

ANEXO 1

ESTRUCTURA HOTELERA. PRODUCTO CIUDAD CIUDAD DE LA HABANA

CADENA HOTELERA	CATEGORIAS				TOTAL
	2	3	4	5	
Cubanacán	1	1	3	3	8
Gran Caribe	1	3	6	3	13
Habaguanex	-	2	4	2	8
Gaviota	-	2	2	-	4
Isla Azul	4	2	-	-	6
Csjo. Estado	-	-	1	-	1
Palmares	-	1	-	-	1
TOTAL	6	11	16	8	41

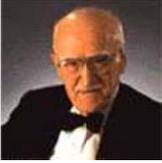
ESTRUCTURA HOTELERA. PRODUCTO CIUDAD POLOS TURISTICOS- CIUDAD DE LA HABANA

POLO TURISTICO	CATEGORIA				TOTAL
	2	3	4	5	
Monte Barreto	-	-	6	1	7
Centro Tradicional	2	4	5	4	15
Vedado	1	2	4	3	10
Cojímar	2	1	-	-	3
Playas del Este	-	-	-	-	-
M. Hemingway	-	-	-	-	-
Otros	1	4	1	-	6
TOTAL	6	11	16	8	41

Fuente: Ministerio de Turismo República de Cuba. 2007

ANEXO 2

ENFOQUES DE LOS CLASICOS DE LA CALIDAD

W. E. DEMING	J. M. JURAN	A. V. FEIGENBAUM	K. ISHIKAWA	P. B. CROSBY
 <p>Definición: Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.</p>	 <p>Definición: Adecuación al uso y ausencia de errores</p>	<p>Definición: Satisfacción de las expectativas de los clientes</p>	 <p>Definición: Filosofía, cultura, o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad</p>	 <p>Definición: Conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos</p>
<p>Filosofía 14 PRINCIPIOS PARA LA ALTA DIRECCIÓN</p>	<p>Filosofía LA MEJORA DE LA CALIDAD COMO UN PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>Filosofía EL CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>Filosofía REVOLUCION CONCEPTUAL DE LA GERENCIA</p>	<p>Filosofía PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</p>
<p>Aporte: El ciclo PECA: Plan, Ejecución, Control y Acción</p>	<p>Aporte: La Trilogía de la Calidad: 1. Planificación de la Calidad 2. Control de la Calidad 3. Mejora de la Calidad</p>	<p>Aporte: La incorporación de la función gerencial al control de la calidad. Establece el concepto Control Total de la Calidad.</p>	<p>Aporte: Los Círculos de Calidad en la empresa</p>	<p>Aporte: El concepto de "Cero Defectos", como una filosofía de acción empresarial.</p>

ANEXO 3

DIFERENCIA ENTRE LOS CONCEPTOS CALIDAD Y SATISFACCION

Existe en la práctica cierta confusión alrededor de los conceptos satisfacción y calidad, utilizándose ambos, a nivel empresarial, como sinónimos. Según BOU (1997), dicha confusión es resultado de la incapacidad de encontrar definiciones y medidas comunes sobre ambos conceptos por parte de los investigadores del tema¹.

Aunque no es cuestionable la relación entre satisfacción del cliente y calidad, existe diferencia entre ambos conceptos.

En relación con la satisfacción del cliente la literatura especializada presenta dos conceptualizaciones:

- ✓ Como juicio evaluativo después del consumo o uso que suministra información sobre la prestación del servicio **(Oliver, 1993)²**
- ✓ Como evaluación global basada en las experiencias del consumo a lo largo del tiempo **(Fornell, 1992 y Anderson, Fornell y Lehmann, 1994)³**

Respecto a la Calidad, Parasuraman y otros autores la entienden como, *"el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad global de un producto"*⁴ **(Parasuraman, 1988)**

Los autores Fornell, Anderson y Lehmann, exponen los principales elementos que diferencian la calidad percibida de la satisfacción del cliente⁵:

SATISFACCION	CALIDAD
1. Los clientes precisan de una experiencia previa para determinar si están satisfechos.	1. No necesita de una experiencia directa de consumo para establecerla
2. Es reconocido que la satisfacción es dependiente del valor	2. La calidad no es dependiente del valor

¹ Bou, J. C. Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad. Análisis de los efectos "vía demanda". Tesis doctoral no publicada. (1997). En Fransi, E. C. Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual. Tesis de doctorado. Universidad de Lleida, España. (2002)

² Fornell, C. "A national customer satisfaction barometer: the swedish experience". Journal of Marketing. Vol. 56, Enero. Págs. 6-21 (1992)

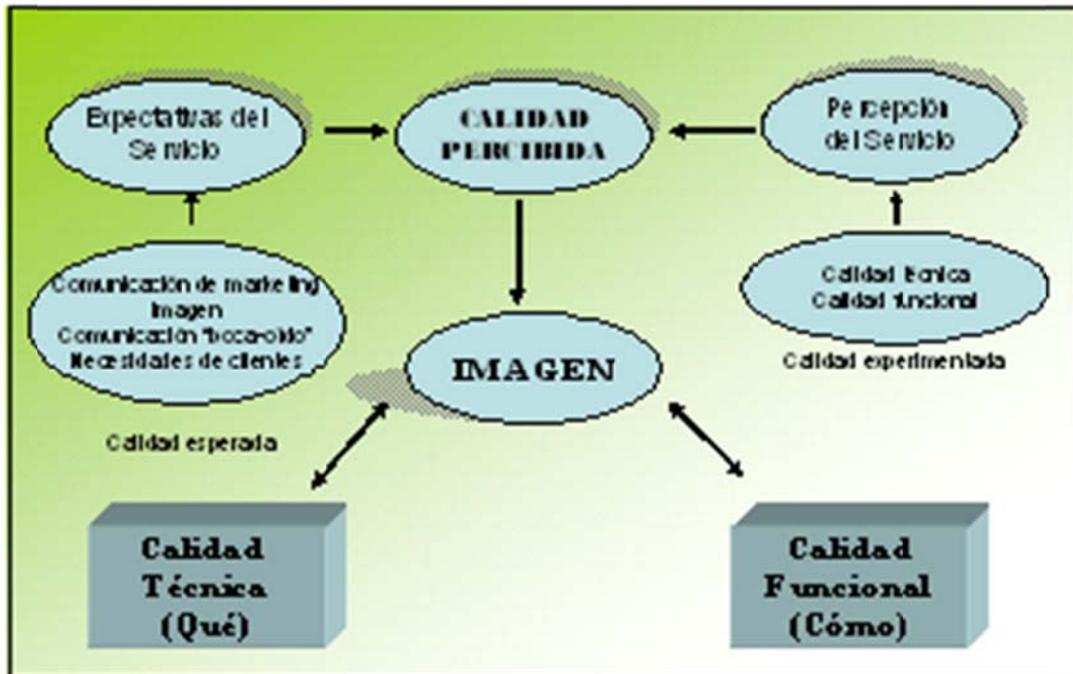
³ Anderson, E. Fornell, C., Lehmann, D. "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden". Journal of Marketing. Vol. 58, Julio. Págs. 53-66 (1994)

⁴ Zeithaml, V. "Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence". Journal of Marketing. Vol. 52, Julio. Págs. 2-22 (1988)

⁵ Anderson, Fornell, Lehmann. Ob. Cit. (1994)

ANEXO 4

TRIDIMENSIONALIDAD DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO DE GRÖNROOS

Fuente: Adaptado de Grönroos (1984)⁶ y (1988)⁷

⁶ Grönroos, C. "A service quality model and its marketing implications" European Journal of Marketing, No. 18, April. Págs. 36-44 (1984)

⁷ Grönroos, C. "Service quality: The six criteria of good service quality". Review of Business. New York, St. John's University Press. Pág. 12 (1988). En Fransi, E. C. Ob. Cit.

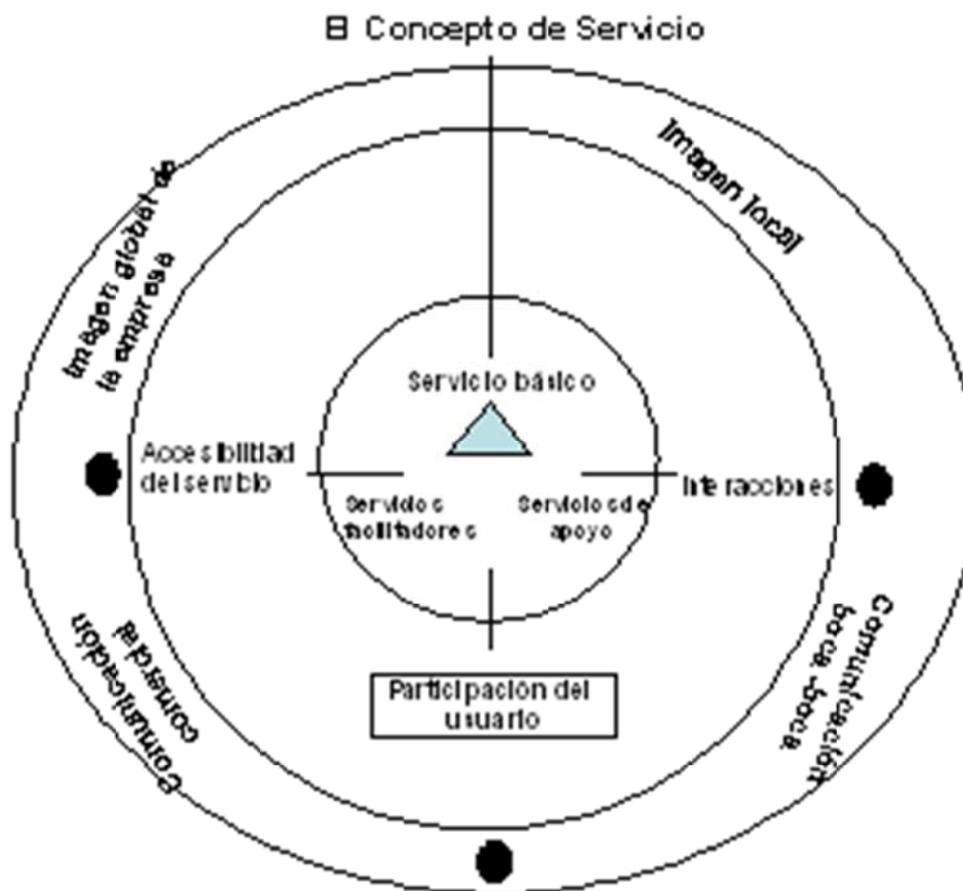
ANEXO 5



MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO DE GRÖNROOS - GUMMERSON

Fuente: Grönroos, C. (1994) *Marketing y Gestión de Servicios*. Pág. 66

ANEXO 6



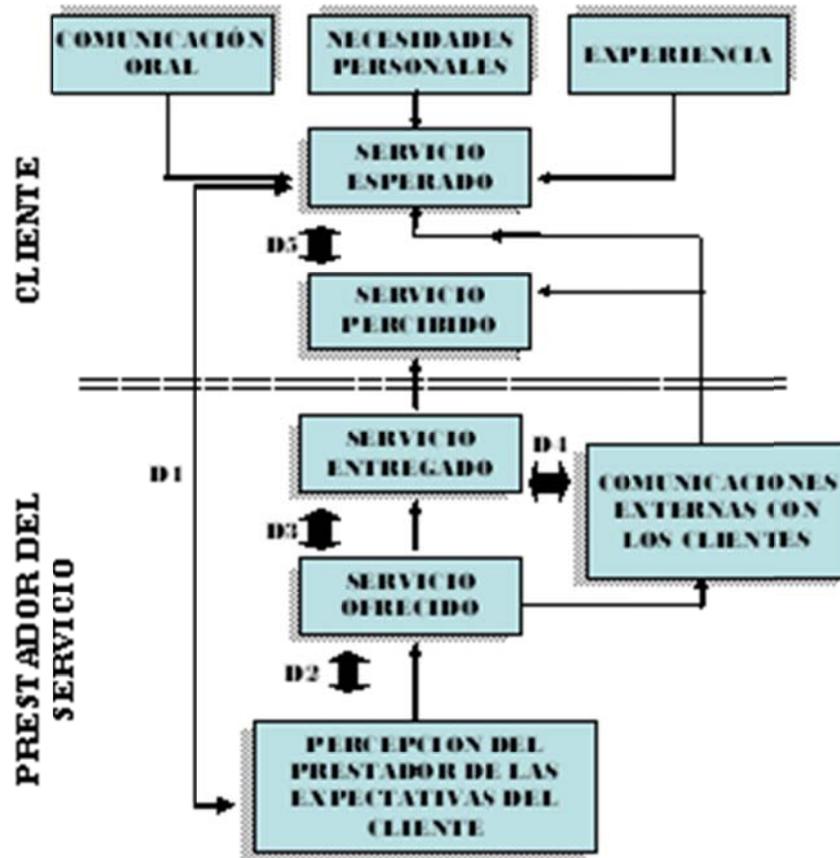
MODELO DE LA OFERTA DE SERVICIOS INCREMENTADA

Fuente: Grönroos, C. *Marketing y Gestión de Servicios*. (1994)

FASES:

1. *Desarrollo del concepto de servicio* (determina las intenciones de la organización y condiciona el diseño y el desarrollo de la oferta).
2. *Desarrollo del Paquete Básico de Servicios* (determina qué reciben los clientes. Se compone del conjunto de servicios esenciales, facilitadores y complementarios).
3. *Desarrollo de la oferta de servicios incrementada* (se incorporan al Paquete de Servicios, elementos fundamentales del proceso de prestación como la accesibilidad del servicio, la interacción con la organización y con el cliente).
4. *Gestión de la imagen y la comunicación* (donde se diseña y realiza la estrategia de comunicación que facilite una buena gestión del Paquete de Servicios, sin olvidar la imagen del establecimiento).

