

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. LIC. TURISMO

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS  
HOTELEROS. APLICACIÓN PARCIAL EN EL HOTEL PERNIK

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Autora: Camila María Vergés Leal

Tutores: Dr.C. Félix Díaz Pompa

MSc. Laura González Telles

HOLGUÍN 2020



## Pensamiento

***No hay atajo a cualquier lugar al que merezca la pena llegar.***

***Jhon Maxwell***



## Resumen

En el siglo XXI existe un mayor abanico de elección y capacidad de decisión, los consumidores son más exigentes y otorgan mayor significación a la calidad que a la cantidad; es por ello que en este escenario la apuesta por la calidad del servicio en el turismo y fundamentalmente en las instalaciones hoteleras supone una ventaja competitiva difícil de superar, reconociéndose además su valor estratégico y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan su garantía. Cuba, uno de los principales destinos de sol y playa en el Caribe no está exenta a ello, encentrándose inmersa en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados, encaminando sus esfuerzos hacia la prestación de servicios que cumplan los requisitos del cliente y estén en correspondencia con los estándares internacionales. En consonancia con esta realidad, el objetivo general de la presente investigación es gestionar la calidad de los servicios en el Hotel Pernik que permita la mejora en la satisfacción de los clientes; dicha instalación pertenece al grupo Islazul y se encuentra dentro del destino Holguín; estudios realizados recientemente en la misma confirman la existencia de una serie de deficiencias asociadas. En el transcurso de la investigación se han utilizado diversos métodos científicos, del nivel teórico: análisis y síntesis, inductivo-deductivo y sistémico estructural; entre los empíricos destacan: listas de chequeos, encuestas, entrevistas informales, observación directa y revisión documental. Para la presentación de los resultados la investigación se ha estructurado en dos capítulos; el capítulo I: contiene el marco teórico-práctico referencial que sustenta la investigación y el capítulo II: describe el procedimiento seleccionado y su posterior aplicación parcial en la entidad objeto de estudio. Se presentan además conclusiones generales, recomendaciones derivadas de la investigación y un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos, favoreciendo la comprensión y desarrollo del tema propuesto.



## Abstract

There is a greater range of choice and increased decision-making capacity for consumers in the 21st century, there are more demanding for they give greater significance to quality than to quantity. In this scenario, there is a stronger commitment for top quality service in tourism sector, for it represents a strategic value and competitive advantage due to the tools and instruments are used to ensure its delivery – specifically in hotel facilities. Cuba, one of the most important sun and beach destinations in the Caribbean, is no exception. It finds itself immersed in the search for excellence as its primary guideline in order to achieve better results, while directing most efforts towards the provision of services that meet customer requirements and maintaining international standards. Following this premise, our main objective with this research is to manage the quality of services at the Hotel Pernik with the purpose of improving its customer satisfaction levels. Unfortunately, recent studies confirm the existence of some related deficiencies in this property of ISLAZUL tourism group located within the Holguin destination. In the course of our research, we have made use of various theoretical levels, scientific methods of analysis and synthesis, inductive deductive, and systemic structural. Furthermore, we used empirical methods such as checklist, surveys, informal interviews, direct observation and documentary review. Our exhibition of the research results has been structured in two chapters: the first one contains the theoretical-practical referential framework that supports the research and the second one describes the selected procedure and its subsequent partial application in the entity under study. In addition, general conclusions, recommendations derived from research and a set of annexes as a complement to the exposed results are presented, favoring the understanding and development of the proposed topic.



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación .....	6
1.1 La gestión de los servicios hoteleros .....	7
1.2 La gestión de la calidad de los servicios hoteleros .....	12
1.3 Análisis metodológico sobre la gestión de la calidad de los servicios hoteleros.....	16
1.3.1 Descripción de las propuestas metodológicas .....	18
1.3.2 Selección del procedimiento de Salazar, 2018 .....	22
1.4 Panorama actual de la gestión de la calidad de los servicios en el Hotel Pernik.....	23
1.5 Conclusiones Parciales .....	25
Capítulo II. Gestión de la calidad en la prestación de servicios hoteleros.....	26
2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.....	26
2.2 Aplicación parcial del procedimiento de Salazar (2018) en la UEB Hotel Pernik.....	35
Conclusiones .....	44
Recomendaciones.....	45
Bibliografía .....	46
Anexos.....	56



## Introducción

El turismo crece en la actualidad a pasos agigantados, y debido a múltiples factores, se sitúa en el primer plano de los intercambios internacionales superando a otros sectores que tradicionalmente despuntaban en las estadísticas. Debido a este entorno, los distintos países interesados en aprovechar el enorme potencial de desarrollo económico que representa el turismo desde la obtención de divisas hasta la creación de empleos, apoyan y promueven esta actividad para que su futuro pueda ser concebido y construido como un escenario favorable (Álvarez García, 2018). La industria hotelera se encuentra inmersa en una etapa de crecimiento a nivel mundial, según la organización mundial del turismo (OMT) en el año 2018 el turismo internacional se incrementó en un 6%, tras un año de crecimiento récord en 2017. Elevar la competitividad del sector turístico representa un reto y una prioridad a nivel global, al considerarse un elemento detonante de desarrollo, crecimiento y sustentabilidad para las empresas (Saavedra, 2013). Este contexto implica que los directivos hoteleros deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, enfocadas a brindar servicios accesibles económicamente y cuya calidad satisfaga las expectativas de los clientes (González-Ferrer, 2010; J, 2007; Kos Kavran, 2016; Morales, 2011; Perdue, 2002; Pine, 1999).

En el siglo XXI existe un mayor abanico de elección y capacidad de decisión, los consumidores son más exigentes, otorgan mayor significación a la calidad que a la cantidad. La anterior afirmación se refleja en la llamada industria del ocio y obtiene vital importancia en la misma. Por un lado, la masividad y el agotamiento de destinos y productos tradicionales; por otro, las nuevas exigencias de los turistas, cada vez más interesados en rutas más auténticas, productos más novedosos y sensaciones más vibrantes. En un escenario así, la apuesta por la calidad en las instalaciones y grupos hoteleros supone una ventaja competitiva difícil de superar (García, Soria, & Jiménez, 2001; Pérez Pérez, 2017; Ruiz, González, & Zamora, 2018; Vega Sosa, 2018).

De esta manera, la calidad del servicio en la hotelería contribuye al posicionamiento tanto del destino turístico como del establecimiento lo cual genera confiabilidad en los viajeros, promoviendo un grado de satisfacción que redundará en una buena imagen del sector y de la ciudad (Janusz, 2013). En correspondencia con ello la preocupación por la calidad del servicio ha ido aumentando debido a que se reconoce su valor estratégico y competitivo (Peralta-Montecinos, 2006), propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan su garantía, lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión. La mejora constante de la calidad del servicio es una condición indispensable para cualquier organización cuyo interés resida en prosperar (Giménez, 2004).

En el mismo orden de ideas, el autor Kotler (2013) concibe a la calidad del servicio como la diferencia existente entre las expectativas y la percepción del servicio, y que para satisfacer a los clientes se deben conocer muy bien las expectativas para poder ofrecer un servicio de calidad, es decir, un servicio adaptado a sus expectativas. La autora de la investigación concuerda con el mismo y valora pertinente traducir su enfoque al ciclo de gestión, resulta primordial planificar las acciones sobre la base del conocimiento del cliente para implementar un servicio acorde a sus necesidades, que lo satisfaga, sin olvidar el control y la retroalimentación necesaria que propician el avance y la actualización en la prestación del servicio.

La calidad de los servicios constituye un elemento vital para el desarrollo de las organizaciones a nivel internacional y evaluar la satisfacción del consumidor, luego de disfrutar del servicio, es el principal indicador de calidad; este planteamiento adquiere especial connotación en la actividad de hotelería, ya sea a nivel de los servicios individuales (alojamiento, restauración, animación etc.) como a nivel de destinos. La satisfacción actúa sobre la actitud hacia el servicio y en la decisión futura de repetir o no la experiencia. Cuando un visitante se va insatisfecho, la probabilidad de repetición disminuye y no proyectará, entre sus conocidos, una imagen positiva del destino o del establecimiento.

Los enfoques generados desde la década de los 80 en torno a la pertinencia de estudiar el concepto de calidad de servicio y su evaluación (Cronin, 1992; Grönroos, 1984; A. Z. Parasuraman, V.A.; Berry, L., 1985) han generado un paradigma en el cual se ha consolidado como un aspecto clave en el éxito de cualquier modelo de negocio (A. Z. Parasuraman, V., & Berry, L. , 1988) dándose apertura a una serie de normas que se convirtieron en estándares internacionales (Gutiérrez, 2010; Mora Contreras, 2011). Mientras que los estudios sobre calidad en hotelería adquirieron su momento cumbre en la década 1990 – 2000 y a partir de entonces se entiende que la academia ya no muestra tanto interés al respecto, lo cual no significa haber llegado a conclusiones definitivas; sino que los mismos autores insisten en que debería profundizarse en el tema y mejorar más los instrumentos propuestos. En consecuencia se han analizado las principales investigaciones sobre calidad de los servicios hoteleros de los últimos 10 años, observándose que los mismos se orientan fundamentalmente hacia la evaluación sin contemplar las etapas restantes del ciclo de gestión; además se basan en el análisis independiente de cada servicio, sin ver la organización en toda su magnitud. La revisión a diversas investigaciones (Akbaba, 2006; Batista, 2014; Domínguez Vela, 2018; González Escalona, 2017; Morales, 2011; Pérez Pérez, 2017; Salazar, 2018; Silva, 2019) en entidades hoteleras del destino

Holguín sugiere algunos procedimientos, instrumentos y herramientas relacionadas con la gestión de la calidad, acogiéndonos fundamentalmente a la propuesta de Salazar (2018), pues aporta beneficios metodológicos a través de sus técnicas, variables e indicadores, además cumple con las etapas del ciclo de gestión y su diseño se realizó para servicios hoteleros siendo aplicada previamente con resultados satisfactorios.

Los servicios hoteleros, en sus etapas de diseño, promoción y prestación deben garantizar el cumplimiento de los principales atributos de calidad funcional, orientándose hacia la generación de altos índices de satisfacción del cliente. Sin embargo la prestación constituye la etapa fundamental de interacción cliente-servicio (Domínguez Vela, 2018).

Precisamente el sector hotelero en Cuba resulta uno de los principales motores de su economía. La Isla, conocida por ser un destino fundamentalmente de Sol y Playa resulta uno de los principales atractivos del Caribe. Cruz (2019) plantea que dentro del Banco de Problemas del Turismo en Cuba se identificaron 3 mil 397 deficiencias, asociados en gran medida a la calidad y dentro de la misma elementos como la relación calidad – precio y la prestación de los servicios, por lo que se ha establecido como una de las prioridades del MINTUR (Ministerio del Turismo en Cuba) exigir el estricto cumplimiento de los parámetros de calidad integral de los servicios. El país se encuentra inmerso en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados, encaminando sus esfuerzos hacia la prestación de servicios que cumplan los requisitos del cliente y estén en correspondencia con los estándares internacionales, en consonancia además con el cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, en el VI Congreso del PCC, en su número 257 del capítulo XI, Política para el Turismo (González Escalona, 2017; Parra García, 2017).

Holguín, destino que ocupa el quinto puesto según su planta hotelera en el país con un 8,5 %, cuenta con 24 hoteles y aproximadamente 6157 habitaciones, de ellas 609 pertenecientes al grupo Islazul (Cruz, 2019). El hotel Pernik, perteneciente al mismo, con categoría de tres estrellas, fundado el 31 de diciembre de 1980 y ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, ofrece servicios de alojamiento, gastronomía y recreación a clientes nacionales e internacionales como parte de las modalidades de turismo de ciudad y eventos.

Estudios realizados recientemente en esta instalación confirman la existencia de una serie de deficiencias asociadas a la gestión de la calidad de sus principales servicios que inciden directamente en la satisfacción del cliente externo, las cuales constituyen resultados de revisiones



por parte de la dirección, auditorías internas y externas, revisión de informes anuales, y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas. Entre estas se encuentran:

1. El Índice de Satisfacción del cliente (ISC) ha disminuido en un 3,5% con respecto al año anterior, existiéndose tendencia al decrecimiento en el último periodo.
2. El hotel carece de instrumentos específicos para evaluar la gestión de la calidad en la prestación de cada servicio.
3. No existe una estrategia de gestión orientada hacia elevar la calidad en la prestación de los servicios y que permita eliminar las deficiencias.
4. Existe un incremento del 18% de las quejas por parte de los clientes en relación a los principales servicios del hotel, con respecto al período anterior.
5. Existe un índice de un 48, 62% de comentarios negativos en el sitio web TripAdvisor, los que apuntan fundamentalmente hacia insuficiencias en la calidad de los servicios que ofrece.
6. El hotel no tiene certificado su sistema de gestión de la calidad.
7. En los manuales operativos de las Marcas solo se cumple con un 61,67% de los estándares establecidos.

De acuerdo con lo anterior expuesto se define como **problema profesional**: Deficiencias en la gestión de la calidad de los servicios en el Hotel Pernik que afecta la satisfacción de los clientes.

El **objeto de estudio** se enmarca en: la gestión de la calidad de los servicios hoteleros.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Gestionar la calidad de los servicios en el Hotel Pernik que permita la mejora en la satisfacción de los clientes.

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

1. Construir el marco teórico práctico de la investigación a partir de las concepciones de la gestión de la calidad de los servicios hoteleros.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en el hotel Pernik.

El **campo de acción** se enmarca en la gestión de la calidad del servicio en el hotel Pernik.

Para contribuir a la solución del problema planteado, se formula la siguiente **idea a defender**: la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la calidad de los servicios en el hotel Pernik contribuye al incremento del índice de satisfacción de los clientes.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos métodos **científicos de la investigación** del nivel teórico y empírico. Del **nivel teórico** se destacan:

- Análisis y síntesis: para el análisis de la bibliografía actualizada sobre la calidad de los servicios hoteleros; permite el tratamiento y resumen de la información, determinar características, resultados, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones parciales y finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis
- Inductivo-deductivo: se utilizó para proponer la idea a defender, donde de acuerdo al análisis pertinente se logra plantear el supuesto de la mejora de la calidad del servicio en la entidad objeto de estudio, lo que conlleva a la mejora de la satisfacción de los clientes.
- 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, encuestas, entrevistas informales, observación directa, revisión documental y los métodos de criterios de expertos para la validación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Para la presentación de los resultados el trabajo se ha estructurado dos capítulos; el capítulo I: contiene el marco teórico-práctico referencial que sustenta la investigación y el capítulo II: describe el procedimiento seleccionado y su posterior aplicación parcial en la entidad objeto de estudio. Se presentan además conclusiones generales, recomendaciones derivadas de la investigación y un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos, favoreciendo la comprensión y desarrollo del tema propuesto.

## Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

En este capítulo se presenta el fundamento teórico que valida los razonamientos, las ideas, los comentarios y hechos del tema objeto de estudio, a partir de la revisión bibliográfica de fuentes del contexto nacional e internacional. En él se refieren los principales términos, conceptos y definiciones relacionados con la gestión de la calidad de los servicios hoteleros. En la figura 1 se muestra el hilo conductor de la investigación.

