alternativas hoteleras para la gestión integral de la calidad consisten en la tematización de servicios sin embargo no se dispone de una herramienta que integre los elementos inherentes a la funcionalidad y generación de experiencias y que permita valorar los resultados de forma general. Desde esta perspectiva la presente investigación tiene como objetivo fundamental el diseño de un procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros, incorporando indicadores generalizadores resultantes de los parámetros específicos asociados a la funcionalidad y la experiencia. Se emplearon métodos teóricos, empíricos y técnicas, como: el análisis y síntesis, la abstracción, inducción – deducción y sistémico estructural, encuesta, entrevistas, entre otros.



## ABSTRACT

The integral step of the quality in the services constitutes a determining factor for the customer's satisfaction and the fulfillment of its expectations; In addition to pay tribute to the performance of Management Systems of Quality. The hotel services must guide his strategies of integral step toward the insertion of correlated elements quality experiential in the functional correlated dimensions the basic activities. The principal hotel alternatives for the integral step of quality consist in the tematization of services however you do not get ready of a tool that you integrate the inherent elements to functionality and generation of experiences and that it allow appraising the results of general form. The designing of a procedure for the integral step of the quality in the hotel services, incorporating generalizing resulting indicators of the specific correlated parameters aims at this perspective fundamental from this perspective functionality and experience. They used theoretic methods, empiricists and techniques, like: Analysis and synthesis, abstraction, induction – deduction and systemic structural, poll, interviews, between other ones.



## INDICE

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS HOTELEROS ...	7
1.2 Gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. La tematización como estrategia fundamental. ....	10
1.2.1 Atributos asociados a la gestión de la calidad funcional.....	14
1.2.2 Calidad de la experiencia. Dimensiones, componentes y ámbitos para su gestión.....	18
1.3 Análisis crítico de los procedimientos para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. ....	21
1.4 Características de la gestión integral de la calidad en hoteles del destino Holguín.....	26
1.5 CONCLUSIONES PARCIALES.....	29
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS HOTELEROS .....	31
Fase I. Preparación y diagnóstico inicial .....	31
Fase II. Diagnóstico integral de la calidad .....	34
Fase III. Diseño, proyección y monitoreo de las estrategias. ....	50
Fase IV Control y mejora integral de la calidad .....	54
2.2. Valoración prospectiva del procedimiento a través del Método Delphi .....	64
2.3 CONCLUSIONES PARCIALES.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS .....	78

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico y la actividad hotelera están inmersos en un proceso de desarrollo intensivo, cuyo principal desafío radica en disponer de una oferta que integre elementos asociados a la calidad funcional básica que debe garantizar todo servicio, con elementos distintivos que tributen al deleite de los clientes y su satisfacción total (González Camejo, 2018). Este crecimiento implica que los directivos hoteleros deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, encaminadas a brindar servicios accesibles económicamente y cuya calidad satisfaga las expectativas de los clientes; para alcanzar los mismos, debe adoptarse una política de gestión que combine elementos funcionales y experienciales, con vista a superar las expectativas del cliente (Pine y Gilmore, 1999; Perdue, 2002; Guzmán, 2007; González y Morales, 2010; Morales Morales, 2011; Cetin, Akova y Kaya, 2014; Kos Kavran, Lončarić y Dlačić, 2016).

La gestión integral de la calidad constituye un modelo encaminado a perfeccionar el desempeño de las empresas en una extensa gama de industrias, que incluye el turismo y la hospitalidad (You y Ming, 2010; Yovcheva, Buhalis, Gatzidis, 2013; Neuhofer, Buhalis, Ladkin, 2014). Ante este reto, el sector hotelero además de gestionar una oferta cuya calidad cumpla con los atributos funcionales requeridos (calidad funcional), debe proporcionar al cliente una experiencia que incluya deleite, aprendizaje, estética y le ayude a escapar de su realidad (calidad de la experiencia); de esta forma se hace necesario gestionar la calidad con un enfoque integral. (Pine y Gilmore, 1999; Yin, Yazdanifard, 2015; Morales Morales, 2011; Same y Larimo, 2012; Basoc, 2015; Sánchez Aguirre *et al.*, 2017).

Los estudios consultados acerca de la gestión de la calidad funcional de los servicios se basan en la evaluación de la calidad mediante modelos adaptables a las características de los servicios. Esta evaluación<sup>1</sup>, en sentido general, se resume solamente como medición<sup>2</sup>, sin llegar a conclusiones con respecto a la comparación de los resultados obtenidos. La medición se centra en el

---

<sup>1</sup> Entiéndase como la acción de estimar calcular o señalar el valor de algo

<sup>2</sup> Comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno en cuestión



componente de prestación del servicio, siendo el modelo de Grönroos (1984) el único que contempla evaluar el diseño del servicio dentro de la calidad técnica. Ulacia Oviedo (2015) y otros autores, concuerdan en la necesidad de evaluar el proceso de diseño-prestación de un servicio como elemento importante para lograr altos niveles de calidad (González Escalona, 2017). Las dimensiones fundamentales, hacia las cuales se dirigen los estudios son: fiabilidad, confort, seguridad, empatía y especialización (Leyva Salazar, 2018).

Las escalas más utilizadas en la gestión de la calidad funcional (GCF) se basan en el Modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente; la etapa más abordada en las investigaciones es la de prestación de los servicios y el enfoque más utilizado es el enfoque al cliente, además del enfoque normalizado, siendo pocos los que se vinculan con teorías asociadas a la mejora. La etapa del ciclo de gestión más analizada es la de control solamente limitado a la evaluación, siendo estudios muy recientes los que contemplan el ciclo Deming de forma abierta (PHVA) (Leyva Salazar, 2018).

La calidad de la experiencia turística (CET) se estudia a partir de dimensiones en el orden cognitivo, afectivo, sostenible, sensorial, relacional y social; teniendo en cuenta su alto grado de subjetividad y marcado carácter personal (Gimenes et al., 2013; Valduga et al., 2007, 2012; González Camejo, 2018). Autores como Guetón Sierra (2018) y Álvarez García (2018), plantean que los componentes que integran actualmente la experiencia turística son los actores, actividades, escenarios, tematización y tecnología y estos se integran a los ámbitos en los que se desarrolla la misma, encaminada hacia el entretenimiento, el aprendizaje, la apreciación estética y la aventura. Todos estos factores deben articularse en cada una de las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) para garantizar la satisfacción de los clientes (Same y Larimo, 2012; Minkiewicz, Evans, y Bridson, 2013; Bharwani y Jauhari, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013b; Lugosi y Walls, 2013; Mathisen, 2013; González Damián y Macías Rodríguez, 2015).

En las investigaciones más actuales, se evidencia la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño, proyección y evaluación, y se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora. Los



componentes de la experiencia se vinculan a las etapas de gestión y la tecnología se aborda de forma como un componente esencial vinculado al resto de los componentes definidos. La gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles, pese a que estos clasifican entre los principales productos de un destino. La orientación hacia el cliente constituye el principal enfoque en materia de gestión de la calidad de experiencias turísticas; además de integrar este con el enfoque de mejora (González Camejo, 2018).

La principal estrategia desarrollada por los hoteles para gestionar la calidad de sus servicios con un alcance integral, constituye la tematización, ya que la misma, transforma los servicios básicos en experiencias motivadoras, de forma que cubre las necesidades básicas y además satisface otras necesidades en lugares diferentes, fuera de lo común y con experiencias únicas y renovadoras (Boné, Rey y Fusté, 2015). Los clientes de hoteles temáticos desean ser tratados de forma especial y diferenciada, además de disponer de una serie de atributos funcionales de calidad en los servicios. Desde esta perspectiva, son muchas las alternativas que puede desarrollar un hotel como parte de su tematización; y en la forma en que logre incidir en cada una de las dimensiones inherentes a la calidad estará contribuyendo positivamente la satisfacción de sus clientes (González Damián y Macías Rodríguez, 2015).

La revisión bibliográfica permite asegurar que existe una amplia plataforma teórica y metodológica relacionada con la Gestión integral de la calidad (GIC) en los servicios hoteleros, sus componentes y dimensiones. Sin embargo, a criterio de la autora, es necesario elaborar una propuesta que integre dichos constructos y sea capaz de realizar una valoración integral de la calidad y proponer estrategias de mejora.

La (GIC) en hoteles depende del tipo de experiencia que busquen los huéspedes y sus características demográficas y psicográficas, ya que estas últimas no son determinantes en la CET, sin embargo si inciden en la calidad funcional (González Camejo, 2018). Cuba constituye un destino turístico de sol y playa. Por tanto, deben diseñarse, promocionarse y prestarse servicios hoteleros que garanticen la calidad funcional y se orienten a la evasión del mundo cotidiano y competitivo, mediante el distanciamiento radical del mundo de la cotidianidad (Pine y Gilmore 1999; Ritchie, Tung, 2010; Morales-



Morales, 2011). Holguín se ubica entre los destinos turísticos más importantes de Cuba y presenta entre sus desafíos más actuales alcanzar niveles de desarrollo superior en este sentido. Representa el 8.6 % de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio nacional, con un elevado número de habitaciones.

Los hoteles de esta región orientan la calidad hacia el cumplimiento de las normas internacionales y la certificación del sistema de gestión de la calidad. Las principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001, igualmente cumplen con una serie de requisitos específicos para cada uno de los servicios ofertados (NC 126: 2001 y 127: 2014), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad.

Estudios recientes, revisados durante esta investigación (Morales Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Mastrapa Rodríguez, 2013; Matos Carballosa, 2013; Riverón León, 2013; Mora Hernández, 2014; Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017; Leyva Salazar, 2018, González Camejo, 2018 y Domínguez Vela, 2018) en entidades hoteleras del destino Holguín, unido a la revisión de los informes comerciales y de balance del MINTUR anual<sup>3</sup> y los datos publicados en la ONEI<sup>4</sup>, al concluir el año 2017 permite identificar un decrecimiento en un 4,4 % de los índices de satisfacción del cliente, con la calidad en el sector hotelero. Esta realidad está condicionada por un grupo de deficiencias asociadas a la GIC:

- La necesidad de potenciar fundamentalmente las actividades de ocio y los servicios tematizados
- Insuficientes actividades de exploración de manera espontánea e imprevisible
- Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura
- Necesidad de incentivar la multi-experiencia y la multi-actividad
- Insuficientes escenarios adecuados para la realización de actividades de meditación y relajación

---

<sup>3</sup> Informe comercial del MINTUR año 2017 e Informe de Balance del año 2017

<sup>4</sup> Entiéndase por Oficina Nacional de Estadísticas





- No se propician las actividades con carácter espontáneo e imprevisible
- Poca variedad de actividades asociadas a la recreación del hotel
- Deficiencias en el cumplimiento del 88% de los requisitos normativos del servicio.
- Insuficiencias en el 65,3% de las dimensiones del diseño.
- Mala cocción de los alimentos.
- Dificultades en la conservación de alimentos y bebidas.
- Insuficiente disponibilidad de utensilios para el servicio.
- Falta de profesionalidad por parte del personal de servicio.
- Déficit de personal de servicio en horarios claves
- Poca variedad de frutas y vegetales.
- Incumplimiento de las medidas de inocuidad de los alimentos.
- Desbalances en el menú.
- Poca variedad de alimentos y bebidas.
- Pocas ofertas para personas diabéticas y/o vegetarianas.
- Demoras en el servicio de buffet.
- Deterioro del mobiliario de los restaurantes buffet.

El análisis realizado hasta el momento permite formular como **problema científico**: ¿Cómo gestionar de forma integral la calidad en los servicios hoteleros?

El **objeto** en el cual se enmarca la investigación es la gestión de la calidad en los servicios, definiéndose como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico de la investigación
2. Proponer un procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros
3. Valorar el procedimiento a través del Método Delphi

El **campo de acción** se enmarca en la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros.



Para la solución del problema planteado se propone como **idea a defender**: el diseño de un procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros contribuye al incremento de la satisfacción del cliente y al desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y matemáticos, apoyados a su vez en un conjunto de técnicas y herramientas: Análisis y síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa.

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

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

La presente tesis está estructurada en dos capítulos: el capítulo I contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación con el correspondiente análisis crítico de los procedimientos existentes para la GIC. El capítulo II, expone y describe el procedimiento diseñado distribuido en etapas pasos y tareas; se incluye un conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de inevitable inclusión, para complementar los resultados de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS HOTELEROS

El presente capítulo contiene una síntesis de los principales elementos que aborda la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. El mismo se divide en cuatro epígrafes y dos sub-epígrafes, tal y como se muestra en la figura 1.1.

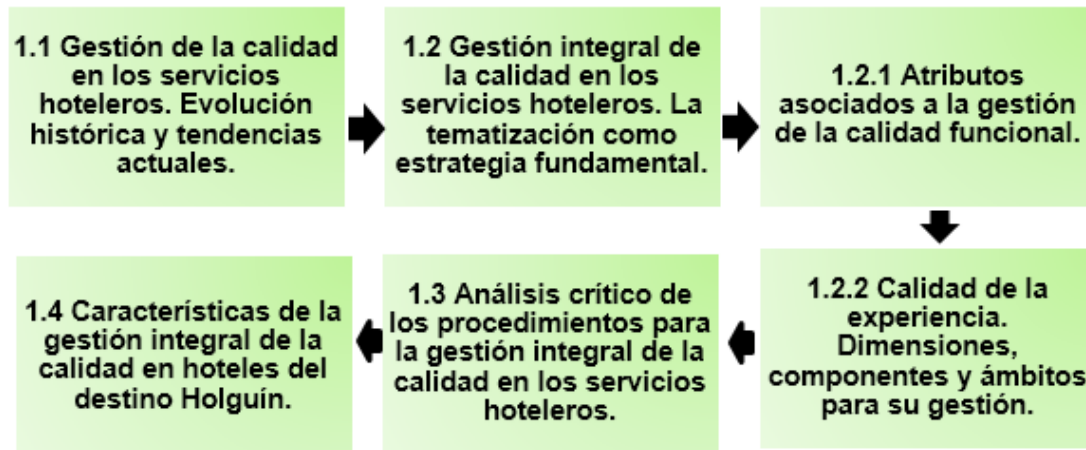


Figura 1.1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Gestión de la calidad en los servicios. Evolución histórica y tendencias actuales.

La calidad siempre fue más compleja para los servicios que para los productos porque están naturalmente intrínsecas la heterogeneidad, la inseparabilidad entre producción y consumo, la intangibilidad y el carácter perecedero. Recurriendo a estas peculiaridades, hay una cierta dificultad en evaluar el nivel de calidad de estos servicios, ya que este nivel de calidad no sólo incluye los resultados obtenidos sino también el proceso de prestación del servicio (González Escalona; 2017 y Pérez Pérez; 2017).

La calidad de los servicios es abordada desde las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norteamericana y la norteamericana (Valls, 2004; Pérez Pérez, 2017). La primera encabezada por Grönroos (1984), 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. Esta escuela se ha enfocado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten; lo cual constituye la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores, Santomá, Costa (2007). Encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1984) 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 ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

Otra manera de categorizar las contribuciones hechas a la calidad de servicio es a partir de la técnica de medida aportada. Los estudios pueden ser clasificados en dos grupos, los basados en el estudio del incidente crítico (Critical Incident Factor) o los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio (Akbaba, 2006). Los basados en la técnica del incidente crítico manejan experiencias explicadas por los clientes sobre situaciones del servicio. Los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio tienen como principal objetivo la medición de la calidad de servicio y los elementos que la afectan, en su mayoría se sustentan en la escuela norteamericana. Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción.

La revisión bibliográfica permite aseverar que los estudios sobre calidad en los servicios 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 (Akbaba, 2006; González Escalona, 2017 y Pérez Pérez, 2017). La anterior afirmación se sustenta 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 (Ulacia Oviedo, 2015).

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. Generalmente, todos los enfoques examinados por la autora hacen mención a factores como: calidad percibida, expectativas del cliente, valor percibido y satisfacción global del cliente. Con el propósito de clasificar los aportes en materia de gestión de la calidad en los servicios hoteleros, pueden dividirse los resultados en tres grandes grupos: los que forman un análisis teórico del concepto, los que estudian la gestión de la calidad y los que ejecutan una medición de la calidad del servicio en hotelería.

Este último grupo, que constituye el más abordado, puede subdividirse en otros dos, los trabajos que miden la calidad de servicio a partir de los aportes de la escuela norteamericana y los que lo hacen utilizando otros criterios ya sean propios o no (como por ejemplo la zona de tolerancia, incidentes críticos, etc.), Santomá, Costa (2007). El planteamiento anterior permite afirmar que la calidad de los servicios, entre los cuales la hotelería no constituye una excepción, se traduce en el grado de satisfacción que tengan los clientes, como parte fundamental, con el servicio percibido, ya que estos tienen ciertas expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. Efectuada la compra, el consumidor compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe (Ulacia Oviedo, 2015).

Habitualmente, los conceptos calidad y satisfacción del cliente son calificados como sinónimos (Deng, Yeh y Sung, 2013), son intercambiados indistintamente, lo que le imprime un grado mayor de complejidad al estudio de la calidad en los servicios. La calidad del servicio es el estado de conformidad de los atributos de un servicio en relación a las expectativas del cliente, o a lo



que el cliente espera que va a suceder o anhelan en una situación. Es el resultado de la evaluación formada por el usuario mediante la comparación entre lo que los clientes distinguen de la prestación del servicio y lo que éstos esperaban; en otras palabras, de la satisfacción de las expectativas del mismo. Algunos autores como Grönroos (1984); y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) consideran que en la evaluación de la calidad de los servicios se debe utilizar, como principal indicador, el grado de satisfacción de los clientes.

