

## Introducción

La calidad es uno de los factores más trascendentes en todo proceso productivo y de servicios en la actualidad económica a escala mundial.

En el Turismo, la tecnología, la mayor exigencia de los turistas dadas sus experiencias, así como, la búsqueda de una mayor competitividad, entre otros aspectos, generan la necesidad de cambios en las estrategias competitivas de los establecimientos hoteleros sobre la base de la mejora del servicio, lo que hace de la Calidad un elemento estratégico para el desarrollo sostenible de estos establecimientos y su posicionamiento en el mercado.

La mejora del servicio en los establecimientos de alojamiento turístico del país, transita entre otras acciones, por la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, donde la medición y evaluación, es uno de sus subsistemas fundamentales. La mejora de la calidad del servicio en todo establecimiento hotelero, demanda un proceso de medición y evaluación de ésta, que brinde información oportuna, sistemática y fiel a la realidad. Este proceso, bien diseñado y aplicado, ofrece una orientación eficaz y eficiente de las acciones de mejora, elevando el nivel de servicio.

En la actualidad, este proceso en nuestras instalaciones, manifiesta un conjunto de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico que afecta negativamente, la visión de la calidad como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera.

Las instalaciones continúan presentando problemas de calidad, tanto en términos de su desempeño como en la generación de productos para la oferta.

Los niveles de satisfacción que reflejan los resultados de la retroalimentación de los clientes (calificaciones entre 4 y 5 puntos, casi siempre, en el resultado de las encuestas) son susceptibles de ser cuestionados al observar, por ejemplo, los comentarios de éstos en sitios de Internet<sup>1</sup>.

En el orden práctico, uno de los efectos vinculados a las limitaciones de este proceso, se refiere al rol de la calidad en las negociaciones con los principales

Touroperadores (TTOOs) que operan en Cuba. Continúa siendo la calidad del servicio, uno de los elementos de mayor análisis en las negociaciones con los TTOOs, convirtiéndose con frecuencia, en un elemento negativo influyente en los resultados de la contratación, en términos de condicionantes y tarifas a establecer.

El estudio de este proceso en los establecimientos hoteleros del sector turístico cubano, así como, la práctica de dirección en una buena parte de éstos, conduce a la identificación de determinadas brechas, que devienen oportunidades de mejora:

---

<sup>1</sup> Ver sitios en Internet: [www.sympatico.com/](http://www.sympatico.com/) [www.turq.com/](http://www.turq.com/) [www.epinons.com/](http://www.epinons.com/) [www.caribline.com/](http://www.caribline.com/) [www.debbiescaribbeanresortreviews.com/](http://www.debbiescaribbeanresortreviews.com/) [www.tripadvisor.com,](http://www.tripadvisor.com/) [www.opinionatedtraveler.com,](http://www.opinionatedtraveler.com/) entre otros.

1) *La no total correspondencia entre los niveles reales de calidad generada y entregada y los resultados que ofrecen las evaluaciones de calidad del servicio que se realizan en nuestros hoteles. La medición y evaluación de la calidad, está sustentada, en lo fundamental, en la variable *satisfacción*. La satisfacción del cliente se reconoce como un indicador fundamental de calidad, pero, éste representa sólo una cara de la moneda al referirnos a la generación de la calidad del servicio, tanto para los clientes como los otros *grupos de interés*<sup>2</sup> del establecimiento. Esta forma de medir la calidad del servicio no toma en consideración la distinción existente entre *satisfacción* y *calidad*, lo que no permite la adecuada correspondencia entre los resultados de la evaluación y los beneficios que realmente se entregan. *Calidad* representa un concepto más amplio respecto a la *satisfacción* y a veces contradictorio<sup>3</sup>.*

2) *No existe un instrumento que ofrezca una evaluación de la calidad que incorpore, integralmente, factores de calidad intrínseca y extrínseca, es decir, que integre resultados y procesos. A pesar de la amplitud de los estudios en este sentido, los modelos de medición de la calidad del servicio más reconocidos, conceptualizan la calidad del servicio y su medición, privilegiando factores psicosociales (expectativas, percepciones, satisfacción...) y factores internos de la organización, sin tomar en consideración otros que inciden en la percepción final de calidad del cliente y conforman también su experiencia durante la estancia. Es el caso de modelos como SERVQUAL<sup>4</sup> y aplicaciones de éste como SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) y HOTELQUAL (Falces y otros, 1999) entre otros; o técnicas como las del Desempeño Evaluado (EP) y la Calidad Normada (NQ), (Teas, 1993).*