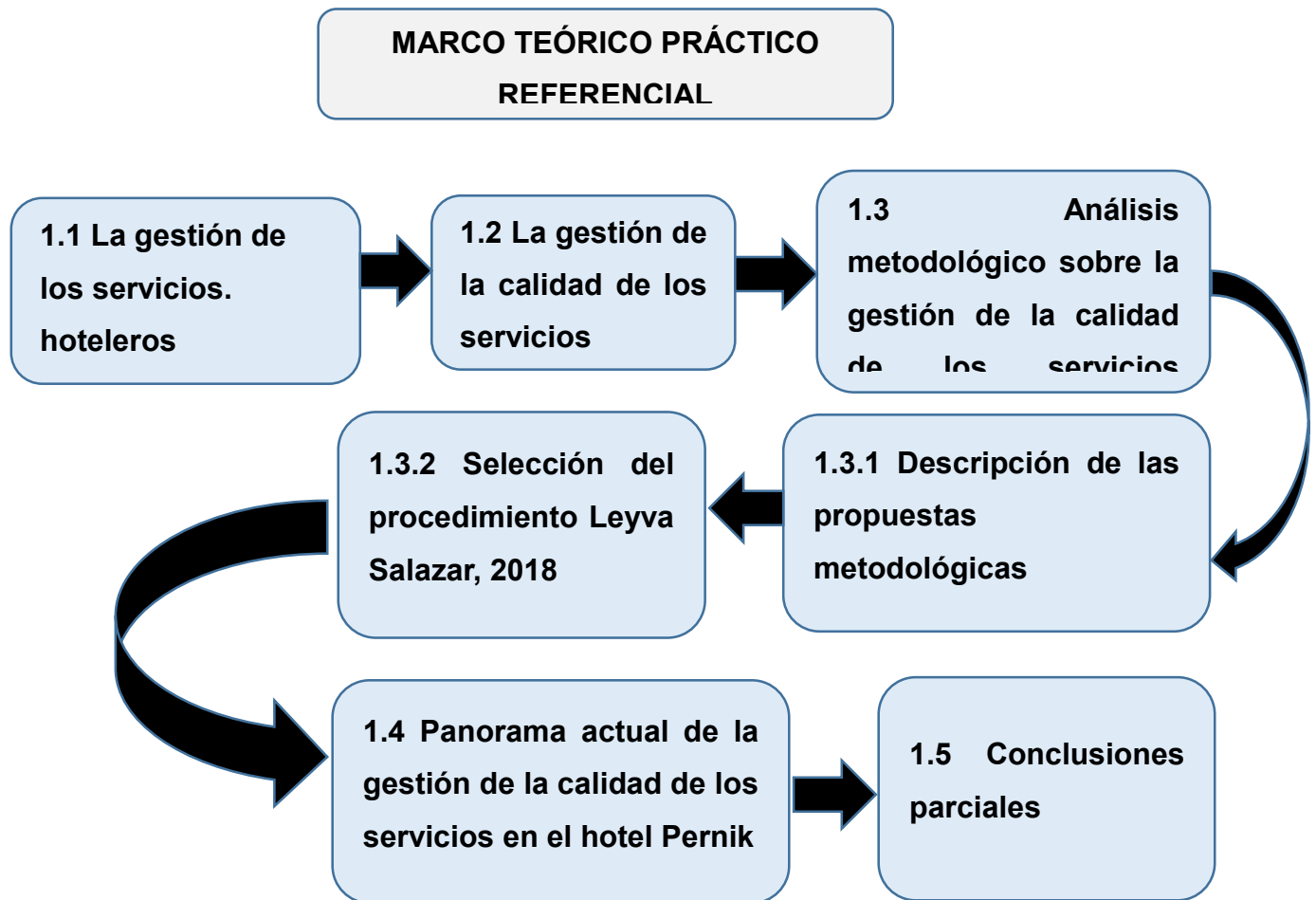


Figura 1. Hilo Conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación

## 1.1 La gestión de los servicios hoteleros

Los servicios ocupan un espacio significativo en la economía mundial, y la satisfacción del consumidor es buscada por las empresas que quieren sobrevivir en el ámbito de una competencia despiadada (Fernández Cabrera, 2004; Lima, 2004; Vieira de Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014). La empresa del siglo XXI necesita adaptarse a los cambios de mercado, sociales, tecnológicos; para no solo plantear la innovación en las “esferas tradicionales” como los procesos y el producto, sino hacer hincapié en cómo se diseñan, construyen, gestionan y ejecutan los servicios. Este último estandariza las expectativas de un cliente diferenciando su cultura, creencias y necesidades, demandando los recursos materiales, técnicos y financieros (Armijos Salinas, Bustamante, & Calle Iñiguez, 2019).

El turismo, en los últimos tiempos, ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, pues no existen fronteras frente a las nuevas preferencias de los viajeros. El mercado hotelero es considerado la espina dorsal del sistema turístico (Campos & Marodin, 2013; Duque Oliva, 2005; Fernández Cabrera, 2004; González Escalona, 2017; Lara López, 2002; Pérez Pérez, 2017; Santomà Vicens & Costa, 2007; Uribe Macías, 2011; Veloz-Navarrete, 2016) pues las empresas hoteleras están diseñadas para acoger a las personas que por diferentes motivos viajan y necesitan descansar. Los servicios en la hotelería contribuyen al posicionamiento tanto del destino turístico como del establecimiento; un servicio de calidad genera confiabilidad en los viajeros, promoviendo un grado de satisfacción que redundará en una buena imagen del sector y de la ciudad (Janusz, 2013; Leyva Castillo, 2018).

El servicio hace referencia a dimensiones de calidad relacionada con la capacidad de respuesta y confiabilidad, además de la fidelización de clientes tan importante en los destinos turísticos; es una dimensión o capacidad que incluye diferentes cuestiones, si bien dada su importancia, debe tener una dimensión separada en el sector servicios y en especial en el sector hotelero. Las características que poseen los servicios hoteleros y que los distinguen de los productos son su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, percibilidad y ausencia de propiedad (Deming, 1989).

La intangibilidad de los servicios turísticos les hace especialmente susceptibles de verse afectados por las opiniones emitidas por los clientes en la red (Bernal, 2016; Buhalis, 2008). En la actualidad, uno de los métodos más utilizados por los clientes para proporcionar información sobre su satisfacción con los servicios, es la evaluación constante del hotel a través de los sitios web de reservas (Radojevic, Stanisic, & Stanic, 2015). Diversos investigadores en el ámbito de la

gestión hotelera (ver revisión de (Bernal, 2016) han desarrollado estudios que utilizan las bases de datos sobre las opiniones de los hoteles proporcionada por TripAdvisor (Mkono, 2012; O'Connor, 2010) y por Booking (Bjørkelund, 2012; Campo, 2011; Filieri, 2014) o por ambas.

Los servicios relacionados con la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos, pues tienen características únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes (Santomà Vicens & Costa, 2007). Los fundamentales son el alojamiento, la restauración y la animación, los mismos se han convertido en componentes fundamentales en la gestión hotelera (González Escalona, 2017).

En el producto hotelero global el alojamiento es el más destacado. Esta actividad comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en el establecimiento; a través de estos, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente (Douglas, 2004; Guerra Abdul Chani, 2011). Según la NC 127: 2014, un establecimiento de alojamiento turístico es aquella instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Se define además que un hotel constituye un establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. Estos brindan servicios en las habitaciones (en correspondencia con la categoría) como son la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones y baños, cambio de ropa de cama/toalla, servicio de cobertura, servicio de lavado, planchado y costura, servicio de mayordomía y el ejecutivo. Las habitaciones deben tener una adecuada iluminación, ventilación y aislamiento acústico; además de contar con los equipos, mobiliarios y accesorios necesarios para la estancia del turista en correspondencia con la categoría del hotel. La recepción debe ofrecer los servicios establecidos para la categoría del establecimiento; así como el personal un trato amable, respetuoso y cortés, manteniendo el contacto visual y demostrando seguridad en la información que brinda. Deben existir, en el establecimiento, áreas recreativas y deportivas. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales aumenta según la categoría.

La restauración hotelera no está reconocida por sus buenas críticas y la calidad del servicio de sus comidas, más bien todo lo contrario, sin embargo, esta situación está cambiando principalmente en hoteles urbanos, en los que el huéspedes tienen un perfil turístico marcado por

la fugacidad en su alojamiento, a la vez que la escasa disposición de tiempo (Oviedo, 2015). La misma constituye otra actividad esencial dentro del mundo hotelero hoy ya que influye en la rentabilidad, pero más allá de eso, que repercute en la satisfacción de los clientes porque la experiencia es valorada en su totalidad.

Según la NC 126: 2001 se define como restaurante el que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Debe contar, además, con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante, ofrecer un amplio surtido de bebidas tanto frías como calientes, así como varias alternativas de una misma bebida. Los restaurantes se clasifican en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, 5, 4, 3, 2 y 1.

Los tipos de restaurantes a tener en cuenta son el restaurante Buffet, el Internacional, el Especializado y/o Temático, y el de Lujo o Gourmet. La calidad del servicio y el confort de las instalaciones está en correspondencia con la categoría; por ejemplo: en un restaurante categoría cuarta, las condiciones de confort son mínimas, la comida es sencilla; pero bien elaborada, la oferta de vinos y del bar es de clase económica y la ambientación tiende a ser simple; con una atmósfera familiar y amistosa. Mientras en uno de segunda categoría las condiciones de confort son medias, la oferta culinaria es muy funcional y ofrece especialidades del menú del día, tiene un bar bien surtido y una variada carta de vinos, la ambientación es agradable, distintiva y la atmósfera va desde lo casual hasta lo formal. Por otra parte, un restaurante especial se destaca por poseer máximas condiciones de lujo y confort, dispone de las técnicas más modernas de la restauración. Además de cumplir con los requisitos para cuatro tenedores es un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato proclama el arte del Chef demostrando creatividad, cada detalle; incluidos los vinos y licores y otros servicios, complementan las ofertas de la carta. La ambientación es artística y elegante.

La animación turística es una técnica que se deriva de la recreación, la misma propone a las personas pasar un rato o estancia agradable, donde participe activamente en juegos deportivos, socio-culturales, en conjunto con la naturaleza, historia, entre otras, que facilitan el intercambio y las relaciones humanas, por tanto la animación tiene funciones sociales bien definidas, dirigidas a relacionar a todas las personas de un hotel mediante diferentes actividades (You-Ming, 2010;

Zeithaml, 2004). Como resultado del desarrollo de este sector, la animación turística ha experimentado un auge significativo, es una tendencia dentro de la actividad hotelera que ha surgido para cubrir las necesidades de los consumidores de los servicios turísticos, atenuando así las carencias que en un primer momento planteó la demanda de dicho tipo de actividades; consolidándose como un departamento dentro de la estructura organizativa hotelera (Akbaba, 2006; Oviedo, 2006). Se planifica para todos tipos de gustos, edades y sexos y tiene como principales objetivos:

- Proporcionar al turista una amplia gama de actividades organizadas, atractivas y opcionales que permitan desarrollar las potencialidades de su tiempo libre vacacional.
- Garantizar una estancia agradable de descanso activo al turista, creando un ambiente hospitalario y alegre.
- Poner la animación en función del conjunto de servicios y dirigirlos al fin común de satisfacer las necesidades recreativas y cognitivas del turista.
- Lograr la conformación de una imagen que promueva el prestigio de las instalaciones hoteleras, creando precedentes positivos y de esta forma elevar el índice de repitentes (Oro, 2015).

La animación contribuye al reconocimiento e integración del turista con el entorno teniendo una comunicación verdadera, real y oportuna para favorecer las relaciones humanas y sociales entre turistas, trabajadores y sociedad (Cronin, 1992). En el trato que recibe el visitante, en la relación personal entre este y quienes los atienden está presente: el componente cultural, pero por encima de eso la preparación profesional (Camisón, 1996; Oro, 2015).

Por otra parte los servicios hoteleros, en sus etapas de diseño, promoción y prestación (las que forman parte de la visión estratégica de la empresa y tienen la función de mejorar, perfeccionar o modificar estos servicios) deben garantizar el cumplimiento de los principales atributos de calidad funcional, orientándose hacia la generación de altos índices de satisfacción del cliente (Falces C.; Sierra, 1999; González Escalona, 2017).

El Diseño de Servicios utiliza variadas herramientas metodológicas que permiten observar, analizar y entender la realidad sobre una situación concreta de problemática o necesidad de uno o varios perfiles de grupos humanos específicos, tiene el objetivo de proveer una experiencia satisfactoria al cliente durante todo el tiempo y en cada una de las fases de interacción que el cliente tiene con el servicio, de la forma lo más estructurada posible y lo más razonablemente

predecible (Fontalvo Herrera, 2010; Huerta, 2016; Santomà Vicens & Costa, 2007). Se habla del diseño centrado en el usuario; como la importancia de observar y entender las motivaciones y comportamientos de las personas, es superlativa porque derivará en el diseño o composición de muchos procesos, momentos, instancias y elementos distintos que intervienen en la percepción final del servicio (Costa & Hintze, 2017). El proceso del diseño del servicio se concibe en tres partes fundamentales: diseño del servicio, diseño de la prestación del servicio y formalización del diseño (Leyva Castillo, 2018).

Luego del diseño sucede la prestación del servicio, la cual se refiere a los efectos de la interacción directa de los empleados con los clientes, la ejecución de labores basados en la experiencia, capacitación y formación profesional de los empleados (García Pérez, 2018). Esta se divide en tres momentos fundamentales para la colaboración con el cliente, los que forman parte esencial del ciclo del servicio y ayudan a que el empleado perciba mejor las necesidades de los clientes, permitiéndoles cubrir mejor sus demandas, alcanzando sus expectativas y satisfaciéndolos (Jiménez, 2017):

1. Iniciación: arribo del cliente al hotel o algún establecimiento de prestación de servicios.
2. Momento de verdad: abarca cada instante que el cliente interactúa con el empleado, entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio; desde la cosa más significativa hasta llegar a un departamento.
3. Fin: concluye la visita del cliente al establecimiento de prestación de servicios; por tanto, es la última interacción que se tiene físicamente con este dentro del hotel; y en ocasiones puede ser la experiencia más importante dentro de su estancia.

Por otra parte es necesario que el cliente conozca el servicio para que este pueda acceder a él, por lo que la promoción desempeña un papel fundamental en esto, es básicamente un intento de influir en su público. Se debe difundir cierta información para provocar determinadas actitudes y promover acciones que beneficien a las personas involucradas, siendo llevada a cabo con eficiencia y principalmente con eficacia para obtener los resultados esperados (Da Cruz, 2010; Morgan, 1999). La promoción en los servicios, además, puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales (publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas); de esta manera, podrá influir en las ventas de los servicios como productos (Garçon, 2009).

Se comercializa un servicio a través de la comunicación clara y precisa, la cual se ha transmitido por medios que han tenido cambios significativos a lo largo del tiempo debido al avance tecnológico; las empresas de alojamiento han incursionado a este mundo al comenzar a promocionar sus servicios a través de internet, surgiendo la llamada promoción turística online.



Las opiniones de los viajeros en Internet son consideradas útiles por parte de los usuarios y tienen gran influencia en las decisiones de los consumidores (Gretzel, 2008; Vermeulen, 2009), especialmente a la hora de elegir un hotel (Dickinger, 2008), a la vez esta información resulta muy valiosa para los gerentes de hoteles, pudiendo ser usada para la mejora de los servicios de sus establecimientos (Bernal, 2016; Liu, 2015).

## 1.2 La gestión de la calidad de los servicios hoteleros

La gestión de la calidad, como estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades de los clientes, se ha convertido en una premisa para las organizaciones a nivel mundial. Las nuevas tecnologías y la socialización de la información permitieron el surgimiento de nuevos competidores, consumidores más exigentes, mercados emergentes y aumento de la competencia, por lo que las empresas deben enfocarse en impulsar sus esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio prestado mediante la transferencia de conocimiento, la experiencia de los procesos de calidad y las prácticas para implantarlos. Las innovaciones actuales obligan a la utilización de instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad, resultando en la modificación de las metas y estrategias, buscando precios más competitivos y el aumento de ganancias (Cadena-Badilla, Vega-Robles, Real Pérez, & Vásquez Quiroga, 2016; Cazañas-Rivero, González-González, & González-Solá, 2011; González Arias, Argelio Frías- Jiménez, & Gómez -Figuroa, 2016; Lima, 2004; Lunkes, 2009; Vieira de Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014)

Kotler (2013) concibe la calidad del servicio como la diferencia existente entre la expectativa y la percepción, y que para satisfacer a los clientes se deben conocer muy bien las expectativas para poder ofrecer un servicio de calidad, es decir, un servicio adaptado a las mismas. La autora de la investigación concuerda con el mismo y valora pertinente traducir su enfoque al ciclo de gestión, pues es un proceso continuo compuesto por la planificación, ejecución, control y mejora de la calidad, por tanto resulta primordial planificar las acciones sobre la base del conocimiento del cliente para implementar un servicio acorde a sus necesidades, que lo satisfaga, sin olvidar el control y la retroalimentación necesaria que propician el avance y la actualización en la prestación del servicio. La literatura consultada acerca de la gestión de la calidad en los servicios marca una tendencia hacia la evaluación como actividad de control, donde el resto de las fases anteriores se ven muy poco referenciadas por los especialistas en el tema (González Escalona, 2017).