La literatura consultada, en materia de calidad en los servicios, evidencia que dentro de la gestión, es la evaluación, como una forma de control, el enfoque más tratado por los autores. Esto se manifiesta en que la única metodología encontrada para la gestión de la calidad de los servicios, en sentido genérico, la aportan Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2010), donde proponen una adaptación de la Norma ISO 9001:2008 a las empresas de servicio. Los autores realizaron una síntesis, análisis, contrastación y caracterización de diversas investigaciones y experiencias desarrolladas para el diseño e implementación de sistemas de Gestión de la Calidad en diversas empresas, a través de una investigación de carácter cualitativo y descriptivo, cuyo aporte fundamental constituye un instrumento para evaluar un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios. Este trabajo, a criterio de la autora, no tiene aportes significativos, en cuanto a proponer la inclusión de elementos propios del servicio en la Norma ISO 9001:2008, por el contrario, se enfoca a adecuar el servicio a esta, elemento que se contradice con el objetivo principal de la investigación, según los autores. Por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente analizar, los elementos que permiten gestionar la calidad de los servicios hoteleros desde una perspectiva más general que no solo se limite a los elementos básicos asociados a la evaluación y considere aspectos específicos y características de la actividad hotelera.

## **1.2 Gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. La tematización como estrategia fundamental.**

La gestión integral de la calidad (GIC) constituye una teoría generalizada a partir de la década del 2000, donde la tradicional funcionalidad fue desplazada por elementos experienciales que buscan la satisfacción del cliente desde una

perspectiva emocional (González Camejo, 2018). Sin embargo varios investigadores consideran que la esencia de esta realidad no consiste en la sustitución sino en la integración (González Camejo, 2018; Guethón Sierra, 2018; Chong Poutou, 2018; Leyva Salazar, 2018 y Álvarez García, 2018), debido a la complejidad que representa para una instalación hotelera asumir que sus servicios poseen una calidad funcional óptima y su gestión debe enfocarse hacia elementos netamente experienciales (Domínguez Vela, 2018). Estas afirmaciones han dado lugar a la definición de gestión integral de la calidad, como el ciclo comprendido entre el diseño, proyección, control y mejora de los elementos inherentes a la calidad funcional y experiencial de los servicios, con vista al alcance y/o superación de las expectativas del cliente (González Camejo, 2018). Existen varias investigaciones afines a la gestión integral de la calidad en la hotelería, sin embargo estas se parcializan hacia uno de los dos constructos que la integran (Leyva Salazar, 2018), la mayoría de las investigaciones previas al año 2000 se basan en la calidad funcional y asumen la experiencia desde una perspectiva comercial sin vinculación directa con las dimensiones de calidad y los principios asociados al ciclo de gestión (Álvarez García, 2018). Las investigaciones pertenecientes a los últimos 20 años se basan en el estudio de la experiencia turística, sin vincularla a la tradicional e imprescindible calidad funcional, por lo cual los estudiosos en el tema plantean que estas deben investigarse de forma independiente y posteriormente adoptar estrategias para la integración de los resultados (González Camejo, 2018).

Numerosas investigaciones revelan que la tematización constituye una estrategia fundamental para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros (González Camejo, 2018; Guethón Sierra, 2018 y Leyva Salazar, 2018); ya que su esencia permite vincular los servicios básicos de la actividad hotelera con los elementos inherentes a la experiencia turística. Álvarez García (2018) plantea que la tematización constituye una oportunidad de desarrollo para el sector hotelero, ya que proyecta de manera positiva en el cliente a través de la incorporación de elementos experienciales a la funcionalidad elemental de los servicios básicos y complementarios; desde esta perspectiva, la autora considera necesario profundizar en los rasgos distintivos de la



tematización y su evolución hasta las tipologías de hoteles temáticos existentes en la actualidad.

Puede definirse un hotel temático como un tipo de alojamiento que va dirigido a invitados que ansían encontrar un establecimiento ambientado de forma experiencial (Boné, Rey y Fusté, 2015). Esta tipología de hoteles surge en la década de 1980, aparejado al surgimiento del concepto de hotel boutique. Estos hoteles se distinguen por su moderna ambientación, por encontrarse localizados entre los barrios más importantes de las grandes ciudades, ofrecer un servicio personalizado hacia el cliente y por último contando con un diseño elegante, sofisticado y cuidado con una arquitectura propia. En un principio no forman parte cadenas hoteleras importantes y disponen de un número limitado de hasta 200 habitaciones para garantizar una estancia tranquila, relajante y con un ambiente íntimo. A pesar de que el concepto de Hotel Boutique surge en 1980 en Nueva York, no se desarrolló a gran escala hasta 1990; ya que esta década significó un momento cumbre en las investigaciones referentes a la calidad de los servicios hoteleros y la satisfacción de los clientes (García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Noda Hernández, 2004; Antony, Antony y Ghosh, 2004; Akbaba, 2006); y fue el momento propicio para que grandes cadenas hoteleras construyeran sus instalaciones en correspondencia con un determinado estándar, cuya consolidación marcó el inicio de la tematización y dio surgimiento a compañías que quisieron crear hoteles auténticos con estilo y carácter propio.

Según plantea (Boné, Rey y Fusté, 2015) los hoteles temáticos, sustentados en una temática concreta y dirigida a entregar al cliente mucho más que el servicio vinculado a la estancia; en su mayoría exhiben un ambiente especial, una decoración específica, atención especializada del personal del hotel e intentan hacer una estancia única al cliente, de forma holística. Con relación a la selección del tema que define la esencia y el diseño del hotel, existe diversidad de criterios; no obstante las estrategias fundamentales se orientan a: centrar en un tema todo el hotel, incluyendo su fachada, interior y personal, tematizar simplemente las habitaciones o el restaurante, tematizar algún servicio como por ejemplo el spa, piscina, actividades externas o por ejemplo utilizar diversas temáticas en diferentes plantas o zonas del establecimiento, también como la





decoración o la vestimenta del personal. Existen varias tipologías de hoteles temáticos, agrupados según la experiencia y el ámbito temático propiciados.

La categoría Arte se asocia a la tematización con relación a las obras de artistas, como por ejemplo fotógrafos, músicos, pintores o arquitectos. Destinos se caracteriza por ser una sección en la que las habitaciones recrean ambientes de distintas ciudades, elemento que implica el valor añadido que proporciona encontrarse en un doble ambiente, la ciudad que se visita, y la ciudad donde se duerme. De igual modo, en la sección 2.0 se manifiesta la unión de las nuevas tecnologías en el sector hotelero, elemento que representa una oportunidad significativa para la innovación en la industria. La sección Naturaleza comprende los establecimientos en entornos naturales, rememorando los orígenes de la actividad turística en el sentido de la exploración de lo auténtico. Otra categoría que en los últimos años ha generado un creciente interés es Gastronomía, ya que dispone del vino, como tema consolidado, unido a otros objetos de tematización como el chocolate, el pan, o el queso, que están llamados a incorporarse al sector de los hoteles temáticos. De igual modo, el Ocio, que contiene elementos tan disímiles como la ambientación asociada a juguetes, videojuegos, películas o series de televisión, por solo citar ejemplos; y que representa un amplio conjunto de tematizaciones tan diverso y heterogéneo como son las formas de ocio y gustos de los consumidores. La tematización de los establecimientos hoteleros, se ha situado como la estrategia fundamental para la gestión de experiencias en hoteles, ante la realidad de que los hoteles sólo podrán mantenerse si logran ofrecer a sus clientes experiencias únicas y memorables, con un marcado impacto en el orden cognitivo, afectivo y sostenible, tanto por lo que se ofrece como por la forma en que se hace.

Un alojamiento temático, desde la visión del huésped, constituye un lugar dónde poder dormir, comer, descansar, en definitiva, cubrir las necesidades básicas y además cubrir otras necesidades en un lugar distinto, fuera de lo común y con experiencias únicas y diferentes (Boné, Rey y Fusté, 2015). Los clientes de este tipo de establecimientos no desean pasar desapercibidos entre los demás clientes, por el contrario, desean ser tratados de forma especial y diferenciada, además de disponer de una serie de atributos funcionales de



calidad en los servicios. En el hotelería temático se hace frecuente la aparición de nuevas tipologías. Actualmente existen los hoteles de campo, hoteles spa, hoteles de ciudad, hoteles de enoturismo, hoteles de esquí y de playa, hoteles en castillos, en palacios, hoteles de terror, hoteles románticos, hoteles submarinos o los hoteles boutique, entre muchos otros como hoteles en portaaviones, en teatros o en plazas de toros. Resulta muy frecuente la existencia de los llamados hoteles verdes, ubicados dentro de la naturaleza, y bajo estrictas normas para el cuidado del medio ambiente, construidos con materiales ecológicos que no dañan la naturaleza, ofrecen alimentos absolutamente artesanales y presentan actividades programadas por los propios miembros del hotel. Actualmente una nueva tipología muy poco conocida son los hoteles casa; unos establecimientos donde el cliente podrá trasladar todas sus pertenencias, hábitos, costumbres, y ambientes propios al establecimiento. Otra futura tipología de hotel será el hotel en el espacio (Kaneshiro y Compton, 2012; Mkono, 2012; Same y Larimo, 2012; Minkiewicz, Evans, y Bridson, 2013; Bharwani y Jauhari, 2013; Boné, Rey y Fusté, 2015). Puede concluirse que la tematización constituye la estrategia fundamental y más efectiva que ha generado la industria hotelera para gestionar la calidad de sus servicios de forma integral (Rihova et al., 2014; Bertella, 2014; Pulido y Navarro, 2014; Carballo Fuentes et al., 2015; Saayman y Van Der Merwe, 2015; Boné, Rey y Forné, 2015; Jiménez, 2016; Rivera Mateos, 2016; Sánchez Aguirre et al., 2017). No obstante, son muchas las alternativas que puede desarrollar un hotel como parte de su tematización; y en la forma en que logre incidir en cada una de las dimensiones inherentes a la calidad estará modificando positivamente la satisfacción de sus clientes. Teniendo en cuenta que la naturaleza de la tematización consiste en insertar elementos experienciales dentro de la funcionalidad, es necesario determinar cuáles son las dimensiones de los servicios hoteleros.

### **1.2.1 Atributos asociados a la gestión de la calidad funcional.**

Del análisis de la investigación realizada por Pérez Pérez (2017) puede concluirse que algunos autores establecen los niveles de evaluación con las dimensiones asociadas a los Modelos de Calidad del servicio, donde



Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985) son los más referenciados, y ellos instituyen cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción del cliente. Seguidamente se muestran las cinco dimensiones para realizar dicha evaluación:

- 1 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.
- 2 Capacidad: personal comunicativo, personal rápido, personal colaborador y personal informado, con una actitud positiva que ayude a los clientes en el menor tiempo posible a solventar sus necesidades.
- 3 Seguridad: personal amable y bien formado que transmite confianza a sus clientes en cualquier eventualidad que se presente, de manera confiable y segura.
- 4 Empatía: atención individualizada al cliente, horario conveniente, atención personalizada de los colaboradores, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades.
- 5 Intangibilidad: los servicios no pueden estar inventariados, sino que siempre se utiliza la capacidad de producción total del servicio sin producción total del servicio sin dejar nada pendiente o en stock.

Por otro lado, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) determinan tres dimensiones de calidad que son muy significativas:

- 1 Calidad física: aspectos físicos del servicio.
- 2 Calidad corporativa: imagen de la empresa.
- 3 Calidad interactiva: relación entre trabajadores y clientes o clientes con clientes.

Grönroos (1984) plantea que la experiencia de la calidad del servicio es afectada por otras dos dimensiones, que son la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica es cuando el servicio está técnicamente correcto para obtener una aceptación por parte del cliente. En cambio, la calidad funcional se enfoca en la forma en que el consumidor es atendido mientras se le brinda el servicio (Pérez Pérez, 2017).

En relación a la gestión de la calidad del servicio e identificación de sus dimensiones, el uso de la escala SERVQUAL ha sido la aproximación

dominante, siendo aplicada (en su forma original o con modificaciones que la acomoden a los diferentes subsectores analizados) en estudios sobre hoteles y alojamiento (Saleh y Ryan, 1991; Getty y Thompson, 1994; Patton, Stevens y Knutson, 1990; Armstrong, Mok y Go, 1997; Mei, Dean y White, 1999; Ekinci et al., 2003; Juwaheer y Ross, 2003; Lopez y Serrano, 2005; Lauau et al., 2005), restaurantes (Bojanic y Rosen, 1993; Lee y Hing, 1995), parques nacionales de vida salvaje (Akama y Kieti, 2003), casas históricas (Frochot y Hughes, 2000), negocio del ecoturismo (Khan, 2003), agencias de viajes (LeBlanc, 1992; Ryan y Cliff, 1997; Kaynama y Black, 2000; Bigne et al., 2010), tour-operadores (O'Neill et al. 2000; Atilgan et al., 2003; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017)), estaciones de esquí (Weiermair y Fuchs, 1999), líneas aéreas (Gilbert y Wong, 2003), destinos turísticos (Tribe y Snaith, 1998; López y Serrano, 2005) y un abanico de sectores (Fick y Ritchie, 1991).

La literatura no ha podido reafirmar la estructura de las cinco dimensiones de SERVQUAL en los diversos servicios de la hotelería. De esta forma Pérez Pérez (2017) ha encontrado evidencia para tres (Mei, Dean y White, 1999; Getty y Thompson, 1994), cuatro (López y Serrano, 2004), cinco pero diferentes de los obtenidos en SERVQUAL— (Saleh y Ryan, 1991; Frochot y Hughes, 2000), seis (LeBlanc, 1992; Khan, 2003), siete (Weiermair y Fuchs, 1999; Gilbert y Wong, 2003) y para nueve (Juwaheer y Ross, 2003) dimensiones de la calidad del servicio, mientras que otras investigaciones han reconocido una dimensión agregada —componentes clave de resultados— a las cinco derivadas del estudio original de SERVQUAL.

López y Serrano (2001), en su artículo sobre dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras, realizan un estudio minucioso de las dimensiones que forman la variable satisfacción del cliente en las empresas hoteleras, cuyo resultado ha permitido identificar cuatro dimensiones concernientes con la satisfacción del cliente en los establecimientos hoteleros.

La primera dimensión se denomina "fiabilidad", puede considerarse equivalente a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); puesto que recoge aspectos como reservas garantizadas, prestación del servicio según condiciones pactadas, solución de problemas rápida y eficazmente, servicio prestado sin errores, información puntual y exacta de todas las



condiciones del servicio. La segunda dimensión " características del personal " incluye fundamentalmente aspectos relacionados con profesionalidad, trato cordial, aspecto cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada/individualizada. Se trata de una dimensión que ya ha sido encontrada en otros estudios realizados en el sector turístico (Falces et al, 1999).

En tercer lugar, se encuentran elementos referidos a las instalaciones, su nivel de confort, seguridad, estado general, por lo que puede denominarse "Elementos Tangibles". Es una dimensión asimismo identificada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y que se ha visto revalidada en numerosos estudios posteriores dentro del sector. Por último, se encuentra una dimensión que cabría denominar "Oferta Complementaria", dado que dentro de la misma se incluyen aspectos como la gama de servicios ofertados por el hotel, la información sobre actividades de la zona o la tranquilidad del lugar.

Por otra parte, y respecto de las dimensiones encontradas en este estudio, debe señalarse que las dos que tienen mayor incidencia son la fiabilidad y las características del personal. Una circunstancia que pone de manifiesto la importancia que para los clientes tienen hoy día los aspectos relacionados con la forma en que se presta el servicio frente a aquellos otros meramente tangibles.

Pérez Pérez (2017) coincide con la propuesta de Ulacia Oviedo, 2015 en su libro *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, donde analiza las siguientes dimensiones como elementos que garantizan la satisfacción del cliente con la calidad del servicio:

1. Seguridad: Integridad física y de sus bienes materiales, cuidados del medioambiente.
2. Consistencia: La forma en que se presta el servicio es estable, proporciona confianza
3. Actitud: Es la relación interpersonal con el cliente, amabilidad, empatía, cortesía, etc.
4. Integralidad: Diversidad de los servicios, inclusión de servicios dentro del servicio.
5. Ámbito: Ambiente en que se ofrece el servicio



6. Disponibilidad: Accesibilidad en tiempo y espacio, proximidad, horarios
7. Oportunidad: Consiste en aprovechar los momentos propicios dentro del servicio
8. Adaptabilidad: Capacidad de adecuación al servicio y al cliente
9. Costo: Precio, tiempo y esfuerzo que requiere el cliente para acceder al servicio.

Leyva Salazar (2018) realiza un análisis de 11 atributos funcionales y obtuvo que los más utilizados y referenciados; así como los que mejor se adaptan a la la calidad funcional de los servicios hoteleros son: fiabilidad, confort, seguridad, empatía y especialización, su conclusión se basa en la combinación de técnicas como análisis de redes sociales y conglomerado jerárquico.

Del análisis anterior puede concluirse que las dimensiones más empleadas para evaluar la satisfacción del cliente constituyen, en gran medida, las establecidas en el Modelo SERVQUAL. La autora toma en cuenta las dimensiones propuestas por los autores anteriormente mencionados y decide utilizar en la presente las propuestas por Pérez Pérez (2017) y Leyva Salazar (2018); debido a que recogen los elementos esenciales del servicio, poseen un alto grado de actualidad, se ajustan muy positivamente a las características de los servicios hoteleros, evidencian diferenciación e integración entre las dimensiones del servicio, incluyendo el costo como un importante elemento a considerar; además su identificación se sustenta en métodos estadísticos.

### **1.2.2 Calidad de la experiencia. Dimensiones, componentes y ámbitos para su gestión.**

La calidad se basa en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (González Camejo, 2018). Diversos autores concuerdan en que la CET consiste en un proceso acumulativo, por etapas, que incluye la fase anterior, vacacional en el destino, y posterior a las vacaciones, y que se necesita de una preparación



explícita para que suceda. Siendo una percepción subjetiva, es totalmente necesario incorporar al turista en dicho proceso, y se han definido algunas dimensiones específicas que deben integrarse en el análisis. Las definiciones analizadas sobre CET evidencian la necesidad de integrar los elementos que la componen (dimensiones de calidad, componentes y ámbitos) partiendo del diagnóstico y llegando hasta el establecimiento de estrategias para la eliminación de las insuficiencias identificadas y el monitoreo de los resultados. Esta afirmación induce a la necesidad de gestionar la CET, ya que aborda las fases de diagnóstico, diseño, proyección y control, contemplando la incorporación de estrategias de solución, como una forma de mejora por corrección.