ANEXO 7

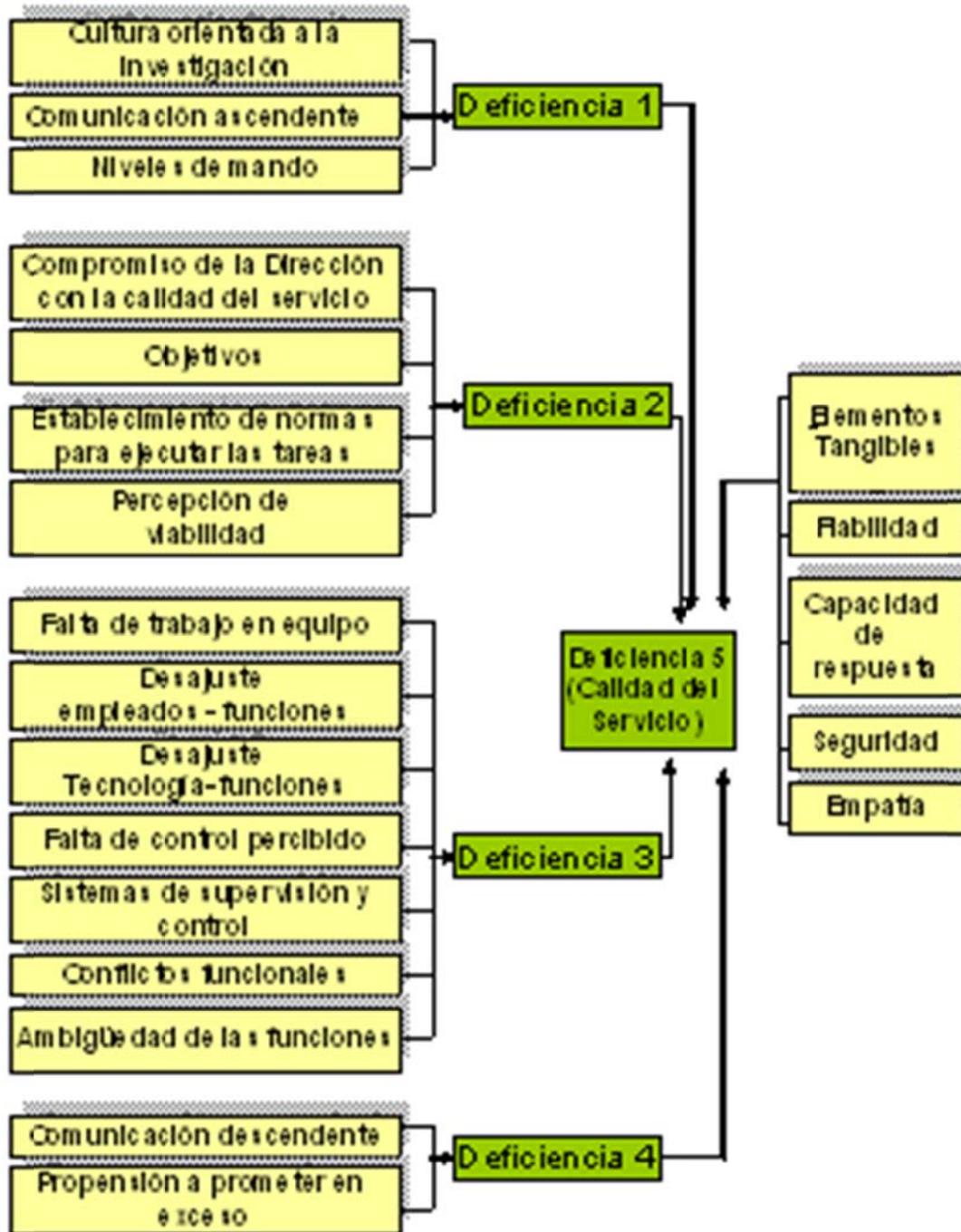


MODELO SERVQUAL O MODELO DE GAPS O DE DISCREPANCIAS

Fuente: Parasuraman y otros (1985)⁸. Traducido

⁸ Parasuraman, A. ; Zeithaml, V. ; Berry, L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research" Journal of Marketing, No. 49 (4). Págs. 41-50

ANEXO 8



Modelo SERVQUAL Ampliado

Fuente: Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. "Communication and control processes in delivery of service quality. Journal of Marketing. Vol. 52. Pág.46. 1988

CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO SEGÚN LAS 5 DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente: Parasuraman, Berry, Zeithaml. "SERVQUAL: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing. Vol. 64, No. 1, pág. 12. 1988

ANEXO 9

CUESTIONARIO SERVQUAL

SECCION EXPECTATIVAS

Instrucciones: Esta encuesta trata acerca de sus opiniones relativas a los servicios _____. Quisiera indicar, por favor, en qué medida usted piensa que las empresas que proponen estos servicios deberían poseer las características descritas en cada enunciado. Para hacerlo, elijirá uno de los números propuestos en cada enunciado. Por ejemplo, si usted está absolutamente de acuerdo en que estas empresas poseen esa característica marque el número 7. En caso contrario, marque uno de los números intermedios. No hay buenas o malas respuestas, todo lo que nos interesa es el número que traduce mejor sus expectativas respecto a las empresas que ofrecen servicios _____.

En	ITEMS	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7	
E1	Deberían poseer un equipamiento reciente	1	2	3	4	5	6	7	
E2	Sus instalaciones físicas deberían ser visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7	
E3	Sus empleados deberían estar correctamente vestidos y con apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7	
E4	El aspecto de las instalaciones físicas de estas empresas debería estar en relación con el tipo de servicio ofertado	1	2	3	4	5	6	7	
E5	Cuando estas empresas se comprometen a hacer algo en cierto tiempo, deberían cumplirlo	1	2	3	4	5	6	7	
E6	Cuando los clientes tienen problemas, estas empresas deberían ser comprensivas y restaurar la confianza	1	2	3	4	5	6	7	
E7	Estas empresas deberían ser dignas de confianza	1	2	3	4	5	6	7	
E8	Deberían suministrar sus servicios en el tiempo en el que prometieron hacerlo	1	2	3	4	5	6	7	
E9	Deberían guardar sus registros con exactitud	1	2	3	4	5	6	7	
E10	No debería esperarse que hubieran de comunicar a los clientes el momento preciso en el que se prestarán los servicios (-) ⁹	1	2	3	4	5	6	7	
E11	Es poco realista por parte de los clientes esperar un servicio rápido de los empleados de la empresa (-)	1	2	3	4	5	6	7	
E12	Sus empleados no siempre han de estar dispuestos a ayudar a los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7	
E13	Es correcto si están demasiado ocupados como para responder a las peticiones rápidamente (-)	1	2	3	4	5	6	7	

⁹ La puntuación ha sido invertida para el análisis de los datos

Sección Expectativas cont.....								
En	ITEMS	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
E14	Los clientes deberían ser capaces de confiar en los empleados de estas empresas	1	2	3	4	5	6	7
E15	Los clientes deberían poder efectuar sus transacciones con los empleados de estas empresas con total seguridad	1	2	3	4	5	6	7
E16	Sus empleados deberían ser amables	1	2	3	4	5	6	7
E17	Sus empleados deberían conseguir el apoyo adecuado de estas empresas para desarrollar correctamente su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
E18	No debería esperarse de estas empresas que dieran atención individualizada cada cliente (-)	1	2	3	4	5	6	7
E19	No se puede esperar de los empleados de estas firmas que den atención individualizada a los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
E20	Es poco realista esperar que los empleados conozcan las necesidades de sus clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
E21	Es poco realista esperar que estas empresas actúen en el mejor interés de los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
E22	No deberían esperarse horarios de apertura que sean convenientes para todos sus clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7

SECCION PERCEPCIONES

Instrucciones: El conjunto de los enunciados siguientes es relativo a sus percepciones respecto XYZ. Para cada enunciado, podría indicar, por favor, en qué medida usted cree que XYZ posee las características descritas en cada enunciado. Una vez más, el hecho marcar el número 7 significa que usted está muy de acuerdo en que XYZ posee esta característica. Usted puede marcar cualquier número intermedio con objeto de indicar el nivel de sus sentimientos. No hay buenas o malas respuestas, estamos interesados únicamente en el número que traduce mejor sus percepciones respecto al sujeto XYZ.

Pn	ITEMS	Fuertemente en desacuerdo			Fuertemente de acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7
P1	XYZ posee un equipamiento moderno	1	2	3	4	5	6	7
P2	Las instalaciones físicas de XYZ son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
P3	Los empleados de XYZ están correctamente vestidos y tienen una apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
P4	El aspecto de las instalaciones físicas de XYZ está de acuerdo con el tipo de servicio que da	1	2	3	4	5	6	7
P5	Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
P6	Cuando usted tiene un problema , XYZ es comprensiva y alentadora	1	2	3	4	5	6	7
P7	XYZ es digna de confianza	1	2	3	4	5	6	7
P8	XYZ concluye el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
P9	XYZ guarda sus registros con exactitud	1	2	3	4	5	6	7
P10	XYZ no informa con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio (-)	1	2	3	4	5	6	7
P11	Los empleados de XYZ no aseguran un servicio rápido (-)	1	2	3	4	5	6	7
P12	Los empleados de XYZ no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
P13	Los empleados de XYZ están demasiado ocupados para responder a las peticiones de los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
P14	Usted puede confiar en los empleados de XYZ	1	2	3	4	5	6	7
P15	Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de XYZ	1	2	3	4	5	6	7
P16	Los empleados de XYZ son amables	1	2	3	4	5	6	7
P17	Los empleados consiguen el apoyo adecuado de XYZ para realizar su trabajo correctamente	1	2	3	4	5	6	7
P18	XYZ no le da una atención individualizada (-)	1	2	3	4	5	6	7
P19	Los empleados de XYZ no le dan una atención personalizada (-)	1	2	3	4	5	6	7
P20	Los empleados de XYZ no conocen sus necesidades (-)	1	2	3	4	5	6	7

Sección Percepciones cont.....								
Pn	ITEMS	Fuertemente en desacuerdo			4	Fuertemente de acuerdo		
		1	2	3		5	6	7
P21	XYZ no se preocupan por sus mejores intereses (-)	1	2	3	4	5	6	7
P22	Los horarios de apertura de XYZ no son convenientes para todos sus clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Parasuraman, Berry, Zeithaml. "SERVQUAL: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing. Vol. 64, No. 1. Págs. 38-40. 1988

ANEXO 10

ESTUDIOS SOBRE MEDICION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

ESTUDIO	SECTOR	TAMAÑO MUESTRAL	No. DE ITEMS	DIMENSIONES	MODELO PROPUESTO
Parasuraman y otros (1988)	Servicios no públicos	36 grupos focos	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía	SERVQUAL
Knutson y otros. (1990)	Hoteles	201	36 ítems a 26 ítems ¹¹	Identifican las cinco dimensiones de Servqual	LODGSERV.
Fisk y Ritchie (1991)	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes	185 a 200 según servicio	22 ítems	Llevada a las cinco originales del Servqual (1988)	
Saleh y Ryan (1991)	Hoteles	200 clientes y 17 empleados	33 ítems	Convivencia, Tangibles, Aseguramiento, Empatía y Evitar el sarcasmo	
Leblanc (1992)	Agencias de viajes	277	22 ítems	Competencia, Imagen corporativa Cortesía; Responsabilidad Competitividad; Accesibilidad ¹⁰	
Cronin y Taylor (1992)	Hoteles	-	22 ítems	Las 5 del Servqual	SERVPERF
Bojanovic y Rosen 1994)	Restaurantes	85	SERVQUAL	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Conocimiento del cliente y Acceso	
Getty y Thompson (1994)	Hostelería	269	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad y Contacto	LODGQUAL.

¹⁰ Fueron identificadas 9 dimensiones pero las significativas son las que aparecen en el cuadro

ESTUDIO	SECTOR	TAMAÑO MUESTRAL	No. DE ITEMS	DIMENSIONES	MODELO PROPUESTO
Richard y Sundaram (1994)	Servicios de alojamiento	198	29 ítems	Recepción, Habitaciones, Gestión de salidas, Comida, Baño Apariencia de las instalaciones	
Otto y Ritchie (1996)¹¹	Líneas aéreas, hoteles y atracciones	339	53 a 26 ítems	Hedonismo, Paz mental, Participación, Reconocimiento	
Falces y otros (1999)	Servicios de alojamiento	455	20 ítems	Personal, Instalaciones, Organización del servicio	HOTELQUAL.
O'Neill y otros. (2000)	Tour operadores	108	27	Las 5 Dimensiones del Servqual	
Tsang y Qu (2000)	Hoteles	182	35	Evalúan los distintos gaps de la calidad de servicio	
García Buades (2000)	Hoteles	381	35	5 dimensiones Servqual, aunque también es posible una estructura de 3 dimensiones	
López y Serrano (2001)	Hoteles	Clientes: 474 Empleados: 78	22	Fiabilidad; Características del personal; Elementos tangibles y Oferta complementaria	
Ekinci y otros (2003)	Hoteles	120	16	Tangibles e intangibles	

¹¹ El estudio propone una escala de medida de la calidad de la *experiencia de servicio*. Los autores argumentan que esta escala de medida se ajusta mejor al sector, porque el turismo es un servicio basado sobre todo en las sensaciones que experimenta el turista.

ANEXO 11

ALGUNOS DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD O MODELOS DE EXCELENCIA EMPRESARIAL ¹²

PREMIOS A LA CALIDAD	OBJETIVOS	REQUISITOS O CRITERIOS DE EVALUACION
PREMIO EUROPEO A LA CALIDAD (EFQM)  1992	<p>Crear un mecanismo de reconocimiento para quienes se destacan por sus esfuerzos en alcanzar la competitividad global</p>	<p>Satisfacción del cliente Satisfacción del personal Impacto social Liderazgo Gestión de personal Política Estrategia Recursos para obtener los resultados económicos Procesos</p>
PREMIO DEMING (Japon)  1951	<p>Distinguir a las empresas que durante el año hayan mejorado su actuación y resultados en los productos y servicios</p>	<p>Política empresarial Organización/Gestión Educación/Difusión Acopio, difusión y uso de la información Control Aseguramiento de la calidad Resultados Planificación del futuro</p>
PREMIO MALCOM BALDRIGE (EEUU)  1987	<p>Instituido para reconocer a las organizaciones norteamericanas por sus logros en calidad y excelencia en sus negocios. Sus criterios de evaluación se han transformado en la norma para medir la excelencia en gestión de empresas.</p>	<p>Liderazgo Información y Análisis Planificación Estratégica de la Calidad Desarrollo y Gestión de los Recursos humanos Gestión de la calidad del proceso Resultados financieros Objetivos y satisfacción del cliente</p>
PREMIO NACIONAL DE CALIDAD DE LA REPUBLICA DE CUBA  1999	<p>Instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica.</p>	<p>Política y Estrategia Liderazgo Satisfacción del cliente Procesos Información y Análisis Resultados empresariales Impacto en la sociedad Recursos Gestión del personal</p>

OTROS PREMIOS:



1990
Premio Nacional de Calidad. México



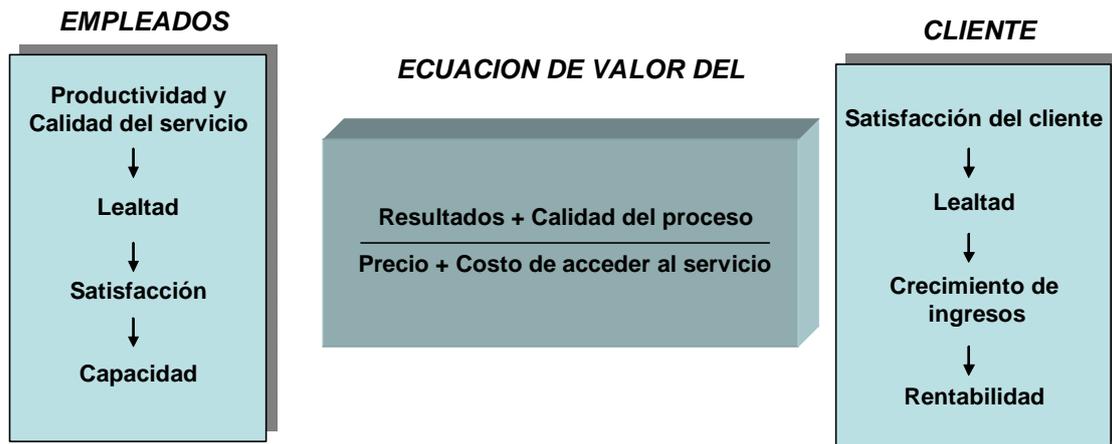
1992
Premio Nacional de Qualidade Brasil



1994
Premio Nacional a la Calidad. Argentina

¹² Errasti, A., E. "Modelos de Excelencia en la Gestión Empresarial" .En Selección de Lecturas Temas de Gestión de la Calidad. Texto docente. CETUR-UH. 2005.
 Centro de Desarrollo Industrial (CDI). En www.criteriospremiosdecalidad.com