Años atrás numerosos estudios han desarrollado la calidad de servicio en la industria hotelera y han demostrado, además de sus particularidades en esta rama, una relación positiva entre el

mismo, satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior (Falces C.; Sierra, 1999; Getty, 1994; López, 2001; Saleh, 1991), justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los establecimientos de este tipo.

Un elemento de gran relación resulta el confort, que en la hotelería es un estado o sensación psicológica de bienestar, comodidad, satisfacción, emoción o admiración producidos por nuestros sentidos ante la percepción de los diferentes elementos que definen a cada instalación en particular. Esta sensación se produce cuando el cliente interactúa con el medio ambiente, en la medida que percibe todo lo que el hotel pone a su disposición, pudiendo hablar de confort general como referencia a la experiencia global de haber visitado ese hotel. En teoría, el nivel de confort depende de la categoría y por tanto del precio del hotel, aunque se da el caso de hoteles que se venden por una categoría, que luego el turista descubre que está por debajo de lo prometido y que por tanto el precio es abusivo (Ortega Sánchez, 2013).

Los gurús del servicio Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) indican que se puede visualizar un servicio de calidad a través de 5 dimensiones:

Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Es la habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera
Capacidad de respuesta	La disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida
Seguridad	Los conocimientos técnicos necesarios para asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras con el cliente)
Empatía	Atención individualizada que vela por los intereses de los clientes

El sector de la hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial. En la actualidad la gestión de la calidad de servicios hoteleros ha obligado a que estas empresas deban ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno para alcanzar niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos (Albacete, 2004). El uso la tecnología, incluyendo sitios web, correo electrónico y sistemas de telefonía, para que los clientes puedan obtener rápidamente la información que necesitan como un aspecto de la capacidad de respuesta al cliente es muy importante (Gongalves, 2013). Con estos cambios de diversas naturalezas cada vez más profundos y rápidos, la transformación de los gestores y demás integrantes de la organización es fundamental. Es necesario que las personas estén siempre motivadas y que la organización sepa desarrollar el talento humano de sus colaboradores. Tener una expresión amable, con tendencia a la sonrisa, que inspire confianza y ganas de conversar, resulta además un elemento clave y diferenciador. La satisfacción del cliente constituye un elemento de gran importancia y es una filosofía de negocios que destaca la creación de valor para los clientes, por lo que resulta vital medir su nivel con el servicio que recibieron o bien, evaluar al personal de atención y motivarlos a mejorar la prestación de los servicios (Dominici, 2010; Martín & Román, 2017).

Se deben perfeccionar los productos y servicios, mejorando beneficios o disminuyendo costos. El valor de un servicio debe extrapolar el importe monetario pagado, ya que de acuerdo con los clientes interpretan el precio en base a los conocimientos adquiridos en compras anteriores, en las comunicaciones formales e informales, en los puntos de venta y en los recursos online (Ahani et al., 2019; Choi, 2004; Sheth, 2001). El valor percibido influye en la satisfacción del cliente y sus intenciones de comportamiento. La experiencia positiva previa de un servicio reduce la extensión y la intensidad de la búsqueda de información para volver a comprar. De esta forma, se infiere que ocurre la fidelización (Oliveira de Araujo & Basta, 2019; Sirikaya, 2004).

En las instituciones de servicio la calidad abarca los aspectos en que se entabla contacto directo con el cliente, entre los que destacan imagen del destino, promoción, acogida, información, señalización, animación, medioambiente, seguridad, coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados (Hernández de Velazco J, 2009; Parra García, 2017). Para poder abrigar las expectativas y necesidades deseadas del turista, es necesario que el hotel mantenga un número de servicios complementarios necesarios que puedan ser capaz de alojarlo con toda la comodidad esperada; razón por la cual es preciso e imprescindible maximizar la calidad incluyendo a todos y

cada uno de los hacedores del servicio brindado, y mantenerlo como una política de primer orden, con el objeto de aumentar de manera progresiva la demanda. Si las instalaciones y servicios sufren una merma, es probable que el segmento afectado de la demanda no sea satisfactorio y los clientes disminuyan, lo cual podría ser un golpe muy grave para el éxito del turismo (Mcintosh, 1989 ).

Una vez que las empresas prestadoras del servicio de alojamiento, se mantienen en concordancia con los actores internos (departamentos operativos - no operativos) involucrados para el cumplimiento del servicio, y que estos pueden generar la operación de calidad, que de manera eficiente, se transformará en un producto intangible para el disfrute del turista; de la misma manera debe mantenerse presente la relación estrecha de los organismos externos (organismos públicos dedicados a la actividad turística) que no participan de una manera directa en la puesta en marcha del servicio, pero sirven de indicadores, para que las empresas de alojamiento mantengan la calidad de sus servicios como prestatarios del servicio solicitado (Almeida & Pelissari, 2019; Oliveira de Araujo & Basta, 2019). La calidad en el servicio turístico es un elemento competitivo, como una cadena o círculo virtuoso, donde si la calidad de cualquiera de los prestadores de servicio turístico (transportistas, restaurantes, centros de recreación y hoteles) se deteriora ello también afectará las expectativas o la disposición del turista, inclusive de todo su círculo social, de regresar al destino (Morillo M, 2011; Morillo Moreno & Morillo Moreno, 2016).

Las características peculiares inherentes a los servicios (alto contacto con el cliente, participación del cliente en el proceso, caducidad, imposibilidad de ser almacenado, mano de obra intensiva, salida variable no estandarizada, intangibilidad y dificultad de medir la productividad) perjudican la evaluación de la calidad en los servicios. El tema calidad en servicios depende de factores relacionados tanto con el prestador como con el cliente (Abbas, 2008; Fitzsimmons, 2014; A. Z. Parasuraman, V., & Berry, L. , 1988; Pereira, 2013).

Vale señalar que la mayoría de expertos en el sector Calidad para la Gestión de Alojamiento, señalan acciones base para la prestación de un servicio de calidad. Estas acciones son (Falces C.; Sierra, 1999):

- ✓ Determinación correcta de los requisitos del cliente, que supone un conocimiento de las expectativas de los viajeros y de los factores que las determinan en ámbitos como:
  - Expectativas sobre el servicio esperado de la gestión de Alojamiento.
  - Expectativas sobre el producto que se va a adquirir.
  - Expectativas sobre el desarrollo y estancia del cliente.

- ✓ Orientación de los recursos humanos de la empresa a la excelencia del servicio y la satisfacción del cliente. Las personas, son uno de los aspectos más importantes de cualquier organización; su formación, el trato con el cliente, las relaciones interpersonales y, sobre todo la motivación del personal, son aspectos a gestionar.
- ✓ Adecuación de la calidad esperada por el cliente con la calidad percibida realmente durante el disfrute de su estancia.
- ✓ Evaluación de la satisfacción del cliente y tratamiento de la información para la mejora de los servicios.

### 1.3 Análisis metodológico sobre la gestión de la calidad de los servicios hoteleros

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

Los factores que definen la calidad en los servicios son complejos, esto ha incidido en que se hayan generado en los últimos veinticinco años un gran número de investigaciones en torno a su estudio y evaluación de manera general (Grönroos, 1984; Lethinen, 1991; A. Z. Parasuraman, V.A.; Berry, L., 1985; Shankar, 2003; Zeithalm, 2000) como aplicaciones para sectores y casos particulares (Almaguer-Pratts, Pérez-Almaguer, & Pérez-Campdesuñer, 2014; Cazañas-Rivero et al., 2011; Kasiri, Guan Cheng, Sambasivan, & Sidin, 2017; Kivelä, 2001; Lin, Yeh, & Wang, 2015; Mira, 1998; Morillo Moreno & Morillo Moreno, 2016; Oh, 1999 ; Olorunniwo, 2006). De todas las investigaciones realizadas en las últimas dos décadas en torno a la calidad del servicio, han emergido dos modelos de forma dominante, el Modelo de la Calidad Percibida (PSQM por sus siglas en inglés) de (Grönroos, 1984) y el Modelo del Análisis de las Brechas del Servicio (SERVQUAL) de (A. Z. Parasuraman, V.A.; Berry, L., 1985).

La calidad de los servicios es abordada desde las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norte-europea y la norteamericana (Valls, 2004). La primera encabezada por Grönroos (1982, 1988) y Lethinen (1991), cuyas contribuciones se basan esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la efectúan desde la opinión del cliente, el mismo establecerá si el servicio recibido ha

sido mejor o peor que el esperado (Grönroos, 1990). Esta escuela se ha enfocado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten; principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores (Grönroos, 1984; Santomà Vicens & Costa, 2007). La evaluación del servicio en este modelo se fundamenta en la brecha existente entre la imagen que el consumidor se crea antes de experimentar el servicio (expectativas), y la imagen que se genera con su experiencia con el servicio (experiencias). Se afirma que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica, que representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra, según Grönroos (1984) este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo. En segundo lugar está la calidad funcional que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio. En tercer lugar existe una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente, y es la referida a la imagen (Lauau, 2005). Esta escuela tiene como aporte más significativo el denominado modelo de la imagen (Grönroos, 1982), este es revisado en un trabajo posterior en el que se combinan las dimensiones de calidad técnica y funcional de Grönroos con las 4Q (calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional) y establece como condiciones para alcanzar la calidad, la especialización y la integración del servicio (González Escalona, 2017). La calidad funcional impacta la calidad técnica, por lo que cada proceso o experiencia que esté involucrado en la prestación del servicio impactará el resultado general del mismo, y esto se manifiesta en una evaluación directa del servicio por parte del consumidor generándose en él una imagen que crea del mismo. Esta imagen es producto de su propia experiencia en el servicio (Mora Contreras, 2011; Ruiz et al., 2018).

Encabezada por Parasuraman & Berry (1985, 1988) la corriente norteamericana define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. A partir de esto se crea el modelo SERVQUAL, que fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios, el propuesto presenta aspectos cognitivos, involucrando emociones, deseos, expectativas y percepciones de los clientes. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. El modelo SERVQUAL ha resultado de interés para un gran número de investigadores, se enfoca en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden utilizar con el fin de impulsar un

servicio de excelencia. La escala de medida y los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad) han sido los elementos que han significado un uso generalizado de este modelo para estudiar la calidad de servicio en diferentes ámbitos del propio sector. El modelo y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones. El foco central del mismo es lo que se conoce como la brecha del cliente (diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente), sugiriéndose la necesidad de cerrar la misma, para ello será, entonces, necesario cerrar las cuatro brechas de la organización (Alhelalat & Habiballah, 2017).

### 1.3.1 Descripción de las propuestas metodológicas

Para el contexto de esta investigación se analizaron nueve propuestas metodológicas específicamente sobre el análisis de la calidad en los servicios de entidades hoteleras. Estas propuestas están comprendidas en un período desde el año 1991 hasta el 2018, lo que demuestra el análisis tanto de los tratamientos más clásicos y tradicionales como los más modernos. Además se evidencian investigaciones aplicadas tanto para el contexto nacional como para el tradicional. En lo siguiente se exponen las características y rasgos fundamentales de cada uno de estos enfoques metodológicos.

#### 1. (FICK, 1991)

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

#### 2. Escala LODGSERV - Knutson et al. (1991)

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

### **3. Calidad de servicio en la hotelería – (Saleh, 1991)**

Los autores parten de la base de que los componentes del servicio están divididos en tres componentes, tal como desarrolla la escuela norte europea. Para ellos la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero. La calidad interactiva (funcional) que sería la relacionada con la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se correspondería con la tercera categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes calidad física y calidad interactiva, así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya realizado el establecimiento hotelero. Además indican que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) resultan claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

### **4. Escala LODGQUAL – (Getty, 1994)**

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



tiene una alta fiabilidad a la hora de predecir la calidad de la estancia desde una perspectiva global.

#### **5. Escala HOTELQUAL – (Falces C.; Sierra, 1999)**

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

#### **6. Escala HOLSERV – (Mei, 1999)**

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

#### **7. (Pérez Pérez, 2017)**

Esta plantea que la propuesta del sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, contribuye a realizar la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, profundizar en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora. La misma cuenta con 3 etapas en las cuales se encuentra la etapa 1, la cual pretende involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel; la etapa 2, describe las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios y la etapa 3 que diagnostica la satisfacción del cliente

con los servicios que presta el hotel, de acuerdo a las dimensiones de calidad; para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias. La fase 2 evalúa la satisfacción de los clientes en los componentes de aquellos servicios que presentan ISC's más bajos e inciden negativamente en la satisfacción general de los clientes con la calidad de los servicios del hotel. La fase 3 determina las causas que inciden negativamente en los indicadores de satisfacción del cliente y proponer acciones preventivas y correctivas para su eliminación. La fase 4 aplica las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas. Según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua en la calidad de los servicios y por consiguiente de los indicadores de satisfacción del cliente.

#### **8. (González Escalona, 2017)**

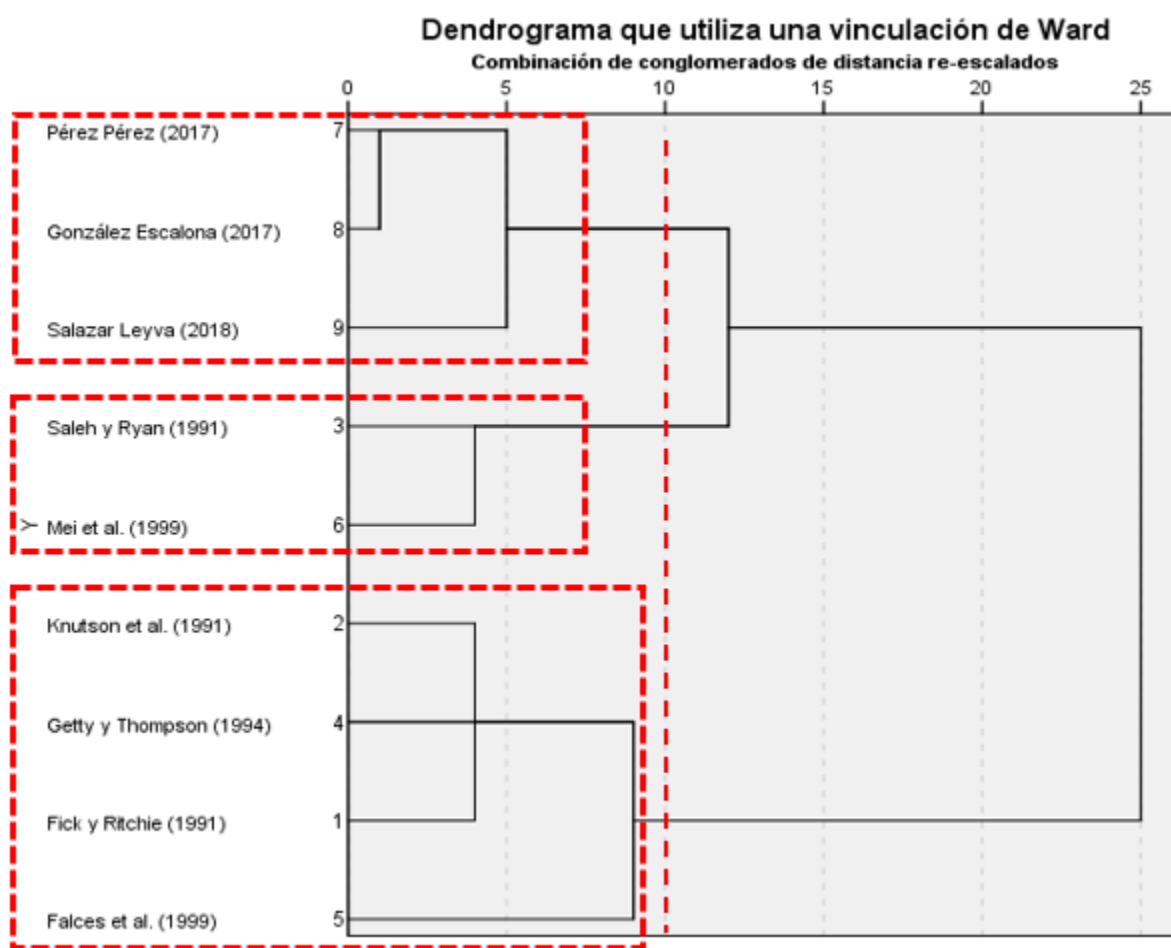
El autor propone un sistema de indicadores como parte del procedimiento desarrollado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones orientadas a la mejora. La fase 1 crea las condiciones organizativas para el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

#### **9. (Salazar, 2018)**

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

### 1.3.2 Selección del procedimiento de Salazar, 2018

Con la ayuda del *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 21.0 se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico por autores, para determinar las similitudes de las propuestas analizadas; utilizando como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado. Para el análisis se tuvieron en cuenta los atributos, componentes y dimensiones asociados a la calidad del servicio en instituciones hoteleras, entre otras variables tratadas por los autores y de interés para la investigación. En el anexo 1 se presenta una matriz binaria que muestra la relación o no de las variables en los enfoques metodológicos. De acuerdo al análisis del dendrograma, con un corte en el nivel 10 se obtuvo que los autores pueden ser reunidos en tres posibles grupos (Ver figura 2).