Una vez conceptualizados estos elementos, la autora concuerda con autores como (Álvarez García, 2018 y Guethón Sierra, 2018) en que la gestión de la CET se basa en diseñar, proyectar y evaluar aquellos elementos que influyen en la percepción que tienen los clientes sobre la experiencia vivida.

Para profundizar en los elementos asociados a la calidad de la experiencia y la forma en que se articulan para lograr satisfacer las expectativas del cliente, se profundizó en una revisión a la bibliografía especializada en el tema, realizada por González Camejo (2018) a un total de 107 investigaciones. Para el análisis la autora tuvo en cuenta los atributos asociados a la CET y las dimensiones en las que estos se agrupan. Se concluyó que los aportes pueden ser reunidos en tres posibles grupos; en los cuales coinciden las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible.

El primer grupo está compuesto por el 22.4% de los autores y comprende los atributos: relacional, sensorial, emocional y cultural. El segundo grupo abarca el 25.2% de los autores y aborda los atributos: física, sostenible, afectiva, responsable, racional, cognitiva, social y espiritual. El tercer grupo contiene al 52.4% de los autores con los atributos: confort, estimulante, novedosa, escapista, hedonista, ecológica, diversión, autenticidad y renovadora.

Una vez analizados los resultados la autora asume la gestión de la CET por medio de los 21 atributos de calidad identificados por los autores consultados. Igualmente considera pertinente incorporar cada uno de estos atributos a las

dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible, ya que se encuentran reflejados en los tres grupos identificados. No obstante, en el estudio se identifican ciertos atributos cuya inclusión, como dimensiones fundamentales, puede valorarse. Para determinar los atributos de calidad más representativos se construyó una matriz binaria que consideró la presencia o no de los atributos en cada uno de las investigaciones analizadas.

Utilizando el paquete estadístico Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, se obtuvo que los atributos más relacionados en las investigaciones analizadas fueron: cognitivo, afectivo, sensorial, relacional, social y sostenible (ver figura 1.2). Igualmente, se realizó un análisis de forma cuantitativa con la ayuda del Ucinet, cuyos resultados se muestran en el anexo 1.

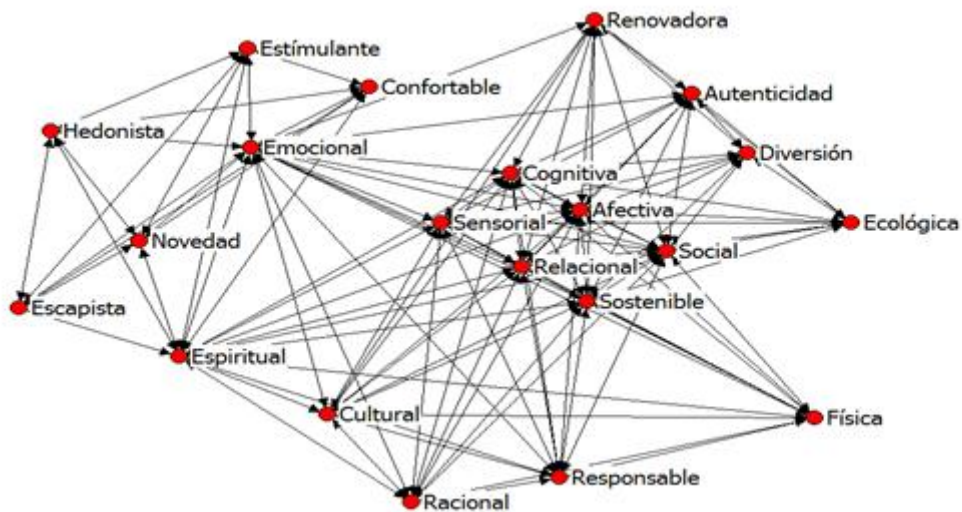


Figura 1.2. Relaciones entre atributos asociados a la gestión de la CET en hoteles.

Los atributos anteriormente mencionados presentan un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes. De igual modo, tienen menor centralización global de cercanía con la red (in Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (in Harmonic Closeness) y mayor





robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad. Los atributos que presentan menor grado de centralidad son: racional, espiritual, cultural, responsable, físico, ecológico, diversión, autenticidad, renovadora, confortable, estimulante, emocional, hedonista, novedad y escapista. De forma general, puede decirse que todos los atributos deben ser evaluados y se considera necesario su análisis; no obstante, son los atributos de mayor centralidad los que serán considerados dimensiones de CET.

A criterio de la autora, la gestión de la CET será efectiva, en la medida que logre diseñar, proyectar, controlar y mejorar los atributos y dimensiones de calidad identificados en cada uno de los componentes de la experiencia (actores, actividades, tematización, escenarios y tecnología). Por otra parte, la gestión debe realizarse inicialmente a nivel de producto turístico y luego integrarse todos los elementos a nivel de destino. Es necesario adaptar los elementos asociados a la gestión de la CET al sector hotelero; para lo cual ha de profundizarse en sus particularidades y componentes.

### **1.3 Análisis crítico de los procedimientos para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros.**

Durante la revisión bibliográfica realizada en el marco de la presente investigación, no se encontraron evidencias explícitas de procedimientos orientados a la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros, sin embargo constan instrumentos independientes que permiten establecer pautas para dar respuesta al problema planteado. Para efectuar el estudio de los procedimientos asociados a la gestión de la calidad funcional se asume la revisión bibliográfica efectuada por Leyva Salazar (2018) a 29 investigaciones. Para el análisis se tuvieron en cuenta los atributos asociados a la GCF y las dimensiones en las que estos se agrupan. Con la ayuda del Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico por autores utilizando como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, según el cual con un corte en el nivel 8 se obtuvo que los autores pueden ser reunidos en cinco posibles grupos; (Ver anexo 2).



El primer grupo contiene el 37.9% de los autores<sup>5</sup>: son estudios basados en el modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo evaluar la calidad de servicio y establecer cuáles son los atributos que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. En varios de los estudios de este grupo se crean otras escalas basándose en la SERVQUAL utilizando diferentes atributos de la calidad. La técnica más empleada para obtener los datos es mediante la aplicación de una encuesta, regularmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que fijan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados ya sea desde el punto de vista del cliente o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados. Los atributos de calidad más utilizados en estos estudios son: los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad.

El segundo grupo abarca el 20.7% de los autores<sup>6</sup>, estos estudios realizan análisis teóricos donde desarrollan una revisión de los conceptos relacionados con la calidad de servicio en la hotelería e inciden en aspectos diferentes, algunos tras una revisión sobre la dimensión y atributos relacionados con la satisfacción del cliente, hacen una revisión a los principales métodos de medición de la satisfacción y concluyen con una revisión de aspectos globales e interculturales que afectan a la satisfacción. Otros, hacen una revisión de los conceptos de calidad de servicio a partir de las dos escuelas de conocimiento, la norteamericana y la norteeuropea, reflexionando sobre el concepto de expectativa y su medición. Concluyen su trabajo indicando que es necesario determinar unos atributos “universales” de calidad de servicio en hotelería al igual que establecer unos estándares comunes de comparación. Los atributos de calidad que más se analizan son: receptividad y empatía.

---

<sup>5</sup> Lockwood (1994); Akbaba (2006); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1995); Richard y Sundaram (1995); Webster y Hung (1994); González Camejo (2018); Pérez Pérez (2017); Cronin y Taylor (1992); Getty y Thompson (1994); Mei et al. (1999); Falces, Sierra, Becerra y Briñol (1999).

<sup>6</sup> Ekinci et al. (2003); Antony, Antony y Gosh (2004); Grande et al.(1999); Armstrong et al.(1997); Patton et al.(1994); Noda Hernández (2004).



El tercer grupo está compuesto por 13.8% de los autores<sup>7</sup>, son investigaciones que hacen adaptaciones de la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio en hoteles, en los cuales hacen uso de prácticamente los mismos atributos de la calidad: fiabilidad, elementos tangibles, personal y oferta complementaria. En su descripción de características del personal se incluyen aspectos relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

El cuarto grupo lo conforman el 13.8% de los autores<sup>8</sup>, estas investigaciones tienen como objetivo determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en los hoteles, y se tuvieron en cuenta los atributos: cortesía y competencia del personal, comunicación y transacciones, elementos tangibles, adecuación y prontitud del servicio, solución a los problemas.

El quinto grupo está formado por el 13,8% de los autores<sup>9</sup> proponen un sistema de indicadores como parte del procedimiento desarrollado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros que permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones orientadas a la mejora, además de realizar una valoración crítica de diferentes modelos de evaluación de la satisfacción del cliente. Uno de los estudios de este grupo, Stevens et al. (1995), creó una escala para medir la calidad en los restaurantes. Los atributos utilizados son: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, empatía.

Luego de la revisión de la bibliografía consultada se puede concluir de las investigaciones que: Las escalas más utilizadas son basadas en el Modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente; las dimensiones de calidad más analizadas resultaron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; la etapa más abordada en las investigaciones es la de prestación de los servicios; el enfoque más utilizado es el enfoque al cliente, otro utilizado es el enfoque normalizado y ninguno de los casos estudiados tiene un enfoque a la mejora; la etapa del

---

<sup>7</sup> Bojanic y Rosen (1994); López y Serrano (2001); Tsang y Qu (2000); Fernández y Badia (2004).

<sup>8</sup> Akan (1995); Pérez Campdezuñer (2008); O'Neill et al (2000); Otto y Ritchie (1996).

<sup>9</sup> Stevens et al.(1995); González Escalona (2017); Caruana et al.(2000); García Buades (2001).



ciclo de gestión más analizada es la de control limitada a la evaluación, en solo uno de los procedimientos estudiados, Pérez Pérez (2017), se encuentra el ciclo de gestión, en todo su alcance.

De forma independiente se estudia el procedimiento propuesto por Leyva Salazar (2018), ya que este contiene las características de los trabajos incluidos en el análisis de conglomerado y se diseña con el propósito de solucionar las deficiencias metodológicas encontradas los mismos. El instrumento constituye, a criterio de la autora, una valiosa herramienta para la GCF, ya que se estructura en cuatro fases; la preparación y diagnóstico inicial comprende los elementos generales y la caracterización, con vista a los elementos que serán abordados en las fases restantes; y en los instrumentos de recopilación de la información. En esta etapa se constituye el equipo de trabajo y el comité de expertos que certificará la toma de decisiones durante todo el proceso. La fase de diagnóstico y proyección de estrategias evalúa el estado de los indicadores asociados a la relación entre los componentes de los servicios y las dimensiones de calidad, el cumplimiento de los requisitos; y el equilibrio entre las expectativas y percepción de los clientes sobre cada servicio. La etapa de proyección comprende el desarrollo de estrategias para cada servicio y el monitoreo permanente a la ejecución y resultados preliminares. En la fase de control y mejora se recalculan todos los indicadores, se comparan los resultados y se valora el impacto de las estrategias; se identifican y ordenan las causas que inciden en las deficiencias y se evalúa su impacto. La etapa de mejora comprende estrategias asociadas a lograr cambios sustanciales en los componentes de cada servicio, teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. Se emplean una serie de técnicas para obtención y procesamiento de la información, que facilitan la toma de decisiones y aportan resultados específicos acerca del comportamiento de los indicadores de calidad en cada servicio analizado.

El análisis metodológico sobre la gestión de la calidad de la experiencia turística se realiza a partir de un conjunto de indicadores valorados por González Camejo (2018), como resultado de una revisión a 99 autores; de los cuales el 6 % pertenecen al período (1997-2000), 32 % al período (2001-2009) y el 61% al período (2010-2017). estos son:



### 1. Indicador asociado a las etapas y componentes

Las etapas diseño, proyección y evaluación son abordadas, independientemente y al menos de forma implícita, por el 81.8%, 63.6% y 69.6% de los autores, respectivamente. Ninguno de los autores consultados hace alusión a etapas de mejora, al menos de forma explícita y solo fueron encontradas recomendaciones específicas resultantes de opiniones emitidas por los clientes. Los componentes actividades, escenarios, actores y tematización son mencionados, al menos de forma explícita en el 100% de los trabajos; además se observa que el componente tecnología aparece en el 82.8% de los trabajos y corresponde, en su mayoría, al período 2001-2017. De igual modo se observa que la tematización aparece reflejada, además, como la principal forma de gestionar experiencias a nivel de producto como son: hoteles, cafeterías, restaurantes, excursiones y cruceros.

### 2. Herramientas para la obtención de la información y alcance

Las herramientas más empleadas para obtener información en los trabajos analizados son: encuestas (93.9%), revisión de comentarios en redes sociales (87.8%) y entrevistas informales (79.8%). Se encontraron investigaciones que abordan la revisión a comentarios de clientes (27.2%) y la consulta a especialistas (31.3%). En la mayoría de los trabajos se emplea más de una herramienta y los resultados obtenidos garantizan la continuidad de las investigaciones. El 88.9% de los trabajos analiza la gestión de experiencias a nivel de destino turístico y el resto aborda productos turísticos específicos como hoteles, excursiones y restaurantes, tanto de forma simultánea o independiente. El 29.3% de los autores trata la gestión de experiencias en cruceros, ya sea vinculado a los destinos que visita o a otros productos turísticos.

### 3. Enfoques y atributos de calidad considerados

Todas las investigaciones emplean, de manera explícita, el enfoque al cliente. Los trabajos que abordan el turismo sostenible, o cualquier otra modalidad directamente relacionada con la naturaleza, utilizan enfoques normativos para temas relacionados con el medioambiente y la ecología, siempre desde una perspectiva orientada al cliente. El 100% de las investigaciones aborda elementos de calidad en el orden cognitivo y afectivo. Los autores se refieren



además a las dimensiones sostenible (97.9%), sensorial (86.8%), social (91.9%) y relacional 85.8%.

De forma general, se identifican insuficiencias entorno a la integración de los componentes de los servicios hoteleros con el ciclo de gestión, así como con las dimensiones de calidad de la experiencia turística. La fase de mejora es poco tratada por los autores y en los casos analizados solo se limita a la mejora por corrección, siendo menos abordadas la mejora por innovación y por continuidad. La tecnología es poco estudiada y su aprovechamiento no se concibe como una vía de contribución a la CET. La gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles, y los estudios consultados en este sentido, se orientan hacia la tematización del producto. Como resultado de esta revisión González Camejo (2018) propone un procedimiento que satisface las necesidades de la presente investigación en materia de gestión de la calidad experiencial; el mismo está constituido por tres fases, ocho pasos y ocho tareas, y aporta un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de la experiencia y las condiciones para su gestión. Toma en cuenta los componentes de la experiencia, sus ámbitos y dimensiones de calidad; con un enfoque de mejora orientado al cliente y es valorado de forma prospectiva y retrospectiva a través del criterio de expertos y la aplicación en hoteles del destino holguinero, respectivamente.

#### **1.4 Características de la gestión integral de la calidad en hoteles del destino Holguín.**

El sector del turismo, ha crecido mundialmente a una velocidad mayor que la demanda, dando lugar a un exceso en la oferta, de la cual es consciente el consumidor. Por otra parte, y como consecuencia de un grupo de fenómenos importantes ocurridos en el mundo en los últimos años, las conductas y hábitos del cliente de viajes de turismo han variado, siendo hoy más propensos a un turismo de experiencias en destinos seguros.

El destino turístico holguinero es actualmente uno de los más visitados de Cuba, posee una considerable capacidad habitacional para el turismo internacional, la composición de la planta hotelera, los grupos fundamentales que operan en el territorio y la variedad de sus recursos turísticos, le garantizan



promocionarse como un abanico de posibilidades para el mercado nacional e internacional.

Se han realizado varias investigaciones en materia de gestión integral de la calidad acerca del destino Holguín; sin embargo los resultados evidencian insuficiencias en el orden funcional y experiencial de forma independiente. A continuación se exponen las principales deficiencias clasificadas de acuerdo con dicha naturaleza.

#### Deficiencias asociadas a la calidad experiencial<sup>10</sup>

1. La necesidad de potenciar fundamentalmente las actividades de ocio y los servicios tematizados, pues constituyen las motivaciones más valoradas por los turistas. Mediante la revisión del correcto funcionamiento de los restaurantes especializados, así como la creación de nuevas actividades y la promoción de las mismas
2. Insuficientes actividades de exploración de manera espontánea e imprevisible, a partir de excursiones a sitios históricos, juegos de participación y actividades sorpresivas a clientes repitentes, como celebrar cumpleaños y aniversarios
3. Poca variedad de experiencias, a través de actividades contemplativas/reflexivas, como visitar comunidades locales y relacionarse con la naturaleza. Mediante ferias artesanales, disfrute de cocteles para presenciar la puesta de sol, caminatas ecológicas, cabalgatas a lugares de interés, miradores que propicien la contemplación del entorno paradisíaco, siembra de árboles, talleres de protección ambiental y excursiones a casas de pobladores locales
4. Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura. A través de la incursión en el programa de animación ejercicios yogas y de Taichi; acondicionar lugares que propicien el descanso pasivo, la relajación y la interrelación con el entorno natural; concursos de fotografías tomadas en el destino por los clientes, talleres de pintura;

---

<sup>10</sup> Fuente: Informes de balance del MINTUR en los años 2017 y 2018, revisión de comentarios en TripAdvisor e investigaciones desarrolladas por los autores (Guethón Sierra, 2018; Álvarez García, 2018; González Camejo, 2018).



actividades de buceo y pesca; recorridos en helicóptero, catamarán y motos acuáticas.