ANEXO 12

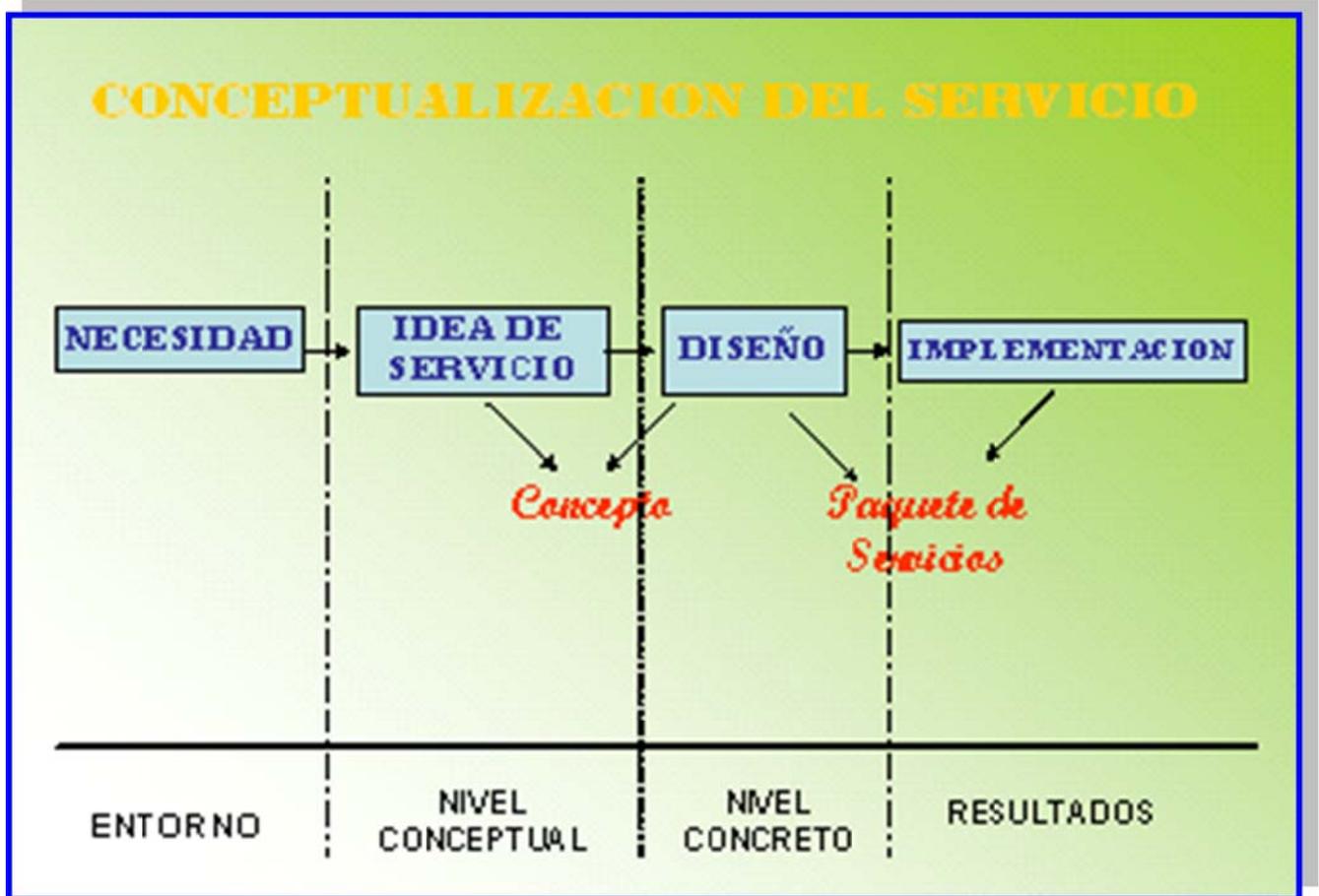


MODELO SERVICE PROFIT CHAIN (SPC)

Fuente: Fuente: Heskett, J y otros. "Putting the Service Profit Chain to Work". Harvard Business Review. 1994

El modelo en esencia marca la cadena de valor que se crea entre la rentabilidad de la organización, la fidelidad y satisfacción de los clientes y la satisfacción de los trabajadores. En este sentido, establece que la rentabilidad de la organización es generada por la fidelidad de los clientes, la cual es resultado, a su vez, de la satisfacción de los mismos. La satisfacción de los clientes está influenciada por el valor del servicio (los clientes compran lo que genere beneficios en relación a su esfuerzo, costo y tiempo), pero a su vez, el valor del servicio se genera mediante la fidelidad y la productividad del personal o lo que es lo mismo, la satisfacción del personal, que se genera a partir de la calidad interna del servicio (calidad endógena).

ANEXO 13



Proceso de Conceptualización del Servicio

Fuente: Tomado de Fischer, R. "El Desafío del Servicio" (1994)

ANEXO 14

ESTUDIOS RÉPLICA DEL SERVQUAL EN EL SECTOR TURÍSTICO (PERIODO 1995- 2004)

ESTUDIO	NEGOCIO	TAMAÑO MUESTRAL	ESTRUCTURA FACTORIAL O DIMENSIONES	MODELO
Stevens y otros (1995)	Restaurantes	596	Utiliza las 5 dimensiones del SERVQUAL	DINESERV
Akan (1995)	Hoteles	228	Cortesía y competencia del personal; Comunicación, Tangibles; Conocimiento del cliente; Adecuación y prontitud del servicio; Solución a problemas; Adecuación del servicio	
Bigné (1996)	Agencias de Viajes	400	Utiliza las 5 dimensiones del SERVQUAL	
Díaz Martín (1997)	Turismo rural	497	Profesionalidad, Elementos tangibles; Localización; Beneficio básico; Oferta complementaria; Fiabilidad	
Ryan y Cliff (1997)	Agencias de Viajes	210	Elementos tangibles; Fiabilidad; Seguridad	
Ekinci y otros (1998)	Resorts	115	Tangibles; Intangibles	
Falces y otros (1999)	Servicios de alojamiento	455	Personal; Instalaciones; Organización del Servicio	HOTELQUAL
O'Neill y otros (2000)	Touroperadores	108	Utiliza las 5 dimensiones originales del SERVQUAL	
Tsang y Qu (2000)	Hoteles	182	Evalúan los gaps de la calidad del servicio.	
Frochot y Hughes (2000)	Casas históricas	790	Capacidad de respuesta; Tangibles; Empatía; Comunicaciones y Alimentos	HISTOQUAL
López y Serrano (2001)	Hoteles	474 clientes 78 trabaj.	Fiabilidad; Personal; Tangibles; Oferta complementaria	

<i>Cont... Anexo 14</i>				
ESTUDIO	NEGOCIO	TAMAÑO MUESTRAL	ESTRUCTURA FACTORIAL O DIMENSIONES	MODELO
Snoj y Mumel (2002)	Balnearios	320	Utiliza las 5 dimensiones del SERVQUAL	
Khan (2003)	Ecoturistas	324	Ecotangibles; Seguridad; Fiabilidad; Responsabilidad; Empatía; Tangibles	ECOSERV
Ekinci y otros (2003)	Hoteles	120	Tangibles; Intangibles	
Dipierri y otros (2004)	Agencias de Viajes receptoras	Agentes de viajes Clientes Proveedores Académicos Estudiantes (no se define la muestra)	No se establece estructura factorial. Se determinan indicadores de calidad	
Alén, Ma. E. y otros (2004)	Establecimientos termales	12	Utiliza las 5 dimensiones del SERVQUAL con adaptación de los ítems	

Fuente: Adaptado de Santomá, R. y otros. *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura*, 2005

ANEXO 16



1. De los siguientes instrumentos de medición, diga cual(es) se utilizan en su instalación para medir la calidad del servicio prestado a los diferentes grupos de interés vinculados a la actividad hotelera.

Instrumentos de medición:

1. Encuesta
2. Entrevista
3. Grupos focos
4. Conversaciones informales
5. Método de escucha del personal de contacto
6. Registro de quejas y reclamaciones
7. Otros (decir cuáles)

GRUPOS DE INTERES	Instrumentos que se aplican para medir la calidad del servicio
Clientes	
Proveedores	
Trabajadores	
Inversionistas	
Acreedores	
Directivos	
Nivel Superior	
Comunidad	
Estado	
Otros	

2. Explique, en síntesis, el(los) procedimiento(s) para evaluar la calidad del servicio en los hoteles de su cadena

3. En el proceso de medición de la calidad descrito, ¿se utilizan indicadores? ¿Cuáles?

Indicadores

ANEXO 18

PROCESO DE MEDICION Y EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR

Muestra: 4 Grupos hoteleros (Cubanacán, Gran Caribe, Gaviota, Habaguanex)

Instrumentos que forman parte del sistema de medición:¹

Instrumentos	Frecuencia	%
Encuesta	4	100
Entrevista	0	0
Grupos focos	0	0
Conversaciones informales	0	0
Método de escucha del personal de contacto	0	0
Registro de quejas y reclamaciones ²	4	100
Otros:		
Opiniones en sitios de Internet ³	1	25
Libros de opiniones o de clientes	1	25
Auto inspecciones de calidad	4	100

Instrumentos utilizados por tipo de clientes:

GRUPO DE INTERES	Instrumentos que se aplican	Frecuencia
Huéspedes	Encuestas	4
Proveedores		
Trabajadores		
Inversionistas		
Acreedores		
Directivos		
Comunidad		
Gobierno		
Otros		

Procedimientos utilizados:

Resumen:

- Aplicación de los instrumentos mediante diferentes vías
- Procesamiento (manual o informatizado)
- Análisis mensual en los Consejos de Dirección⁴
- Toma de medidas de carácter operativo para la solución de los problemas detectados.

¹ Sólo se consideran los instrumentos orientados corporativamente, con independencia de las iniciativas particulares que puedan presentar los hoteles individualmente.

² El registro de las quejas y reclamaciones forma parte del sistema de control del Ministerio de Turismo

³ Las opiniones de Internet, para tres de las cadenas, sólo se toman en consideración cuando son enviadas por el Ministerio de Turismo. Sólo Cubanacán las considera dentro de su proceso.

⁴ A nivel de la mayoría de los hoteles de estas cadenas hoteleras, los análisis presentan una frecuencia semanal

Indicadores utilizados para medir la calidad:

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Nivel de satisfacción de clientes	4	100%
Relación calidad-.precio	4	100%
% de solución a problemas detectados en controles e inspecciones ⁵	0	0
Nivel de quejas generadas. ⁶	3	75%
Eficacia en el tratamiento de quejas y reclamaciones	0	0
Eficiencia en el tratamiento de quejas y reclamaciones	0	0
Costos de No Calidad	0	0
Otros		

Nota: Los datos reflejados representan el nivel corporativo

⁵ Constituyen acciones derivadas de las auto inspecciones y los controles externos de calidad. Sin embargo no están consideradas como un elemento del sistema de medición, por lo que no existe un tratamiento como indicador de calidad

⁶ Se procesa a nivel corporativo atendiendo al sistema de control del área de calidad del Ministerio de Turismo

ANEXO 19

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE MEDICION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO EN LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DE CUBA

	CUBANACAN	G. CARIBE	GAVIOTA	HABAGUANEX
INSTRUMENTOS¹	Encuesta (corporativa) Auto inspecciones Libro de opinión del cliente Registro quejas y reclamaciones	Encuesta(no corporativa) Auto inspecciones Registro quejas y reclamaciones	Encuesta (no corporativa) Auto inspecciones Opiniones en Internet Registro quejas y reclamaciones	Encuesta (corporativa) Auto inspecciones Registro quejas y reclamaciones
PROCEDIMIENTO²	Aplicación de encuesta e auto inspecciones Toma de medidas operativamente Análisis mensual en Csj. de Dirección	Actualmente en una reingeniería. ³ Nota: Los hoteles continúan aplicando sus encuestas individuales, cuyos resultados son recogidos por el corporativo.	Aplicación de encuesta e auto inspecciones Análisis de resultados y comparaciones con criterios en Internet Toma de medidas y prioridades en función de los resultados del análisis. Análisis mensual en Consejo de Dirección	Aplicación de encuestas e auto inspecciones Toma de medidas operativamente Análisis en Consejo de Dirección. Nota: Actualmente diseñando el sistema de medición corporativo
INDICADORES⁴	Satisfacción de clientes Quejas y reclamaciones generadas Relación calidad-precio	Satisfacción de clientes Quejas y reclamaciones	Satisfacción de clientes Quejas y reclamaciones generadas Relación calidad-precio	Satisfacción de clientes Relación calidad-precio

Fuente: Areas de Calidad de los Grupos hoteleros Cubanacán, Gran Caribe, Gaviota y Habaguanex. 2007

¹ Los instrumentos están diseñados sólo para recoger opiniones de los huéspedes en relación a factores internos

² En la práctica, no existe, en ninguna de las Cadenas, un procedimiento orientado corporativamente que, como mínimo, establezca determinadas acciones para la medición de la calidad

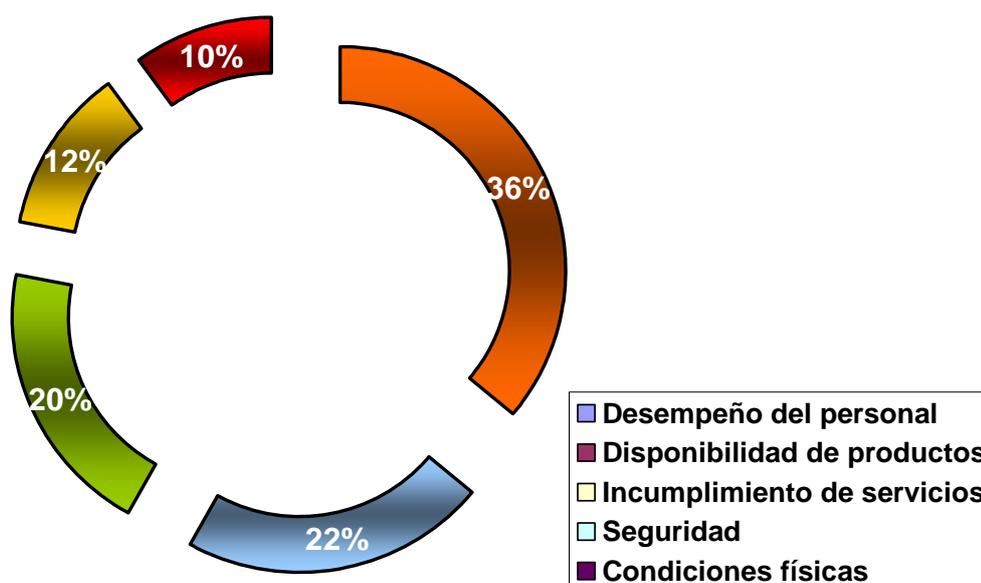
³ La cadena se encuentra bajo un experimento de informatización de sus actividades principales, por lo que el sistema de medición está bajo una reingeniería

⁴ A través de las entrevistas se percibió cierta confusión en relación al significado de los indicadores de medición. Se confundían frecuentemente con los ítems de las encuestas.