**Figura 2. Análisis de Conglomerado de las metodologías por autores**

El primer clúster está compuesto por el 33% de los autores en este se aborda completamente el ciclo de gestión, se tiene en cuenta elementos de la calidad de la experiencia, si vincula el enfoque normalizado con el enfoque de mejora y se aborda el enfoque al cliente, se estima que la formación de este clúster esté relacionado con la actualidad de las propuestas. El segundo clúster

abarca un 22% de los autores y tiene como principales resultados la validación de escalas, aborda atributos de la calidad del servicio como son los elementos tangibles contiene una valoración crítica de diferentes modelos de evaluación de la satisfacción del cliente. El tercer y último clúster contiene al 44% de los autores y se refiere los cinco atributos de la calidad en los servicios su modelo de parida es el SERVQUAL y aborda en toda su totalidad el ciclo de gestión.

Todo lo antes expuesto permite concluir que las propuestas analizadas poseen vigencia y una estructura lógica a la altura del constructo asociado a la gestión de la calidad en los servicios hoteleros. Puede concluirse que el punto convergente entre las metodologías es el análisis de los atributos de dimensión de la calidad como son: capacidad de respuesta, confort, fiabilidad, empatía y seguridad. Sin embargo, se evidencia que el procedimiento propuesto por Salazar (2018) presenta un gran número de beneficios y utilidades, por lo que se selecciona para su desarrollo en la presente investigación. Constituye una herramienta metodológica útil con alto grado de aplicabilidad y vigencia que interrelaciona los resultados obtenidos en cada una de sus fases. Posee alto nivel de pertinencia y tributa a solucionar insuficiencias que presenta la gestión de la calidad; y que repercuten negativamente en el desempeño de las organizaciones del sector hotelero. Presenta actualidad, utilidad práctica y adaptabilidad. Fue aplicada por el investigador Domínguez Vela (2018) en una instalación hotelera que pertenece al mismo grupo hotelero que la institución objeto de estudio y posee características similares; lo que demuestra su alto grado de aplicabilidad.

#### **1.4 Panorama actual de la gestión de la calidad de los servicios en el Hotel Pernik**

El sector hotelero en Cuba resulta uno de los principales motores de su economía. La Isla, conocida por ser un destino fundamentalmente de Sol y Playa resulta uno de los principales atractivos del Caribe. Cruz (2019) plantea que dentro del Banco de Problemas del Turismo en Cuba se identificaron 3 mil 397 deficiencias, asociados en gran medida a la calidad y dentro de la misma elementos como la relación calidad – precio y la prestación de los servicios, por lo que se ha establecido como una de las prioridades del MINTUR exigir el estricto cumplimiento de los parámetros de calidad integral de los servicios. El país se encuentra inmerso en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados, encaminando sus esfuerzos hacia la prestación de servicios que cumplan los requisitos del cliente y estén en correspondencia con los estándares internacionales, en consonancia además con el cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, en el VI Congreso del PCC, en su número 257 del capítulo XI, Política para el Turismo (Camejo, 2017; González Escalona, 2017; Parra García, 2017; E. C. Rodríguez, 2018).

La preocupación por la calidad del servicio ha ido aumentando debido a que se reconoce su valor estratégico y competitivo (Peralta-Montecinos, 2006), propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan su garantía, sustentada en el análisis y mejoramiento de las técnicas, métodos y condiciones de trabajo que lo integren. Una de las estrategias fundamentales constituye la oportuna identificación de las deficiencias de la empresa con el propósito de tomar acciones preventivas hacia los posibles errores y garantizar que las consecuencias no sean de gran impacto para su funcionamiento integral (D. F. Rodríguez, 2018).

Holguín, destino que ocupa el quinto puesto según su planta hotelera en el país, cuenta con 24 hoteles y aproximadamente 6157 habitaciones, de ellas 609 pertenecientes al grupo Islazul (Cruz, 2019). El hotel Pernik, perteneciente al mismo, con categoría de tres estrellas, que ofrece servicios de alojamiento, gastronomía y recreación a clientes nacionales e internacionales como parte de las modalidades de turismo de ciudad y eventos.

Estudios realizados recientemente en esta instalación confirman la existencia de una serie de deficiencias asociadas a la gestión de la calidad de sus principales servicios que inciden directamente en la satisfacción del cliente externo, las cuales constituyen resultados de revisiones por parte de la dirección, auditorías internas y externas, revisión de informes anuales, y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas. Entre estas se encuentran:

1. El Índice de Satisfacción del cliente (ISC) ha disminuido en un 3,5% con respecto al año anterior, existiéndose tendencia al decrecimiento en el último período.
2. El hotel carece de instrumentos específicos para evaluar la gestión de la calidad en la prestación de cada servicio.
3. No existe una estrategia de gestión orientada hacia elevar la calidad en la prestación de los servicios y que permita eliminar las deficiencias.
4. Existe un incremento del 18% de las quejas por parte de los clientes en relación a los principales servicios del hotel, con respecto al período anterior.
5. Existe un índice de un 48,62% de comentarios negativos en el sitio web TripAdvisor, los que apuntan fundamentalmente hacia insuficiencias en la calidad de los servicios que ofrece.
6. El hotel no tiene certificado su sistema de gestión de la calidad.
7. En los manuales operativos de las Marcas solo se cumple con un 61,67% de los estándares establecidos.

Los resultados de la investigación realizada al objeto de estudio, el análisis crítico a procedimientos metodológicos para gestionar los riesgos de la calidad en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios hoteleros; unido a las insuficiencias encontradas en la entidad; dan lugar a afirmar la necesidad de implementar un procedimiento para evaluar la gestión de la calidad en los servicios hoteleros.

### 1.5 Conclusiones Parciales

1. Los servicios en la hotelería, destacándose el alojamiento, la restauración y la animación; en sus etapas de diseño, promoción y prestación(etapa fundamental de interacción cliente-servicio) contribuyen al posicionamiento tanto del destino turístico como del establecimiento, por lo que deben garantizar el cumplimiento de los principales atributos de calidad funcional, generando confiabilidad en los viajeros, orientándose y promoviendo un alto grado de satisfacción del cliente que redundará en una buena imagen del sector y de la ciudad.
2. Las nuevas tecnologías y la socialización de la información permitieron el surgimiento de nuevos competidores, consumidores más exigentes, mercados emergentes y aumento de la competencia, por lo que las empresas hoteleras deben enfocarse en impulsar sus esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio prestado, a partir de la utilización de instrumentos o herramientas que permitan garantizarla, resultando en la modificación de las metas y estrategias, buscando precios más competitivos, mayores niveles de ocupación y el aumento de ganancias.
3. Los avances en el sector hotelero tienden a la gestión de la calidad en los establecimientos y a la medición de la calidad de servicio, orientándose principalmente hacia la evaluación sin contemplar las etapas restantes del ciclo de gestión; además la tendencia es enfocarse en un solo servicio, sin ver la organización en toda su magnitud. De las nueve metodologías analizadas, se selecciona la propuesta de (Salazar, 2018) para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.
4. Resultados de revisiones por parte de la dirección, auditorías internas y externas, revisión de informes anuales, y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas en el hotel Pernik confirman la existencia de una serie de deficiencias asociadas a la gestión de la calidad de sus principales servicios que inciden directamente en la satisfacción del cliente externo.

## Capítulo II. Gestión de la calidad en la prestación de servicios hoteleros

El presente capítulo se divide en dos epígrafes fundamentales. En el primero se detalla el procedimiento seleccionado de Salazar (2018) para gestionar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, describiendo cada uno de sus fases, etapas, pasos y tareas. En el segundo epígrafe se exponen los resultados principales de la aplicación parcial realizada en el hotel Pernik como entidad objeto de estudio de la investigación. Para su confección se toma como base el análisis teórico práctico y metodológico desarrollado en el capítulo anterior.

### 2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros

A continuación se describe el contenido y objetivos desglosados en la estructura que conforma el procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, propuesto por Salazar (2018). En el anexo 2 se expone el algoritmo que describe esta propuesta.

#### Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

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

##### Etapa 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.

##### 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 funcional de los servicios hoteleros y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas.

##### 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 parcializados o por compromisos en el orden afectivo.

Para seleccionar los expertos se propone emplear el Método propuesto por Camejo (2017). Este parte del cálculo de un índice de experticia según aspectos como grado científico, años de experiencia, investigaciones realizadas y participación en eventos. Se recogen los criterios para la clasificación de los aspectos y en la escala. El índice se calcula según la expresión de cálculo (1).

$$\text{Índice de Experticia (IE)} = \sum Pp/4 \quad (1)$$

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 a emplear: 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 y proyección de estrategias para incrementar la calidad funcional**

**Objetivo:** diagnosticar los elementos asociados al estado actual de los servicios, en materia de calidad funcional, seleccionar los servicios más afectados y valorar su incidencia en la calidad funcional del hotel. Proyectar acciones orientadas a erradicar las deficiencias detectadas e incrementar la calidad funcional en cada uno de los indicadores que presentaron insuficiencias.

##### **Etapas 3. Estado actual de la calidad funcional de los servicios**

**Contenido:** diagnosticar el estado general de calidad 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.

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.

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

**Contenido:** se establece la interrelación mediante una lista de chequeo que se muestra en el anexo 3. 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 (anexo 4) al cliente interno empleando una escala ordinal descendente (1-5); este análisis puede complementarse con la revisión documental.

Una vez aplicada la encuesta se determina la calidad Componente – Dimensión (Ccd) y sus indicadores asociados tal y como aparece en anexo 2. Se proponen las expresiones de cálculo 5-7

$$Ccd = \sum_1^{35} P/35 \quad (5)$$

$$Cd = \sum_1^5 Pd/5 \quad (6)$$

$$Cc = \sum_1^7 Pc/7 \quad (7)$$

Pd: Puntuación promedio obtenida para cada dimensión

P: Puntuación promedio obtenida en cada casilla

Cc: Calidad de los componentes

Cd: Calidad de las dimensiones

### **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 el anexo 5 se proponen 7 requisitos que debe incluir el servicio animación, tomando como base los definidos por García Ricardo, 2009. 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.

$$ICrs = \sum_1^7 ICr \quad (8)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr / n \quad (9)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

### **Servicio de Restauración**

Para calcular los ICrs; ICr se emplea la observación directa y la entrevista a los trabajadores y las expresiones de cálculo 10-11. 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 el anexo 6.

$$ICrs = \sum_1^{18} ICr / 18 \quad (10)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr \quad (11)$$

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 el anexo 7. Se emplean las expresiones de cálculo 12-13 y la escala para clasificar los resultados se corresponde con la empleada para los servicios de Restauración y Animación.

$$ICrs = \sum_1^{25} ICr / 25 \quad (12)$$

$$ICr = \sum_1^n Pr \quad (11)$$

Pr: Puntuación de cada requisito

n: Total de trabajadores o clientes encuestados

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

**Contenido:** se determinan las diferencias Expectativa – Percepción para los servicios, de forma independiente (anexo 8).

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 1.

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

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

Los anexos 9 y 10 muestran los indicadores a calcular según las expresiones 14-33 para la diferencia E-P respecto a las dimensiones y componentes, respectivamente. La escala empleada aparece en el anexo 11 y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

$$IEds = \sum_1^5 Ed/5 \quad (14) \quad IPds = \sum_1^5 Pd/5 \quad (15) \quad E - Pds = \frac{IPds}{IEds} \quad (16)$$

$$IPdh = \sum_1^3 IP_s/3 \quad (17) \quad IEdh = \sum_1^3 IE_s/3 \quad (18) \quad E - Pdh = \frac{IPdh}{IEdh} \quad (19)$$

$$IEd = \sum_1^3 Ed/3 \quad (20) \quad IPd = \sum_1^3 Pd/3 \quad (21) \quad E - Pd = \frac{Pd}{Ed} \quad (22)$$

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

$$IEcs = \sum_1^5 Ec/7 \quad (25) \quad IPcs = \sum_1^5 Pc/7 \quad (26) \quad E - Pcs = \frac{IPcs}{IEcs} \quad (27)$$

$$IPch = \sum_1^3 IP_{cs}/3 \quad (28) \quad IEch = \sum_1^3 IE_{cs}/3 \quad (29) \quad E - Ph = \frac{IPch}{IEch} \quad (30)$$

$$IEc = \sum_1^3 Ec/3 \quad (31) \quad IPC = \sum_1^3 Pc/3 \quad (32) \quad E - Pc = \frac{Pc}{Ec} \quad (33)$$

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

## **Tarea 2. Construir la matriz de interrelación de los indicadores de calidad funcional (MIICF)**

En esta tarea se construye la MIICF, la cual analiza los resultados por indicador y por servicio y permite establecer estrategias para cada servicio y para cada indicador, de forma independiente. El anexo 12 y 13 ilustran la MIICF y las alternativas para la proyección de estrategias, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

### **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. El anexo 14 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.

#### **Etapas 4. Proyección de estrategias para incrementar la calidad funcional de los servicios**

**Contenido:** incrementar la calidad funcional de los servicios con prioridad 1 mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 3.

### **Paso 9. Monitoreo de las estrategias**

**Contenido:** Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. El anexo 15 muestra la lista de supervisión a emplear en este paso. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad funcional, una vez concluida esta etapa.

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

### **Fase III. Control y mejora de la calidad funcional**

**Objetivo:** analizar las deficiencias detectadas en el paso 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, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre servicios; y para el hotel.

#### **Etapas 5. Recalculo de los indicadores asociados a la calidad funcional**

**Contenido:** recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar 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. Los anexos 16 y 17 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

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 el anexo 18.

### **Paso 10. Análisis de las insuficiencias**

**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 funcional de los servicios hoteleros. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 9; 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 funcional de los servicios. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas, para ello se propone el diagrama de impacto que aparece en el anexo 19 y relaciona las causas con las insuficiencias en cada servicio; y respecto al hotel.

### **Paso 11. Propuesta de soluciones**

**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.

### **Etapas 6. Mejora de la calidad funcional**

**Objetivo:** una vez resueltos los elementos que condicionan negativamente la calidad funcional de los servicios hoteleros, se está en condiciones de pasar a un estado de calidad superior.

**Contenido:** En esta fase se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la calidad funcional 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. El anexo 20 propone una ficha de

mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

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

## 2.2 Aplicación parcial del procedimiento de Salazar (2018) en la UEB Hotel Pernik

El presente epígrafe resume los principales resultados de la aplicación del procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros en la UEB Hotel Pernik.

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

En esta fase se realizaron acciones para garantizar las condiciones organizativas en pos de la aplicación de las futuras fases del procedimiento. Además se efectúa un diagnóstico inicial para detectar principales deficiencias en la organización sobre la calidad en la prestación de sus servicios hoteleros.

#### **Etapa I. Compromiso**

Con el desarrollo de la etapa se logra integrar a los trabajadores de la organización, para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel.

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

El equipo de trabajo constituido está formado por siete miembros del consejo de dirección: director general, especialista de calidad, relacionista pública, jefe de alojamiento, maître, jefe de animación y jefe de Recursos Humanos. En este paso se desarrollaron varias acciones de familiarización con el procedimiento, donde se expusieron el objetivo del mismo y las técnicas a emplear. Se realizaron intercambios con los trabajadores donde se explicó la necesidad de realizar el estudio y la importancia que tiene para el hotel y la mejora de sus resultados.