5. Necesidad de incentivar la multi-experiencia a través de las vivencias extremas y existenciales y estimular la multi-actividad orientada a hacer más atractivas las actividades recreativas, de diversión y juego; las de ejercicio físico y las de equilibrio de cuerpo y alma
6. Insuficientes escenarios adecuados para la realización de actividades de meditación y relajación
7. No se propician las actividades con carácter espontáneo e imprevisible

Deficiencias asociadas a la calidad funcional<sup>11</sup>

1. Oferta reiterativa en los ciclos menú y cartas menú
2. Incumplimiento de los estándares físicos y de servicio en relación a los precios de venta de los paquetes y costos presupuestados
3. Deficiente presentación de platos de la cocina cubana e internacional
4. Incorrectos hábitos en la manipulación de alimentos y falta de higiene en áreas de elaboración
5. Limitada preparación del personal de cocina: elaboradores de alimentos y mandos intermedios en cocina
6. Bajos niveles de satisfacción de los clientes con la calidad y variedad del servicio en los restaurantes buffet
7. Limitada oferta de cócteles
8. Cartas menú poco atractivas y con insuficiente información sobre la oferta
9. Insuficiente preparación técnico profesional de mandos medios y trabajadores
10. Falta de creatividad en la decoración de interiores
11. Limitado dominio de competencias para la atención al cliente
12. Bajos niveles de satisfacción de los clientes en las encuestas de frontera del destino con los servicios hoteleros en cuanto a la recreación y animación turística y los servicios de alimentos y bebidas.
13. Desfavorable situación con la categorización de restaurantes y hoteles.

---

<sup>11</sup> Fuente: Informes de balance del MINTUR en los años 2017 y 2018, revisión de comentarios en TipAdvisor e investigaciones desarrolladas por los autores (Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017; Leyva Salazar, 2018; Domínguez Vela, 2018).



#### 14. Limitada oferta para el mercado nacional

De esta forma, la autora concluye que los estudios analizados coinciden en cuanto a las insatisfacciones por parte de los clientes con respecto a la calidad, en los elementos asociados a los componentes funcional y experiencial; dichos resultados evidencian la necesidad de diseñar un procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros.

### 1.5 CONCLUSIONES PARCIALES

Los resultados derivados de esta investigación permiten elaborar las conclusiones siguientes:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió determinar que la gestión integral de la calidad se concibe como una premisa para garantizar la mejora en los indicadores asociados a la satisfacción del cliente vinculando elementos propios de la calidad funcional y experiencial.
2. La calidad funcional se manifiesta a través de dimensiones en el orden de la fiabilidad, el confort, la seguridad, la empatía y la especialización; siendo la evaluación la etapa más abordada en las investigaciones, en la mayoría de los casos, desde la perspectiva de la prestación.
3. Se identificaron componentes y ámbitos asociados a las dimensiones de la calidad de la experiencia turística. La misma es abordada a través de la proyección y monitoreo de estrategias, sin incorporar fases previas y posteriores asociadas al ciclo de gestión.
4. La tematización se considera una estrategia fundamental para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros, a través de la inserción de los elementos inherentes a la calidad experiencial en los atributos funcionales de las actividades básicas.
5. La revisión de los procedimientos asociados a la gestión integral de la calidad permitió identificar las propuestas de Leyva Salazar (2018) y González Camejo (2018) como las bases para el diseño del procedimiento para la GIC en el orden funcional y experiencial, respectivamente.
6. Se identificaron insuficiencias asociadas a la calidad funcional y experiencial en los servicios hoteleros del destino Holguín, las cuales avalan el diseño de un procedimiento para la gestión integral de la calidad que contribuya al



incremento de la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus expectativas; y por consiguiente al desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS HOTELEROS**

El presente capítulo expone el procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros, el mismo se encuentra elaborado sobre bases científicas y como resultado de la revisión bibliográfica realizada en el capítulo anterior. La propuesta está integrada 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). El procedimiento tiene como características fundamentales que integra elementos de calidad funcional y experiencial simultáneamente; el mismo se encuentra valorado de forma prospectiva, a través del Método del Delphi; cuyos resultados se evidencian al concluir la descripción metodológica; en el anexo 3 se aprecia el algoritmo que describe el instrumento diseñado.

### **Fase I. Preparación y diagnóstico inicial**

**Objetivo:** establecer las condiciones organizativas para gestionar de forma integral la calidad en los servicios hoteleros.

#### **Etapas 1. Compromiso**

**Objetivo:** implicar a todos los integrantes de la organización, para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel.

**Contenido:** garantizar el compromiso de los directivos y personal involucrado durante la investigación. Constituir el equipo de trabajo, ya sea con trabajadores con alto grado de especialización o mediante la contratación de consultores. La segunda opción contribuye a evitar la parcialización de los investigadores por el sentido de pertenencia que puedan tener hacia la organización. De cualquier modo se requiere de la participación del personal del hotel para facilitar la recopilación de la información y la aplicación de los instrumentos, así como para acceder a datos específicos. Debe garantizarse que los recursos necesarios para realizar el estudio no impliquen costos que la entidad no pueda cubrir.

**Técnicas:** tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

#### **Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo**



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

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

## **Paso 2. Selección del comité de expertos**

**Contenido:** En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté integrado por 11-15 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parciales o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

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

Tabla 2.1 Parámetros para evaluar la experticia

<b>Criterios</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Clasificación</b>
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1



	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3
Participación en eventos relacionados con el tema	Regionales	1
	Nacionales	2
	Internacionales	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 - 3	Alto

Fuente: Elaboración propia

Índice de Experticia (IE) =  $\sum Pp/4$  (1)

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

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

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

## **Etapas 2. Análisis general del hotel**

**Objetivo:** describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios.

## **Paso 3. Caracterización del hotel**

**Contenido:** definir las principales características del hotel, teniendo en cuenta:

1. Grupo Empresarial al que se subordina
2. Principales mercados emisores
3. Competidores. Deben clasificarse los competidores atendiendo a:
  - Marca
  - Grupo hotelero
  - Categoría
4. Partes interesadas
  - Socios
  - Proveedores
5. Servicios. Deben describirse los servicios que presta el hotel, definiendo su alcance e interrelación con los demás servicios.
6. Recursos



- Infraestructura
- Tecnología
- Personal. Debe caracterizarse la fuerza de trabajo atendiendo a:
  - Nivel de escolaridad
  - Dominio del idioma
  - Categoría ocupacional
  - Edad
  - Sexo
  - Experiencia
- 7. Indicadores del desempeño
  - Ingresos
  - Costos
  - Utilidades
- 8. Satisfacción del cliente
- 9. Porcentaje de quejas

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

#### **Paso 4. Análisis normativo de la calidad en el hotel**

**Contenido:** Caracterizar el hotel en cuanto a las normas de calidad por las cuales se rige y establecer los requisitos de calidad para los servicios.

#### **Tarea 1. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad del hotel atendiendo a su enfoque y resultados. Se recomienda profundizar en los resultados obtenidos por la organización en materia de calidad; sus premios, resultado de procesos de auditoría y certificación. No debe obviarse el análisis de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

**Técnicas:** Revisión documental, entrevistas.

#### **Fase II. Diagnóstico integral de la calidad**

**Objetivo:** Identificar los servicios débiles y puntos críticos en la calidad funcional y experiencial



### **Etapa 3. Diagnóstico al estado actual de la calidad funcional**

**Objetivo:** diagnosticar el estado general de calidad funcional de los servicios que presta el hotel, para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias

**Contenido:** evaluar la calidad funcional de los servicios del hotel para determinar si existen deficiencias que indiquen un mal funcionamiento. El contenido de esta etapa corresponde a la propuesta de Leyva Salazar (2018).

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

**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.

**Fiabilidad:** Capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.

**Empatía:** Comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.

**Seguridad:** Higiene, inocuidad de los alimentos y bebidas, credibilidad, privacidad, confianza

**Especialización:** Atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas.

La calidad funcional de los servicios es el resultado de la interrelación entre las dimensiones de calidad del servicio y sus componentes para alcanzar los estándares del servicio. De esta forma su análisis se realiza en tres momentos; el primero consiste en determinar la medida en que los componentes del servicio tributan a alcanzar las dimensiones de calidad. El segundo análisis consiste en determinar si la prestación comprende todos los requisitos



establecidos para los servicios y el tercero valora la satisfacción del cliente en función de las expectativas y percepción sobre el servicio.

Seguidamente se procede a caracterizar los servicios atendiendo a la combinación de elementos aportados de autores como (Grönroos y Gummerson, 1987; Rust y Oliver, 1994). Los componentes del servicio que se proponen para el análisis son:

1. Infraestructura: Es todo el espacio físico y equipamiento empleados para la prestación del servicio; dígame habitaciones, restaurantes, cafeterías, etc.
2. Productos: Son todos los productos del servicio; ej. Alimentos, bebidas, actividades, etc.
3. Promoción: Forma y medios empleados para la promoción del servicio; ej. Folletos, revistas, páginas web, etc.
4. Personal: Personas que intervienen en el servicio, capacidades, actitudes, aptitudes, requisitos, etc.
5. Costo - Precio: En el caso de la modalidad Todo incluido, este elemento se refiere a aquellos servicios que no se incluyen en los programas; ej. Celebraciones, masajes, consultas médicas, tiendas, etc.
6. Cliente: Tipos de cliente, nacionalidad, características, etc.
7. Proceso: Actividades del servicio

### **Paso 5. Análisis de la relación Componentes - Dimensiones**

**Contenido:** se establece la interrelación mediante una lista de chequeo que se muestra en la tabla 2.2. Esta se aplica de manera individual a cada servicio; de esta forma los resultados pueden ser analizados independientemente. Para desarrollar la lista de chequeo se recomienda aplicar una encuesta al cliente interno empleando una escala ordinal descendente (1-5); este análisis puede complementarse con la revisión documental.

Tabla 2.2. Lista de Chequeo de la relación Componentes –Dimensiones

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					Cc
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Infraestructura						Cc1
Producto						Cc2
Promoción						Cc3
Personal						Cc4
Costo/Precio						Cc5
Proceso						Cc6



Cliente						Cc7
Cd	Cd1	Cd2	Cd3	Cd4	Cd5	Ccd

Una vez aplicada la encuesta se determina la calidad Componente – Dimensión (Ccd) y sus indicadores asociados tal y como aparece en la tabla

2.2. Se proponen las expresiones de cálculo 2-4

$$Ccd = \sum_1^{35} P/35 \quad (2)$$

$$Cd = \sum_1^7 Pd/7 \quad (3)$$

$$Cc = \sum_1^5 Pc/5 \quad (4)$$

Pd: Puntuación promedio obtenida para cada dimensión

Pc: Puntuación promedio obtenida para cada componente

P: Puntuación promedio obtenida en cada casilla

Cc: Calidad de los componentes

Cd: Calidad de las dimensiones

La escala empleada para evaluar la mayor parte de los indicadores propuestos en el instrumento se ilustra en la tabla 2.3 y sus rangos fueron adaptados de la propuesta de Leyva Salazar (2018), la modificación consiste en la incorporación de un rango de aceptación intermedia, para garantizar la aplicabilidad total a todo tipo de instalación hotelera.

Tabla 2.3. Escala propuesta para la evaluación de los indicadores

Rangos	Clasificación
1-2.49	Baja
2.5-3.49	Media
3.5-5	Alta

**Técnicas:** Entrevistas, observación directa, revisión documental.

### **Paso 6. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio.**

**Contenido:** se analiza el cumplimiento de los requisitos de las NC 126: 2001 para el servicio de Restauración y la NC 127: 2014 para el servicio de Alojamiento. En el caso del servicio de Animación, por su alto grado de subjetividad, se recomienda emplear encuestas al cliente interno (trabajadores vinculados a la animación) acerca de elementos relacionados con el diseño de este servicio. Para cada servicio debe calcularse el Índice de cumplimiento de los requisitos del servicio (ICrs) y los índices de cumplimiento para cada requisito de forma individual (ICr).

### **Servicio de Animación**



En la tabla 2.4 se proponen 7 requisitos que debe incluir el servicio animación, tomando como base los definidos por González Escalona, 2017. Las técnicas recomendadas para recopilar la información son las entrevistas a trabajadores y a clientes, con escala ordinal ascendente (1-5) para garantizar uniformidad en los indicadores calculados; en función de las características del hotel en el momento de aplicación del procedimiento. Para el cálculo del ICrs e ICr se proponen las expresiones 5 y 6, y la escala de evaluación coincide con la tabla 2.3.

Tabla 2.4. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Animación

Requisitos	ICr
Facilitar la integración y participación de todos los huéspedes en sus actividades	
Rescatar y difundir del patrimonio cultural local y nacional	
Garantizar la armonía entre los huéspedes y su interacción con la naturaleza	
Optimizar la utilización de toda la infraestructura hotelera	
Promover la economía local a través de la generación de nuevos empleos	
Contribuir a que todos los clientes mantengan una adecuada calidad de vida y utilicen de forma sana su tiempo libre durante las vacaciones	
Ampliar las posibilidades lúdicas para los huéspedes y la comunidad	
<b>ICrs</b>	

$$ICrs = \sum_1^7 ICr / 7 \quad (5)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr / n \quad (6)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

**Técnicas:** Encuestas, observación directa, revisión documental.

### Servicio de Restauración

Para calcular los ICrs; ICr se emplea la observación directa y la entrevista a los trabajadores y las expresiones de cálculo 7-8. Se elabora una lista de chequeo basada en los requisitos del servicio según la NC 126: 2001 y la NC 127: 2014; tal y como aparece en la tabla 2.5. La escala de evaluación coincide con los parámetros establecidos en la tabla 2.3.

Tabla 2.5. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Restauración

Requisitos	Descripción	ICr P (1-5)
	NC 126:2001	
5.1	Ubicación	
5.2	Edificación	
5.3	Condiciones de calidad y diseño	
5.4	Exteriores del restaurante y acceso	
5.5	Entrada al restaurante	

5.6	Servicios técnicos. Abastecimientos	
5.7	Seguridad	
5.8	Condiciones higiénico-sanitarias	
5.9	Facilidades para personas con discapacidades	
5.10	Salón comedor	
5.11	Servicios	
5.12	Cartas	
5.13	Servicios sanitarios públicos	
5.14	Cocina	
5.15	Almacenamiento	
5.16	Mantenimiento general	
5.17	Recursos humanos	
	<b>NC 127:2014</b>	
5.3.20.1.1	Índice de plazas gastronómicas, dotación, oferta y servicios	
		ICrs

$$ICrs = \sum_1^{18} ICr/18 \quad (7)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr/n \quad (8)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

**Técnicas:** Entrevistas, observación directa, revisión documental.

### Servicio de Alojamiento

Para determinar el cumplimiento de los requisitos del servicio Alojamiento se procede de forma similar al servicio del Restauración. Para ello se emplean los requisitos de la NC 127: 2014. Igualmente se elabora una lista de chequeo tal y como aparece en la tabla 2.6. Se emplean las expresiones de cálculo 9-10 y la escala para clasificar los resultados se corresponde con la empleada para los servicios de Restauración y Animación.

Tabla 2.6. Lista de evaluación para el ICr en el servicio Alojamiento

Requisitos	Descripción NC 127: 2014	ICr P (1-5)
5.1	Responsabilidades	
5.1.1	Capital humano	
5.1.2	Comercialización	
5.1.3	Identificación y tratamiento a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas que tributan al cumplimiento de requisitos de calidad	
5.2	Requisitos generales de los establecimientos de alojamiento	
5.3	Requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento	
5.3.1	Edificación	
5.3.2	Entradas	



5.3.3	Estacionamiento	
5.3.4	Escaleras	
5.3.5	Señalización	
5.3.6	Iluminación	
5.3.7	Agua	
5.3.8	Electricidad	
5.3.9	Condiciones ambientales e higiénico sanitarias	
5.3.10	Aislamiento acústico	
5.3.11	Seguridad	
5.3.12	Facilidades para personas con discapacidades	
5.3.13	Servicios técnicos	
5.3.14	Áreas verdes	
5.3.15	Servicios sanitarios públicos	
5.3.16	Vestíbulo principal	
5.3.17	Servicios de recepción	
5.3.19	Área habitacional	
5.3.20.2	Áreas recreativas	
		<b>ICrs</b>

$$ICrs = \sum_1^{25} ICr / 25 \quad (9)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr / n \quad (10)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

**Técnicas:** Entrevistas, observación directa, revisión documental.

### **Paso 7. Determinación de la Diferencia Expectativa – Percepción (E-P)**

**Contenido:** se determinan las diferencias Expectativa – Percepción para los servicios, de forma independiente.

Para determinar el estado de la satisfacción del cliente, la autora asume una aplicación parcial del Modelo SERVQUAL formulado por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985). Este modelo es conocido también como Modelo de las Deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la organización de servicios de otras cuatro deficiencias. A continuación, se pasa a analizar los cinco gaps propuestos.



Gap 1(Expectativas): Diferencia entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección. La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio.

Gap 2(Estándares): Diferencia entre las percepciones de la dirección y las especificaciones del servicio. La dirección puede no fijar las especificaciones de calidad o que estas sean poco claras o irreales.

Gap 3 (Prestación): Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio prestado, puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo, la moral baja, los equipos estén en mal estado, escasa estimulación, entre otros.

Gap 4 (Comunicación): Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador.

Gap 5 (Percepción): Diferencia entre la percepción del servicio y el servicio esperado

Para determinar el E-P del servicio, la autora considera pertinente el análisis del ciclo Expectativas-Estándares-Percepción. El E-P constituye un indicador concreto para el servicio analizado, representa el grado de conformidad del cliente con el servicio en cuestión, para su cálculo deben definirse los atributos específicos del servicio en correspondencia con los estándares del mismo y analizar su comportamiento en la prestación del servicio.