Sólo los modelos elaborados por Grönroos (1984, 1988) y posteriormente Gummerson (1994) en unión con el primero, ambos exponentes de la escuela europea sobre calidad del servicio y el método del Factor de Incidentes Críticos (Lockwood, 1994), guardan alguna relación con este enfoque. En los primeros, se incorpora un factor externo a la organización relacionado con la imagen del establecimiento y del entorno (Grönroos, 1984, 1994). En el segundo, se crea la posibilidad de incorporar factores externos, pero no, desde la perspectiva de la generación de calidad.

Las normas de Gestión de la Calidad, consideran factores externos, pero éstos son garantizados y controlados directamente por la instalación, dejando fuera del análisis,

---

<sup>2</sup> **Grupos de Interés:** Grupos de participantes interesados en los resultados de la empresa o que se beneficia de ellos. Puede hacerse corresponder con el concepto de clientes de la empresa. El Grupo de Interés más importante del hotel son los clientes. Ver Trischler, W. Mejora del Valor añadido en los procesos. Edit. Gestión 2000, 1996 y Serie de Normas ISO 9000-1994

<sup>3</sup> Por ejemplo, se puede ofertar un equipo de sonido sofisticado con múltiples controles de audio, sintonización, etc., y variaciones en su uso y, ello puede no corresponder con la preparación o experiencia técnica del cliente y éste se sienta abrumado, perdido ante tanta tecnología y no sea capaz de usar el equipo en todo su potencialidad, no sintiéndose totalmente satisfecho con el mismo.

<sup>4</sup> SERVQUAL (1985) Modelo de medición de la calidad del servicio elaborado por Parasuraman, Zeithaml, Berry

factores externos no típicamente hoteleros que forman parte de la percepción del cliente. De igual manera, los modelos de los premios de calidad, centran sus mediciones fundamentalmente, en factores de desempeño organizacional respecto a la calidad, sobre la base de criterios y normas.

3) Tampoco existe un índice que muestre una visión sistémica e integral del nivel de calidad generado por el establecimiento hotelero, que sirva para establecer estrategias de mejora internas y referencias dentro del sector.

Las insuficiencias antes expresadas permiten profundizar en el objeto de estudio de esta investigación que parte del siguiente **problema científico**:

*Los procesos actuales de medición de la calidad en los establecimientos hoteleros se han centrado fundamentalmente en la satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido y en algunos casos, han incluido algunos factores de desempeño organizacional y factores externos, pero controlados por la propia institución, mostrándose una ausencia de factores exógenos, con efectos no controlados por la propia institución lo que no da una visión integradora, que contemple la satisfacción y los procesos que generan la misma, lo que denominamos "experiencia alojativa del cliente" lo que posibilitaría una generación de estrategias más efectivas y eficaces.*

De esta manera, el **objeto de estudio** de esta investigación es el proceso de gestión de la calidad en las entidades hoteleras y el campo de acción, el proceso de medición y evaluación de la calidad del servicio, cuyo marco referencial son dichos procesos en instalaciones de alojamiento turístico de categoría 4 y 5 estrellas, con la modalidad de Ciudad.

Mejorar la calidad del servicio, desde la perspectiva de la experiencia global vivida por el cliente, es resultado del funcionamiento de factores organizacionales (en particular, de aquellos más comprometidos con su desempeño) y de factores que actúan en su entorno cercano e inciden en la percepción de calidad del cliente. Sobre la base de este criterio, la **idea rectora** del presente trabajo es:

*La integración armónica de factores intrínsecos asociados al funcionamiento organizacional y factores extrínsecos no típicamente hoteleros, pero asociados a la percepción global de calidad del cliente, ofrece otra alternativa de medición y evaluación de la calidad del servicio como experiencia alojativa de éste que contribuye a mayor integralidad en la medición y a una mejor orientación en la proyección de estrategias de mejora.*

Para contribuir a la solución del problema formulado, el **objetivo general** de la investigación consiste en *desarrollar una concepción teórico-metodológica de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, así como, el diseño y aplicación de un método para su medición.*

Se definen como **objetivos específicos**:

- ✓ Identificar los principios y premisas teórico - metodológicas que sustentan las alternativas que ya existen de medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero.
- ✓ Corroborar las insuficiencias existentes en la práctica actual de los procesos de medición y evaluación de la calidad del servicio en los establecimientos de alojamiento turístico.
- ✓ Determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden de manera más comprometida en la calidad del servicio hotelero desde la perspectiva de la experiencia alojativa del cliente.
- ✓ Diseñar un procedimiento para la medición y evaluación de la calidad de la experiencia alojativa del cliente que integre los factores de calidad intrínseca y extrínseca del servicio hotelero en un índice general.