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

El comité de expertos está integrado por 11 personas, ninguno de ellos forma parte del equipo de trabajo. La selección se sustentó en el método propuesto por Camejo (2017), el índice de experticia promedio fue de 2.67; los expertos trabajaron de forma anónima y la información aportada por ellos, así como sus consideraciones solo fue manejada por el equipo de trabajo.

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

Esta etapa describe las principales características del hotel, enfatizando aquellas concernientes a la calidad de sus servicios.

El Hotel Pernik con categoría de tres estrellas fue fundado el 31 de diciembre de 1980. La instalación ocupa un área total de unos 15.231 m<sup>2</sup>. En sus inicios el hotel fue administrado por el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) hasta el año 1994 cuando fue creado el Ministerio de



Turismo y el hotel pasó a la cadena Horizontes Hoteles con la firma española Raytur Caribe S.L. El 5 de Agosto de 1997 la Cadena Hotelera Islazul asume la administración hasta los momentos actuales.

Se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, Reparto Nuevo Holguín en la ciudad de los parques. Su nombre le rinde homenaje al líder búlgaro Jorge Dimitrov, nacido en la provincia Pernik de esa nación. Contrasta armónicamente su belleza y moderna arquitectura con la de otras instalaciones que le circundan tales como la Plaza de la Revolución Calixto García, la Taberna de Pancho, el Partido Provincial y los edificios de 18 plantas (Prieto Velázquez 2016) .EL Hotel Pernik, reflejo de cubanía, se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad y eventos, brindado con alta profesionalidad, apoyado en una tecnología de avanzada, sustentada por el mejoramiento continuo y la competitividad. El Hotel Pernik, se ha ganado un espacio importante en la cultura cubana, de ahí que no resulte extraño disfrutar de una excelente exposición desplegada en las paredes de su recibidor convertida en la galería Pernik, o que constantemente se puedan escuchar en sus más disímiles espacios las más recientes obras de los mejores cantautores cubanos, quienes hospedados o de paso por el hotel se complacen en regalarle su música.

Los productos básicos que oferta el Hotel son alojamiento, gastronomía y recreación. La instalación posee 38 años de explotación. Estructuralmente el Hotel se compone de Lobby, restaurante buffet, restaurante especializado y restaurante Taberna Pancho, snack bar, sala de baile, piscina y bar piscina, canchas deportivas, servicios médicos, cibercafé, tiendas, salones de reuniones, galería de arte, 200 habitaciones (408 plazas), las cuales poseen baño privado, aire acondicionado, agua fría y caliente, teléfono con salida nacional e internacional y TV por cable. La entidad tiene como misión: satisfacer necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación brindando un producto diverso y único de Sol y Playa, Naturaleza, Ciudad y Eventos para lo cual cuenta con una planta hotelera confortable y un colectivo motivado a superar las expectativas, complacer a nuestros clientes con eficiencia y pleno enfoque a la calidad. La visión plantea: distinguirse por la diversidad y calidad de su producto turístico de Ciudad, Evento, Sol y Playa y Naturaleza en el destino holguinero. La organización defiende además valores compartidos tales como la profesionalidad (valor ético, tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás), la productividad (valor de desarrollo, tiene que ver con cómo generamos o creamos), y el trabajo en equipo (valor práctico, tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo). La tecnología empleada garantiza la calidad del servicio sustentada en una política para el mantenimiento

preventivo y planificado de los equipos. La empresa cuenta con un Mapa de Procesos (Ver Anexo 21) donde se muestran los procesos estratégicos, claves y de apoyo, así como la interacción entre los mismos quedando agrupados de la siguiente manera: Procesos estratégicos: Gestión de Ventas, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Materiales, Gestión Recursos Humanos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Planes, Gestión Información y Comunicación

- Procesos operativos o claves: Recepción, Animación, Servicios Gastronómicos, Ama de Llaves.
- Procesos de apoyo: Gestión de SSTT y Servicios Exteriores, Gestión de Compras, Almacenes, Administración, Seguridad.

Atendiendo a que la razón de ser de la entidad es la prestación de servicios hoteleros, se aplica un Sistema de Gestión de la Calidad y como norma básica la NC: ISO9001:2015, aunque nunca llegó a certificarse.

**Tabla 2.2.1. Caracterización de la UEB Hotel Pernik**

<b>Servicios</b>	<b>Descripción</b>
Alojamiento	200 habitaciones (408 plazas) distribuidas en 2 suite, 8 triples, 143 dobles estándar y 47 sencillas.
Alimentos y Bebidas	Restaurante buffet Sofía, restaurante a la carta Taberna de Pancho, lobby bar Pliska, bar piscina Danubio, restaurante especializado Varna.
Animación	Área de la Piscina (actualmente se encuentra en mantenimiento) con música grabada y animación diurna principalmente. Centro Nocturno La Terraza, con servicio a la barra y música actualizada tanto nacional como extranjera. Bar piscina con sala de juegos y música grabada.
Clientes	Los principales mercados son: Cuba (incluye clientes libres y provenientes de contratos con empresas), Alemania, Italia, Reino Unido y Canadá.
Proveedores	ITH, Servisa, Combinado lácteo, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Cárnica Tradisa, Cervecería Bucanero, Cubaron, Havana Club, Tecno azúcar, Brascuba, Empresa Avícola, AT Comercial, Copextel, Artes Escénicas, INLOC, Cubataxi, Los Portales, Coracán, Pesca Caribe, Etecsa, SASA, Centro Provincial de la Música, SEPSA, TRASVAL, Almacenes Universales, ELF Gas, CEDAI, Telecable, Transgaviota, Alмест, entre otros, que son importantes para el buen funcionamiento del hotel.

Competencia	La principal competencia la establecen los hoteles de similares dimensiones los cuales son: El Bosque y El Mirador de Mayabe. Ha de tenerse en cuenta además los arrendadores Particulares, sistema de alojamiento de la empresa recinto de exposiciones EXPO Holguín: hoteles Turquino, Majestic, Santiago y Praga, y los hoteles Encanto.
Fuerza de Trabajo	La Estructura Organizativa que se proyecta en el Hotel es una estructura lineal, que cuenta con 3 niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General; en el segundo nivel las Áreas y en el tercer nivel los Grupo y Brigadas de trabajo. El organigrama del hotel se muestra en el Anexo 22 (Pelayo Cano, 2016). La plantilla aprobada en el hotel es de 86 trabajadores. Según la categoría ocupacional 8 son Cuadros, 13 Técnicos, 52 Personal de Servicios y 25 Operarios. En cuanto a la composición por sexo existe predominio de trabajadores del sexo femenino (45 para un 45,9%), mientras que 53 son hombres para un 54,1 %. El 31,6% de los trabajadores posee el nivel medio superior y técnico medio (31trabajadores), el 40,9% posee el 12 grado (40 trabajadores), el 1,1 % el sexto grado (1trabajador), el 8,1% el noveno grado (8 trabajadores), y solamente el 18,3% poseen el nivel superior (18 trabajadores). Cuenta con 35 trabajadores fundadores, 3 Vanguardias Nacionales, 3 provinciales, un trabajador declarado Hijo Destacado de la Ciudad (2014), trabajador declarado Personalidad Destacada en la Provincia 2016 y Trabajador Líder de la Calidad a nivel nacional años 2016 y 2017(Beatriz Almaguer Gutiérrez).
Satisfacción del cliente:	El Índice de Satisfacción del cliente (ISC) ha disminuido en un 3,5% con respecto al año anterior, existiendo tendencia al decrecimiento en el último período.
Porcentaje de quejas:	Existe un incremento del 18% de las quejas por parte de los clientes en relación a los principales servicios del hotel, con respecto al período anterior. Existe un índice de un 48, 62% de comentarios negativos en el sitio web TripAdvisor, los que apuntan fundamentalmente hacia insuficiencias en la calidad de los servicios que ofrece.

Indicadores de desempeño	Se han podido solo obtener datos sobre el año 2018, donde se observan que al concluir el mismo el hotel cumple al 103.2 %, realizando 2534.0, creciendo con respecto a igual periodo del año anterior un 8.8 por ciento que representa 204.3 MCUC. En el Hotel Pernik los ingresos se cumplen al 102.4 %, se realizaron 3296.8 MMT de un plan de 3220.3, decrece con respecto al año anterior en valores en 70.5 MMT que representa un 2.1 %, este decrecimiento se produce ya que en el año anterior tenía la subvención de 0.13 centavos que en valores representan 302.5 Mcup y en este año solo tiene 6.6 cup. El Hotel Pernik trabaja a 0.63 centavos, siendo este índice el planificado, incrementa un centavo con respecto al mismo periodo del año anterior. Los inventarios de las mercancías para la venta rotan en el periodo 10 veces con un ciclo de reaprovisionamiento de 35 días.
--------------------------	---

#### **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)**

La UEB Hotel Pernik tiene concebido un Sistema de Gestión de la Calidad basado fundamentalmente en la norma ISO 9001 del 2015: Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos, así como por la NC 126 del 2001 que establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías, aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que estén en explotación ubicados en establecimientos de alojamiento turístico o independiente de estos; y por la NC 127 del 2014 que establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel para la clasificación por categorías, aplicable a los establecimientos de nueva inversión y los que se remodelen o se sometan al proceso de reparación capital. Dicho sistema de Gestión de la Calidad no se ha sometido a certificación por la ONN (Oficina nacional de Normalización). Para la gestión de la misma se utiliza la inspección de rutina de la especialista en Calidad y de la relacionista pública mediante el cual es posible detectar problemas de rápida solución, se tiene en cuenta las encuestas realizadas y el libro de quejas y sugerencias. La organización no tiene documentado exactamente el análisis del cumplimiento de todos los requisitos de las normas NC 126: 2001 y 127: 2014. A través de la revisión documental y entrevistas a las especialistas del área se pudo verificar que se cumplen la mayoría de los

estándares, existen algunos atribuidos a lo físico (Habitaciones-Restaurante etc.), determinándose que solo se cumple con un 61,67% de los estándares establecidos en los manuales operativos de las Marcas. El hotel no implementa ningún sistema integrado de gestión.

## **Fase II. Diagnóstico y proyección de estrategias para incrementar la calidad funcional**

En esta fase se logró diagnosticar los elementos asociados al estado actual de los principales servicios que ofrece el hotel (Alojamiento, Restauración y Animación); seleccionándose, en materia de calidad, el servicio de mayor afectación, valorando la incidencia del mismo en la calidad del hotel. De esta manera se proyectan acciones encaminadas a la solución de los problemas detectados y por consiguiente al incremento de la calidad de cada indicador afectado.

### **Etapas 3. Estado actual de la calidad funcional de los servicios**

Esta etapa permitió llevar a cabo acciones para diagnosticar el estado general de los servicios fundamentales que presta la entidad objeto de estudio; dígase Restauración, Animación y Alojamiento, determinándose el de mayor número de deficiencias.

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

Para determinar la relación existente entre los componentes y dimensiones de cada servicio se aplicó una encuesta al cliente interno el tamaño de la muestra fue de 45 trabajadores, los cuales están vinculados a los servicios de Alojamiento, Alimentos y Bebidas y animación, la mayoría disponen de más de 5 años de experiencia en sus puestos de trabajo o son fundadores del hotel.

Los resultados se exponen en los anexos 23, 24 y 25 observándose que para el servicio Alojamiento, los componentes más afectados son Producto (2.48), Infraestructura (2.47) y Costo/Precio (2.48). Simultáneamente las dimensiones que presentan más bajos resultados son Fiabilidad (2.30) y Confort (2.41). A pesar de las insuficiencias en estos elementos el indicador asociado a la Cdc se comporta favorablemente (3.04). Respecto al servicio de A y B los componentes más afectados son Infraestructura (2.14), Costo/precio (2.34) y proceso (2.36); las dimensiones más deterioradas son empatía (2.06) y especialización (1.67); comportándose a pesar de ello favorablemente el índice de Cdc (2.54). Para el servicio Animación el indicador asociado a la Cdc se comporta de modo desfavorable (2.20), siendo promoción (2.50), cliente(2.54) y seguridad (3.49), los únicos elementos con índices de calidad altos, resultando el servicio más deteriorado.

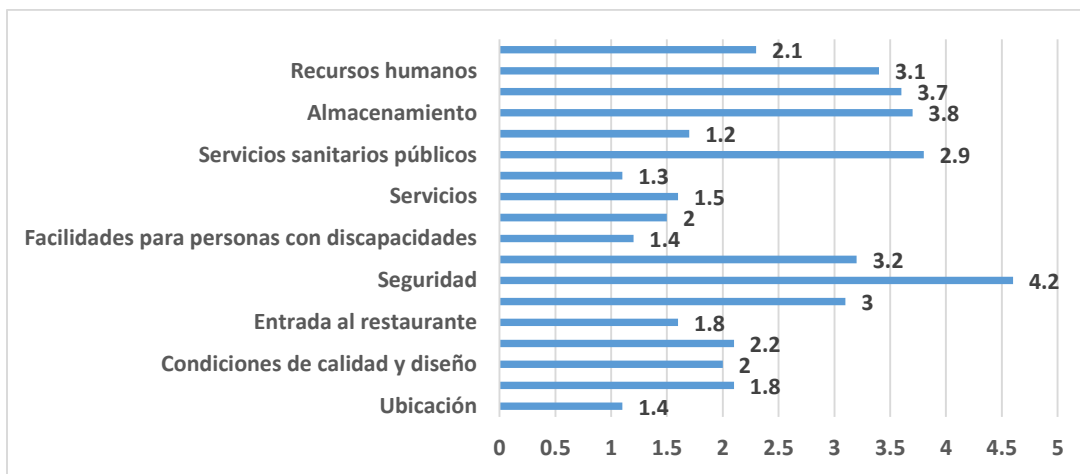
### **Paso 6. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio.**

#### **Servicio de Animación**

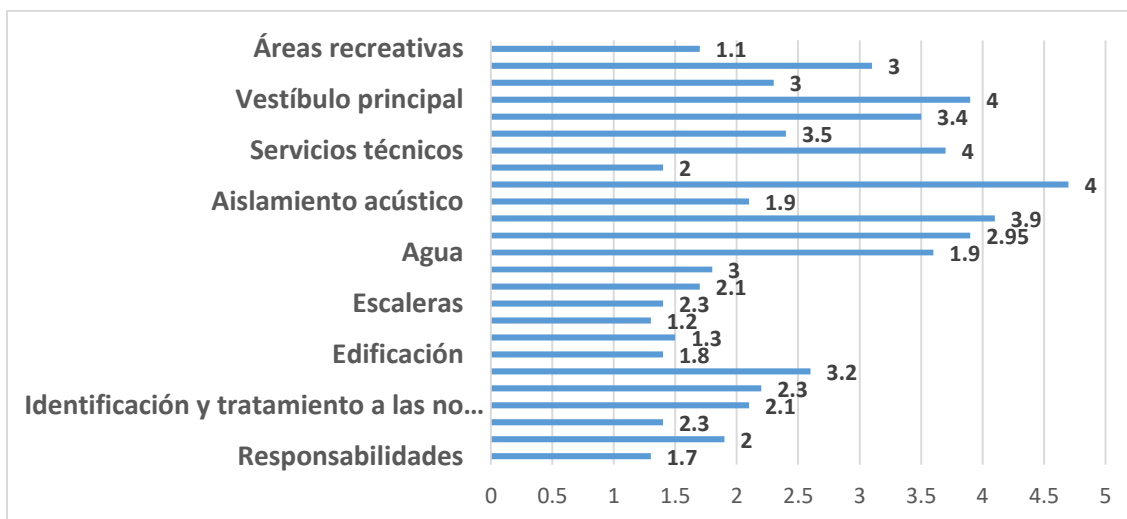
El cumplimiento de los requisitos para cada servicio fue determinado a través de entrevistas con huéspedes y trabajadores, además de la observación directa. Los resultados aparecen en los gráficos 1-3



**Gráfico 1. Índice de cumplimiento de los requisitos para el servicio Animación**



**Gráfico 2. Índice de cumplimiento de los requisitos para el servicio Alimentos y Bebidas**



**Gráfico 3. Índice de cumplimiento de los requisitos para el servicio Alojamiento**

De forma general el servicio con ICr más bajo resultó Animación (1.67), seguido de Alimentos y Bebidas (2.36) y por último Alojamiento (2.55). De un total de 50 requisitos analizados el 33.3% presenta un alto cumplimiento. El Índice de cumplimiento de los requisitos en el hotel es bajo (2.19), existen 35 requisitos que se encuentran por debajo de los parámetros establecidos, situación que resulta completamente desfavorable para el hotel.