Para el desarrollo de este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la cual se evalúe el nivel de expectativa y percepción (escala ordinal ascendente 1-5) que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio; y a la calidad de los componentes. Para determinar el tamaño de la muestra se recomienda utilizar un muestreo estadístico para poblaciones finitas, tomando como población la ocupación trimestral; según la expresión 11.

$$n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) + K^2 p \cdot q} \quad (11)$$

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

Las tablas 2.7 y 2.8 muestran los indicadores a calcular según las expresiones 12-29 para la diferencia E-P respecto a las dimensiones y componentes, respectivamente. La escala empleada aparece en la tabla 2.9, y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

Tabla 2.7. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones de calidad

Servicios	Dimensiones de Calidad P (1-5)					
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Alojamiento						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Restauración						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Animación						
Expectativas						IEds
Percepción						IPds
Hotel						
Expectativas	IEd	IEd	IEd	IEd	IEd	IEdh
Percepción	IPd	IPd	IPd	IPd	IPd	IPdh

$$IEds = \sum_1^5 Ed/5 \quad (12) \quad IPds = \sum_1^5 Pd/5 \quad (13) \quad E - Pds = \frac{IPds}{IEds} \quad (14)$$

$$IPdh = \sum_1^3 IPds/3 \quad (15) \quad IEdh = \sum_1^3 IEds/3 \quad (16) \quad E - Pdh = \frac{IPdh}{IEdh} \quad (17)$$

$$IEd = \sum_1^3 Ed/3 \quad (18) \quad IPd = \sum_1^3 Pd/3 \quad (19) \quad E - Pd = \frac{Pd}{Ed} \quad (20)$$

IEds: Índice de expectativas para las dimensiones del servicio

IPds: Índice de percepción para las dimensiones del servicio

E-Pds: Diferencia Expectativa- Percepción para las dimensiones del servicio

IEdh: Índice de expectativas para las dimensiones del hotel

IPdh: Índice de percepción para las dimensiones del hotel

E-Pdh: Diferencia Expectativa- Percepción para las dimensiones del hotel

IEd: Índice de expectativas de la dimensión

IPd: Índice de percepción de la dimensión

E-Pd: Diferencia Expectativa- Percepción de la dimensión

Ed: Expectativas promedio por dimensión



Pd: Percepción promedio por dimensión

Tabla 2.8. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes del servicio

Componentes del servicio P (1-5)								
	Producto	Promoción	Personal	Costo/Precio	Proceso	Cliente	Infraestructura	
<b>Alojamiento</b>								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
<b>Restauración</b>								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
<b>Animación</b>								
Expectativas								IEcs
Percepción								IPcs
<b>Hotel</b>								
Expectativas	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEc	IEch
Percepción	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPc	IPch

$$IEcs = \sum_1^5 Ec/7 \quad (21) \quad IPcs = \sum_1^5 Pc/7 \quad (22) \quad E - Pcs = \frac{IPcs}{IEcs} \quad (23)$$

$$IPch = \sum_1^3 IPcs/3 \quad (24) \quad IEch = \sum_1^3 IEcs/3 \quad (25) \quad E - Ph = \frac{IPch}{IEch} \quad (26)$$

$$IEc = \sum_1^3 Ec/3 \quad (27) \quad IPc = \sum_1^3 Pc/3 \quad (28) \quad E - Pc = \frac{Pc}{Ec} \quad (29)$$

IEcs: Índice de expectativas para los componentes del servicio

IPcs: Índice de percepción para los componentes del servicio

E-Pcs: Diferencia Expectativa- Percepción para los componentes del servicio

IEch: Índice de expectativas para los componentes del hotel

IPch: Índice de percepción para los componentes del hotel

E-Pch: Diferencia Expectativa- Percepción para los componentes del hotel

IEc: Índice de expectativas de los componentes

IPc: Índice de percepción de los componentes

E-Pc: Diferencia Expectativa- Percepción de los componentes

Ec: Expectativas promedio de los componentes

Pc: Percepción promedio de los componentes

Nota: El E-P general se obtiene mediante la expresión de cálculo (30) y se evalúa mediante la misma escala que los indicadores que lo componen.

$$E - P = \sum_1^2 (E - Pds + E - Pcs)/2 \quad (30)$$

Tabla 2.9. Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
IEds; IEcs	1-2.49 Baja	E-Pds; E-Pcs	< 1 Bajo
IPds; IPcs	2.5-3.49 Media	E-Pcs; E-Pch	= 1 Aceptable
IEdh; IEch	3.5-5 Alta	E-Pd; E-Pc	> 1 Alto
IPdh; IPch			
IEd ; IEc			
IPd ; IPc			

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

**Tarea 2. Construir la matriz de interrelación de los indicadores de calidad (MIIC)**

En esta tarea se construye la MIIC, la cual analiza los resultados por indicador y por servicio y permite establecer estrategias para cada servicio y para cada indicador, de forma independiente. La figura 2.10 y la tabla 2.11 ilustran la MIIC y las alternativas para la proyección de estrategias, respectivamente.

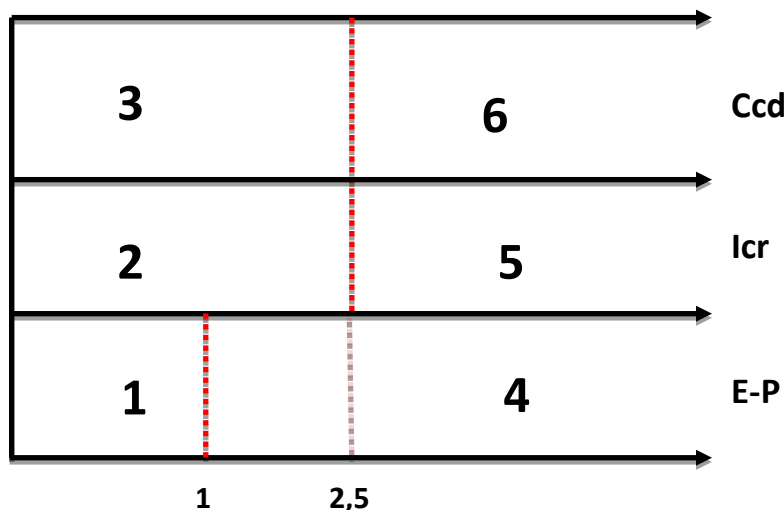


Figura 2.10. Matriz de interrelación de los indicadores de calidad (MIIC)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.11. Alternativas para la proyección de estrategias

Cuadrante	Prioridad	Estrategia
1-2-3	1	Los servicios ubicados en este cuadrante necesitan estrategias radicales que modifiquen totalmente el cumplimiento de los requisitos, el equilibrio positivo entre las expectativas y percepción; y la relación entre los componentes y dimensiones.
1-5-3	1	En este cuadrante deben tomarse medidas para incrementar el



		equilibrio entre las expectativas y percepción de los clientes; y hacia el incremento de la relación entre los componentes y dimensiones
4-2-3	1	El objetivo fundamental de las estrategias para estos servicios es garantizar el cumplimiento de los requisitos y la interrelación entre los componentes y dimensiones de calidad
1-2-6	1	Debe priorizarse el cumplimiento de los requisitos de los servicios y el logro de un equilibrio positivo entre las expectativas y percepción de los clientes
1-5-6	2	Deben tomarse acciones con vista a equilibrar satisfactoriamente las expectativas y percepción de las dimensiones y componentes en los servicios ubicados en este cuadrante
4-2-6	2	Las acciones propuestas deben garantizar el cumplimiento de los requisitos del servicio
4-5-3	2	Las estrategias para los servicios ubicados en este cuadrante deben encaminarse a garantizar la relación positiva entre los componentes y las dimensiones de calidad
4-5-6	3	Las estrategias para los servicios cuyos indicadores estén ubicados en este cuadrante deberán estar encaminados a mejorar dichos indicadores

**Técnicas:** revisión documental

### **Paso 8. Selección y análisis de los servicios débiles**

**Contenido:** seleccionar aquellos servicios con prioridad 1 y profundizar en su estado actual. Para el desarrollo de este paso se recomienda profundizar en los indicadores específicos calculados en los pasos 5-7. La tabla 2.11 muestra los indicadores y la forma en que deben analizarse a través de una lista de chequeo, el propósito fundamental es determinar las particularidades de cada servicio seleccionado, para garantizar mayor precisión en las acciones propuestas.

Tabla 2.12. Lista de chequeo para indicadores específicos de calidad

Indicadores	Servicios			Estrategias cuando el indicador es bajo
	Alojamiento	Restauración	Animación	
Cc				Mejorar la calidad por componente
Cd				Mejorar la calidad en las dimensiones
ICr				Mejorar el cumplimiento de los requisitos del servicio
IEds				Incrementar las expectativas respecto a las dimensiones
IPds				Mejorar la percepción de las dimensiones

IEcs				Incrementar las expectativas respecto a los componentes
IPcs				Mejorar la percepción de los componentes
Valoración	Hasta 2 indicadores deteriorados (Prioridad 3) 3-4 indicadores deteriorados (Prioridad 2) 5-7 indicadores deteriorados (Prioridad 1)			

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso.

#### **Etapa 4. Diagnóstico de la calidad de la experiencia turística**

**Contenido:** Determinar las deficiencias existentes respecto a la calidad de la experiencia turística, sus componentes y ámbitos, para identificar aquellos elementos a priorizar en la proyección de estrategias. El contenido de esta etapa se basa en el procedimiento de González Camejo (2018).

#### **Paso 9. Determinar el índice de oportunidades del hotel (IOh)**

**Contenido:** determinar el grado de oportunidad que posee el hotel para ofrecer al cliente experiencias que satisfagan sus expectativas, a través de elementos propios de su entorno y estructura como son:

1. Condiciones geográficas y culturales: clima, recursos naturales, características de la localidad, cultura y tradiciones (la belleza natural, el clima agradable, el buen estado de los recursos naturales, el desarrollo local, y la riqueza de cultura y tradiciones incrementan las oportunidades del hotel para satisfacer a los clientes)
2. Escenarios: infraestructura, planta hotelera, vías de acceso al hotel, comunidades vecinas (el buen estado y diversidad en los escenarios constituyen oportunidades para la satisfacción de los clientes)
3. Actores: clientes por mercado (se considera que mientras más elementos comunes existan entre los clientes, más oportunidad tiene el hotel de satisfacerles a todos)
4. Co-actores: personal del hotel y pobladores locales (la cordialidad, profesionalidad, buen trato e involucramiento de los co-actores incrementa la oportunidad de satisfacción)
5. Actividades: servicios y actividades (la diversidad y cantidad de actividades incrementa la oportunidad de satisfacción)



6. Tecnología: conectividad, recursos materiales, redes sociales (la calidad y alcance en la conectividad, el buen estado de la tecnología y los comentarios positivos en redes sociales constituyen oportunidades para satisfacer a los clientes)
7. Tematización (la correcta definición y respeto a la tematización contribuye a satisfacer a los clientes)

La ponderación de las oportunidades para cada componente (IOc) será otorgada a través de una escala ordinal de Likert (1-5), donde según la opinión de los expertos se otorgarán valores mayores según la oportunidad de ofrecer experiencias turísticas enriquecedoras. Para evaluar el índice de oportunidad de cada componente se recomienda utilizar la escala que aparece en la tabla 2.3.

Tabla 2.13. Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
Condiciones geográficas y culturales		
Escenarios		
Actores		
Co-actores		
Actividades		
Tecnología		
Tematización		
IOh		

Fuente: Elaboración propia

$$IOh = \sum C/tc \quad (31)$$

C: componentes

tc: total de componentes

**Técnicas:** revisión de documentos, entrevistas, observación directa, el diagrama de flujo, encuesta y trabajo en grupo y método de expertos.

### **Paso 10. Cálculo del índice satisfacción de la experiencia (ISE)**

**Contenido:** se evalúan las seis dimensiones (cognitiva, afectiva, sensorial, relacional, social y sostenible) y 15 atributos de calidad (racional, espiritual, cultural, responsable, físico, ecológico, diversión, autenticidad, renovadora, confortable, estimulante, emocional, hedonista, novedad y escapista) de la experiencia turística. Para calcular el ISE se emplea la expresión de cálculo 32,



para la evaluación de los resultados se utiliza la escala establecida en el paso 9 y de forma independiente para cada servicio y global para el hotel. Se sugiere emplear encuestas con preguntas orientadas a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia y utilizar la misma escala propuesta en la tabla 2.3; de esta forma se garantiza un menor grado de subjetividad en las respuestas y se facilita la aproximación de los resultados. Con el propósito de organizar el análisis, los atributos de calidad se agrupan por dimensiones. Los especialistas seleccionados agruparon los atributos según se muestra en la tabla 2.15.

Tabla 2.15. Atributos y dimensiones de calidad de la experiencia

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
Cognitiva	cultural, hedonista, novedad
Afectiva	espiritual, estimulante, emocional, escapista
Sensorial	físico, renovadora, comfortable
Relacional	Diversión
Social	Autenticidad
Sostenible	racional, responsable, ecológico

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Índice de satisfacción de la experiencia (ISE)} = \sum S_{de} / 6 \quad (32)$$

S<sub>de</sub>: Satisfacción por dimensión (se obtiene de promediar las puntuaciones (1-5 según escala) por atributo (S<sub>ae</sub>))

Las estrategias a seguir durante el desarrollo del procedimiento dependen del resultado del ISE; seguidamente se proponen alternativas en función de la escala empleada.

- Si el ISE es muy bajo: el objetivo esencial del diseño de la experiencia es garantizar la satisfacción de los clientes
- Si el ISE es bajo: el diseño de la experiencia debe orientarse a incrementar la satisfacción de los clientes, ya que su estado actual es muy vulnerable e insuficiente.
- Si el ISE es medio: aunque la satisfacción del cliente es suficiente; existen deficiencias que impiden que esta sea óptima; el diseño debe orientarse a incrementar, al máximo, este indicador
- Si el ISE es alto: la satisfacción del cliente es alta, sin embargo, el diseño debe garantizar la mejora continua y la estabilidad del indicador



**Técnicas:** revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

### **Paso 11. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes**

**Contenido:** determinar y agrupar las expectativas que tienen los clientes con respecto a la calidad de la experiencia.

En este paso se listan las expectativas de los clientes y se clasifican atendiendo a los cuatro ámbitos de la experiencia (entretenimiento, educacional, estético y aventurero) definidos por Pine y Gilmore (1999) y retomado por (Fernández Villarán et al, 2012; Andrades y Dimanche, 2014). Para realizar esta tarea, la autora recomienda efectuar una revisión a los comentarios de los clientes en las redes sociales y aplicar encuestas con preguntas abiertas que estimulen la creatividad del cliente. La combinación de los resultados de ambos métodos permitirá determinar y clasificar las expectativas de los clientes.

**Técnicas:** revisión de comentarios en redes sociales, entrevistas, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

### **Etapas 5. Valoración previa de la Calidad Integral**

**Contenido:** En esta etapa se calcula el índice de calidad integral, como una medida total de la calidad de los servicios. Este indicador debe calcularse de forma global para el hotel, y en caso de que la información lo permita puede realizarse de forma independiente para cada servicio; la limitación radica en los indicadores asociados a la calidad de la experiencia, ya que las técnicas para obtener los datos poseen un carácter subjetivo. Las expresiones de cálculo 33-34 reflejan la base matemática para determinar el ICI y la escala para su valoración se corresponde con la de la tabla 2.3.

Índice de calidad integral del servicio (ICIs) = Promedio de los indicadores (Ccd servicio; Icrservicio; IPdservicio; IPCservicio; ISEservicio) (33)

Índice de calidad integral del hotel (IClh)<sup>12</sup> = Promedio de los indicadores (Ccd hotel; Icrhotel; IPdhotel; IPChotel; IOhotel; ISEhotel) (34)

---

<sup>12</sup> Todos los indicadores asociados al hotel se obtienen a través de la media aritmética de los indicadores correspondientes a los servicios.



### Fase III. Diseño, proyección y monitoreo de las estrategias.

**Objetivo:** diseñar y proyectar estrategias para la calidad de los servicios, en función de los atributos de calidad y componentes en el orden funcional y experiencial.

#### Etapa 6. Proyección y monitoreo de las estrategias de calidad funcional

**Contenido:** incrementar la calidad de los servicios con prioridad 1 mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias. Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. La tabla 2.16 muestra la lista de supervisión a emplear. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad, una vez concluida esta etapa.

Tabla 2.16 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Estrategias	Acciones	Servicio			Cumplimiento		Observaciones
		A	R	An	SI	NO	
1-n	1						
	2						
	3						
	m						

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

#### Etapa 7. Diseño y Proyección de la Experiencia

**Contenido:** determinar el tipo de experiencia que debe proyectar el hotel, según el (los) ámbito predominante en las expectativas de los clientes. Calcular los índices de predominancia, analizar los componentes y construir la matriz de experiencia. Establecer estrategias orientadas a cada una de las expectativas definidas, definir los recursos necesarios, discutir las propuestas y proyectar la experiencia.

##### Paso 12. Definir la experiencia

**Contenido:** establecer el tipo de experiencia que debe preparar el hotel, en correspondencia con el (los) ámbito predominante en las expectativas de los clientes. Calcular los índices de predominancia para cada elemento, analizar los componentes y construir la matriz de experiencia.

##### Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel



Una vez determinadas las expectativas de los clientes y clasificadas según los ámbitos de la experiencia, se procede a construir la matriz de experiencia del hotel, tal y como aparece en la tabla 2.17. Para construir esta matriz se recomienda apoyarse en el equipo de trabajo constituido en la Fase I o crear un grupo de expertos, ya que su estructura requiere de un análisis profundo a las expectativas definidas para establecer su interrelación con cada elemento de la matriz. Igualmente se propone construir una matriz para cada ámbito y analizar las expectativas por ámbito, y así agilizar el trabajo. Para determinar la prioridad de las expectativas se consultó a los expertos y estos propusieron una escala, en función de la cantidad de clientes analizados.