El **valor científico** de la investigación radica en la propuesta de una visión más integradora de la calidad del servicio hotelero al considerar factores de gestión, satisfacción y del entorno, que inciden de manera importante en la experiencia alojativa del cliente.

Los principales **aportes** del trabajo, desde el punto de vista teórico, consisten en la identificación de las premisas conceptuales y metodológicas que sustentan la experiencia alojativa del cliente, así como, el instrumento diseñado a partir de la integración de factores intrínsecos y extrínsecos y su integración en un Índice General o Sintético de Calidad. Desde el punto de vista práctico: el registro periódico del efecto de factores vinculados a la calidad que permiten acciones de mejora más concretas y efectivas, así como, la factibilidad de la alternativa de medición propuesta, se convierte en un referente viable en las condiciones concretas del sector turístico-hotelero cubano.

Las **variables de investigación** son Calidad, Servicio y Calidad del servicio hotelero (dependientes), así como, el método que se propone (independiente), las cuales serán precisadas en el Capítulo 1 y 3 de la tesis.

La **estrategia metodológica** seguida fue la de investigación-acción, inscrita en el paradigma socio-crítico, en tanto se trató de partir de la realidad para evaluar sus brechas respecto al objeto y campo de acción estudiado y proponer una modificación de dicha realidad.

Sobre la base de esta estrategia metodológica, los **métodos utilizados** fueron:

*Teóricos*: el histórico lógico para la investigación bibliográfica, establecer el estado del arte y la caracterización y conceptualización del objetivo. El análisis y la síntesis; la

inducción y deducción, el enfoque sistémico y el método de modelación. *Empíricos*: la observación, encuestas, entrevistas, el método de Expertos y el método Delphi. *Estadísticos*: Técnica de muestreo, métodos de conversión, de agregación y de ponderación.

El **universo** de trabajo lo constituye el conjunto de establecimientos de alojamiento turístico de Ciudad de La Habana, 4 y 5 estrellas de administración propia<sup>5</sup>, cuya modalidad de producto es Ciudad. El muestreo fué intencional, atendiendo a criterios de selección relacionados con la categoría y el peso de las Cadenas hoteleras dentro del sector turístico.

Atendiendo a los criterios adoptados, el análisis fue el siguiente:

1. La estructura hotelera en producto Ciudad, de Ciudad de La Habana, está caracterizada por la primacía de establecimientos de alojamiento turístico 4 estrellas (**Anexo1**). El desarrollo de esta modalidad, se concibe sobre establecimientos de categoría 4 y 5 estrellas.
2. De los 7 polos turísticos existentes en Ciudad de La Habana (**Anexo1**) el de mayor peso en la estructura hotelera de la ciudad es el Centro Tradicional, siguiéndole el Vedado y Monte Barreto. Monte Barreto, aunque el tercero en la estructura hotelera, presenta la característica de ser un polo emergente con una proyección inversionista en desarrollo.
3. De las Cadenas hoteleras que operan en Ciudad de La Habana, son Cubanacán, Gran Caribe y Habaguanex las que cuentan con la estructura hotelera más fuerte, dentro de la modalidad de hoteles de ciudad (**Anexo 1**).

La **muestra** se concretó a 7 establecimientos hoteleros, 6 de categoría 4\* y 1 de categoría 5\*. Se incorpora a la muestra un hotel del polo "Otros" dadas sus características particulares de operación, al ser una instalación operada por el Consejo de Estado, lo cual puede resultar interesante en los resultados de los análisis a realizar.

La **estructura de la tesis** comprende tres capítulos:

El **Capítulo 1, Bases conceptuales sobre la medición de la calidad del servicio**, aborda el análisis crítico del marco conceptual de la medición de la calidad del servicio y su vínculo con el servicio hotelero. Incluye el examen de los modelos y técnicas de medición de la calidad del servicio que han aparecido en los últimos años y que resultan más reconocidos. Se ofrece una descripción de estos modelos abordando sus

---

<sup>5</sup> La mayoría de los hoteles mixtos o en administración extranjera cuentan con algún método estructurado de medición de la calidad, que aunque no contempla el enfoque propuesto por la autora, para estas administraciones es una práctica que al incorporar un nuevo enfoque le desvirtúa los procedimientos existentes.

características principales y las diferencias apreciables entre ellos. Se exponen unas breves conclusiones del capítulo.