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

La diferencia entre las expectativas y percepción de los clientes fue determinada a través de la encuesta que aparece en el anexo 8. Se aplicó siguiendo un muestreo aleatorio simple para población finita de acuerdo a la expresión planteada en la metodología que arrojó un resultado de 80 clientes. Del procesamiento de la encuesta aplicada en los anexos 26 y 27 se muestran los resultados por dimensión y componentes de cada servicio, respectivamente.

En los anexos 26 y 27 se observa que el Equilibrio entre expectativas y percepción para el hotel es alto respecto a las dimensiones (0.96) y bajo en relación con los componentes (1.0). El servicio Alojamiento posee índices bajos tanto para las dimensiones (0.99) como para los componentes (0.96). El servicio A y B presenta resultados satisfactorios respecto a los componentes (1.10) y las dimensiones (1.11). En cuanto al servicio Animación se comporta con indicadores altos en las dimensiones (1.02) y bajos con los componentes (0.96). De forma general las dimensiones con bajo comportamiento son especialización (0.63), confort (0.84) y fiabilidad (0.74). Los componentes más afectados son producto (0.79) y promoción (0.89). En relación a las dimensiones, al servicio Animación corresponden el IE más bajo (1.02) y el IP más bajo a la A y B (0.9). Del análisis de los componentes se puede concluir que el IE más bajo pertenece al servicio de A y B (2.50), mientras que el IP más bajo se reporta para el servicio Animación (2.53). De forma general el equilibrio expectativa-percepción para los servicios Alojamiento (0.98) y Animación (0.99) es baja, a diferencia de A y B (1.10) que clasifica como alto.

### **Tarea 2. Construir la matriz de interrelación de los indicadores de calidad funcional (MIICF)**

El anexo 28 muestra la MIICF, en ella puede observarse la ubicación de los servicios. En el caso del servicio Animación resultó ubicado en el primer cuadrante al poseer los tres indicadores en estado desfavorable o bajo. Los servicios Alojamiento y Alimentos y Bebidas se ubican en el quinto y sexto cuadrante, respectivamente, con un indicador deteriorado.

El servicio Animación necesita 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; al tener todos los indicadores afectados, este servicio constituye de primera prioridad para el hotel. Los servicios Alojamiento y Alimentos y bebidas, son de segunda

prioridad, ya que dos indicadores se comportan favorablemente. En el caso de Alojamiento las estrategias se orientan hacia equilibrar satisfactoriamente las expectativas y percepción de las dimensiones y componentes. Para Alimentos y Bebidas las acciones propuestas deben garantizar el cumplimiento de los requisitos para el servicio.

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

El anexo 29 muestra los indicadores y la forma en que se analizaron 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.

Posteriormente el procedimiento se desarrolla para el servicio de Animación, teniendo en cuenta que es el más afectado y la limitación que representa el tiempo para desarrollar la investigación en los tres servicios.

### **Etapas 4. Proyección de estrategias para incrementar la calidad funcional de los servicios**

El servicio más débil resultó ser Animación, las soluciones propuestas se orientan hacia aquellos elementos que resultan más afectados. Las acciones implementadas se listan en el anexo 30, en ella aparecen los responsables y el tiempo a ejecutar.



## Conclusiones

Del análisis de los resultados obtenidos en el marco de la presente investigación se derivan las conclusiones siguientes:

1. En la fundamentación teórica se exponen los elementos esenciales que sustentan el desarrollo de la investigación. Se presentan bases conceptuales sobre la gestión de la calidad de los servicios hoteleros y la prestación de servicios.
2. Se lleva a cabo un análisis crítico de las metodologías existentes para evaluar la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, pudiéndose seleccionar el procedimiento a aplicar mediante el análisis de conglomerado jerárquico obteniendo como resultado el más adecuado el propuesto por Salazar (2018); pues constituye una herramienta metodológica con alto grado de aplicabilidad, actualidad, utilidad práctica y adaptabilidad, interrelaciona los resultados obtenidos en cada una de sus fases, alto nivel de pertinencia y tributa a solucionar insuficiencias que presenta la gestión de la calidad en entidades hoteleras; además fue aplicada satisfactoriamente por el investigador Domínguez Vela (2018) en una instalación que pertenece al mismo grupo hotelero que la institución objeto de estudio.
3. Las principales insuficiencias identificadas a través de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en el hotel Pernik se concentran en el servicio de Animación turística en el cual se propusieron 12 estrategias radicales orientadas al cumplimiento de los requisitos, el equilibrio positivo entre las expectativas y percepción; y la relación entre los componentes y dimensiones.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Concluir la aplicación del procedimiento seleccionado Salazar, 2018 en el hotel Pernik para evaluar su factibilidad, y garantizar la mejora continua.
2. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento mediante publicaciones y eventos científicos.
3. Extender la aplicación de este procedimiento en hoteles con diferentes características o modalidades para la posterior comparación de los resultados.

## Bibliografía

1. Abbas, K. P., O. (2008). Proposta de uma sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços. (15, 3).
2. Ahani, A., Nilashi, M., Yadegaridehkordi, E., Sanzogni, L., Tarik, A. R., Knox, K., . . . Ibrahim, O. (2019). Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: The case of Canary Islands hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 331-343. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.014>
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. Albacete, C. A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Universidad de Granada.
5. Alhelalat, J. A., & Habiballah, M. m. A. (2017). A model of service quality aspects conveyed in hotel advertising.
6. Almaguer-Pratts, J. F., Pérez-Almaguer, Y., & Pérez-Campdesuñer, R. (2014). Procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente basado en la lógica difusa. Aplicación en el hotel Miraflores. *Ciencias Holguín*, XX(3), 1-13.
7. Almeida, G. S. d., & Pelissari, A. S. (2019). Customer Satisfaction based on the Attributes of Accommodation Services. [Satisfação do Consumidor com Base nos Atributos do Serviço de Hospedagem
8. Satisfação del Consumidor Basada en los Atributos del Servicio de Alojamiento]. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(2), 32-53. doi: 10.7784/rbtur.v13i2.1516
9. Álvarez García, D. (2018). Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel brisas guardalavaca Universidad de Holguin.
10. Armijos Salinas, J. L., Bustamante, K. J., & Calle Iñiguez, M. P. (2019). Percepción del turista sobre el servicio de alimentos y bebidas. Sitio, Playa Bajoalto, Cantón El Guabo, El Oro, Ecuador. [Perception of the tourist about the food and drink service. Case of Cantón El Guabo, and El Oro, Ecuador]. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 15(1), 93-101.
11. Batista, S., E. (2014). Evidencias empíricas sobre el imaginario inducido en la promoción del destino Holguín. (Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín.

12. Bernal, M. M. y. (2016). Evolución de las valoraciones de los hoteles españoles de costa (2011 -2014) en Booking.com. *Turismo y Patrimonio Cultural*, 14, 141-151.
13. Bjørkelund, E., Burnett, T. H., Nørvåg, K. (2012). A study of opinion mining and visualization of hotel reviews. In *Proceedings of the 14th International Conference on Information Integration and Web -based Applications y Services*
14. Buhalis, D., y Law, R. . (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
15. Cadena-Badilla, J. M., Vega-Robles, A., Real Pérez, I., & Vásquez Quiroga, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(17), 41-60.
16. Camejo, I. T. G. (2017). Procedimiento para la Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero. (Mención Calidad Tesis de Maestría), Universidad de Holguín, Holguín.
17. Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191-201.
18. Campo, S. y. Y., M.J. . (2011). Los precios de referencia en la evaluación on-line del servicio hotelero. *Estudios de Economía aplicada*, 29(3), 825-844.
19. Campos, D. F., & Marodin, T. G. (2013). El uso de matrices de oportunidad para el análisis de los servicios hoteleros en la ciudad de Natal, Brasil. [Use of Importance-Performance Matrix in the Analysis of Hotel Services in the City of Natal Brazil]. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(4), 661-681.
20. Cazañas-Rivero, M., González-González, A., & González-Solá, M. d. I. Á. (2011). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL “GRAN CARIBE VILLA TORTUGA”. *Ingeniería Industrial*, XXXII(1), 37-42.
21. Costa, M. I., & Hintze, S. (2017). La seguridad social a nivel territorial: El caso de la Provincia del Neuquén. [Social security at territorial level: The case of the Province of Neuquen
22. A segurança social a nível territorial: O caso da Província do Neuquen]. *Trabajo y sociedad*(29), 469-491.
23. Cronin, J. J. T., S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

24. Información sobre la situación actual y perspectiva del turismo cubano, a los estudiantes de la Licenciatura en Turismo de Holguín. , (2019).
25. Choi, K. S. C., H. W.; Lee S.; Lee, H. & Kim, C. (2004). "The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study.". *Journal of Business Research*, 57, 913-921.
26. Da Cruz, G., Velozo, T. (2010). Promoción de destinos turísticos en la web. Estrategias e indicadores para destinos turísticos brasileños. *Estudios y perspectivas en turismo*, 668-702.
27. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid: Díaz de Santos.
28. Dickinger, A., y Mazanec, J. . (2008). Consumers preferred criteria for hotel online booking. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 244–254.
29. Domínguez Vela, G. (2018). *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Aplicación en el Complejo Bosque-Mirador.* . Universidad de Holguín, Holguín.
30. Dominici, G. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
31. Douglas, T. J. y. F., L. D. . (2004). *Evaluating the Deming Management.*
32. 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.
33. Falces C.; Sierra, B. B., A.; Briñol, P. . (1999). "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios turísticos*, 139, 95-110.
34. Fernández Cabrera, S. M. (2004). La gestión de calidad en empresas hoteleras. *Revista Papers de Turisme*, 75-93.
35. FICK, G. R. y. R., J.R.B. (1991). «Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry». *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
36. Filieri, R., y McLeay, F. . (2014). E -WOM and Accommodation: An Analysis of the Factors That Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44 -57.
37. Fitzsimmons, J. F., M. . (2014). *Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.* Porto Alegre.
38. Fontalvo Herrera, T. J. y. V. S., J.C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios iso 9001:2008.*

39. García, M. M. F., Soria, J. A. C., & Jiménez, C. M. (2001). La medición de la satisfacción del cliente de hotel: estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición. *Estudios turísticos*(147), 23-55.
40. García Pérez, L. Y. (2018). El desafío de la calidad. [The challenge of quality]. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14(1), 1-1.
41. Garcon, E. (2009). *Manual Del Instructor Marketing De Servicios*.
42. Getty, J. T., K. . (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.
43. Giménez, V., Prior, D. . (2004). Evaluación y fijación de objetivos en calidad de servicio. Un enfoque frontera. *Revista Española de Investigación de Marketing*.
44. Gongalves, J. M., Fraiz, J. A., & Manosso, F. C. . (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22, 492-525.
45. González-Ferrer, J. R. y. M., K. . (2010). Evidencias empíricas de la experiencia turística pre-consumo en turismo de sol y playa. . Centro de estudios turísticos. Holguín.
46. González Arias, M., Argelio Frías- Jiménez, R., & Gómez -Figuerola, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 253-265.
47. González Escalona, R. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. . Universidad de Holguín, Holguín.
48. Gretzel, U., Yoo, K. H. 2008. . (2008). Use and Impact of Online Travel Reviews. . *Information and Communication Technologies in Tourism* 35 -46.
49. Grönroos. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7).
50. Grönroos. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 4(18), 36-44.
51. Grönroos. (1990). Managing the Moments of Truth in Service Competition. *Services Management and Marketing*.
52. Guerra Abdul Chani, S. y. M., E. . (2011). Material de apoyo básico para la especialidad de recepción hotelera. .
53. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (Tercera edición). México.

54. Hernández de Velazco J, C. A., Atencio E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14.
55. Huerta, E. (2016). *Diseño de Servicios*.
56. J, G. J. (2007). Algo de filosofía en torno al turismo. *Gestión Turística*, 1(1), 72-87.
57. Janusz, G. B., P. (2013). *Towards to Sustainable Tourism Framework, Activities and Dimensions*. . Czestochowa University of Technology, Poland. (6)
58. Jiménez, V. R. (2017). La tecnología al servicio de la satisfacción del cliente. *Tecnohotel: revista profesional para la hostelería y restauración*(472), 82.
59. Kasiri, L. A., Guan Cheng, K. T., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>
60. Kivelä, Y., & Yiu Ha Chu, C. (2001). Delivering Quality Service: Diagnosing Favorable and Unfavorable Service Encounters in Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 251-271.
61. Kos Kavran, A., Lončarić, D., Dlačić, J. . (2016). *Augmented Reality Experiential Marketing In Tourism*. Retrieved abril 2019, 2019
62. Lara López, J. R. (2002, abril 2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Revista Conciencia Tecnológica*, 19.
63. 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*, 7(2), 46-55.
64. Lethinen, U., & Lethinen, J. O. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
65. Leyva Castillo, M. (2018). *Gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros. Aplicación en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.*, Uniersidad de Holguín, Holguín.
66. Lima, G. A. S. F. E., M. O. T. & Silva, J. D. G. . (2004). "Utilização de informações de custo no processo gerencial: estudo comparativo entre a hotelaria do estado do Rio Grande do Norte e a região Nordeste, sob a ótica da gestão econômico-financeira." *Edição Especial*.
67. Lin, L.-Z., Yeh, H.-R., & Wang, M.-C. (2015). Integration of Kano's model into FQFD for Taiwanese Ban-Doh banquet culture. *Tourism Management*, 46, 245-262. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.007>

68. Liu, Z., y Park, S. . (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151.
69. López, C. S., A. . (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". *Revista Colombiana de Marketing*, 2, 1-13.
70. Lunkes, R. J. (2009). "Informações de custo: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC." *Turismo em Análise*, 20(2), 345-368.
71. Martín, J. C., & Román, C. (2017). Measuring service quality in the hotel industry: the value of user generated content. *Tourism (Zagreb)*, 65(4), 390-405.
72. Mcintosh, R. (1989 ). *Turismo Planeación, Administración y Perspectivas*. . México.
73. Mei, W. O., Dean, A., y White, C. J. (1999). «Analysing service quality in the hospitality industry». *Managing Service Quality*, (2, 9).
74. Mira, J., Aranaz, J., Rodríguez-Marín, J., Buil, J., Castell, M., & Vitaller, J. . (1998). SERVQHOS: un cuestionario para evaluar la calidad percibida de la asistencia hospitalaria. *Medicina Preventiva*, (4).
75. Mkono, M. (2012). A netnographic examination of constructive authenticity in Victoria Falls tourist (restaurant) experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 387-394.
76. Mora Contreras, C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
77. Morales, M., K. (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. (Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín.
78. Morgan, N. y P., A. . (1999). *Tourism promotion and power*. Londres: Wiley.
79. Morillo M, M. C. (2011). Indicadores de gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida. *Actualidad Contable Faces*, 14(22), 86-119.
80. Morillo Moreno, M. C., & Morillo Moreno, M. D. C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2), 111-131.
81. O'Connor, P. (2010). Managing a Hotel's Image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 19(7), 754-772.
82. Oh, H. (1999 ). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.



83. Oliveira de Araujo, F., & Basta, F. (2019). Calidad percibida en un hotel de lujo en Rio de Janeiro - Brasil: Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes. [Quality perceived in a luxury hotel in Rio de Janeiro (Brazil): Contrasts between Managers Perspectives and Spontaneous Customer Evaluations]. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 408-427.
84. Olorunniwo, F. H., M.K., & Udo, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
85. Oro, L. (2015). Cuba: una mirada desde Holguín. Programa de animación sociocultural para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de la provincia de Holguín. . (tesis de Grado), Universidad de Holguín, Holguín.
86. 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.), Universidad de Holguín, Holguín.
87. Oviedo, Z. U. (2006). Selección de lecturas sobre temas de Animación Turística. La Habana.
88. Oviedo, Z. U. (2015). *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, Texto docente.
89. Parasuraman, A. Z., V., & Berry, L. . (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(1), 12-40.
90. Parasuraman, A. Z., V.A.; Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
91. Parra García, I. C. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*(35), 99-110.
92. Pelayo Cano, M. (2016). Perfeccionamiento de la evaluación del desempeño individual en el hotel Pernik. (Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo ), Universidad de Holguín, Holguín.
93. Peralta-Montecinos, J., 1 (14), , pp. . (2006). "Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio". *Revista de Filosofía y Psicología*, 1, 195-214.
94. 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.
95. Pereira, V. C., M. de & Rotondaro, R. (2013). "Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço.". *Produção*, 23(2), 312-328.