Orden de prioridad de las expectativas:

81-100%/clientes: Prioridad 1

50-80%/clientes: Prioridad 2

0-49%/clientes: Prioridad 3

Tabla 2.17. Matriz de Experiencia del hotel

Ambito predominante:					
Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
			Actividades		Cognitiva
			Escenarios		Afectiva
					Sostenible
			Actores y Co-actores		
					Social
			Tematización		
					Sensorial
			Tecnología		
					Relacional

Fuente: Elaboración propia

Debe tenerse en cuenta que el hecho de que el ámbito predominante sea uno; no implica que la experiencia no se proyecte en los tres restantes. Esto solo





significa que las expectativas que dieron lugar a la definición de la experiencia tiene una orientación marcada hacia el ámbito predominante.

**Técnicas:** revisión de comentarios en redes sociales, entrevistas, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

#### **Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP)**

Una vez se construya la matriz de experiencia del hotel se procede a calcular los IP para los ámbitos; según la expresión de cálculo y la escala que aparecen en la tabla 2.18. La selección de la expresión de cálculo y la escala se basa en el criterio de los expertos consultados. De esta forma se obtiene un criterio cuantificable de la presencia de cada ámbito en las expectativas de los clientes y a la vez una visión general de la experiencia que debe proyectar el hotel.

Tabla 2.18 Expresión de cálculo para los IP

Índice de Predominancia (IP)	Expresión de cálculo		Leyenda
Ámbitos	35	$IPa = \sum(V/100) / Expa$	IPa: índice de predominancia de los ámbitos V: % de clientes que comparten las expectativas asociadas al ámbito Expa: Cantidad de expectativas por ámbito
Escala		Se selecciona el (los) mayor IP en una escala de 0-1	El IP predominante es el que debe potenciarse en el diseño de la experiencia

Fuente: Elaboración propia

**Técnicas:** métodos de consenso y trabajo en grupo.

#### **Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia**

Teniendo en cuenta que la forma en que se relacionan los componentes de la experiencia y las expectativas de los clientes constituye un elemento altamente subjetivo; se debe analizar de forma cualitativa. Para el desarrollo de esta tarea, se recomienda resumir la esencia de cada componente según los elementos reflejados en la matriz. De esta forma se podrán definir estrategias para cada componente, una vez se proyecte la experiencia.

**Técnicas:** métodos de consenso y trabajo en grupo.

#### **Tarea 6. Esquema de la experiencia**

En esta tarea se establecen estrategias concretas para cada expectativa analizada, en cada uno de los servicios del hotel. Deben tenerse en cuenta los recursos necesarios para la implementación de cada estrategia y su prioridad



(atendiendo al grado de importancia de la expectativa para el cliente). Para realizar el esquema de la experiencia se propone la tabla 2.19.

Tabla 2.19 Esquema de la Experiencia

Estrategia	
Expectativas que satisface	Prioridad
Servicio	Actividades

Fuente: Elaboración propia

**Técnicas:** métodos de consenso y trabajo en grupo.

Luego de elaborados los esquemas, se ponen las estrategias a consideración del Consejo de Dirección del hotel; este aprueba total o parcialmente las propuestas y se procede a su proyección.

### **Paso 13. Ejecución de las estrategias**

**Contenido:** poner en práctica las estrategias definidas y monitorear su aplicación. Este paso generalmente requiere de una mayor cantidad de tiempo para su desarrollo, por tanto, es esencial la responsabilidad y la disciplina a la hora de desarrollarlo. Requiere de la presencia del equipo de trabajo y la supervisión de los directivos, así como del involucramiento de todo el personal del hotel.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental

### **Fase IV Control y mejora integral de la calidad**

**Objetivo:** analizar las deficiencias detectadas la fase anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los servicios del hotel, aun cuando no tuvieran prioridad 1 (en el orden de la calidad funcional), con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre servicios; y para el hotel.

### **Etapas 8. Recalculo de los indicadores asociados a la calidad funcional**

**Contenido:** recalculan los indicadores definidos en la fase II y comparan los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la

homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 2.20 y 2.21 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

Tabla 2.20. Lista de comparación de los indicadores generales de calidad

Servicios hoteleros	Ccd			ICr			E-P			Impacto
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	
Alojamiento	-	-	-							
Restauración	-	-	-							
Animación	-	-	-							
Hotel										

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

Servicios									
Indicadores	Alojamiento			Restauración			Animación		
	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei
Cc									
Cd									
ICr									
IEds									
IPds									
IEcs									
IPcs									
Impacto									

El impacto de las estrategias se determina en la medida que los indicadores se comportan significativamente luego de aplicadas las acciones. La clasificación del impacto se determina teniendo en cuenta la cantidad de variaciones positivas, negativas y nulas, tal y como se muestra en la tabla 2.22.

Tabla 2.22. Escala de medición del impacto de las estrategias

Para los Indicadores	Clasificación del impacto	Para los Servicios y Hotel	Clasificación del Impacto
V>1	Positivo	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto positivo	Positivo
V=1	Nulo	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto neutro	Nulo
V<1	Negativo	Hasta el 60% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo
		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de expertos, en



			función de la naturaleza del indicador
--	--	--	--

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

#### **Paso 14. Análisis de las insuficiencias en la calidad funcional**

**Contenido:** en correspondencia con las deficiencias identificadas; se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la calidad de los servicios hoteleros. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros de los servicios y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la calidad de los servicios. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas, para ello se propone el diagrama de árbol de realidad actual que aparece en la figura 2.23 y relaciona las causas con las insuficiencias en cada servicio; y respecto al hotel. El servicio que se encuentra más cerca del hotel, es aquel cuya calidad está incidiendo de modo más directo en la calidad del hotel.

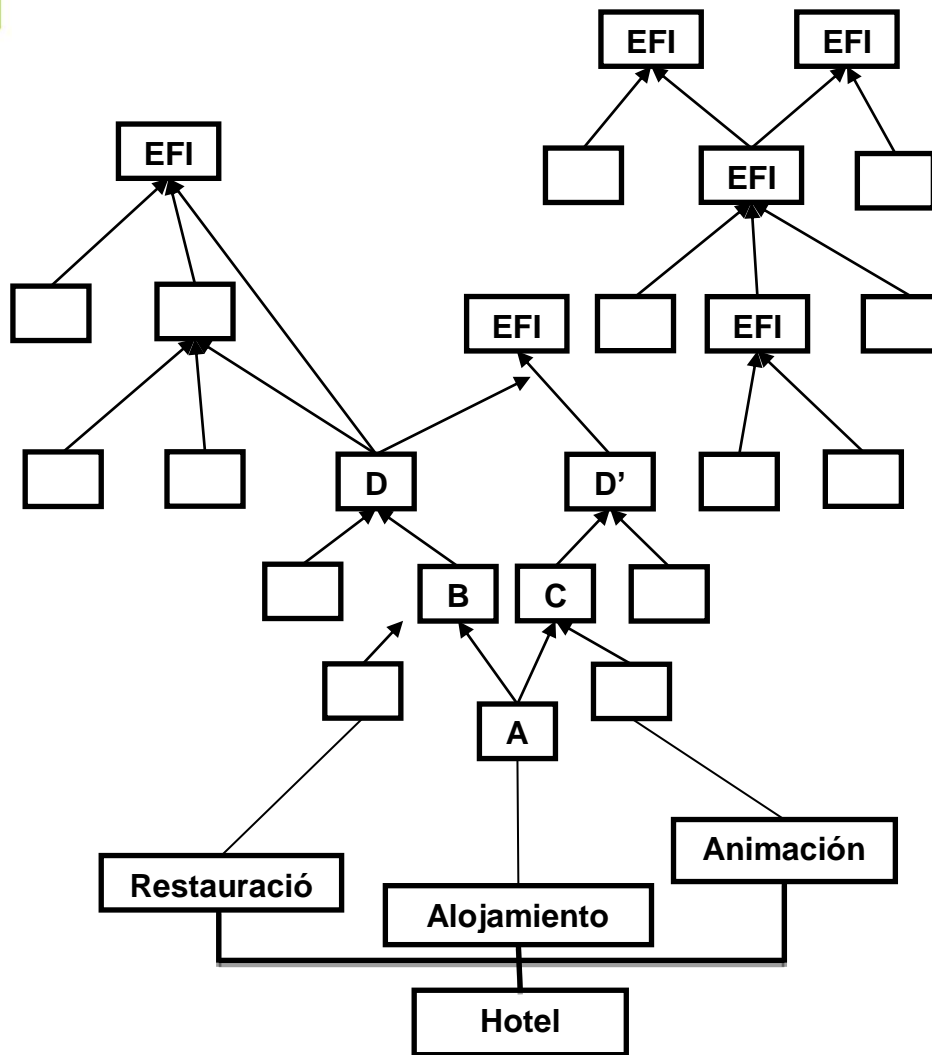


Figura 2.23. Diagrama árbol de realidad actual

Fuente: Elaboración propia

**Técnicas:** Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa, tormenta de ideas, entrevistas

### Paso 15. Propuesta de soluciones para la calidad funcional

**Contenido:** Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción. Para ubicar las acciones propuestas en un horizonte temporal se recomienda emplear el Diagrama de Gantt.

**Técnicas:** las comparaciones apareadas, voto ponderado, diagrama de Gantt y entrevistas.

### Etapa 9. Control de la Calidad de la Experiencia



**Contenido:** se procede a evaluar los atributos de calidad, el desempeño de los componentes de la experiencia y el nivel de aproximación entre las expectativas y percepciones del cliente con respecto a esta. Se identifican las insuficiencias en la calidad de la experiencia y se proponen soluciones preventivas y correctivas.

### **Paso 16. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia**

**Contenido:** se mide la percepción actual de los clientes con respecto a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia. Se calcula el índice de percepción (I<sub>Pe</sub>) y se determinan las deficiencias en la calidad de la experiencia.

Se recomienda efectuar una revisión a los comentarios de los clientes en las redes sociales, como mínimo, tres meses después de aplicadas las estrategias definidas. De igual modo pueden aplicarse encuestas para determinar la percepción que tienen los clientes de la experiencia vivida en el hotel. Una vez recopilada la información se procede a determinar la presencia de cada atributo y dimensión de calidad en la percepción de los clientes. Se propone emplear la tabla 2.24.

Tabla 2.24 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra analizada	Presencia del atributo	I <sub>Pe</sub>
Cognitiva	cultural			
	hedonista			
	novedad			
Afectiva	espiritual			
	estimulante			
	emocional			
	escapista			
Sensorial	físico			
	renovadora			
	confortable			
Relacional	diversión			
Social	autenticidad			
Sostenible	racional			
	responsable			
	ecológico			

Fuente: Elaboración propia



La muestra analizada<sup>13</sup> se define por el número de comentarios revisados o la cantidad de clientes encuestados; y la presencia del atributo especifica la cantidad de veces que ese atributo es percibido de forma positiva. El IPe se calcula según la expresión de cálculo 36 y la escala se sustenta en investigaciones de (Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017)

$$\text{IPe} = \frac{\text{Presencia del atributo}}{\text{Muestra Analizada}} \quad (36)$$

Escala de evaluación:

$\text{IPe} < 0.5$  (Bajo)

$0.51 < \text{IPe} < 0.80$  (Medio)

$0.81 < \text{IPe} < 1$  (Alto)

**Técnicas:** Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

### **Tarea 7. Evaluación de la calidad de los componentes de la experiencia por servicio**

**Contenido:** se evalúa el desempeño de cada componente por servicio y se determina la forma en que estos han contribuido a la calidad de la experiencia turística proyectada por el hotel.

Para desarrollar esta tarea, se propone diseñar una encuesta con preguntas dirigidas a medir el desempeño de los actores, escenarios, actividades, tematización y tecnología, en cada servicio del hotel. Los resultados de esta tarea representan la medida en que los componentes contribuyen a la calidad de la experiencia. Deben calcularse los índices de calidad del componente de la experiencia (ICce) y los índices de calidad de la experiencia por servicio (ICes). Para ello se proponen las expresiones de cálculo 37-39; y se recomienda emplear la misma escala propuesta.

$$\text{ICce} = \frac{\sum P_c}{3} \quad (37) \quad \text{ICes} = \frac{\sum P_c}{5} \quad (38) \quad P_c = \frac{\sum V_c}{X} \quad (39)$$

Pc: Puntuación promedio de cada componente

Vc: Puntuación otorgada por un cliente a cada componente

X: cantidad de clientes

**Técnicas:** Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

---

<sup>13</sup> Se recomienda emplear métodos estadísticos para calcular el tamaño de muestra

## Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr)

**Contenido:** analizar la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia vivida en el hotel y compararla con el ISE calculado previamente. Debido a que los clientes encuestados no serán los mismos, se recomienda recalcular el tamaño de la muestra y emplear el mismo instrumento.

Posteriormente deben compararse los ISE anterior y recalculado y analizar la diferencia atendiendo a la escala que aparece en la tabla 2.25. Los parámetros y la escala son el resultado de una adaptación, hecha por la autora, a la propuesta por Pérez Pérez, 2017.

Tabla 2.25 Escala para evaluar la diferencia entre los ISE

Parámetros	Clasificación	Estrategias
ISE > ISEr	CET insuficiente	Una vez concluido el paso 7, se debe retornar a la Fase I, hasta que el ISEr alcance o supere el valor inicial.
ISE = ISEr	CET estable o estancada	La ejecución del paso 7 debe orientarse a analizar aquellos elementos que deben fortalecerse para que el ISEr supere el valor inicial y garantice la sostenibilidad en la CET.
ISE < ISEr	CET superior	Se continúa con el desarrollo del procedimiento y se valoran aquellos elementos que pueden ser mejorados

Fuente: Elaboración propia

**Técnicas:** Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

### Paso 17. Análisis y solución de las deficiencias

**Contenido:** identificar las causas que inciden en las insuficiencias detectadas. Proponer acciones preventivas y correctivas para solucionar las problemáticas. Definir responsables y recursos necesarios para ejecutar las soluciones.

**Técnicas:** revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, trabajo en grupo y método de expertos.

### Etapa 10. Pos-valoración de la Calidad Integral

**Contenido:** En esta etapa se recalcula el índice de calidad integral, como una medida total de la calidad de los servicios. Las expresiones 40-41 resumen la base de cálculo para determinar el ICIr y la escala para su valoración se corresponde con la de la tabla 2.3.





Índice de calidad integral recalculado del servicio (IClrs) = Promedio de los indicadores (Ccdr servicio; lcrservicio; IPdrservicio; IPCrservicio; ISErservicio; ICeservicio) (40)

Índice de calidad integral recalculado del hotel (IClrh) = Promedio de los indicadores (Ccdr hotel; lcrhotel; IPdhotel; IPCrhotel; ICcehotel<sup>14</sup>; ISEhotel) (41)

### **Paso 18. Construir las curvas de Calidad Integral**

**Contenido:** se trazan las curvas de calidad integral para los servicios y el hotel. Para ello se utilizan los valores resultantes de las etapas 5 y 10. Los datos que se insertan en la curva corresponden al Índice de calidad integral previa y posterior a la implementación de las estrategias, con todos los indicadores específicos que la generan. La figura 2.26 resume el plano para las curvas y las zonas correspondientes a los resultados obtenidos. Se deben trazar tres curvas en los planos asociados a los servicios, una para el plano del hotel y dos para la comparación de los ICI.

---

<sup>14</sup> Este indicador se obtiene a través de la media aritmética de cada índice de calidad del componente de la experiencia

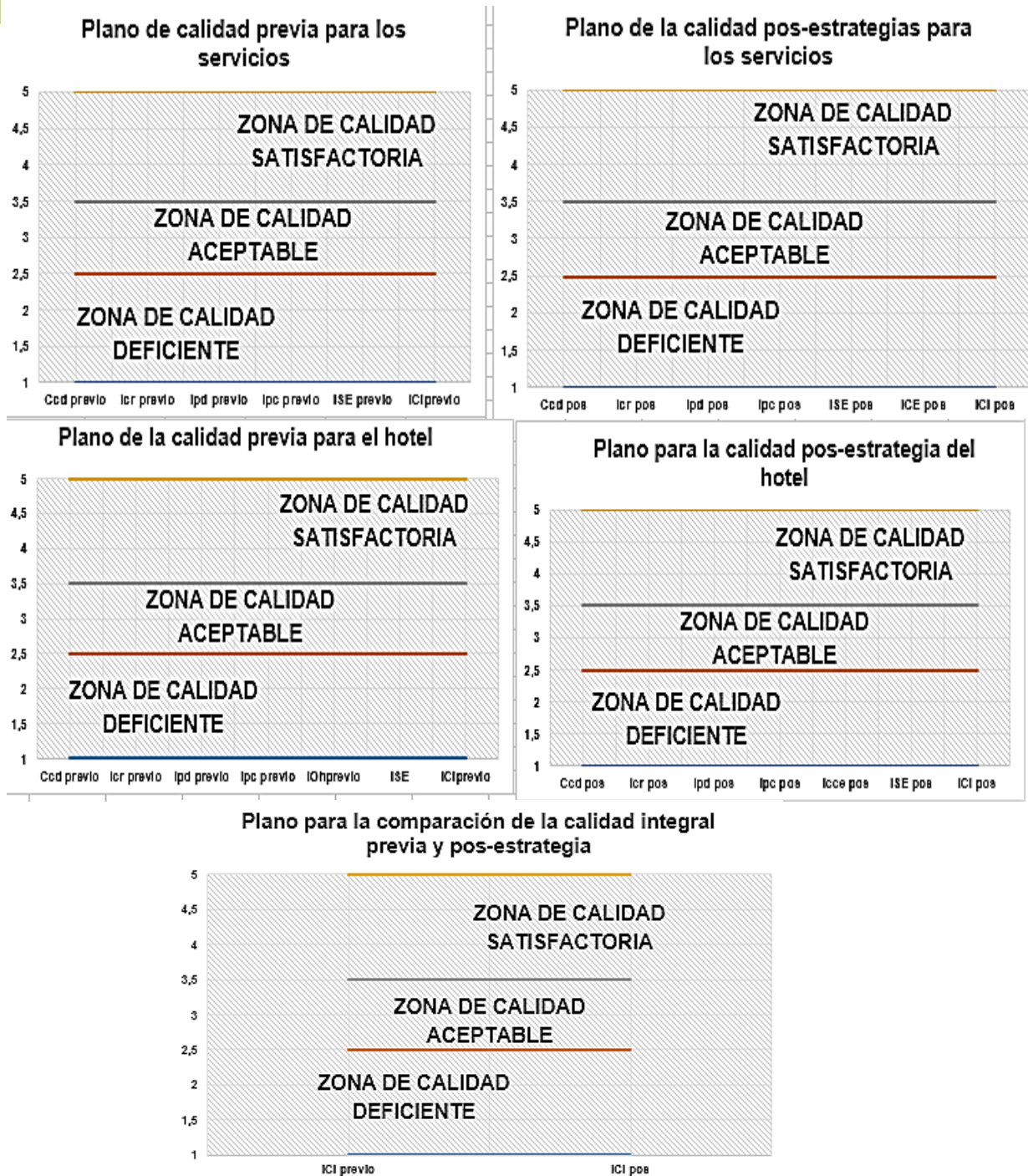


Figura 2.26 Modelación de las Curvas de calidad integral

**Técnicas:** Tormenta de ideas, revisión documental y métodos de consenso

### Paso 19. Mejora de la calidad funcional

**Contenido:** se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la calidad de los servicios hoteleros, para ello pueden definirse líneas de mejora en función de los componentes del servicio y elaborar un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las



dimensiones de calidad. La tabla 2.27 propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