El **Capítulo 2, Medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, sobre la base de factores intrínsecos y extrínsecos de calidad**, aborda el desarrollo de la metodología y las técnicas investigativas utilizadas para establecer una nueva alternativa en la medición de la calidad del servicio hotelero en función de la experiencia de servicio vivida por el cliente respecto a su estancia en el establecimiento (Experiencia alojativa del cliente). Se diseña un instrumento que integra factores de calidad intrínseca y extrínseca, basado en la identificación de estos factores a partir de las consideraciones conceptuales y las propuestas de los diferentes modelos de medición estudiados.

El **Capítulo 3, Método alternativo para la medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente**, se muestra el procedimiento diseñado para la integración de los factores intrínsecos y extrínsecos identificados como una propuesta alternativa para la medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente. Se aborda, además, el establecimiento de un Índice General de Calidad (IGC) del establecimiento, en función de la percepción del cliente de la calidad de su experiencia respecto al servicio, por una parte y por otra, en función de la capacidad de generación de un determinado nivel de calidad del propio establecimiento. Se presentan los resultados y su análisis de la aplicación del procedimiento en 7 establecimientos de alojamiento turístico en Ciudad de La Habana.

Al final de la tesis, se presentan las conclusiones del trabajo y una propuesta de recomendaciones.

La bibliografía utilizada se clasifica de la siguiente manera<sup>6</sup>:

TITULOS	TOT.	%	Hasta 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005-06	2007
Libros	52	22%	38	3	2	2	-	1	6	-
Artículos	123	54%	20	8	13	4	31	21	23	3
Monografías	1	0,4%	-	-	2	2	1	-	2	-
Tesis maestría y doctorados	8	3.5%	-	1		-	-	-	1	-
No convencional	46	20%	6	4	7	1	7	1	10	10
<b>TOTALES</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>42</b>	<b>13</b>
Estructura		<b>100</b>	<b>28%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>

<sup>6</sup> Algunas de las citas del inglés, han sido traducidas por la autora de este trabajo, por lo que se piden disculpas anticipadas por posibles imprecisiones que puedan encontrarse. La clasificación no convencional se refiere a talleres, documentos de trabajo, documentos oficiales, informes y presentaciones. El 64% de la bibliografía fue producida entre 2001 y 2007. De ella, el 65% (95) correspondieron a artículos. Las publicaciones de la autora citada en esta tesis, alcanza a 7 trabajos, distribuidos en 3 libros de texto para la docencia, 1 artículo, 3 documentos de trabajo y su tesis

# Capítulo 1

## Bases conceptuales sobre la medición de la calidad del servicio

### 1.1 Introducción

El presente capítulo realiza un análisis crítico del marco conceptual de la calidad del servicio y su medición, estableciendo su vínculo con el servicio hotelero. La evaluación de los diferentes modelos de medición de la calidad más conocidos, busca identificar aquellos aspectos que den validez a una nueva propuesta de alternativa en la medición de la calidad del servicio en el marco hotelero que incorpore elementos ausentes en los modelos estudiados, desde el ángulo de la experiencia a vivir por el cliente en el alojamiento turístico.

La calidad es un concepto que tiene una amplia atención, en el orden práctico y teórico. Son varios los puntos de vista en la literatura y en la práctica para asumir el tema de la Calidad en el sector turístico como un elemento estratégico para el desarrollo sustentable de los establecimientos de alojamiento y su posicionamiento en el mercado. Autores como Aguiló (1996), parten del análisis de las variaciones en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, la tecnología, los sistemas de operación, etc. que generan un *“...cambio en la estrategia competitiva de las empresas turísticas, orientados...hacia elementos de diferenciación”*.<sup>1</sup> En igual sentido, Poon (1993), se centra en la competitividad, planteando que ésta, en los establecimientos hoteleros, *“...debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejora de la calidad de servicio y la búsqueda de elementos diferenciadores”*.<sup>2</sup> Ingram y Daskalakis (1999) se suman a este criterio y enfatizan que *“...la búsqueda de una mayor competitividad hace de la calidad un aspecto clave para la industria hotelera”*.<sup>3</sup>