ANEXO 20

ESTUDIO DE LA GESTION DE LA CALIDAD. GRUPO CUBANACAN (Nov. 2004- Mayo, 2005)⁵

Aspectos que afectan los niveles de calidad del producto/servicio Cubanacán



Son los aspectos relacionados con la Fiabilidad (42%) y el desempeño del personal (36%) los que más motivos de insatisfacciones generan en los clientes, contrariamente a la generalización de los análisis que en relación a la Calidad se expresan en cuanto a las condiciones físicas. Los atributos de seguridad y condiciones físicas, aparecen con una menor incidencia, aunque no dejan de tener importancia en tanto constituyen partes consustanciales de un buen producto.

Los problemas más significativos expresados por la voz del cliente, son:

- el desempeño del personal de contacto, fundamentalmente
- el servicio de alimentos
- las insuficiencias de productos y medios que conforman la experiencia del cliente
- Incumplimientos de productos y servicios prometidos en contratos comerciales o a través de la publicidad
- Transporte poco variado e insuficiente y con deterioro en su estado técnico
- Estándares de producto y servicios que no se corresponden con la categoría que ostenta la instalación

⁵ Ulacia, O., Z. Estudio de la gestión de la calidad. Resumen del informe al Consejo de Dirección Ampliado de Junio, 2005

- Insuficiente información
- Aspectos relacionados con la seguridad de su integración física (trajes de buzo, equipamiento de buceo, etc.)

El análisis del producto CIRCUITOS, ofreció los siguientes resultados:

SERVICIO DE TRANSPORTE:

Son los indicadores de PUNTUALIDAD, CLIMATIZACION Y CONFORT, los que más insatisfacciones generan en los clientes.

Puntualidad	Limpieza	Climatización	Confort	Aspecto personal del chofer	Cortesía del chofer	Destreza del chofer	Percepción del cliente
9,44	8,80	8,68	8,31	9,29	9,30	9,38	8,99

SERVICIO DE ALOJAMIENTO:

Los elementos vinculados al confort de las instalaciones (habitaciones, baños, mobiliario, sistemas hidráulicos, de climatización, etc.), se convierte en motivo de quejas permanente de los clientes de este producto. También el desempeño, la higiene, en sentido general, la animación y los procedimientos del área de recepción, tienen una incidencia significativa. El tema gastronómico es también causa frecuente de insatisfacción.

Check-in	Check-out	Limpieza habitaciones	Limpieza baños	Confort habit.	Serv. Gastron.	Variedad alimentos	Animación
8,19	7,59	7,55	7,36	7,59	6,91	6,58	6,97

SERVICIO DE RESTAURACION:

El análisis integral del servicio (a nivel de hoteles y en la red extrahotelera) lleva a la conclusión de que la actividad gastronómica continúa siendo una asignatura pendiente en el Grupo.

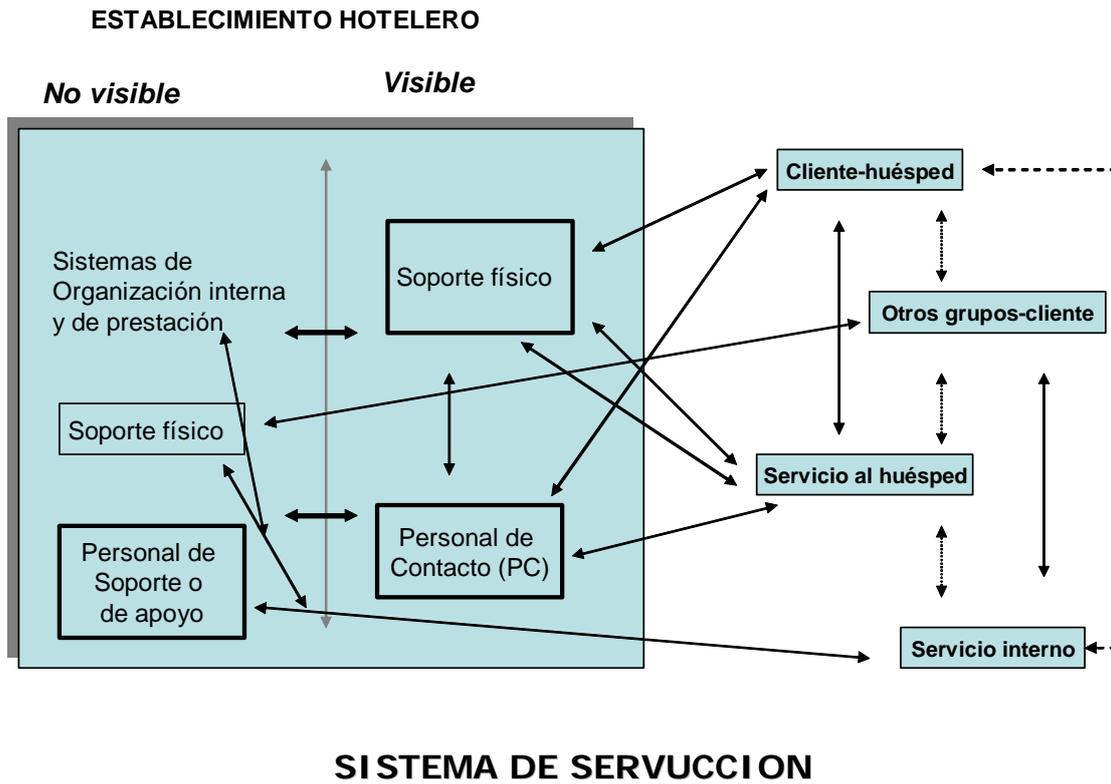
Entidad	Limpieza	Agilidad servicio	Elaboración	Temperatura	Variedad	Percepción del cliente
Palmares	7,95	7,89	7,67	7,75	7,18	7,70
Hoteles	8,0	6,88	7,50	6,25	5,50	7,29

Nota:

El informe muestra, además,

- ✓ Análisis de los desempeños del:
 - Receptivo (Agencia de Viajes Cubanacán) y de los guías de turismo.
 - Producto Náutico
 - Productos complementarios (Tiendas, Salud, etc.)
- ✓ Incidencia del proceso inversionista en la calidad del servicio
- ✓ Impacto de los problemas de calidad en:
 - el costo
 - en la categorización de los hoteles
 - en el nivel de quejas y reclamaciones de los clientes
 - en la comercialización
- ✓ Análisis de los problemas de la Organización que no detecta el cliente y que tienen su efecto en él.

ANEXO 21



Fuente: Adaptación propia a partir del modelo de Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). Ob. Cit. Pág. 14

ANEXO 22

INFORMACION SOBRE LOS EXPERTOS HOTELEROS

Establecimiento hotelero	Producto hotelero	Categ.	Provincia	Características del experto
1	Ciudad	4	Ciudad de la Habana	Experiencia en dirección de establecimientos Spa y dirección de áreas de calidad
2	Resorts	3	Santiago de Cuba	Experiencia en apertura de hoteles y trabajo con administración extranjera
3	Playa	3	Ciudad de la Habana	Experiencia de trabajo con administraciones extranjeras
4	Ciudad	4	Ciudad de la Habana	Experiencia de trabajo con administración extranjeras
5	Ciudad	5	Ciudad de la Habana	Experiencia de trabajo con administración extranjera y dirección de áreas económicas
6	Playa	3	Camaguey	Experiencia de trabajo con administración extranjera y dirección de áreas de calidad
7	Playa	4	Matanzas	Experiencia de trabajo con administración extranjera y dirección de recursos humanos
8	Ciudad	4	Ciudad de la Habana	Experiencia en hoteles vinculados a la Misión Milagros y dirección del área de calidad
9	Ciudad	5	Ciudad de la Habana	Experiencia de trabajo con administración extranjera
10	Playa	4	Matanzas	Experiencia de trabajo con administración extranjera

ANEXO 23



encuesta 1

Estimado director (a):

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que nos permita una medición de la Calidad del Servicio desde una perspectiva más integral.

Para ello, solicitamos su amabilidad en contestar el siguiente cuestionario. La información que nos proporcione será manejada con la más rigurosa confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

- ✓ *Marque con una cruz (x)*
- ✓ *Es muy importante que conteste todas las preguntas con la mayor sinceridad*

1. Las organizaciones empresariales siempre llevan asociadas a ellas Grupos de Interés (GI) cuyas necesidades se deben tener en cuenta a la hora de diseñar los procesos internos de su funcionamiento. Los Grupos de Interés de una empresa, por definición, son una persona, un grupo o una entidad, interesados en los resultados de la empresa o se beneficia de ellos. Comúnmente se identifica como único Grupo de Interés de un hotel, al cliente que paga por la compra del producto-servicio que ofrece el mismo. Sin embargo, un hotel, tiene más Grupos de Interés asociados.

A continuación, se expone un listado de Grupos de Interés que potencialmente pueden tener los establecimientos hoteleros. Por favor, señale de éstos los que Ud. reconoce como los principales, en sentido general, para un hotel.

- | | |
|--|---|
| (1) <i>Clientes (Huésped)</i> | (6) <i>Directivos de la instalación</i> |
| (2) <i>Trabaj. de la instalación</i> | (7) <i>Comunidad</i> |
| (3) <i>Proveedores(de prod. y servicios)</i> | (8) <i>Gobierno</i> |
| (4) <i>Inversionistas</i> | (9) <i>Nivel superior de dirección</i> |
| (5) <i>Acreedores</i> | (10) <i>Otros (Cuál (es)</i> |

2. Una vez identificados los GI, por favor, identifique cuáles son las necesidades básicas que éstos presentan respecto a la entidad hotelera. Marque con una (X), aquellas que usted considere, (hasta 5), dentro de las que aparecen en la lista que se presenta a continuación. Puede también incorporar otras necesidades básicas que no estén presentes en la lista.

GRUPO DE INTERES	(x)	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Huésped		Disponibilidad del producto-servicio ofrecido
		Variedad para elegir
		Servicio amable, cortés y profesional
		Entrega puntual
		Rápida solución de problemas
		Apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos, insumos, etc.
		Cumplimiento del servicio prometido
		Seguridad (inexistencia de peligro para su integridad personal y bienes)
		Fácil comunicación y accesibilidad con el personal del hotel (incluyendo al director)
		Información
GRUPO DE INTERES	(x)	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Proveedores		Pago puntual
		Repetición de pedidos
		Relaciones honestas
		Rápida solución de problemas
		Acuerdos convenientes para ambas entidades
Trabajadores		Clima de trabajo positivo
		Comunicaciones abiertas y honestas
		Posibilidad de participar en las decisiones principales
		Trabajo motivante
		Seguridad laboral
		Evaluación de desempeño justa
Inversionistas		Dividendos consistentes
		Datos financieros correctos
		Situación financiera favorable
		Respuestas a las preguntas e inquietudes
		Incremento de las utilidades
		Posicionamiento en el mercado
		Relaciones abiertas y honestas
Acreeedores		Devolución puntual de los préstamos
		Información precisa y en tiempo
		Comunicaciones abiertas y honestas
Directivos		Respeto a la autoridad que posee
		Comunicaciones abiertas y honestas con sus trabajadores y sus superiores
		Resultados satisfactorios de la gestión
		Incremento de las utilidades
		Reconocimiento al trabajo desempeñado
		Oportunidades de promoción profesional
Comunidad		Apoyo a las normativas que rigen en la misma
		Comportamiento abierto y honesto con los organismos ubicados en la misma
		Respuesta a solicitud de apoyo a proyectos comunitarios
		Respuestas oportunas a preguntas de la comunidad
		Actuación rápida para la solución a inquietudes de la comunidad
Gobierno		Entrega puntual de los aportes programados
		Recepción positiva y abierta a inspecciones y revisiones
		Respuestas efectivas a resultados negativos de las inspecciones
		Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas
		Aportación al desarrollo del país
		Incremento de las utilidades
OTROS		<i>(Puede agregar más líneas o poner al final de la encuesta)</i>

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario

ANEXO 24



Estimado director (a):

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que nos permita una medición de la Calidad del Servicio desde una perspectiva más integral.

Para ello, solicitamos su amabilidad en contestar el siguiente cuestionario. La información que nos proporcione será manejada con la más rigurosa confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración.

1. El procesamiento de los datos ofrecidos en la Encuesta 1, ofreció, en relación a los Grupos de Interés del establecimiento hotelero y sus necesidades básicas, los siguientes resultados:

GRUPOS DE INTERES	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Huésped	Disponibilidad del producto-servicio ofrecido
	Variedad para elegir
	Servicio amable, cortés y profesional
	Rápida solución de problemas
	Apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos, insumos, etc.
	Cumplimiento del servicio prometido
	Seguridad (inexistencia de peligro para su salud e integridad personal y bienes)
Trabajadores	Información
	Capacitación
	Orientaciones precisas
	Solución a sus problemas y necesidades
	Oportunidades de promoción
	Reconocimiento por el trabajo desempeñado
	Disponibilidad de recursos p/trabajar
Comunidad	Reconocimiento
	No contaminación ambiental
	Actuación rápida en la solución a problemas de la comunidad
Gobierno	Respuestas oportunas a solicitudes de la comunidad
	Entrega puntual de los aportes programados
	Respuestas efectivas a resultados negativos de las inspecciones
TTOO	Incremento de utilidades
	Cumplimiento de los servicios contratados
	Niveles elevados de satisfacción de los clientes
	Atención efectiva a las quejas y reclamaciones de los clientes
	Pago en tiempo de indemnizaciones de clientes

Sobre la base de las necesidades básicas expuestas anteriormente, por favor, determine, según su criterio, cuáles son las áreas de resultados clave (ARC) del establecimiento hotelero.

Grupos de Interés	Nec. básicas identificadas	Areas de Resultados Clave (ARC)
Huésped		
Trabajadores		
Comunidad		
Gobierno		
Otros		

Nota: Las ARC no sólo pudieran ser departamentos o direcciones. Son fundamentalmente funciones que resultan claves para la organización a los fines de satisfacer las necesidades identificadas de alguno o todos los Grupos de Interés a ella asociados.

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario

ANEXO 25

IDENTIFICACION DE LAS ARC (Resultados de la Encuesta 2)

GRUPO DE INTERES	NEC. BÁSICAS	AREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC)
HUÉSPED	En el Anexo 24	Clientes, Comercial ,Gestión, Suministros, Recursos Humanos Tecnología / Información, Medioambiente
TRABAJADORES		Clientes, Recursos Humanos, Suministros, Tecnología/Información Gestión, Económico- financiera
COMUNIDAD		Medioambiente
GOBIERNO		Económico- Financiera, Comercial, Gestión, Suministros
TTOOs y AGENCIAS		Comercial, Clientes, Medioambiente, Tecnología/Información Recursos Humanos

ANEXO 26



Cuestionario 3

Estimados colegas:

Solicitamos su amabilidad en contestar el siguiente cuestionario cuyo objetivo es obtener información que nos permita establecer una alternativa de medición de la Calidad del Servicio más integral. La información que nos proporcione será manejada con la más rigurosa confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración.

A continuación se exponen 8 Areas de Resultado Clave y un grupo de aspectos que la integran. De estos aspectos, seleccione, marcando con una cruz (x) los que en su criterio, tienen una mayor influencia en la satisfacción de las necesidades básicas y la entrega de un servicio de calidad, a los clientes, los trabajadores, los TTOOs y Agencias, la comunidad y el gobierno y en consecuencia, ofrecen calidad a través de su funcionamiento.

Nota: No se limite en la selección de los aspectos. Elija todos los que Ud. considere dentro de cada ARC. Puede agregar otros aspectos si así lo considera.