Tabla 2.27. Ficha de Mejora para la calidad

COMPONENTES DIMENSIONES	Estrategias de mejora				
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización
Infraestructura					
Producto					
Promoción					
Personal					
Costo/Precio					
Proceso					
Cliente					

**Técnicas:** Tormenta de ideas y métodos de consenso

## Paso 20. Mejora de la experiencia

**Contenido:** una vez solucionadas las insuficiencias detectadas, se definen estrategias para que la calidad de la experiencia del hotel transite a un nivel superior. Para ello pueden tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Incorporación de nuevas actividades al esquema de experiencia del hotel
- Modificaciones en los servicios del hotel
- Ampliar los escenarios y gestionar recursos para enriquecer las actividades
- Estrategias para que la experiencia abarque los cuatro ámbitos establecidos
- Acciones orientadas a la incorporación de clientes provenientes de otros mercados



En este paso se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la experiencia turística, para ello pueden definirse líneas de mejora en función de los componentes del servicio y elaborar un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. La tabla 2.28 propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

Tabla 2.28 Ficha de mejora para la calidad de la experiencia

COMPONENTES DIMENSIONES	Estrategias de mejora					
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional
Actividades						
Escenarios						
Actores						
Tematización						
Tecnología						

**Técnicas:** revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, trabajo en grupo y método de expertos.

## 2.2. Valoración prospectiva del procedimiento a través del Método Delphi

Objetivo: valorar procedimiento mediante el Método Delphi.

Se somete a consideración de 21 expertos en gestión de la calidad de los servicios hoteleros los elementos (utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad, valor metodológico, integralidad y actualización), que hacen de este procedimiento una herramienta efectiva la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. Para la selección de los expertos se realizó una búsqueda online de artículos científicos sobre el tema en los últimos 10 años en América. Esta revisión arrojó 137 autores; de ellos solamente 69

contaban un índice de experticia alto, según el procedimiento de González Camejo (2018); de estos, solo 21 accedieron a participar en la investigación.

Para desarrollar el proceso de valoración, se envió a los expertos una encuesta, adaptada de Plasencia Betancourt (2013), donde se les solicitaba que manifestaran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto reúne los requisitos anteriormente expuestos (ver anexos 4-5). El equipo de trabajo evaluó los resultados de la encuesta y determinó la concordancia entre la opinión de los expertos para considerar que el instrumento posee las cualidades necesarias. La tabla 2.29 muestra los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo (42).

$$C = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (42)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

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

Tabla 2.29. Coeficientes de concordancia de Delphi

<b>Cualidades del Procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros</b>							
	Utilidad práctica	Importancia Vigencia	Validéz	Valor metodológico	Adaptabilidad	Integralidad	Actualización
E1					N		
E2				N			
E3							
E4							
E5		N					
E6							
E7			N				
E8							
E9							
E10							
E11		N					
E12					N		
E13							

E1 4				N			
E1 5							
E1 6							
E1 7	N						
E1 8							
E1 9					N		
E2 0							
E2 1							
C	95.23	90.47	95.23	90.47	85.7	100	100

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2003)

Los resultados muestran que existe consenso entre los expertos para afirmar que el procedimiento propuesto para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad; el punto de corte se encuentra en 3.05, clasificando todas las características en el rango de Bien Representativo (ver anexo 6). De esta forma queda valorada prospectivamente la propuesta y se encuentra en condiciones de ser aplicada en organizaciones hoteleras.

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, Método Delphi.

### 2.3 CONCLUSIONES PARCIALES

1. El procedimiento propuesto para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros, adapta indicadores de calidad funcional y experiencial tomados de las propuestas de Leyva Salazar (2018) y González Camejo (2019), respectivamente; además de incorporar etapas asociadas a la valoración global de los resultados.
2. La propuesta parte del análisis del entorno del hotel y la valoración de las oportunidades del mismo; así como la constitución y capacitación de equipos de trabajo y grupos de especialistas para la búsqueda de consenso en las decisiones tomadas y el logro del máximo compromiso de todas las partes involucradas.



3. Se incorpora el indicador asociado a la calidad integral de los servicios y el hotel; el cual se concibe de forma diferente en las etapas previa y posterior a la implementación de las estrategias y se calcula teniendo en cuenta la combinación de los resultados derivados de los indicadores específicos asociados a la calidad funcional y experiencial.
4. Se incorpora la mejora desde una perspectiva integradora asociada a los elementos inherentes a las dos tipologías de calidad abordadas; representando como ventaja fundamental la interrelación de los componentes y dimensiones en cada una de las acciones propuestas.
5. Se valora de forma prospectiva el procedimiento diseñado a través del Método Delphi; el cual fue procesado sobre el juicio de especialistas en el orden nacional e internacional y cuya concordancia permitió clasificar los criterios de evaluación empleados en el rango de Bien Representativo; avalando la propuesta para ser aplicada en entidades hoteleras.



## CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación emanan las conclusiones siguientes:

1. La gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros constituye una estrategia efectiva para el incremento de los índices de satisfacción del cliente y la mejora en el desempeño de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
2. La revisión bibliográfica efectuada a las investigaciones asociadas a la gestión integral de la calidad permitió identificar las dimensiones y componentes inherentes a la calidad funcional y experiencial; así como determinar las tendencias metodológicas para su gestión en entidades hoteleras.
3. El procedimiento para la gestión integral de la calidad constituye una herramienta ventajosa para las entidades hoteleras, ya que evidencia indicadores generalizadores que contribuyen a la valoración general de la calidad en el hotel y facilita la realización de estudios comparativos entre servicios, teniendo en cuenta diferentes intervalos de tiempo.
4. La propuesta metodológica para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros se integra al Sistema de Gestión de la Calidad a través de procedimientos específicos para los servicios básicos del sector hotelero que incorpora indicadores asociados a la satisfacción del cliente y el monitoreo de sus expectativas.





## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones enunciadas y con el propósito de contribuir a la continuidad de la investigación se recomienda:

1. Realizar la aplicación del procedimiento en entidades hoteleras.
2. Aplicar simultáneamente el procedimiento en servicios y hoteles con características diferentes para valorar de forma práctica su estructura y aplicabilidad; así como enriquecer el contenido de los indicadores propuestos.
3. Incorporar indicadores para el cálculo de la predominancia de las dimensiones y componentes, incluyendo el análisis de la calidad funcional.
4. Incluir indicadores específicos para la gestión de la tematización de los servicios.
5. Valorar la automatización del sistema de indicadores para facilitar su procesamiento y análisis de los resultados.

1. Akama, J. S. y Kieti, D. M. (2003): «Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park», *Tourism Management*, nº 24 (1), pp. 73-81
2. Akan, P., 1995. Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality* 5(6), 39-43.
3. 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.
4. Álvarez, García, D. Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en hoteles. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. (2018)
5. Antony, F.; Antony, F.F.; Ghosh, S. (2004): Evaluating Service Quality in a UK hotel chain: A Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no 6 (16), pp. 380-384.
6. Armstrong, R. W., Mok, C. y Go, F. M. (1997): «The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry», *International Journal of Hospitality Management*, nº. 16 (2), pp. 181-190.
7. Atilgan, E., Akinci, S. y Aksoy, S. (2003): «Mapping service quality in the tourism industry», *Managing Service Quality*, nº 13 (5), pp. 412-422.
8. Aznar, J. P., L. Bagur y A. Rocafort (2015). "Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana." *Universitat Pompeu Fabra* (Spain).
9. Basoc, D.G. (2015): A Theoretical Approach to Experiences in Marketing – Mastered through Experience Marketing, *Proceedings of International Conference "Marketing – from information to decision" 8th Edition 2015*.
10. Benitez del Rosario, J. M. (2010). La calidad del servicio en la industria hotelera. (Tesis doctoral).
11. Bertella, G. (2014). The co-creation of animal-based tourism experience. *Tourism Recreation Research*, 39(1), 115–125.
12. Bharwani, S., y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843. doi:10.1108/IJCHM-05-2012-0065hol
13. Bigné, J.E., Currás, R., y Sánchez, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Universidad Business Review*, (28).

14. Bigné, J.E., Moliner, M.A., Vallet, T.M. & Sánchez, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp. 33-52.
15. Bojanic, D. C. y Rosen, L. D. (1993): «Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument», *Hospitality Research Journal*, nº. 18, pp. 3-14.
16. Boné Espinosa, D. y Rey García, A. y Fusté Forné, F. (2015). Los hoteles temáticos: Un caso descriptivo de creación de experiencias a través de ejemplos singulares españoles. *Revista Papers Turisme* [www.papersdeturisme.gva.es](http://www.papersdeturisme.gva.es). ISSN: 2255-1638. Pag 45-47.
17. Buttle, F. (1996)";Servqual: review, critique, research agenda";. *European Journal of Marketing* 30(1): 8-32.
18. Carballo Fuentes, R., Moreno Gil, S., León González, C. y Brent Ritchie, J.E. La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, nº 35, (2015); pp. 71-94
19. Caruana, A., Money, A.H. & Berthon, P.R. (2000). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-52.
20. Cetin G., Akova O., Kaya F., (2014) Components of experiential value: Case of hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1040 – 1049
21. Chong, Poutou, J., A.(2018) Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en Opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
22. Cuatrecasas Arbós, Ll. (2010). *Gestión integral de la calidad; Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
23. Deng, W.J., Yeh, M.L., y Sung, M.L. (2013): A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index, *International Journal of Hospitality Management* 35 (2013), pp.133-140.
24. Domínguez, Vela, G. *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. (2018).
25. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia., 17.

26. Ekinci, Y., Prokopaki, P. y Cobanoglu, C. (2003): «Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market», *International Journal of Hospitality Management*, nº. 22 (1), pp. 47-66.
27. Ekinci, Y.; Riley, M. (2001). “Validating Quality Dimensions”. *Annals of Touris*.
28. Escalona, R. G. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), UHO.
29. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A.; Briñol, P (1999). “Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento”. *Estudios Turísticos*, 139, pp. 95 – 110.
30. Fick, G.R., y Ritchie, B.R.J. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
31. Fontalvo Herrera, T.J y Vergara Smalbach, J.C, (2010) La gestión de la calidad en los servicios iso 9001:2008
32. Frochot, I. y Hughes, H. (2000): «HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale», *Tourism Management*, nº. 21 (2), pp. 157-167.
33. García Buades, Esther (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
34. Getty, J.; Getty, R. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(2); 94-104.
35. Getty, J.; Thompson, K. (1994). “A procedure for scaling perceptions of lodging quality”. *Hospitality Research Journal* 18(2), 75-96.
36. Getty, J.; Thompson, K. (1994). “The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions”. *Journal of Hospitality y Leisure Marketing* 2(3), 3-22
37. Gilbert, D. y Wong, R. K. C. (2003): «Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study», *Tourism Management*, nº. 24 (5), pp. 519-532.
38. Gimenes, M. H. S. G., Fráiz, J. A. y Gonçalves Gândara, J. M. (2013) Comidas inolvidables. La construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21: 802-824.
39. González Camejo, I. T. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel

- Playa Pesquero. (Tesis en opción a Máster en Ingeniería Industrial), UHO.
40. González Damián, A. y Macías Ramírez, A.R. Modelo conceptual de la construcción social de la experiencia de viaje turístico a partir de la interacción entre turistas, anfitriones y tecnología. VII Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET Congreso Internacional de Turismo – ANET Facultad de Turismo – UNCo - Neuquén – octubre 2015
  41. González-Ferrer, J. R. y Morales, K. (2010). Evidencias empíricas de la experiencia turística pre-consumo en turismo de sol y playa. Centro de estudios turísticos. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. (En fase de publicación), pp. 1.
  42. Grande, A.; Falces, C.; Sierra, B.; Briñol, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos, No .139. Madrid, España. pp 95-109.
  43. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing 18(4), 36-44.
  44. Guethón, Sierra, L. Procedimiento para control de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. (2018)
  45. Guzmán; Juan J (2007). Algo de filosofía en torno al turismo. Gestión Turística, 1(1): 72- 87.
  46. Hoffman, E.; Kaneshiro, S. y Compton, W. C. (2012). —Peak-Experiences Among Americans in Midlifell. Journal of Humanistic Psychology, p. 1-25.
  47. Hurtado Caza, K. E., y Simbaña Huilca, V. T. (2016). Análisis de la Gestión de la Calidad en establecimientos de alimentos y bebidas de primera y segunda categoría a través de la marca (q) en el cantón Rumiñahui. Departamento de Ciencias Económicas.
  48. Jiménez, B. (2011). Procedimiento de la evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido. Matanzas, Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos.
  49. Jiménez, V. (2001). Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Unizar.
  50. Juwaheer, T. D. y Ross, D. L. (2003): «A study of hotel guest perceptions in Mauritius International Journal of Contemporary Hospitality Management, nº.15 (2), pp. 105-115.

51. Kaynama, S. A., y Black, C. I. (2000): «A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study», *Journal of Professional Services Marketing*, nº. 21 (1), pp. 63.
52. Khan, M. (2003): «ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations», *Annals of Tourism Research*, nº 30 (1), pp. 109-124.
53. Knutson, P Stevens, C Wullaert, M Patton (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality* . [jht.sagepub.com](http://jht.sagepub.com)
54. Kos Kavran, A., Lončarić, D., Dlačić, J. (2016) Augmented Reality Experiential Marketing In Tourism. <https://www.researchgate.net/publication/303943903>
55. Larrea, P. (2009). "Calidad de servicios. Resúmenes operativos." *Marketing de servicios*.: 10.
56. Lauau, P. M., Akbar, A. K. y Fie, D. Y. G. (2005): «Service quality: a study of the luxury hotels in Malaysia», *Journal of American Academy of Business*, nº. 7 (2), pp. 46-55.
57. Leblanc, G. (1992): «Factors affecting consumer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation in consumer perceptions», *Journal of Travel Research*, nº. 30 (4), pp. 10-16.
58. Lee, Y. L. y Hing, N. (1995): «Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument», *International Journal of Hospitality Management*, nº. 14 (3/4), pp. 293-31.
59. Leyva, Salazar, D. L. Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. (2018)
60. Lockwood, A. (1994). Using Service Incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 6 (1/2), 75-85.
61. López Fernández, María C y Serrano Bedia, Ana M. (2001). La calidad del servicio en el subsector de hostelería: un análisis por categoría. *Actas del XV Congreso Nacional y XII Congreso Hispano- francés (AEDEM)*. pp. 489-494. Gran Canaria, España.
62. López, C.; Serrano, A. (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
63. López, M. C. y Serrano, A. M. (2005): «Applying SERVQUAL to diagnose hotel sector in a tourist destination», *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, nº. 6 (1/2), pp. 9-25.-

64. Lugosi, P., y Walls, A. R. (2013). Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(2), 51–58. doi:10.1016/j. jdmm.2013.07.001
65. Mastrapa Rodríguez, D., (2013). Una aproximación a la experiencia turística vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
66. Mathisen, L. (2013). Staging natural environments: A performance perspective. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9, 163–183. doi:10.1108/S1745–3542(2013)0000009012
67. Matos Carballosa, V., (2013). Articulación de la Experiencia Turística en el Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
68. Mei, A.W.O.; Dean, A.; White, C. (1999). “Analysing service quality in the hospitality industry”. *Managing Service Quality* 9(2), 136-143.
69. Minkiewicz, J., Evans, J., y Bridson, K. (2013). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 1–30. doi:10.1080/ 0267257X.2013.800899
70. Mkono, M. (2012). Using net-based ethnography (Netnography) to understand the staging and marketing of “authentic African” dining experiences to tourists at Victoria Falls. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 37(2), 184–198. doi:10.1177/1096348011425502
71. Mora, Hernández, L.F., (2014). Motivaciones turísticas en el imaginario post-consumo de los visitantes al destino Holguín relatada en TripAdvisor. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
72. Morales, Morales, K., (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
73. Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2014): A typology of technology-enhanced tourism experiences, *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 340-350.
74. Neuhofer, B., Buhalis, D., y Ladkin, A. (2013b). High tech for high touch experiences: A case study from the hospitality industry. In L. Cantoni y Z. (Phil) Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 22–25* (pp. 290–301). Heidelberg: Springer.
75. Noda Hernández, M.E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.