96. Pérez-Campdesuñer, R., de Miguel-Guzmán, M., García-Vidal, G., & Guzmán-Vilar, L. (2019). Análisis de ecuaciones estructurales: Gestión de la calidad y satisfacción del cliente. *Ciencias Holguín*, 25(2), 45-55.
97. Pérez Pérez, M. T. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. ( Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
98. Pine, B. J., y Gilmore, J. H. . (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA.
99. Prieto Velázquez , J. A. ( 2016). *La Gestión del Turismo de eventos*. (Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín.
100. Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.002>
101. Rodríguez, D. F. (2018). *Gestión de la calidad de la Reputación Online en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
102. Rodríguez, E. C. (2018). *Evaluación de la Satisfacción del Cliente en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis pesentada en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
103. Ruiz, E. C., González, G. B., & Zamora, D. T. (2018). Destination image, satisfaction and destination loyalty in cruise tourism: the case of Malaga (Spain). [Imagen del destino, satisfacción del crucerista y lealtad al destino en el turismo de cruceros: el caso de Málaga (España)]. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 58-68. doi: 10.18089/tms.2018.14105
104. Saavedra, M. L. O., S. ; Tapia, B. . (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *El Periplo Sustentable*, 2, 18-32.
105. Salazar, D. L. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros*. Universidad de Holguin.
106. Saleh, F. R., C. . (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". *The Service Industries Journal*, 11(3), 324-343.

107. Santomà Vicens, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, 2007, nº 3, 1r semestre.
108. Shankar, V. S., A. K., & Rangaswamy, A. . (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
109. Sheth, J. N. M., B. & Newman, B. I. . (2001). "Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor." Atlas, São Paulo.
110. Silva, Y. L. (2019). Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en el hotel Playa Costa Verde. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín
111. Sirikaya, E. W., A. G. . (2004). "Building and testing theories of decision making by travels". *Tourism Management*, 26, 815-832.
112. Uribe Macías, M. E. (2011). Marco teórico del servicio y de la calidad, fundamentos de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente, para las grandes superficies de la ciudad de Ibagué.
113. Valls, J. F. (2004). Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción. *Gestión 2000*. Barcelona.
114. Vega Sosa, S. C. (2018). Procedimiento para gestionar la calidad del diseño de experiencias turísticas en hoteles. Aplicación parcial en el hotel Caballeriza. (Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín.
115. Veloz-Navarrete, C., & Vasco-Vasco, J. (2016, junio, 2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI*, 9.
116. Vermeulen, I. E., y Seegers, D. ( 2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123 -127.
117. Vieira de Souza Meira, J., & Gadotti dos Anjos, S. J. (2014). La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña: Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 730-748.
118. You-Ming, C. (2010). Study on the Impacts of Experiential Marketing and Customers' Satisfaction Based on Relationship Quality. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 189-209.
119. Zeithalm, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.

120. Zeithaml, V. P., A. . (2004). Relevant knowledge series: Service Quality. Cambridge, Mass.

## Anexos

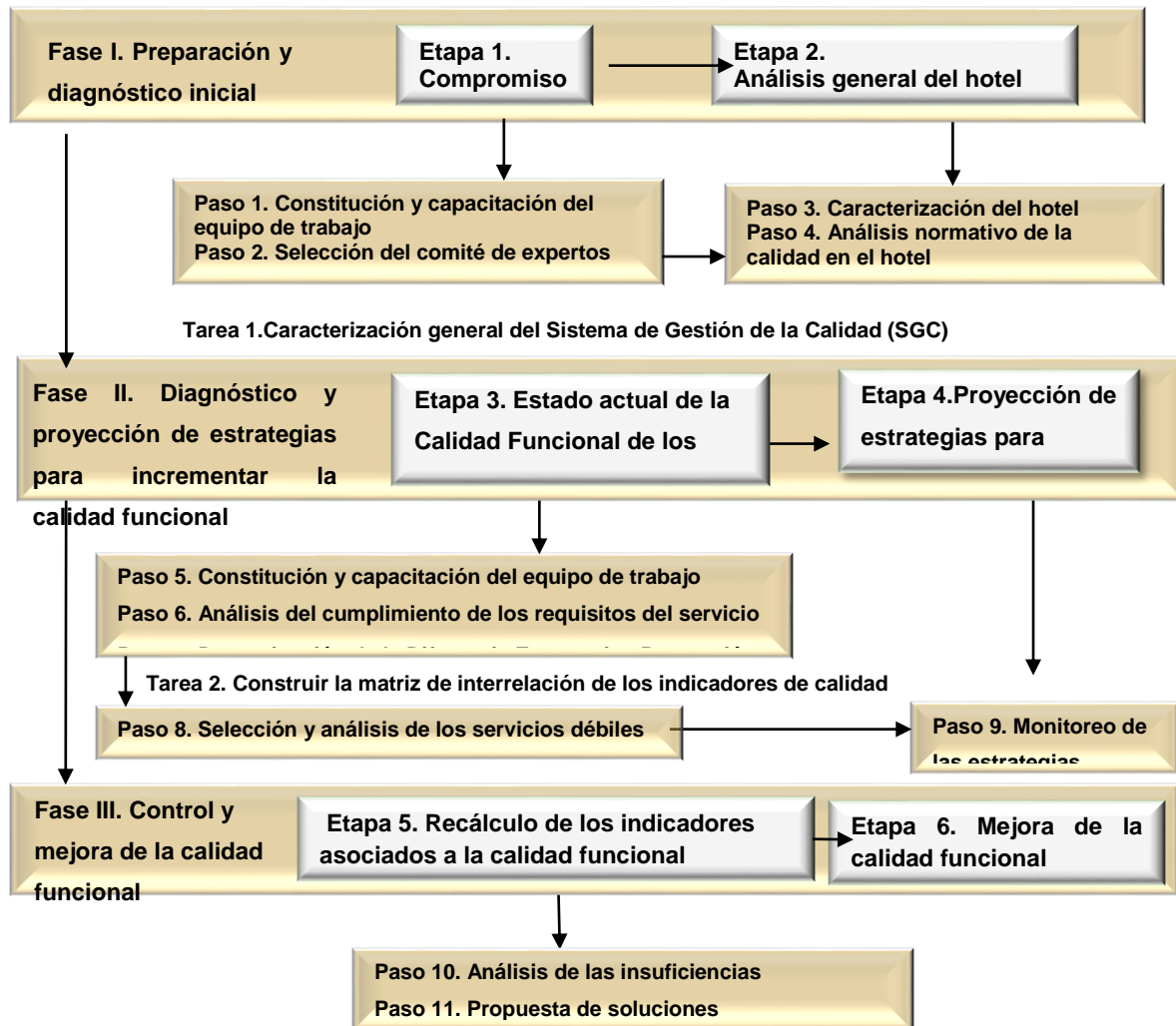
### Anexo 1. Matriz de relación binaria de las variables comunes en los enfoques metodológicos analizados

Variables Metodologías	CCS	EDC	ASH	PHVA	ACI	TR N	E M	REP
Fick y Ritchie (1991)	1	1	0	1	0	1	0	0
Knutson et al. (1991)	0	1	0	1	0	0	0	0
Saleh y Ryan (1991)	0	0	1	0	0	1	0	1
Getty y Thompson (1994)	0	1	0	1	1	1	0	0
Falces et al. (1999)	1	0	0	0	0	0	0	0
Mei et al. (1999)	0	0	1	0	0	0	1	1
Pérez Pérez (2017)	1	1	1	0	0	1	1	1
González Escalona (2017)	1	1	1	0	0	1	1	1
Salazar Leyva (2018)	1	1	1	1	1	1	1	1

#### Leyenda:

1. CCS: Componentes de calidad en el servicio
2. EDC: Enfoque de las dimensiones de calidad
3. ASH: Análisis de los servicios hoteleros
4. PHVA: Ciclo de Gestión Planificar-Hacer-Verificar-Actuar
5. ACI: Análisis de calidad integral (Funcional-Diseño-Percibida)
6. TRN: Tratamiento requisitos normativos
7. EM: Enfoque de mejora
8. REP: Relación Expectativa - Percepción

## Anexo 2. Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros



### Anexo 3. Lista de Chequeo de la relación Componentes –Dimensiones

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	<b>Cc</b>
Infraestructura						Cc1
Producto						Cc2
Promoción						Cc3
Personal						Cc4
Costo/Precio						Cc5
Proceso						Cc6
Cliente						Cc7
<b>Cd</b>	Cd1	Cd2	Cd3	Cd4	Cd5	<b>Ccd</b>

## Anexo 4. Encuesta para determinar el indicador Calidad del Diseño-Componente – Dimensión (Cdc)

Estimado trabajador (a):

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la calidad del diseño de los servicios en el hotel Pernik . La información brindada por usted será manejada de forma confidencial y solo con fines académicos.

Muchas gracias por su colaboración.

Servicio en el que Ud. trabaja:

Alojamiento \_\_\_\_ A+B \_\_\_\_ Animación \_\_\_\_

### DATOS GENERALES

Sexo: \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Años de experiencia en el turismo: \_\_\_\_

Por favor, marque siendo 1 el MENOS importante y 5 el MÁS importante, en qué medida usted considera que las variables listadas a continuación (filas) contribuyen a las dimensiones:

		DIMENSIONES				
		Exista un ambiente confortable y agradable	Se disponga de los recursos necesarios para satisfacer al cliente	Los trabajadores puedan establecer empatía con el cliente	Se garantice la seguridad e integridad de los recursos y personas	Se pueda atender a cualquier cliente sin importar las circunstancias
V A R I A B L E S	Construcción, el equipamiento, los medios de trabajo y la ubicación geográfica del hotel					
	Productos ofertados					
	Promoción					
	Personal					
	Utilidades					
	Planificación de las operaciones y actividades					
	Contribución de los clientes					



## Anexo 5. 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	

## Anexo 6. 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

## Anexo 7. 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>

Muchas gracias

## Anexo 8. Encuesta para evaluar la diferencia expectativa percepción del servicio alojamiento.

Estimado Cliente:

Esta investigación se realiza para determinar la calidad de los servicios en nuestra instalación. La información aportada por usted será manejada exclusivamente por el investigador.

Muchas gracias.

Expresar, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante; sus expectativas y percepción sobre los siguientes elementos en cada servicio.

Servicios	Dimensiones de Calidad Funcional P (1-5)				
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización
Alojamiento					
Expectativas					
Percepción					
A y B					
Expectativas					
Percepción					
Animación					
Expectativas					
Percepción					

	Componentes del servicio P (1-5)						
	Producto	Infraestructura	Promoción	Personal	Costo/Precio	Proceso	Cliente
Alojamiento							
Expectativas							
Percepción							
A y B							
Expectativas							
Percepción							
Animación							
Expectativas							
Percepción							

## Anexo 9. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones de calidad

Servicios	Dimensiones de Calidad Funcional P (1-5)						
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	Confort	
Alojamiento							
Expectativas							IEDs
Percepción							IPds
Restauración							
Expectativas							IEDs
Percepción							IPds
Animación							
Expectativas							IEDs
Percepción							IPds

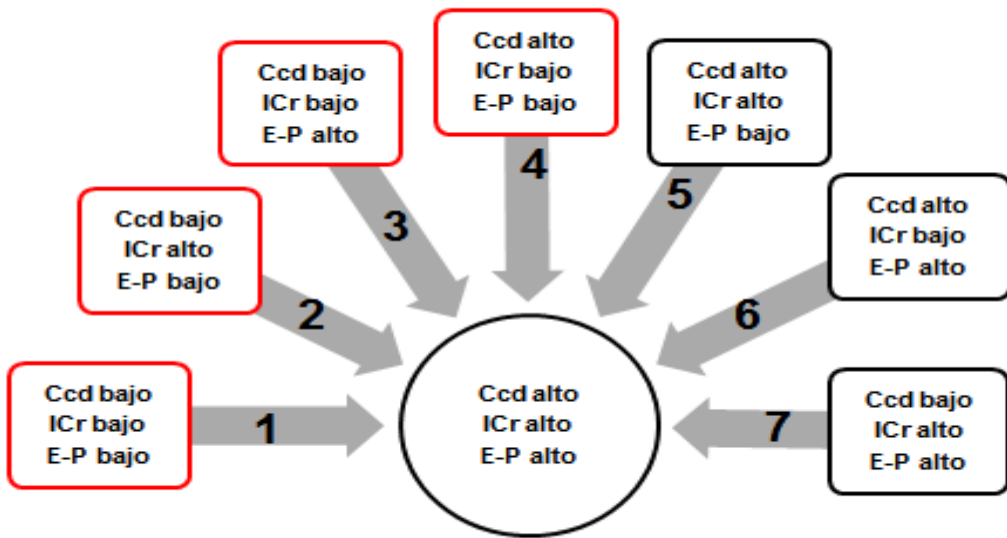
**Anexo 10. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes del servicio**

Componentes del servicio P (1-5)							
Infraestructura	Producto	Promoción	Personal	Costo/Precio	Proceso	Cliente	
<b>Alojamiento</b>							
Expectativas							IE CS
Percepción							IP CS
<b>Restauración</b>							
Expectativas							IE CS
Percepción							IP CS
<b>Animación</b>							
Expectativas							IE CS
Percepción							IP CS

## Anexo 11. Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
IEds; IEcs	1-2.5 Baja	E-Pds; E-Pcs	< 1 Bajo
IPds; IPcs	2.51-5 Alta	E-Pcs; E-Pch	≥ 1 Alto
IEdh; IEch		E-Pd; E-Pc	
IPdh; IPch			
IEd ; IEc			
IPd ; IPc			

## Anexo 12. Matriz de interrelación de los indicadores de calidad funcional (MIICF)





### Anexo 13. Alternativas para la proyección de estrategias

Cuadrante	Prioridad	Estrategia
1	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.
2	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
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
4	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
5	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
6	2	Las acciones propuestas deben garantizar el cumplimiento de los requisitos del servicio
7	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

## Anexo 14. Lista de chequeo para indicadores específicos de calidad funcional

	Servicios			
Indicadores	Alojamiento	Restauración	Animación	Estrategias cuando el indicador es bajo
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				

### Anexo 15. Lista de supervisión para las acciones propuestas

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

## Anexo 16. Lista de comparación de los indicadores generales de calidad funcional

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

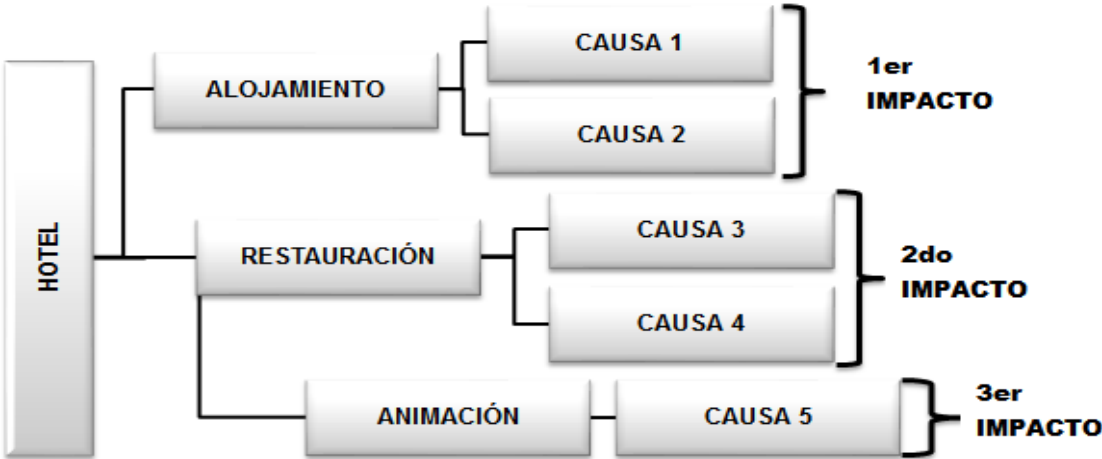
## Anexo 17. Lista de comparación de los indicadores específicos de calidad funcional