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario

LISTADO DE ASPECTOS POR ARC

Categorías ARC	Aspectos determinantes que contribuyen a la percepción de calidad del servicio hotelero	(X)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> (1) Apariencia y estado de las instalaciones, equipos, personal, insumos, etc. (2) Información y orientación al cliente (oportunidad, accesibilidad, etc.) (3) Empatía y predisposición del personal (4) Oportunidad en la entrega (Fiabilidad) (5) Confianza en la reserva (6) Check-in /Check-out (7) Respuesta a problemas y/o solicitudes de clientes (8) Número de reclamaciones y quejas (9) Respuesta a las quejas y reclamaciones (10) Tiempo de respuesta a problemas, inquietudes y/o solicitudes de clientes (rapidez) (11) Variedad del servicio y de oferta (12) Comunicación fácil (13) Cumplimiento de las facilidades y servicios anunciados (14) Entretenimiento (15) Adaptación de los procesos a los requerimientos de los clientes (16) Existencia de acciones emergentes ante imprevistos (17) Seguridad e higiene (18) Satisfacción de los clientes 	
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> (1) Identificación de las necesidades de los clientes (2) Turistas físicos (3) Confirmaciones en tiempo (4) % de ocupación (5) Creación de nuevos productos (6) Relación calidad- precio (desde la perspectiva de Valor) (7) Honestidad comercial (8) Nuevos clientes y mercados (9) Relaciones post-venta con los clientes 	

ARC	Aspectos determinantes que contribuyen a la percepción de calidad del servicio hotelero	(X)
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> (1) Calidad de los productos y materiales (2) Calidad de los proveedores (3) Existencia de garantías y devoluciones (4) Relación precio- calidad (5) Respuesta a los pedidos (6) Niveles de inventarios según necesidades (7) Nivel de satisfacción con los proveedores (8) Nivel de satisfacción del proveedor respecto al hotel (9) Cumplimiento de las especificaciones de calidad en contratos 	
Económico-financiera	<ul style="list-style-type: none"> (1) Utilidad Bruta (2) Utilidad Neta (3) Costos Totales (4) Costos de no calidad (5) Productividad (6) Ventas 	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> (1) Satisfacción laboral (2) Formación/Capacitación técnica y en Calidad (3) Aplicación de conocimientos (4) Conocimiento de idiomas (5) Desempeño (6) Especialización del personal de servicio (7) Motivación (19) Nivel de ausencias (20) Nivel de Rotación (8) Quejas por trabajador (9) Información a los trabajadores 	
Tecnología e Información	<ul style="list-style-type: none"> (1) Tecnología de información al cliente (2) Nivel tecnológico (3) Actualización de la tecnología (4) Uso de Internet para el cliente y el cliente interno (el que lo necesita) (5) Tecnología de gestión (6) Formación/ capacitación en el uso de la tecnología existente (7) Oportunidad de la información (información a tiempo) 	
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> (1) Clima Laboral (2) Sugerencias o problemas resueltos (3) Información a los miembros de la organización (4) Compromiso de los directivos (5) Integración Calidad – proceso estratégico (6) Capacidad de cambio (7) Capacidad de innovación del personal (8) Capacitación formal de los directivos (9) Liderazgo de la Dirección respecto a la calidad (10) Existencia de acciones preventivas (estándares y procesos) (11) Utilización de indicadores para medir la calidad 	
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> (1) Responsabilidad medioambiental (2) Documentación legal sobre cuidado del medioambiente (3) Formación y capacitación medioambiental (4) Impacto medioambiental (5) Compromiso de la Alta Dirección por el cuidado del medioambiente (6) Implicación de los trabajadores (7) Existencia de un plan de preservación del medioambiente 	

ANEXO 27

LISTADO DE ASPECTOS SELECCIONADOS- RESULTADOS 1RA RONDA DELPHI

No	ASPECTOS	FRECUENCIA DE SELECCIÓN /SEGMENTOS DE EXPERTOS Y PARTICIPANTES					
		GER. HOT.	TTOO	CLIENTES	ACADEMICOS	FUNCIONARIOS	ESTUDIANTES
1	Apariencia y estado de la planta hotelera	X	X	X	X	X	X
2	Equipamiento	X		X	X	X	
3	Información y orientación al cliente	X	X	X	X	X	X
4	Respuesta a problemas y/o solicitudes de clientes	X	X	X	X	X	X
5	Respuesta a las quejas y reclamaciones	X	X	X	X	X	X
6	Variedad del servicio y de oferta	X	X	X			
7	Cumplimiento de las facilidades y servicios anunciados	X		X		X	X
8	Entretenimiento	X	X	X	X	X	X
9	Seguridad e higiene	X	X	X	X	X	
10	Satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	X
11	Identificación de las necesidades de los clientes	X	X	X	X	X	X
12	Honestidad comercial	X	X		X		
13	Relación calidad-precio (Valor)	X	X	X		X	X
14	Calidad de los productos y materiales	X	X	X	X	X	X
15	Calidad de los proveedores	X			X	X	
16	Cumplimiento de las especificaciones de calidad en contratos	X	X		X	X	
17	Relación precio-calidad	X			X	X	X
18	Utilidad bruta	X			X	X	X
19	Utilidad Neta	X			X	X	
20	Costos de No calidad	X	X		X		X
21	Productividad	X			X	X	X
22	Satisfacción laboral	X	X		X	X	X
23	Formación/Capacitación técnica y en Calidad	X	X		X	X	X
24	Desempeño	X	X	X	X		

No	FACTORES	FRECUENCIA DE SELECCIÓN /SEGMENTOS DE EXPERTOS					
		GER. HOT.	TTOO	CLIENTES	ACADEMICOS	FUNCIONARIO S	ESTUDIANTES
25	Quejas por trabajador	X	X		X		
26	Información a los trabajadores	X	X	X	X	X	
27	Tecnología de información al cliente	X	X			X	X
28	Formación y preparación en el uso de la tecnología existente	X			X	X	X
29	Oportunidad de la información	X	X	X	X	X	X
30	Tecnología de gestión	X				X	X
31	Compromiso de los directivos	X			X		X
32	Información a los miembros de la organización	X		X	X		
33	Capacitación formal de los directivos	X			X	X	X
34	Liderazgo de la Dirección respecto a la Calidad	X			X	X	X
35	Impacto medioambiental	X		X	X	X	
36	Responsabilidad medioambiental	X	X	X	X		X

ANEXO 28



Cuestionario 4

Estimados colegas:

Solicitamos su amabilidad en contestar el siguiente cuestionario cuyo objetivo es obtener información que nos permita establecer una propuesta de indicadores para la medir la Calidad del Servicio más integralmente. La información que nos proporcione será manejada con la más rigurosa confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración.

1. Los aspectos seleccionados, por ARC, como resultado de la consulta anterior, se muestran en la siguiente tabla. Por favor, de estos aspectos, determine los que a su criterio son determinantes (al menos 2 por cada ARC), para la calidad del servicio hotelero. Escriba en los espacios en blanco que aparecen en la tabla posterior.

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario

ARC	ASPECTOS
CLIENTES	Apariencia y estado de la planta hotelera
	Equipamiento
	Información y orientación al cliente
	Respuesta a problemas y/o solicitudes de clientes
	Respuesta a las quejas y reclamaciones
	Variedad del servicio y de oferta
	Cumplimiento de las facilidades y servicios anunciados
	Entretenimiento
	Satisfacción de los clientes
	Seguridad e higiene
COMERCIAL	Identificación de necesidades del cliente (Retroalimentación)
	Honestidad comercial
	Relación calidad-precio (Valor)
SUMINISTROS	Calidad de los insumos y materiales
	Calidad de los proveedores
	Cumplimiento de las especificaciones de calidad en contratos
	Relación precio-calidad
ECONOMICO-FINANCIERA	Utilidad bruta
	Utilidad Neta
	Costos de No calidad
	Productividad
RECURSOS HUMANOS	Satisfacción laboral
	Formación/Capacitación técnica y en Calidad
	Desempeño
	Quejas por trabajador
	Información a los trabajadores
TECNOLOGIA E INFORMACION	Tecnología de información al cliente
	Formación/Capacitación en el uso de la tecnología existente
	Oportunidad de la información
	Tecnología de gestión
GESTION	Compromiso de los directivos
	Capacitación formal de los directivos
	Liderazgo de la Dirección respecto a la Calidad
	Información a los miembros de la organización
MEDIOAMBIENTE	Impacto medioambiental
	Responsabilidad medioambiental

ASPECTOS DETERMINANTES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO POR ARC

Huésped	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Comercial	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Suministros	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Económico-financiera	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Recursos Humanos	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Tecnología e Información	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Gestión	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Medioambiente	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

ANEXO 29

RELACION DE FACTORES Y SUBFACTORES PRIMERA APROXIMACION

FACTORES	SUBFACTORES ASOCIADOS
PLANTA HOTELERA	(1) Imagen constructiva (2) Equipamiento (3) Higiene
OFERTA	(4) Calidad de los productos y materiales (5) Calidad de los proveedores (6) Variedad de la oferta gastronómica (7) Variedad de otras ofertas (8) Precios de las ofertas
SATISFACCION DE CLIENTES	(9) Seguridad interna (10) Retroalimentación (identificación de necesidades) (11) Relación calidad- precio (Valor de la experiencia)
ECONOMICO	(12) Utilidad Bruta (GOP) (13) Costos de no calidad (14) Productividad
RECURSOS HUMANOS	(15) Demandas del personal (16) Desempeño (Profesionalidad) (17) Satisfacción del personal (18) Formación técnica profesional
TECNOLOGIA/INFORMACION	(19) Tecnología de información al cliente (20) Tecnología de gestión (21) Información al cliente
LIDERAZGO RESPECTO A LA CALIDAD	(22) Preparación de los directivos (23) Compromiso de los directivos (24) Influencia de los directivos
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	(25) Estrategia medioambiental (26) Eficacia de la estrategia medioambiental

ANEXO 30

FACTORES Y SUBFACTORES PARA MEDIR LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA ALOJATIVA DEL CLIENTE

No.	FACTORES	SUBFACTORES ASOCIADOS
1	PLANTA HOTELERA	1. Imagen constructiva 2. Equipamiento 3. Entorno hotelero 4. Higiene 5. Ubicación del establecimiento
2	OFERTA	6. Variedad de la oferta gastronómica 7. Variedad de otras ofertas 8. Calidad de productos y materiales 9. Calidad de los proveedores 10. Oferta de excursiones 11. Oferta de otras opcionales 12. Precios de las ofertas
3	SATISFACCION DEL CLIENTE	13. Seguridad interna 14. Seguridad del entorno 15. Valor de la experiencia del cliente 16. Retroalimentación
4	ECONOMICO	17. Utilidad Bruta (GOP) 18. Costos de No Calidad 19. Productividad
5	TECNOLOGIA E INFORMACION	20. Tecnología de información al cliente 21. Tecnología de gestión 22. Información al cliente
6	RECURSOS HUMANOS	23. Aprendizaje y desarrollo 24. Profesionalidad 25. Respuesta a demandas del personal 26. Satisfacción del personal
7	LIDERAZGO EN CALIDAD	27. Preparación de los directivos 28. Compromiso de los directivos 29. Influencia de los directivos (Percepción de liderazgo de los directivos)
8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	30. Estrategia medioambiental 31. Eficacia de la estrategia medioamb.
9	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	32. Contaminación medioambiental 33. Higiene del entorno 34. Ambiente local
10	LOCALIDAD	35. Imagen de la localidad 36. Información y orientación en la localidad 37. Infraestructura recreativa y otras 38. Impacto de la población local

FACTORES	SUBFACTORES
10	38

ANEXO 31

FACTORES Y SUBFACTORES DE CARÁCTER INTRINSECO (PERSPECTIVA INTERNA)

No.	FACTORES	SUBFACTORES INTRINSECOS
1	PLANTA HOTELERA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen constructiva 2. Equipamiento 3. Higiene
2	OFERTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de la oferta gastronómica 2. Variedad de otras ofertas 3. Calidad de productos y materiales 4. Calidad de los proveedores
3	SATISFACCION DEL CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroalimentación 2. Seguridad interna
4	ECONOMICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilidad Bruta (GOP) 2. Costos de No Calidad 3. Productividad
5	TECNOLOGIA E INFORMACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de información al cliente 2. Tecnología de gestión
6	RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje y desarrollo 2. Profesionalidad 3. Respuesta a demandas del personal 4. Satisfacción del personal
7	LIDERAZGO EN CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de los directivos 2. Compromiso de los directivos 3. Influencia de los directivos (Percepción del liderazgo)
8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia medioambiental 2. Eficacia de la estrategia

FACTORES CON CARÁCTER INTRINSECO	SUBFACTORES INTRINSECOS
8	23

ANEXO 32

FACTORES Y SUBFACTORES DE CARÁCTER EXTRINSECO (PERSPECTIVA EXTERNA)

No.	FACTORES	SUBFACTORES ASOCIADOS
1	PLANTA HOTELERA	1. Entorno hotelero 2. Ubicación del establecimiento
2	OFERTA	1. Oferta de excursiones 2. Oferta de otras opciones 3. Precios de las ofertas
3	SATISFACCION DEL CLIENTE	1. Valor de la experiencia del cliente 2. Seguridad del entorno
4	TECNOLOGIA E INFORMACION	1. Información al cliente
5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	1. Contaminación medioambiental 2. Higiene del entorno 3. Ambiente local
6	LOCALIDAD	1. Imagen de la localidad 2. Información y orientación en la localidad 3. Infraestructura recreativa y otras 4. Impacto de la población local

FACTORES CON CARÁCTER EXTRINSECO	SUBFACTORES EXTRINSECOS
6	15

ANEXO 33

VARIANTE REDUCIDA DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL

FACTOR	SUBFACTOR	I	E
PLANTA HOTELERA	Higiene	x	
OFERTA	Variedad de la oferta gastronómica	x	
	Variedad de otras ofertas	x	
	Oferta de opcionales		x
	Calidad de productos y materiales	x	
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Seguridad interna	x	
	Valor de la experiencia del cliente		x
	Retroalimentación	x	
ECONÓMICO	Utilidad bruta (GOP)	x	
	Costos de no calidad	x	
	Productividad	x	
TECNOLOGIA / INFORMACIÓN	Información al cliente		x
RECURSOS HUMANOS	Aprendizaje y desarrollo	x	
	Profesionalidad	x	
	Respuesta a demandas del personal.	x	
	Satisfacción del personal	x	
LIDERAZGO EN CALIDAD	Preparación formal de los directivos	x	
	Compromiso de los directivos	x	
	Influencia de los directivos	x	
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	Eficacia de la estrategia medioamb.	x	
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	Contaminación medioambiental		x
	Higiene del entorno		x
		17	5
		22	

Leyenda:

I = Intrínseco

E= Extrínseco

ANEXO 34

SUBFACTORES QUE SE MIDEN DE MANERA CUANTITATIVA TABLA DE INDICADORES

FACT.	SUBFACTORES CUANTITATIVOS	INDICADORES	FORMULACION
1	Imagen constructiva	Estado constructivo de la planta hotelera	<i>% cumplimiento del plan de mantenimiento constructivo operativo</i>
			<i>% cumplimiento del plan de inversiones</i>
	Equipamiento - Refrigeración / Climatización - Equipos gastronómicos - Ascensores - Corrientes débiles - Control de cerraduras magnéticas	Estado y funcionamiento del equipamiento	<i>% cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo</i>
			<i>% cumplimiento del plan de inversiones</i>
2	Calidad de productos y materiales	Compromiso de calidad	<i>Productos fuera de especificaciones / Entregas realizadas</i>
		Oportunidad del suministro	<i>Entregas retrasadas o no corresp. / Entregas realizadas</i>
	Calidad de los proveedores	Proveedores indirectos	<i>Proveedores certificados / Total de proveedores</i>
3	Retroalimentación	Satisfacción del cliente	<i>Resultado de la encuesta de satisfacción / Pernoctaciones (turistas días)</i>
		Nivel de quejas y reclamaciones	<i>No. quejas y /o reclamaciones / Total de pernoctaciones (turistas-días)</i>
		Eficacia proceso atención a reclamaciones	<i>Días promedio de solución / Total quejas registradas</i>

FACT.	SUBFACTORES CUANTITATIVOS	INDICADORES	FORMULACION
Cont... 3	Cont... Retroalimentación	Eficiencia del proceso de atención a quejas y reclamaciones	<i>Tiempo promedio de respuestas-solución</i>
	Seguridad interna	Servicios médicos	<i>Personal médico existente</i>
		Higiene alimentaria	<i>Criterios invalidantes / Inspecciones realizadas en el período</i>
		Acciones delictivas contra huéspedes	<i>Huéspedes objeto de acciones delict. /Total de pernoctaciones (Turistas-días)</i>
		Reserva de agua contra incendios	<i>Cumplimiento de la NC 96-35 / Controles realizados</i>
		Estado de equipos de incendio	<i>Completo y con funcionamiento favorable / Inspecciones realizadas</i>
		Calidad del agua potable	<i>Estado técnico e higiene favorable de cisterna, hielera, cocina, lavand., etc / Controles realizados</i>
		Calidad de las aguas recreativas	<i>Cumplimiento de la norma NC 127 / Controles realizados</i>
		Custodia de valores	<i>Cajas de seguridad / Habitaciones físicas</i>
4	Utilidad Bruta (GOP)	Proporción de la Ganancia de Operaciones	<i>Ingresos – (costos + gastos)/ Habit. Físicas</i>
	Costos de No Calidad	Indemnizaciones a clientes	<i>Gasto Indemnizaciones / Ingresos del período</i>
	Productividad	Crecimiento de la Product.	<i>Productiv. período analizado / Productiv. período anterior</i>
5	Tecnología de información al cliente	Software (s) de información al cliente	<i>Soft. de información al cliente instalados / Soft. de información necesarios</i>
	Tecnología de gestión	Funcionamiento de los Software de gestión	<i>Soft. de gestión con buen funcionamiento / Soft. de gestión instalados</i>

FACT.	SUBFACTORES CUANTITATIVOS	INDICADORES	FORMULACION
6	Aprendizaje y desarrollo	Preparación formal técnica y en calidad	<i>Trabajadores c/capacitación formal técnica y en calidad / Total de trabajadores</i>
		Preparación formal en Medioambiente	<i>Trabajadores c/formación formal en MA / Total de trabajadores</i>
	Respuesta a demandas del personal	Eficacia del proceso de atención a demandas	<i>Demandas pendientes / Demandas registradas</i>
	Satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal	<i>Resultados encuesta de satisfacción laboral / Total de trabajadores</i>
7	Preparación de los directivos	Preparación formal en calidad	<i>Directivos c/preparac. formal en calidad / Total de directivos</i>
		Preparación formal en medioambiente	<i>Directivos c/preparac. formal en MA / Total de directivos</i>
	Compromiso de los directivos	Activismo de la Dirección	<i>Participación activa / Total actividades para la calidad</i>
8	Estrategia medioambiental	Objetivos sobre Medioambiente	<i>No. objetivos estratégicos en MA / Total objetivos estratégicos</i>
		Cumplimiento objetivos medioambientales	<i>Objetivos cumplidos satisfactoriamente / Total objetivos de medioambiente</i>
	Eficacia de la estrategia medioamb.	Cumplimiento del plan medioambiental	<i>% cumplimiento del plan medioambiental</i>

LEYENDA:

FACT 1 Planta Hotelera **FACT 3** Satisfacción del cliente **FACT 5** Tecnología e información **FACT 7** Liderazgo en Calidad
FACT 2 Oferta **FACT 4** Económico **FACT 6** Recursos humanos **FACT 8** Responsabilidad medioambiental.

Notas: **NC 127 (Aguas recreativas):** Cloro libre residual entre 1 y 2 mg / l y PH entre 7,2 y 7,8

NC 96-24: 83 Protección contra incendios. Hoteles. Requisitos Generales (la parte relacionada con la reserva de agua contra incendios).

ANEXO 35

CRITERIOS DE MEDIDA DE LOS SUBFACTORES DE MEDICION CUANTITATIVA (Indicadores)

SUBFACT	INDICADORES	CALIFICADORES				
		2	4	6	8	10
1	Estado constructivo de la planta hotelera	Menor o igual a 50%	Mayor o igual a 55%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 90%	100%
2	Estado y funcionamiento del equipamiento	Menor de 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 90%	100%
3	Compromiso de calidad	Mayor de 60%	Menor o igual a 60%	Menor o igual a 40%	Menor o igual a 20%	Menor o igual a 5%
	Oportunidad de suministro	Menor de 70%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	Mayor o igual a 95%
4	Proveedores indirectos	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 95%
5	Satisfacción del cliente	Menor de 70%	Igual o mayor a 70%	Igual o mayor que 80%	Igual o mayor a 90%	Igual o mayor a 96%
	Nivel de quejas y reclamaciones	Mayor al 15%	Menor o igual al 10%	Menor o igual al 8%	Menor o igual al 4%	Menor o igual a 1%
	Eficacia del proceso de atención a quejas y reclamaciones	Menor de 75%	Mayor o igual al 75%	Mayor o igual al 85%	Mayor o igual al 90%	Mayor o igual al 98%
	Eficiencia del proceso de atención a quejas y reclamaciones	Mayor de 90 días	Menor o igual a 90 días	Menor o igual a 60 días	Menor o igual a 45 días	Menor o igual a 30 días
6	Servicios médicos	0	1	Mayor o igual a 2	Mayor o igual a 3	Mayor o igual a 4
	Higiene alimentaria*	18 puntos o menos	19-21 puntos	22-24 puntos	25-27 puntos	28 puntos (Máx. puntuación)
	Acciones delictivas contra huéspedes	Mayor o igual al 20%	Mayor o igual al 15%	Mayor o igual al 5%	Mayor o igual al 1%	0

SUBFACT	INDICADORES	CALIFICADORES				
		2	4	6	8	10
Cont...6	Reserva de agua contra incendios	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	100%
	Estado de equipos contra incendios	Menor de 80%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90	Mayor o igual a 95%	100%
	Calidad del agua potable	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	100%
	Calidad de las aguas recreativas	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	100%
	Custodia de valores	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	100%
7	Proporción de la Ganancia de Operaciones	Menor o igual a 500	Mayor o igual a 500	Mayor o igual a 800	Mayor o igual a 1000	Mayor o igual a 1500
8	Indemnizaciones a clientes	Mayor a 5%	Menor o igual a 5 %	Menor o igual a 3%	Menor o igual a 1%	0%
9	Crecimiento de la Productividad	Menor a 1% o no creció	Mayor o igual a 1%	Mayor o igual a 2%	Mayor o igual al 4%	Mayor o igual al 5%
10	Software de información al cliente	Menor de 70%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 85%	Mayor o igual a 90%	100%
11	Funcionamiento de los Software de gestión	Menor de 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 90%	100%
12	Preparación formal técnica y en calidad	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 90%	100%
	Preparación formal en Medioambiente	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 80%	100%
13	Eficacia del proceso de atención a demandas del personal	Mayor de 10%	Menor o igual a 10%	Menor o igual a 8%	Menor o igual al 5 %	0%
14	Satisfacción laboral	Menor de 60%	Igual o mayor a 60%	Igual o mayor que 75%	Igual o mayor a 90%	Igual o mayor a 95%

SUBFACT	INDICADORES CUANTITATIVOS	CALIFICADORES				
		2	4	6	8	10
15	Preparación formal en calidad (directivos)	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 95%
	Preparación formal en medioambiente (directivos)	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 85%	Mayor o igual a 95%
16	Activismo de la Dirección	Menor a 50%	Mayor o igual a 50%	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 90%	100%
17	Objetivos de Medioambiente	0	1	2	3	4
18	Cumplimiento de la estrategia	Menor de 65%	Mayor o igual a 65%	Mayor o igual a 75%	Mayor o igual a 85%	Mayor o igual a 95%

Leyenda: Numeración de los subfactores

1. Imagen y estado constructivo	7. Utilidad bruta (GOP)	13. Respuesta a demandas del personal
2. Equipamiento	8. Costo de no calidad	14. Nivel de satisfacción (laboral)
3. Calidad de los prod. y materiales	9. Productividad	15. Preparación formal de los directivos
4. Calidad de los proveedores	10. Tecnología de información al cliente	16. Compromiso de los directivos
5. Retroalimentación	11. Tecnología de gestión	17. Estrategia medioambiental
6. Seguridad interna	12. Aprendizaje y desarrollo	18. Eficacia de la estrategia medioambiental

*Si bien en el atributo Higiene, inciden diversos aspectos, los que mayor impacto tienen en la percepción del cliente es el que se refiere a la Higiene alimentaria, vinculada a la salud y seguridad higiénico-epidemiológica, lo que es muy controlado por los TTOOs. La forma de control de este aspecto del Subfactor *Seguridad interna*, se sustentó en la guía evaluativa del MINSAP del Programa de Salud y Seguridad Higiénico-epidemiológica en el Turismo (DOC-2). A los efectos de no suplantar al órgano del MINSAP encargado de este trabajo (no es el objetivo), se diseñó una lista de chequeo operativa para los hoteles, conformada por todos los puntos vitales contenidos en la guía de referencia, a excepción de la referida a la Exhibición de alimentos fríos y calientes (no todos los hoteles cuentan con mesa buffet). El valor máximo de estos puntos vitales, en su conjunto, es de 28 puntos, constituyendo el valor máximo a alcanzar por el hotel a los efectos de este instrumento. La lista de chequeo elaborada se muestra a continuación.

EVALUACION HIGIENICO- SANITARIA DE INSTALACIONES TURÍSTICAS HOTELERAS

HOTEL: _____

Fecha: 1er. control: _____ 2do control: _____ 3er control: _____

No.	ASPECTOS CRITICOS O PUNTOS VITALES	CONTROLES			
		Puntos a alcanzar	1ero	2do	3ro
AGUA: ABASTECIMIENTO Y CALIDAD					
1	Cloro residual en toda la red superior a 0,3mg/l (Filtración) y se realizan dos mediciones diarias como mínimo. Registro	2			
RECEPCION DE ALIMENTOS					
2	Se chequea la temperatura de los alimentos en la recepción, incluyendo los envases y se verifica si han sido aprobados y registrados en el MINSAP.	3			
ALMACENAJE (FRIO)					
3	Alimentos refrigerados por debajo de 7g°C y los congelados a - 18g°C	2			
4	Existen termómetros en las neveras. Se lleva registro.	1			
5	Se almacenan los alimentos crudos y elaborados en distintas cámaras	2			
PREPARACION (VEGETALES, CARNES, DULCERIA)					
6	Se realiza desinfección de frutas, vegetales para consumo crudo, huevos	1			
7	Existen lavamanos con jabón y secador en las áreas de preparación	1			
COCINA					
8	Existen lavamanos ubicados en las áreas de proceso	2			
9	Se logra el principio de "marcha hacia adelante"	2			
10	Hay termómetros para el control de las temperaturas aplicadas. Registro.	1			
11	Se cocinan los productos, especialmente los cárnicos. por encima de 75 °C.	1			
12	El lavado y desinfección de la vajilla y utensilios se realiza adecuadamente	2			
MANIPULACION					
13	El local de duchas y taquillas es amplio, ventilado y dotado de lavamanos, jabón y secador	2			
CONTROL DE VECTORES					
14	Existe evidencia de la presencia de vectores como roedores, cucarachas, moscas, mosquitos	2			
LIMPIEZA Y DESINFECCION					
15	Está creada la Brigada de Limpieza y Desinfección y con un número suficiente de trabajadores y entrenada con un responsable calificado	2			
16	Existe un Programa escrito de limpieza y desinfección. Se cumple.	2			
TOTAL DE PUNTOS		28			

Fuente: MINSAP. Programa de Salud y Seguridad Higiénico-Epidemiológica en el Turismo (DOC-2).
Evaluación Sanitaria de instalaciones turísticas extrahoteleras.

ANEXO 36

CRITERIOS DE VALORACION DE LOS SUBFACTORES DE MEDICION CUALITATIVA

No.	SUBFACTORES CUALITATIVOS	CALIFICADORES DE PERCEPCION				
		2	4	6	8	10
1	Entorno hotelero	No les satisface	Le es indiferente	Les satisface pero con objeciones	Les satisface	Les impresiona muy agradablemente
2	Higiene	Más del 70% de las quejas de los clientes están asociadas a la higiene del hotel	Existen quejas de los clientes asociadas a la higiene del hotel	Manifiestan satisfacción con la higiene del hotel pero con objeciones	Los clientes muestran satisfacción con la higiene del hotel	Los clientes muestran gran satisfacción con la higiene del hotel
3	Ubicación del establecimiento	Consideran que la ubicación del hotel no es buena para un fácil traslado a otros lugares	Consideran que la ubicación del hotel dificulta el traslado a otros lugares	Consideran que la ubicación del hotel afecta en alguna medida un fácil traslado a otros lugares	Consideran que el hotel tiene una buena ubicación	Los clientes consideran que el hotel está muy bien ubicado
4	Variedad de la oferta gastronómica	Los clientes manifiestan falta de variedad en la oferta	Los clientes manifiestan monotonía en la variedad de la oferta	Los clientes manifiestan inestabilidad en la variedad de la oferta	Los clientes consideran aceptable la variedad de la oferta	Los clientes están muy satisfechos con la variedad de la oferta
5	Variedad de otras ofertas	Los clientes manifiestan falta de variedad en la oferta	Los clientes manifiestan monotonía en la variedad de la oferta	Los clientes manifiestan variedad inestable en la oferta	Los clientes reconocen una oferta variada	Los clientes están satisfechos con la variedad de la oferta
6	Oferta de excursiones	No están satisfechos c/oferta de excursiones	No están satisfechos con la variedad pero reconocen buena logística	Manifiestan satisfacción con la variedad pero se quejan de la logística	Manifiestan satisfacción c/ oferta de excursiones	Los clientes manifiestan gran satisfac. c/ oferta excursiones