76. O'Neill, M. A., Williams, P., McCarthy, M. y Groves, R. (2000): Diving into service quality – the dive tour operator perspective, *Managing Service Quality*, 10 (3), 131-140.
77. Ochoa Aguilar, N., (2011). Información sobre el imaginario de la experiencia turística post-consumo en el hotel Playa Costa Verde. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.
78. Ortega Sánchez, R. (2013). Estrategias para la mejora de las actividades recreativas en el hotel Paradisus Río de Oro. Tesis en opción al título de Máster en gestión Turística.
79. Otto, J.E. y Ritchie, J.R.B. (1996): The service experience in tourism, *Tourism Management*, 3 (17) 165-174.
80. Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201-230.
81. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
82. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): «Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, nº. 2 (2), pp. 39-55.
83. 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.
84. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. (Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas).
85. Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School.
86. Pulido Fernández, J. I. y Navarro Hermoso, U. (2014): Indentification of itens to measure the experiences of tourist at destination/ cultur / ANO 8 - N° 01 -FEV (2014)
87. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., y Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. doi:10.1108/JOSM-04-2013-0092



88. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., y Gouthro, M. B. (2014). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*. doi:10.1002/jtr.1993
89. Ritchie, J.R.B.; Tung, V.W.S. y Ritchie, R.J.B, 2010. "Tourism experience management research Emergence, evolution and future directions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 419 -438.
90. Rivera Mateos, M. (2012). Turismo responsable y relaciones interculturales en el contexto de la globalización. En Rodríguez, L. y Roldán, A. (coord.). *Interculturalidad: un enfoque multidisciplinar. I Jornadas sobre Investigación e Innovación para la Interculturalidad*. Córdoba, Universidad de Córdoba, p. 187-212.
91. Rivera Mateos, M. (2016): El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. Dialnet
92. Riverón León, E., (2013) Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión turística. Universidad de Holguín
93. Ryan, C. y CLIFF, A. (1997): «Do travel agencies measure up to customer expectations? An empirical investigation of travel agencies' service quality as measured by SERVQUAL *Journal of Travel Research*, nº. 6 (2), pp. 1-31.
94. Saayman, M., y van der Merwe, P. (2015). "Factors contributing to a memorable wine route experience". *African Journal for Physical Activity and Health Sciences*, 3(2), 1052-1064
95. Saleh, F.; Ryan, C. (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". *The Service Industries Journal*. 11(3), 324-343.
96. Same, S.; Larimo, J. (2012). "Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing". Ginevičius, R.; Vytautas Rutkauskas, A.; Stankevičienė, J. (Toim.). 7th International Scientific Conference "Business and Management-2012", in Vilnius, Lithuania, May 10-11, 2012.
97. Sánchez - Aguirre, D.P., Maldonado Alcudia, M.C., Martínez Vázquez, L.D., Salinas Villareal, V., (2017). Experiencia de usuarios en hoteles boutique. *Revista Global de Negocios* Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 79-90 ISSN: 2328-4641 (print). ISSN: 2328-4668 (online)
98. Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: una revisión de la literatura. In *proceedings del XVI Simposium de Turismo de ESADE*

99. Teas, R.K. (1993): "Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 8, núm. 2, pp. 33-54.
100. Tinsley, H.E. y Tinsley, D.J. A theory of the attributes, benefits and causes of leisure experience. *Leisure Sciences*, vol. 8, nº 1, 1986, p. 1-45.
101. Tribe, J. y Snaith, T. (1998): «From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfactio in Varadero, Cuba», *Tourism Management*, nº. 19 (1), pp. 25-34.
102. Ulacia, Oviedo., Z. (2015) Ulacia, O., Z. *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015
103. Valduga, V., Dartora, J. S. y Babinski, L. R. (2007) *Economia da experiência: vivencias na região Uva e Vinho/RS. IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e PósGraduação em Turismo. UAM: 1 -15.*
104. Valduga, V., Gonçalves, Gândara, J. M. y Dias, D. L. (2012) *Análisis de la metodología de aplicación del proyecto Economía de la Experiencia a un destino turístico brasileño. XVII Congreso Internacional de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. AECIT. Orense: 495-503.*
105. Valls, J.F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción. Barcelona: Gestión 2000.*
106. Veloz-Navarrete, C. y Vasco-Vasco J. (2016). "Calidad en el servicio de las empresas hoteleras.
107. Weiermair, K. y Fuchs, M. (1999): «Measuring Tourist Judgement on service quality *Annals of Tourism Research*, nº. 26 (4), pp. 1004-1021.
108. You-Ming, C. (2010): *Study on the Impacts of Experiential Marketing and Customers' Satisfaction Based on Relationship Quality, International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 3, No. 1, pp. 189-209.
109. Yovcheva, Z., Buhalis, D., Gatzidis, C. (2013): *Engineering augmented tourism experiences, Proceedings of ENTER2013, Innsbruck, Austria, 22–25 January 2013.*

## ANEXOS

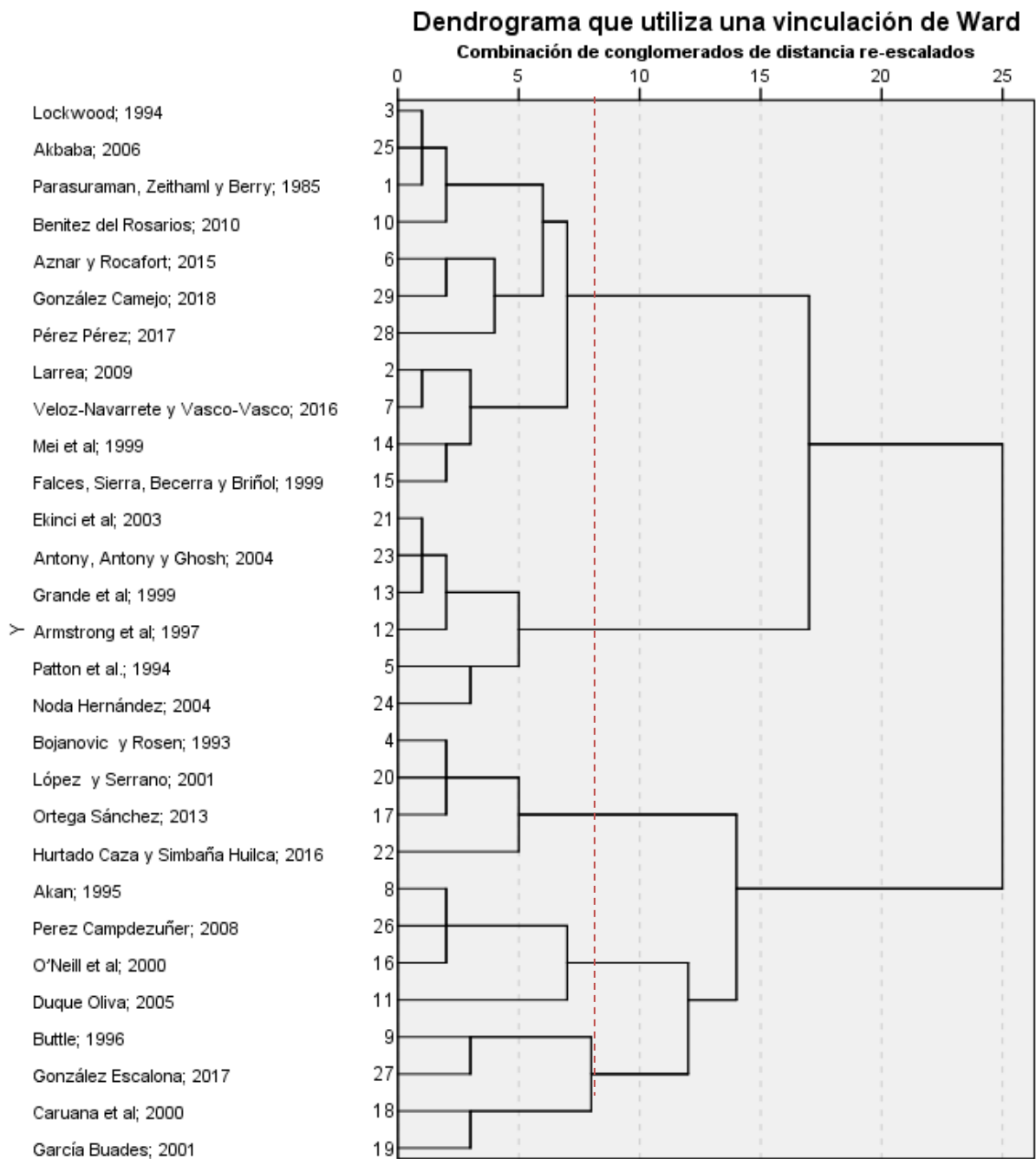
### Anexo 1. Análisis de centralidad de los atributos asociados a la calidad de la experiencia turística

Variables	<i>Degree</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Closeness</i>	<i>Harmonic Closeness</i>	<i>Eigenvector</i>
Afectivo	15	4,494	46	17,5	0,283
Social	15	4,494	46	17,5	0,283
Sostenible	15	4,494	46	17,5	0,283
Cognitivo	15	4,494	46	17,5	0,283
Relacional	15	4,494	46	17,5	0,283
Sensorial	15	4,494	46	17,5	0,283
Emocional	18	41,911	47	17	0,279
Espiritual	16	29,286	47	17	0,249
Cultural	12	0,5	49	16	0,243
Físico	11	0	50	15,5	0,227
Responsable	11	0	50	15,5	0,227
Racional	11	0	50	15,5	0,227
Renovador	11	1,375	50	15,5	0,216
Autenticidad	10	0,964	51	15	0,198
Ecológico	9	0	57	13,667	0,178
Diversión	9	0	57	13,667	0,178
Hedonista	6	0	57	12,667	0,06
Novedad	6	0	57	12,667	0,06
Escapista	6	0	57	12,667	0,06
Confortable	6	0	57	12,667	0,06
Estimulante	6	0	57	12,667	0,06

Fuente: González Camejo (2018)

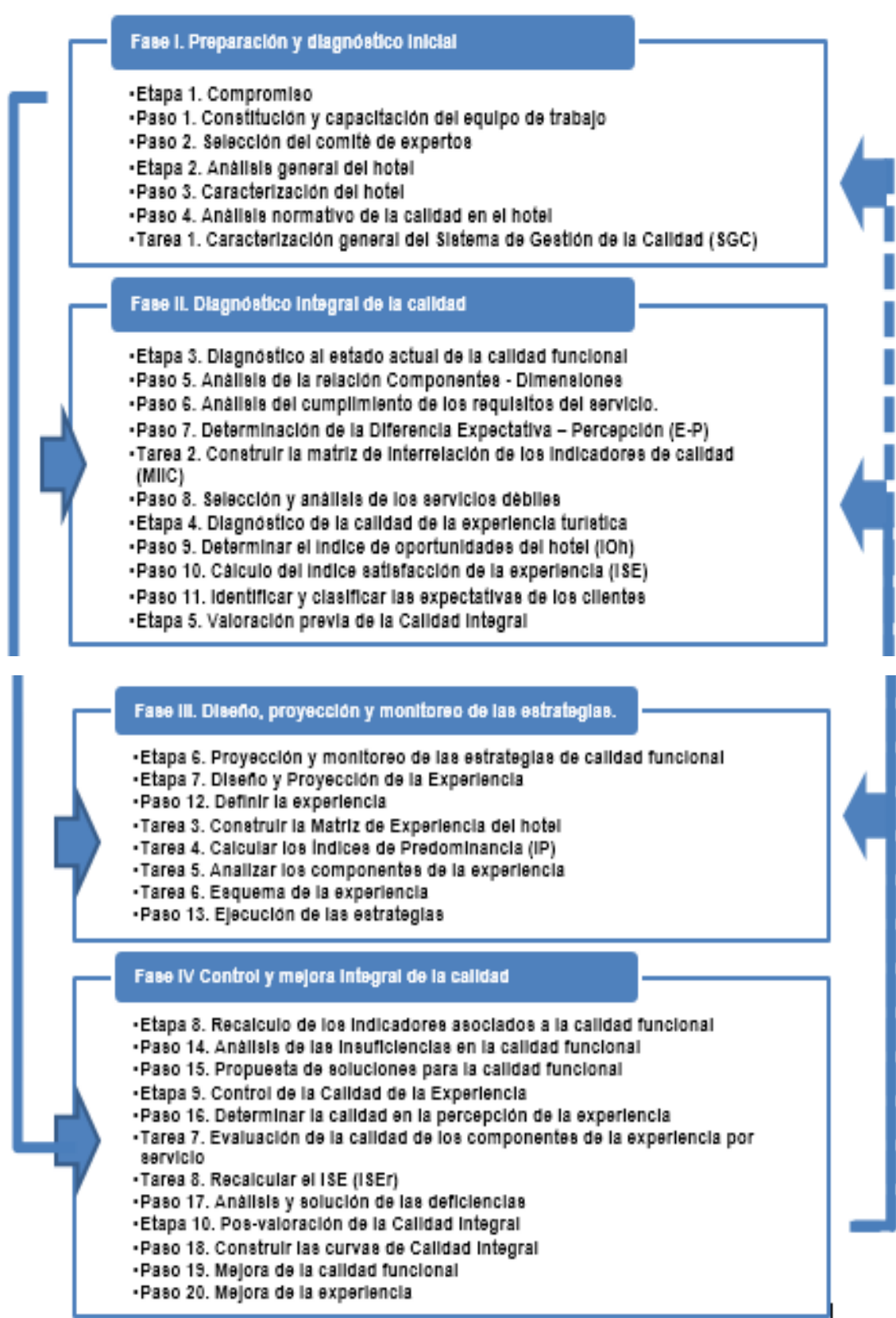


## Anexo 2. Dendograma de los autores a partir de las dimensiones de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros



Fuente: Leyva Salazar (2018)

### Anexo 3. Algoritmo del Procedimiento para la Gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros.





#### Anexo 4. Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para la gestión integral de la calidad en servicios hoteleros (**ver documento adjunto**). El procedimiento ha sido confeccionado sobre la base del estudio de metodologías y procedimientos existentes para la gestión integral de la calidad, buscando la posibilidad de contextualizarlos al objetivo de la investigación. Nos urge su valoración del mismo, por lo que le agradecemos que complete la información solicitada y responda con transparencia las cuestiones siguientes:

Información solicitada					
Nombre y apellidos:					
Institución a la que pertenece:					
Cargo actual:		Años de experiencia			
Calificación profesional, grado científico o académico:					
Profesor Instructor	Asistente Titular	Licenciado Especialista	Máster	Doctor	
Años de experiencia como docente y(o) investigador					
Cuestionario					
<b>1. Su valoración general respecto a la necesidad y pertinencia del procedimiento es::</b>					
Excelente	Muy Bien	Regular	Bien	Mal	
<b>2. En qué medida considera Ud. que el procedimiento propuesto permitirá la gestión integral de la calidad en servicios hoteleros:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>3. Su valoración general respecto al carácter metodológico del procedimiento es:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>4. Considera que la estructura de las fases en el procedimiento resultó de forma:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>5. Considera que los pasos en cada fase están operacionalizados de forma:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>6. En qué grado considera Ud. que se debe modificar el orden particular de alguna(s) fase(s) y (o) paso(s) en el procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>7. En qué grado considera Ud. que se debe incluir alguna fase(s) y (o) paso(s) al procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>8. Con el propósito de perfeccionar este procedimiento en qué medida considera Ud. algún aporte para el procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	



## Anexo 5. Análisis de Fiabilidad de la encuesta para la valoración del procedimiento

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	8

Fuente: Salida Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0



## Anexo 6. Procesamiento del Método Delphi para la valoración prospectiva del procedimiento para la gestión integral de la calidad en servicios hoteleros

TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA						
ASPECTOS A CONUSLTAR	MR	BR	R	PR	NR	TOTAL
Utilidad práctica	20	1	0	0	0	21
Importancia y Vigencia	19	2	0	0	0	21
Validez	20	1	0	0	0	21
Valor metodológico	19	2	0	0	0	21
Adaptabilidad	18	2	1	0	0	21
Integralidad	21	0	0	0	0	21
Actualización	21	0	0	0	0	21

TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
Utilidad práctica	20	21	21	21	21
Importancia y Vigencia	19	21	21	21	21
Validez	20	21	21	21	21
Valor metodológico	19	21	21	21	21
Adaptabilidad	18	20	21	21	21
Integralidad	21	21	21	21	21
Actualización	21	21	21	21	21

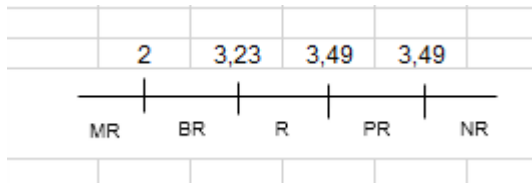
TABLA DEL INVERSO DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA ACUNULADA				
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR
Utilidad práctica	0,9524	1	1	1
Importancia y Vigencia	0,9048	1	1	1
Validez	0,9524	1	1	1
Valor metodológico	0,9048	1	1	1
Adaptabilidad	0,8571	0,9524	1	1
Integralidad	1	1	1	1
Actualización	1	1	1	1

TABLA DE DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS DE CORTES							
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
Utilidad práctica	1,67	3,49	3,49	3,49	12,14	3,04	0,01
Importancia y Vigencia	1,31	3,49	3,49	3,49	11,78	2,95	0,1
Validez	1,67	3,49	3,49	3,49	12,14	3,04	0,01
Valor metodológico	1,31	3,49	3,49	3,49	11,78	2,95	0,1





Adaptabilidad	1,07	1,67	3,49	3,49	9,72	2,43	0,62
Integralidad	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,44
Actualización	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,44
Suma	14,01	22,61	24,43	24,43	85,48		
Punto de corte	2	3,23	3,49	3,49	12,21	3,05	=N(Pro.Ge)



CONCLUSIONES GENERALES					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
Utilidad práctica	Si	-	-	-	-
Importancia y Vigencia	Si	-	-	-	-
Validez	Si	-	-	-	-
Valor metodológico	Si	-	-	-	-
Adaptabilidad	Si	-	-	-	-
Integralidad	Si	-	-	-	-
Actualización	Si	-	-	-	-