Indicadores	Servicios								
	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									

## Anexo 18. 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	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo
		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de expertos, en función de la naturaleza del indicador

Anexo 19. Diagrama de impacto de las causas

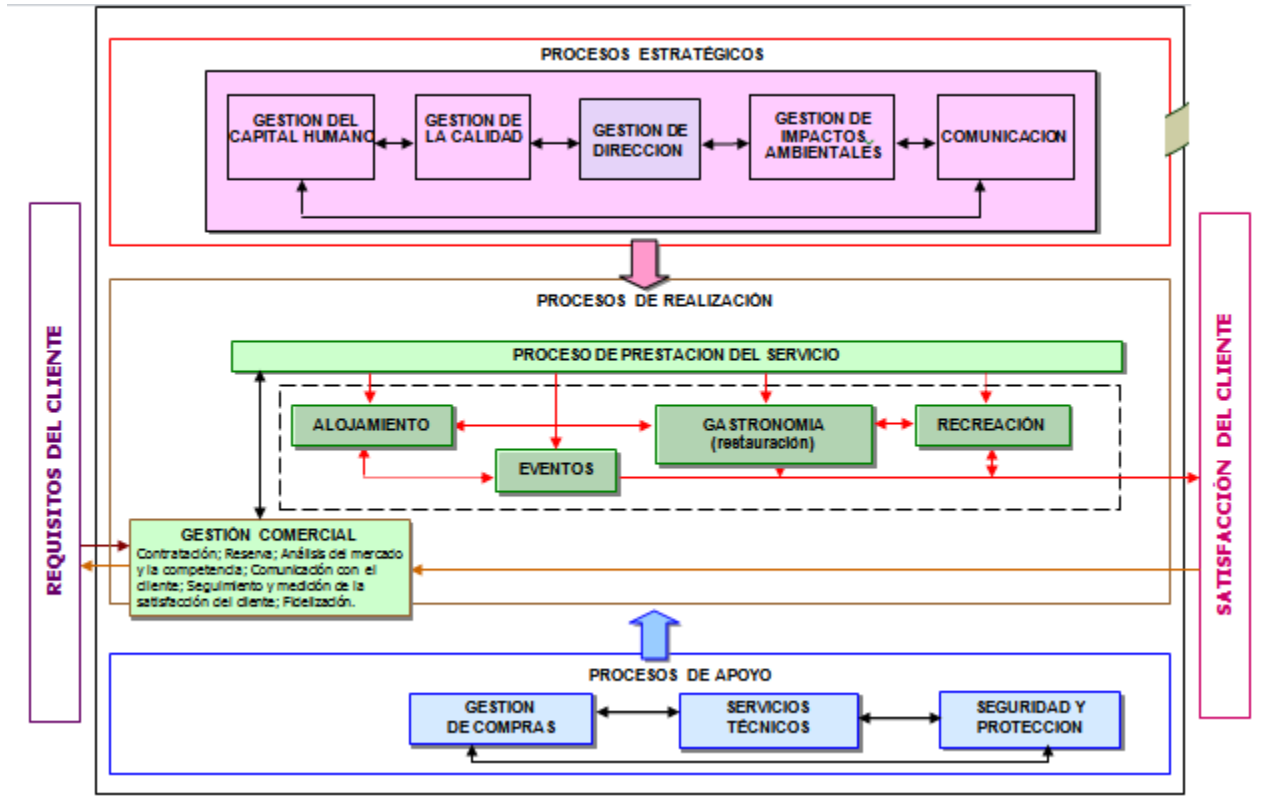


## Anexo 20. Ficha de Mejora para la calidad funcional

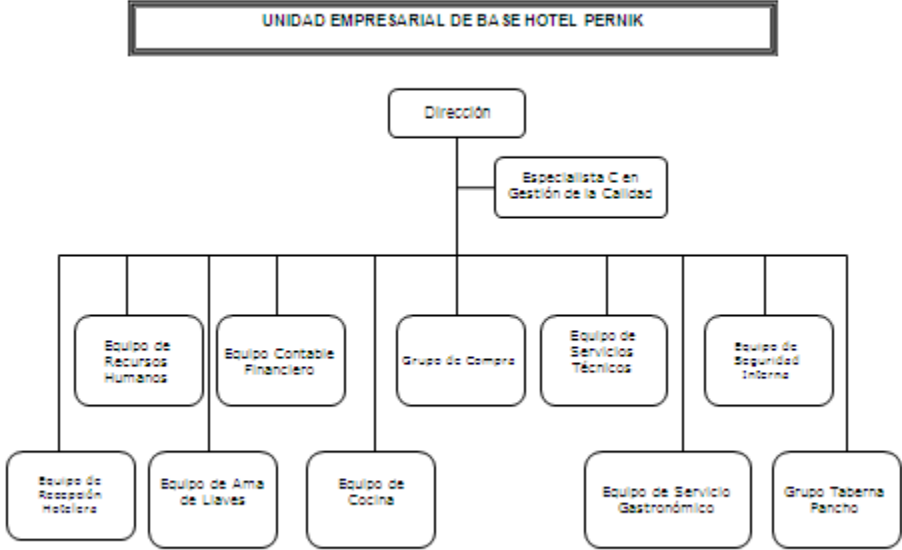
COMPONENTES	Estrategias de mejora				
DIMENSIONES	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización
Infraestructura					
Producto					
Promoción					
Personal					
Costo/Precio					
Proceso					
Cliente					



## Anexo 21. Mapa de Procesos del Hotel Pernik



# Anexo 22. Estructura Organizativa del Hotel Pernik



### Anexo 23. Resultados del análisis componente-dimensión para el servicio Alojamiento

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					Cc
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Infraestructura	2	2	3	2.25	3.1	2.47
Producto	1.8	2.6	4	3	1	2.48
Promoción	3.1	2.4	3.4	3.9	4.1	3.38
Personal	3.3	3	3.9	4.5	4	3.74
Costo/Precio	1.9	1.7	3.7	2.1	3	2.48
Proceso	2.8	2.25	4.3	4.1	4.5	3.59
Cliente	2	2.13	4.1	3.7	3.9	3.17
<b>Cd</b>	2.41	2.30	3.77	3.36	3.37	<b>3.04</b>

### Anexo 24. Resultados del análisis componente-dimensión para el servicio A y B

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					Cc
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Infraestructura	2	2.3	1.7	3.2	1.5	2.14
Producto	2.5	3.2	2.1	3.5	1.3	2.52
Promoción	2.9	3	2	4.3	1.6	2.76
Personal	4	3.1	1.9	3.2	1.4	2.72
Costo/Precio	1.9	3.2	1.4	3	2.2	2.34
Proceso	1.7	2	2	4	2.1	2.36
Cliente	3.2	3.5	3.3	3	1.6	2.92
<b>Cd</b>	2.60	2.90	2.06	3.46	1.67	<b>2.54</b>

## Anexo 25. Resultados del análisis componente-dimensión para el servicio Animación

COMPONENTES	DIMENSIONES P(1-5)					Cc
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Infraestructura	1.8	1.3	2.2	2.8	1.4	1.90
Producto	1.8	2	3	3	1.3	2.22
Promoción	2	1.8	2.1	4.2	2.4	2.50
Personal	1.5	1.5	2.8	4.1	2.3	2.44
Costo/Precio	1.9	1.2	1.5	2.5	1.8	1.78
Proceso	2.2	1.1	2.7	2.05	2	2.01
Cliente	1.5	1.4	3	3.8	3	2.54
<b>Cd</b>	1.81	1.47	2.47	3.21	2.03	<b>2.20</b>

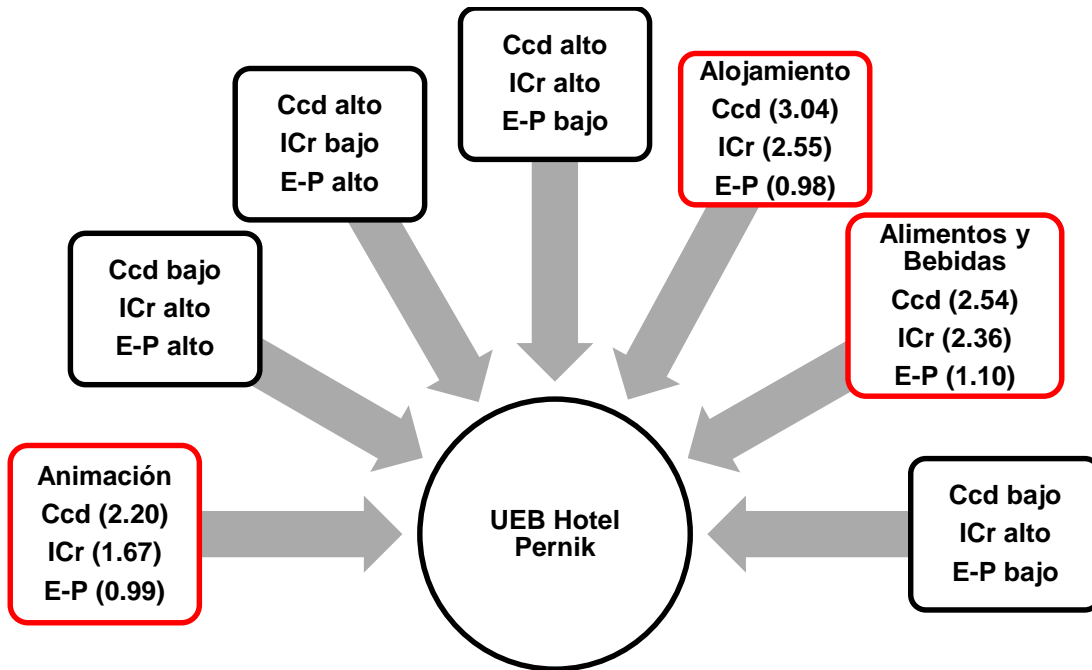
## Anexo 26. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones del servicio

Servicios	Dimensiones de Calidad Funcional P (1-5)					Índice Gral
	Confort	Fiabilidad	Empatía	Seguridad	Especialización	
Aloj	0.82	0.80	1.31	1.18	0.75	0.99
IE	3.4	3	2.9	3.8	2.4	3.1
IP	2.8	2.4	3.8	4.5	1.8	3.06
A y B	0.84	0.61	1.88	1.20	1.12	1.10
IE	3.2	1.8	1.6	4	2.6	2.64
IP	2.7	1.1	3	4.8	2.9	2.9
Anim	0.90	0.85	1.36	1.11	0.67	1.02
IE	2	2	2.5	3.8	1.8	2.42
IP	1.8	1.7	3.4	4.2	1.2	2.46
Hotel	0.81	0.78	1.38	1.18	0.80	1.01
IE	2.85	2.3	2.6	3.8	2.5	2.81
IP	2.3	1.8	3.6	4.5	2	2.84

## Anexo 27. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes del servicio

Componentes del servicio P (1-5)							Índice
Infraestructura	Producto	Promoción	Personal	Costo/Precio	Proceso	Cliente	Gral
Aloj	0.85	0.83	1.14	1.00	0.83	1.08	0.97
IE	2.7	3	3.5	3.5	1.8	2.4	2.82
IP	2.3	2.5	4	3.5	1.5	2.6	2.73
A y B	0.90	0.91	1.55	1.28	1.16	1.14	1.11
IE	3	3.5	2	1.8	1.9	2.8	2.50
IP	2.7	3.2	3.1	2.3	2.2	3.2	2.78
Anim	0.73	1.07	0.71	1.04	1.00	1.50	0.96
IE	3	3	3.5	2.8	2	1.6	2.65
IP	2.2	3.2	2.5	2.9	2	2.4	2.53
Hotel	0.70	0.78	1.14	0.87	1.07	1.39	0.95
IE	3	3.65	3	2.3	1.9	1.9	2.63
IP	2.1	2.83	3.43	2	2.04	2.64	2.51

## Anexo 28. Matriz de interrelación de los indicadores de calidad funcional (MIICF)





## Anexo 29. Indicadores y análisis a través de una lista de chequeo

Indicadores	Alojamiento	Alimentos y Bebidas	Animación	Estrategias cuando el indicador es bajo
Cc	Infraestructura (2.47) Producto (2.48) Costo/precio (2.48)	Infraestructura (2.14) Costo/precio (2.34) Proceso (2.36)	Infraestructura (1.90) Producto (2.22) Personal (2.44) Proceso (2.01) Costo/precio (1.78)	Mejorar la calidad por componente
Cd	Confort (2.41) Fiabilidad (2.30)	Empatía (2.06) Especialización (1.67)	Confort (1.81) Fiabilidad (1.47) Especialización (2.03)	Mejorar la calidad en las dimensiones
ICr	2.55	2.36	1.67	Mejorar el cumplimiento de los requisitos del servicio
IEds	-	-	2.42	Incrementar las expectativas respecto a las dimensiones

IPds	-	-	2.46	Mejorar la percepción de las dimensiones
IEcs	-	-	-	Incrementar las expectativas respecto a los componentes
IPcs	-	-	-	Mejorar la percepción de los componentes
Valoración	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 1	

### Anexo 30. Plan de acciones

Acciones	Código	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Estado
Rediseñar espacios orientados a las actividades e intercambios culturales y científicas acorde con la imagen e identidad de la instalación, contribuyendo a la potenciación del producto de ciudad y eventos	1	Director Relacionista Pública	Mayo/2020	Abril/2020	En análisis
Mejorar y diferenciar las ofertas del servicio Animación y perfeccionar los procesos vinculados a estas actividades	2	Jefe Animación	Abril/2020	Agosto/2020	En ejecución
Reevaluar o contratar a nuevo personal para una alta capacitación en deporte y recreación, teniendo en cuenta experiencia en la animación hotelera que garanticen actualidad, dinamismo, creatividad y retroalimentación con el cliente en la prestación de este servicio	3	Esp. Recursos Humanos	mayo/2020	Junio/2020	En ejecución

Renovar la programación de actividades específicas en función de la segmentación por mercados emisores	4	Jefe Animación	Junio/2020	Mayo/2020	En análisis
Incorporar actividades extras y únicas que generen ingresos al hotel y faciliten se comercialización de acuerdo a la exclusividad	5	Jefe de Animación Relacionista pública	Abril/2020	Junio/2020	En ejecución
Establecer un vínculo permanente con la Universidad de Holguín y FORMATUR para lograr periódicamente cursos y conferencias de idioma, normas de cortesía, tendencias actuales y otra serie de elementos importantes que garanticen la superación constante del personal de Animación	6	Esp. Recursos Humanos	Mayo/2020	Junio/2020	En ejecución
Materializar las relaciones entre las áreas a través de una comunicación verdadera, real y oportuna que favorezca la activación animada de cada espacio del hotel en correspondencia con los	7	Jefes de cada departamento del hotel	Junio/2020	Julio/2020	En ejecución

auténticos valores y atributos históricos y socioculturales de la instalación y de la sociedad					
Mejorar la infraestructura hotelera y el área de la piscina en correspondencia con las tendencias actuales	8	Director	Marzo/2020	Junio/2020	En ejecución
Diseñar acciones del hotel donde se integren el producto del mismo con el desarrollo sociocultural de la ciudad, la cultura cubana y de la localidad	9	Jefe Animación	Abril/2020	Mayo/2020	En ejecución
Ofrecer al cliente un divertimento lúdico y de esparcimiento a partir de desarrollo de actividades novedosas, variadas y participativas que contribuyan a la interacción cliente-cliente y cliente- organización	10	Jefe Animación	Abril/2020	Junio/2020	En ejecución
Realizar monitoreo mensual a las expectativas de los clientes y medir su percepción sobre los elementos del servicio a	11	Esp. Calidad Relación Pública	Junio/2020	Mensualmente	En ejecución

través de encuestas u otros medios de compilación de información diseñadas según las características peculiares del hotel.					
Dedicar un espacio de tiempo y recursos para atender y establecer una retroalimentación de los comentarios en las redes sociales( Tripadvisor, Facebook, etc)	12	Esp. Calidad Relacioni sta Pública	Junio/2 020	Mensual mente	En ejecució n