No.	SUBFACTORES CUALITATIVOS	CALIFICADORES DE PERCEPCION				
		2	4	6	8	10
7	Oferta de otras opcionales	No están satisfechos c/oferta de opcionales	No están satisfechos con la variedad y la información de opcionales	Manifiestan satisfacción pero se quejan de poca información sobre las mismas	Manifiestan satisfacción c/ ofertas opcionales	Los clientes manifiestan gran satisfac. c/ ofertas opcionales
8	Precios de las ofertas	Precios muy altos	Consideran los precios altos	Consideran los precios asequibles	Consideran buenos precios en general	Consideran muy buenos precios
9	Seguridad del entorno	Los clientes muestran inseguridad con el entorno	Los clientes no se manifiestan respecto a este tema	Los clientes muestran algún tipo de inseguridad respecto al entorno	Los clientes se sienten seguros respecto al entorno	Los clientes se sienten muy seguros respecto al entorno
10	Valor de la experiencia del cliente	Son bastantes los clientes que manifiestan no regresar al hotel	La mayoría no se manifiesta en ningún sentido	Pocos clientes manifiestan su intención sólo de regresar	Son bastantes los clientes que manifiestan su intención de regresar y recomendar el hotel	La mayoría de los clientes manifiestan que regresarán y recomendarán el hotel
11	Información al cliente	El cliente considera que la información no es ni oportuna ni accesible	El cliente considera la información accesible pero no oportuna	El cliente considera que la información es oportuna pero con dificultad para obtenerla	El cliente considera la información que recibe oportuna	El cliente considera la información que recibe muy oportuna y accesible
12	Profesionalidad					
	. Apariencia personal	Los clientes la consideran poco satisfactoria	Los clientes la reconocen, pero con algunas críticas	Los clientes la reconocen como aceptable	Los clientes la reconocen como satisfactoria	Los clientes la reconocen como un aspecto que sobresale en el personal del hotel
	. Flexibilidad	Los clientes aprecian que el personal, bajo ningún concepto incumple las normas establecidas	Los clientes aprecian que el personal prioriza el cumplimiento de las normas	Los clientes aprecian que el personal trata de convencerlo para cumplir las normas	Los clientes aprecian que el personal es capaz de adaptar las normas a sus requerimientos	Los clientes aprecian que el personal da más importancia a lo que solicita el cliente que las normas

No.	SUBFACTORES CUALITATIVOS	CALIFICADORES DE PERCEPCION				
		2	4	6	8	10
Cont.. 12	. Capacidad resolutive	Los clientes no perciben interés por solucionar sus problemas	Los clientes perciben que sólo algunos son capaces de resolver sus problemas	Los clientes perciben el intento del personal por resolver sus problemas	Los clientes perciben que el personal resuelve sus problemas	Los clientes perciben una alta capacidad resolutive en el personal
	. Seguridad	Los clientes no sienten confianza en la capacidad y conocimiento técnico del personal	Muy pocos clientes demuestran confianza en la capacidad y conocimiento técnico del personal	Sólo los clientes repitentes demuestran confianza en la capacidad y el conocimiento técnico del personal	La mayoría de los clientes reconocen la capacidad y el conocimiento técnico del personal	Los clientes muestran gran confianza en la capacidad y conocimiento técnico del personal
13	Percepción del liderazgo	Los trabajadores observan que los directivos no creen en la calidad	Los trabajadores dudan que los directivos creen en la calidad	Los trabajadores reconocen que sólo algunos directivos les interesa la calidad	Los trabajadores reconocen que los directivos creen en la calidad	Los trabajadores reconocen que los directivos están al frente del trabajo por la calidad
14	Contaminación medioamb. (ruidos, malos olores, música alta, etc.)	Siempre hay quejas por contaminación medioambiental	Generalmente, hay quejas de contaminación medioambiental	Ocasionalmente hay quejas de contaminación medioambiental	Son pocas las quejas por contaminación medioambiental	Los clientes no se quejan de contaminación medioambiental
15	Higiene del entorno	Los clientes, en general, no están satisfechos con la higiene de los alrededores	Son pocos los clientes satisfechos con la higiene de los alrededores	Algunos clientes no están satisfechos con la higiene de los alrededores	Los clientes en general sienten satisfacción con la higiene de los alrededores	Los clientes sienten alta satisfacción con la higiene de los alrededores
16	Ambiente local (peleas, gritos, aglomeraciones, etc.)	Siempre hay quejas por el ambiente local	Generalmente, hay quejas por el ambiente local	Ocasionalmente hay quejas por el ambiente local	Son pocas las quejas por el ambiente local	Los clientes no se quejan por el ambiente local

No.	SUBFACTORES CUALITATIVOS	CALIFICADORES DE PERCEPCION				
		2	4	6	8	10
17	Imagen de la localidad	El cliente tiene un criterio desfavorable de la localidad	El cliente tiene un criterio de la localidad con muchas críticas	El cliente tiene un criterio favorable pero con objeciones	El cliente tiene un criterio aceptable de la localidad	El cliente tiene un criterio muy favorable de la localidad
18	Información y orientación en la localidad	El cliente considera la información sobre la localidad insuficiente y poco oportuna	El cliente considera la información sobre la localidad, poco disponible e insuficiente	El cliente considera la información sobre la localidad, oportuna pero insuficiente	El cliente considera la información sobre la localidad, suficiente y oportuna	El cliente considera la información sobre la localidad suficiente, clara, oportuna y disponible
19	Infraestructura recreativa y otras	Ninguna amplitud y falta de atractivos	Insuficientes y poco atractivas	Reducida pero atractiva	Amplia y atractiva	Muy amplia y variada y atractiva
20	Impacto de la población local	Los clientes expresan no tener prácticamente, ninguna interacción con la población local	Los clientes se expresan con insatisfacción de su interacción con la población local	Los clientes se expresan positivamente, pero con objeciones de su interacción con la población local	Los clientes se expresan de manera aceptable de su interacción con la población local	Los clientes se expresan muy favorablemente de su interacción con la población local

ANEXO 37

COEFICIENTES DE PONDERACION SUBFACTORES INTRINSECOS

FACTORES	SUBFACTORES	CP_{sn}
F1	PLANTA HOTELERA (intrínseco)	
	Imagen constructiva	0,25
	Equipamiento	0,25
	Higiene	0,50
F2	OFERTA (intrínseco)	
	Variedad de la oferta gastronómica	0,30
	Variedad de otras ofertas	0,25
	Calidad de productos y materiales	0,25
	Calidad de los proveedores	0,20
F3	SATISFACCION DEL CLIENTE (intrínseco)	
	Retroalimentación	0,40
	Seguridad interna	0,60
F4	ECONOMICO	
	Utilidad Bruta (GOP)	0,25
	Costos de no calidad	0,40
	Productividad	0,35
F5	TECNOLOGIA E INFORMACION	
	Tecnología de información al cliente	0,60
	Tecnología de gestión	0,40
F6	RECURSOS HUMANOS	
	Aprendizaje y desarrollo	0,25
	Profesionalidad	0,30
	Respuestas a demandas del personal	0,15
	Satisfacción del personal	0,30
F7	LIDERAZGO EN CALIDAD	
	Preparación de los directivos	0,15
	Compromiso de los directivos	0,60
	Influencia de los directivos	0,25
F8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	
	Estrategia medioambiental	0,40
	Eficacia de la estrategia	0,60

LEYENDA:

CP_{sn} = Coeficiente de ponderación del subfactor intrínseco

COEFICIENTES DE PONDERACION SUBFACTORES EXTRINSECOS

FACTORES	SUBFACTORES	CPse
F1	PLANTA HOTELERA (extrínseco)	
	Entorno hotelero	0,60
	Ubicación del establecimiento	0,40
F2	OFERTA (extrínseco)	
	Oferta de excursiones	0,30
	Oferta de otras opcionales	0,20
	Precios de las ofertas	0,50
F3	SATISFACCION DE CLIENTE (extrínseco)	
	Valor de la experiencia del cliente	0,55
	Seguridad del entorno	0,45
F4	TECNOLOGIA E INFORMACION (extrínseco)	
	Información al cliente	1.00
F5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	
	Contaminación medioambiental	0,25
	Higiene del entorno	0,50
	Ambiente local	0,25
F6	LOCALIDAD	
	Imagen de la localidad	0,25
	Información y orientación en la localidad	0,35
	Infraestructura recreativa y otras	0,30
	Impacto de la población local	0,10

LEYENDA:

CPse = Coeficiente de ponderación del subfactor extrínseco

COEFICIENTE DE PONDERACION FACTOR INTRINSECO

No. Factor	FACTOR	CPF _n
F1	PLANTA HOTELERA	0,10
F2	OFERTA	0,10
F3	SATISFACCION DEL CLIENTE	0,18
F4	ECONOMICO	0,08
F5	TECNOLOGIA E INFORMACION	0,10
F6	RECURSOS HUMANOS	0,20
F7	LIDERAZGO EN CALIDAD	0,18
F8	RESPONSABILIDADMEDIOAMBIENTAL	0,06

COEFICIENTE DE PONDERACION FACTOR EXTRINSECO

No. Factor	FACTOR	CPFe
F1	PLANTA HOTELERA	0,1
F2	OFERTA	0,2
F3	SATISFACCION DEL CLIENTE	0,4
F4	TECNOLOGIA E INFORMACION	0,1
F5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	0,1
F6	LOCALIDAD	0,1

LEYENDA:

CPF_n = Coeficiente de Ponderación subjetiva del Factor intrínseco

CPFe = Coeficiente de Ponderación subjetiva del Factor extrínseco

COEFICIENTE DE PONDERACIÓN DE LAS CATEGORIAS INTRINSECA Y EXTRINSECA

COEFICIENTE DE PONDERACION CATEGORIAS	
CATEGORIAS	CP
INTRINSECOS (CP_{cn})	0,75
EXTRINSECOS (CP_{ce})	0,25

LEYENDA:

CP_{cn} = Coeficiente de Ponderación de la categoría intrínseca

CP_{ce} = Coeficiente de Ponderación de la categoría extrínseca

ANEXO 38

CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES DE CIUDAD OBJETO DE ESTUDIO

HOTEL	CATG	POLO TURISTICO	PLANTA HABIT.	FACILIDADES	FUERZA DE TRABAJO			
					TOTAL	Pers. de Contacto	%	Directivos
C	4	Monte Barreto	360 habit. 15 Suites 18 cabañas 318 bungalows	Centro de calidad de vida, Servicio de eventos, Actividades deportivas, Playa natural, Piscina, Servicio habitación, Salón de Belleza, Servicio para bodas, Servicio de fotos y video, Cibercafé, Bus turístico free	385	188	49	12
CU	4	Monte Barreto	50 habit. (9 Suites)	Servicio de eventos y reuniones de empresa, Servicio de bodas	69	32	46,3	9
CO	4	Monte Barreto	168 habit. (4 Junior suite)	Piscina natural, Gimnasio- Sauna, Actividades de negocios, Actividades deportivas, Servicio de niñera, Servicio para bodas	150	60	40	12
P	4	Otros	142 habit. 1 Suite 35 Junior Suites	Secadores de pelo, Piscina, Sauna, Lavandería- Tintorería, Serv. Habit., Limpieza calzado, Taxis, Cuidado de niños, Salas multifuncionales, Restaur. Buffet, Salón Protocolo, Sala de Conferencias, Teatro.	214	107	50	21
T	4	C. Tradicional	63 habit. 9 Junior Suites	Restaurante, Snack Bar, Galería de Arte, Tienda de souvenirs, renta de autos y Taxis, Serv. de lavandería, Internet, Servicio de fax y fotocopias, Servicio de habitaciones 24 horas.	55	36	65	9

HOTEL	CATG	POLO TURISTICO	PLANTA HABIT.	FACILIDADES	FUERZA DE TRABAJO			
					TOTAL	Pers. de Contacto	%	Directivos
I	4	C. Tradicional	83 habit. 3 Suites	3 restaurantes, 1 Café, 2 bares, Servicio de Internet, Servicio habitaciones,	105	44	42	9
S	5	C. Tradicional	96 habit. (7 Suites y 2 habit. para discapitados)	2 Restaurantes –bar, Bar, Piscina, Servicio de Banquetes, DVDs, Internet, Servicio de habitaciones 24 horas., Piscina, gimnasio, Solarium, Masajes, Centro de Negocios y salas de reuniones, Sistema controlador de fuego.	163	100	61	15

Fuente: Instalaciones hoteleras objeto de estudio. 2007

ANEXO 39

HOJA DE TRABAJO PARA LA RECOGIDA DE VALORES ABSOLUTOS

HOTEL: _____

Categoría: _____

Producto: Ciudad

I. Características generales del hotel:

Planta habitacional: Suites _____ Junior Suites _____ Habit. _____
Otras _____

Total de plazas:

Facilidades:

Total de fuerza de trabajo _____ Personal de contacto _____ (% _____)
Directivos: _____ (% _____)

II. Valores de los subfactores cuantitativos: (Indicadores)

1. Cumplimiento del plan de mto. constructivo operativo: _____ %
2. Cumplimiento del plan de inversiones _____ %
3. Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo _____ %
4. Cumplimiento del plan de inversiones _____ %
5. Compromiso de calidad _____ %
6. Oportunidad del suministro _____ %
7. Proveedores indirectos _____ %
8. Satisfacción de clientes _____ %
9. Nivel de quejas y reclamaciones _____ %
10. Eficacia del proceso de atención a quejas y reclamaciones _____ %
11. Eficiencia del proceso de atención a quejas y reclamaciones _____ %
12. Servicios médicos _____
13. Higiene alimentaria _____
14. Acciones delictivas contra huéspedes _____ %
15. Reserva de agua contra incendios _____ %
16. Estado de equipos de incendio _____ %
17. Calidad del agua potable _____ %
18. Calidad de las aguas recreativas _____ %
19. Custodia de valores _____ %
20. Proporción de la ganancia de operaciones (GOP) _____
21. Indemnizaciones a clientes _____ %
22. Crecimiento de la productividad _____ %
23. Funcionamiento de los software (s) de gestión _____ %
24. Software (s) de información al cliente _____ %
25. Preparación formal técnica y en calidad (personal) _____ %

26. Preparación formal en medioambiente (personal) _____ %
27. Eficacia del proceso de atención a demandas del personal _____ %
28. Nivel de satisfacción del personal _____ %
29. Preparación formal en calidad (directivos) _____ %
30. Preparación formal en medioambiente (directivos) _____ %
31. Activismo de la Dirección _____ %
32. Objetivos sobre medioambiente _____ %
33. Cumplimiento de los objetivos medioambientales _____ %
34. Cumplimiento del plan medioambiental _____ %

III. Valores de los subfactores cualitativos

REGISTRAR EL NUMERO DE VOTACIONES POR CADA VALOR.

No.	SUBFACTORES CUALITATIVOS	VALOR				
		2	4	6	8	10
1	Entorno hotelero					
2	Higiene de la instalación					
3	Ubicación del establecimiento					
4	Variedad de la oferta gastronómica					
5	Variedad de otras ofertas					
6	Oferta de excursiones					
7	Oferta de otras opcionales					
8	Precios de las ofertas					
9	Seguridad del entorno					
10	Valor de la experiencia del cliente					
11	Información al cliente					
12	Profesionalidad					
13	Percepción del liderazgo					
14	Contaminación medioambiental					
15	Higiene del entorno					
16	Ambiente local					
17	Imagen del destino					
18	Información y orientación del destino					
19	Infraestructura recreativa y otras					

Documentos a utilizar:

- Tabla de Indicadores (Factores cuantitativos)
- Tabla de calificación para los subfactores cualitativos

ANEXO 40
VALOR PONDERADO SUBFACTORES INTRINSECOS – HOTELES

HOTELES	I			T			S			P			C			CU			CO		
SUBFACTORES	Vsn	CPsn	VPfn																		
Imagen constructiva	6	0,25	1.50	8	0,25	2.00	4	0,25	1.00	10	0,25	2,50	4	0,25	1.00	8	0,25	2,00	6	0,25	1,50
Equipamiento	6	0,25	1.50	9	0,25	2.25	7	0,25	1,75	8	0,25	2,00	6	0,25	1,50	8	0,25	2,00	6	0,25	1,50
Higiene	7	0,50	3.50	7,8	0,50	3,90	8	0,50	4.00	6,3	0,50	3,15	5,6	0,50	2,80	8,7	0,50	4,35	7,2	0,50	3,60
Calidad product / mater.	4	0,25	1.00	5	0,25	1,25	4	0,25	1.00	5	0,25	1,25	7	0,25	1,75	8	0,25	2,00	9	0,25	2,25
Variedad oferta gastron.	5	0,30	1.50	6,8	0,30	2,04	6,5	0,30	1,95	3,8	0,30	1,14	4,7	0,30	1,41	8	0,30	2,40	5	0,30	1,50
Variedad otras ofertas	5,4	0,25	1,35	6,2	0,25	1,55	6,4	0,25	1,60	4,4	0,25	1,10	5,3	0,25	1,32	8	0,25	2,00	5	0,25	1,25
Calidad de los proveed.	2	0,20	0,40	4	0,20	0,80	4	0,20	0,80												
Retroalimentación	8,5	0,40	3,40	9,5	0,40	3,80	2	0,40	0,80	8	0,40	3,20	7	0,40	2,80	10	0,40	4,00	6	0,40	2,40
Seguridad interna	8,2	0,60	4,92	7,7	0,60	4,62	8	0,60	4,80	8,5	0,60	5,10	8,2	0,60	4,92	8,2	0,60	4,92	8	0,60	4,80
Utilidad bruta	8	0,25	2.00	10	0,25	2,50	8	0,25	2,00	10	0,25	2,50	6	0,25	1,50	6	0,25	1,50	4	0,25	1,00
Costo de No calidad	10	0,40	4.00	10	0,40	4.00	2	0,40	0,80	10	0,40	4.00	8	0,40	3,20	10	0,40	4.00	8	0,40	3,20
Productividad	6	0,35	2.10	6	0,35	2,10	10	0,35	3,50	10	0,35	3,50	6	0,35	2,10	6	0,35	2,10	6	0,35	2,10
Tecnol. Inform. al cliente	2	0,60		2		0,70	10		3,50	10		3,50	8		2,80	8		2,80	6		2,10
Tecnología de gestión	10	0,25	2.50	8	0,25	2,00	10	0,25	2,50	8	0,25	2,00									
Aprendizaje y desarrollo	4	0,25	1.00	6	0,25	1,50	2	0,25	0,50	5	0,25	1,25	4	0,25	1.00	5	0,25	1,25	3	0,25	0,75
Respuestas demandas..	2	0,15	0,30	10	0,15	1,50	2	0,15	0,30	4	0,15	0,60	8	0,15	1,20	10	0,15	1,50	8	0,15	1,20
Satisfacción del personal	2	0,30	0,60	10	0,30	3,00	2	0,30	0,60	6	0,30	1,80	6	0,30	1,80	8	0,30	2,40	6	0,30	1,80
Profesionalidad	7,3	0,30	2,19	8	0,30	2,40	8,4	0,30	2,52	7,4	0,30	2,22	6,4	0,30	1,92	6,6	0,30	1,98	7	0,30	2,10
Preparac. de los directivos	6	0,15	0,90	6	0,15	0,90	2	0,15	0,30	6	0,15	0,90	5	0,15	0,75	9	0,15	1,35	3	0,15	0,45
Compromiso directivos	10	0,60	6.00	4	0,60	2,40	8	0,60	4,80	4	0,60	2,40									
Influencia de los directivos	7,8	0,25	1,95	8,1	0,25	2,02	8,3	0,25	2,07	6	0,25	1,50	4	0,25	1.00	9	0,25	2,25	6,7	0,25	1,67
Estrategia Medioamb.	7	0,40	2.80	6	0,40	2,40	2	0,40	0,80	3	0,40	1,20	2	0,40	0,80	2	0,40	0,80	2	0,40	0,80
Eficacia estrategia MA	2	0,60	1.20	2	0,60	1,20	2	0,60	1,20	4	0,60	2,40	2	0,60	1,20	2	0,60	1,20	2	0,60	1,20

Vsn = Valor absoluto subfactor intrínseco

CPsn= Coeficiente ponderación subfactor intrínseco

VPfn= Valor ponderado subfactor intrínseco

ANEXO 41
VALOR PONDERADO SUBFACTORES EXTRINSECOS – HOTELES

- (1) **V**_{se} = Valor absoluto subfactor extrínseco (2) **CP**_{se} = Coeficiente de ponderación subfactor extrínseco
(3) **VP**_{fe} = Valor ponderado subfactor extrínseco

HOTELES	I			T			S			P			C			CU			CO		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Entorno hotelero	6,2	0,60	3,72	7,5	0,60	4,50	6,7	0,60	4,02	7,8	0,60	4,68	7	0,60	4,20	7,4	0,60	4,44	7,9	0,60	4,74
Ubicación establec	9	0,40	3,60	9,4	0,40	3,76	9,3	0,40	3,72	4,9	0,40	1,96	4,2	0,40	1,68	6,2	0,40	2,48	6,8	0,40	2,72
Oferta de excursión.	7,2	0,30	2,16	7	0,30	2,10	7,6	0,30	2,28	5,6	0,30	1,68	5	0,30	1,50	3,6	0,30	1,08	7	0,30	2,10
Oferta otras opciones	7	0,20	1,40	7	0,20	1,40	7,3	0,20	1,46	6,1	0,20	1,22	5,3	0,20	1,06	3	0,20	0,60	6,4	0,20	1,28
Precios ofertas	4,3	0,50	2,15	5,3	0,50	2,65	5,1	0,50	2,55	3,9	0,50	1,95	5,5	0,50	2,75	6,3	0,50	3,15	4,9	0,50	2,45
Seguridad del entorno	6	0,45	2,70	7	0,45	3,15	6,2	0,45	2,79	7,4	0,45	3,33	8	0,45	3,60	8,7	0,45	3,91	8	0,45	3,60
Valor experiencia del cliente	7	0,55	3,85	8,6	0,55	4,73	8	0,55	4,4	6,3	0,55	3,46	6,7	0,55	3,68	9	0,55	4,95	5,5	0,55	3,02
Inform. al cliente	7	1	7		1			1			1			1			1			1	
Contaminación medioambiental	5,5	0,25	1,37	7	0,25	1,75	6,2	0,25	1,55	7,5	0,25	1,87	6	0,25	1,50	6,8	0,25	1,70	8	0,25	2,00
Higiene entorno	5	0,50	2,50	7	0,50	3,50	6,2	0,50	3,10	8,4	0,50	4,20	8,2	0,50	4,10	7	0,50	3,50	8	0,50	4,00
Ambiente local	8	0,25	2,00	7,8	0,25	1,95	8	0,25	2,00	8,7	0,25	2,17	10	0,25	2,50	8,6	0,25	2,15	8,9	0,25	2,22
Imagen localidad	6	0,25	1,50	7	0,25	1,75	7,5	0,25	1,87	6,2	0,25	1,55	7,6	0,25	1,90	7,8	0,25	1,95	6,7	0,25	1,67
Información/orient. en la localidad	7	0,35	2,45	7	0,35	2,45	8,5	0,35	2,97	7	0,35	2,45	5	0,35	1,75	7,4	0,35	2,59	7,6	0,35	2,66
Infraestructura recreativa y otras	5,2	0,30	1,56	5,5	0,30	1,65	5,7	0,30	1,71	5,1	0,30	1,53	4,8	0,30	1,44	7,8	0,30	2,34	7,3	0,30	2,19
Impacto de la población local	6,2	0,10	0,62	7,4	0,10	0,74	6,3	0,10	0,63	3,6	0,10	0,36	3	0,10	0,30	5,7	0,10	0,57	4,4	0,10	0,44

ANEXO 42
VALOR PONDERADO DEL FACTOR INTRINSECO – HOTELES

HOTELES	I			T			S			P			C			CU			CO		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
FACTORES	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
PLANTA HOTELERA	6.50	0,10	0,65	8,15	0,10	0,81	6,75	0,10	0,67	7,65	0,10	0,76	5,30	0,10	0,53	8,35	0,10	0,83	6.60	0,10	0,66
OFERTA	4,25	0,10	0,42	5,24	0,10	0,52	4,95	0,10	0,49	3,89	0,10	0,38	4,88	0,10	0,48	7,20	0,10	0,72	5,80	0,10	0,58
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	8,32	0,18	1,49	8,42	0,18	1,51	5,60	0,18	1,00	8,30	0,18	1,49	7,72	0,18	1,38	8,92	0,18	1,60	7,20	0,18	1,29
ECONOMICO	8,10	0,08	0,64	8,60	0,08	0,68	6,30	0,08	0,50	10,00	0,08	0,80	6,80	0,08	0,54	7,60	0,08	0,60	6,30	0,08	0,50
TECNOLOGIA E INFORMACIÓN	3,20	0,10	0,32	5,50	0,10			0,10			0,10			0,10			0,10			0,10	
RECURSOS HUMANOS	4,09	0,20	0,81	8,40	0,20	1,68	3,92	0,20	0,78	5,87	0,20	1,17	5,92	0,20	1,18	7,13	0,20	1,42	5,25	0,20	1,05
LIDERAZGO EN CALIDAD	8,85	0,18	1,59	8,92	0,18	1,60	8,37	0,18	1,50	8,40	0,18	1,51	4,15	0,18	0,74	8,40	0,18	1,51	4,52	0,18	0,81
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	4,00	0,06	0,24	3,60	0,06	0,21	2,00	0,06	0,12	3,60	0,06	0,21	2,00	0,06	0,12	2,00	0,06	0,12	2,00	0,06	0,12

VP_{fn} = **A** (Sumatoria de los valores ponderados subfactores intrínsecos)

CP_{Fn} = **B** (Coeficiente ponderación factor intrínseco)

VP_{Fn} = **C** (Valor ponderado factor intrínseco)

VALOR PONDERADO DEL FACTOR EXTRINSECO – HOTELES

VP_{fe} = **A** (Sumatoria valores ponderados subfactores extrínsecos)

CP_{Fe} = **B** (Coeficiente de ponderación factor extrínseco)

VP_{Fe} = **C** (Valor ponderado factor extrínseco)

HOTELES	I			T			S			P			C			CU			CO		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
PLANTA HOTELERA	7,32	0,20	1,46	8,26	0,20	1,65	7,74	0,20	1,54	6,64	0,20	1,32	5,88	0,20	1,17	6,92	0,20	1,38	7,46	0,20	1,49
OFERTA	5,71	0,20	1,14	6,15	0,20	1,23	6,29	0,20	1,25	4,85	0,20	0,97	5,31	0,20	1,06	4,83	0,20	0,96	5,83	0,20	1,16
SATISFACCION DEL CLIENTE	6,55	0,40	2,62	7,88	0,40	3,15	7,19	0,40	2,87	6,79	0,40	2,71	7,28	0,40	2,91	8,86	0,40	3,54	6,62	0,40	2,64
TECNOLOGIA. E INFORMCION																					
IMPACTO MEDIOAMBIEN.	5,87	0,10	0,58	7,20	0,10	0,72	6,65	0,10	0,66	8,24	0,10	0,82	8,10	0,10	0,81	7,35	0,10	0,73	8,22	0,10	0,82
LOCALIDAD	6,13	0,10	0,61	6,59	0,10	0,65	7,18	0,10	0,71	5,89	0,10	0,58	5,39	0,10	0,53	7,45	0,10	0,74	6,96	0,10	0,69

ANEXO 43
SISTEMA DE CONTROL ASOCIADO A LA ALTERNATIVA PROPUESTA

FASE	OPERATORIA	PERIODO DE EJECUCION	RESPONSABLE
<p>Resultados deseados Se establecen los valores a alcanzar en el período estratégico.</p>	<p>Para cada Subfactor (intrínseco y extrínseco), se definen los valores absolutos que se desean alcanzar en el período en cuestión. (En este caso, se proponen sean los criterios de medida, con valor de calificación 10, que se presentan en la propuesta¹.)</p>	<p>En el período de planificación estratégica del establecimiento, deben definirse las valoraciones deseadas para cada uno de los subfactores intrínsecos y extrínsecos.</p>	<p>Director General</p>
<p>Resultados o metas Se proyectan los resultados a alcanzar cada año del período.</p>	<p>En función de los resultados deseados para cada Subfactor, se proyectan los criterios de medida a alcanzar en el año para cada uno de ellos.</p>	<p>En el período de planificación anual del establecimiento.</p>	<p>Director General</p>
<p>No Conformidades Se establecen los valores de desempeño deficiente</p>	<p>Con independencia de que los criterios de medida establecen los desempeños deficientes, la Dirección esclarece aquellos que no serán aceptados para cada Subfactor.</p>	<p>En el período de planificación anual del establecimiento.</p>	<p>Director General</p>
<p>Red informativa Se establecen las vías y los medios para recoger la información</p>	<p>Para los Subfactores de carácter cuantitativo: Cada jefe de las áreas involucradas, registra los valores absolutos obtenidos de los Subfactores por los que responde y entrega dicho registro al jefe de Calidad del establecimiento para su procesamiento y análisis. Para los Subfactores de carácter cualitativo: La aplicación del instrumento para recoger la información primaria de los Subfactores y su procesamiento y análisis posterior². Se registra en la hoja de trabajo el resultado de los indicadores y de las encuestas a los clientes, elaborándose un informe general.</p>	<p>Para los Subfactores de carácter cuantitativo: Durante el período de alta turística en el establecimiento, con una frecuencia mensual³. Para los Subfactores de carácter cualitativo: En cada salida de clientes buscando una muestra representativa. La elaboración del informe general es mensual durante el período de alta turística. El último mes del período de alta, el informe debe reflejar los resultados integrales de todo el período de alta.</p>	<p>Jefes de áreas Jefe de Calidad</p>

¹ El establecimiento, atendiendo a sus condiciones específicas, puede optar por un criterio de medida de menor calificación como resultado a alcanzar en el período estratégico. Ej. Criterios de medida con calificación 8 o 6.

² Los comentarios de los clientes puede recogerse por diversas vías, además del instrumento diseñado, como pueden ser, entrevistas, grupos focos, sistema de escucha, etc.

³ El jefe del área puede optar por hacer mediciones con una frecuencia menor al mes, según sea el interés que se persiga y el indicador en cuestión.

<p>Retroalimentación y mejora continua Se analizan los resultados del IGC y los elementos que están incidiendo de manera negativa en el mismo para tomar las medidas necesarias</p>	<p>Los resultados, se analizan con cada área y en Consejo de Dirección, previo envío del informe a la Dirección y los restantes miembros. Se hace énfasis en aquellos resultados que están incidiendo negativamente en el Índice General de Calidad o en los que reflejen valores que han sido identificados con no conformidad, a los fines de tomar las medidas correctivas correspondientes y las medidas preventivas necesarias. Se realiza una reunión de balance y análisis de los resultados de calidad y el IGC.</p>	<p>Los análisis con las áreas y en el Consejo de Dirección, se realiza durante todo el período de la alta turística. El balance de los resultados de calidad y el análisis del IGC y su significado, se realiza el último mes de este período,</p>	<p>Director General (conjuntamente con el Jefe de Calidad)</p>
--	--	--	--