En la actualidad, las tendencias del desarrollo turístico y hotelero (las marcas como nuevas referencias en la clasificación hotelera, vacaciones cortas y repetitivas, el medioambiente, la animación vista como parte del producto hotelero, etc.) y los cambios significativos en los hábitos del turista (consumidor de experiencias más que de productos, viajes de última hora, mayor experiencia, etc.), justifica, la necesidad que tienen las empresas, en particular las hoteleras, de reenfocar sus estrategias frente al mercado internacional para hacerse más competitivas. Ya no es tan válido el

---

<sup>1</sup> López, C. y otros. “Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras”. Revista colombiana de Marketing, No. 2, Marzo. Págs. 1-13. (2001)

<sup>2</sup> Poon, S. “Turismo, tecnología y estrategias competitivas”. Oxford: CBA International. (1993)

<sup>3</sup> Ingram, H. y otros “Gaps en la medición de la calidad en los hoteles: el caso de Creta. International” Journal of Contemporary Hospitality Management. No. 11, Enero. Págs. 24-30 (1999)

enfoque hacia la diferenciación como la entrega de más valor al cliente a través de una mayor satisfacción.

En el caso del sector hotelero, el ambiente competitivo mundial que predomina, hace que la calidad, trascienda su aspecto diferenciador para convertirse, además, en un elemento imprescindible para la supervivencia del producto hotelero en el mercado.

La mejora de la calidad del servicio, pasa por procesos de medición y evaluación como una vía para conocer el nivel de desempeño obtenido y establecer estrategias de mejora. Estos procesos, deben ser estudiados a los fines de su perfeccionamiento.

## **1.2 Análisis crítico del marco conceptual de la medición de la calidad del servicio**

El concepto de Calidad ha sido ampliamente tratado en la literatura, tanto empresarial como académica, sin embargo, no existe aún consenso en su conceptualización, dada la diversidad de enfoques que presenta y que responde, en lo fundamental, a sus diferentes etapas de desarrollo. En la revisión del concepto, aparecen, en primer lugar, los expuestos por los clásicos (**Anexo 2**). A partir de estas definiciones, aparecen otros conceptos sobre Calidad, atendiendo a diferentes puntos de vista o enfoques.

Desde el enfoque de producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto a algún atributo requerido: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*<sup>4</sup> (Academia de la Lengua Española).

Desde la visión del comprador, la calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso: *“Totalidad de los rasgos y características de un producto que tiene efecto sobre su capacidad para satisfacer una necesidad”*<sup>5</sup>

Desde un enfoque productivo, la calidad se define como el grado en que un producto cumple con las especificaciones del diseño: *“...el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*<sup>6</sup> (ISO);

*“Calidad es el grado en que un determinado producto se adecua a un diseño o una especificación”*<sup>7</sup> (Gilmore, 1974; Gallegos, 1996).

Analizada desde una perspectiva de creación de valor, significa aportar valor al cliente, o lo que es lo mismo, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio asequible: *“Lo que el cliente*

---

<sup>4</sup> Real Academia de la Lengua Española.

<sup>5</sup> Asociación Americana para el Control de la Calidad, (ASQC). En [www.asqc.org](http://www.asqc.org)

<sup>6</sup> NC-ISO-9000:2001. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. [ISO9000-2000 (Traducción certificada), IDT]. 1ra Edición. Junio 2001

<sup>7</sup> Gilmore, J. (1974). En Felipe G., J. Dirección Estratégica en los hoteles del Siglo XXI” Edit. Mc Graw Hill. España. (1996)

*está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora*<sup>8</sup>. (Drucker, 1993). Desde este mismo punto de vista, también se conceptualiza como “*minimizar las pérdidas que un producto o servicio pueda causar a la sociedad*.”<sup>9</sup> (Taguchi, 1988).

Sin embargo, la Calidad es también un concepto que ha sido tratado desde diversas disciplinas como la economía, el marketing y la dirección. Autores como los clásicos, y otros más contemporáneos como Drucker (1993), Gutiérrez- Pulido (1996), Udaondo (1991), Isidor Castro (2002), se afilian a uno u otro enfoque disciplinario. Lo anterior permite establecer la existencia de cuatro puntos de vista básicos respecto al concepto Calidad, que coexisten en nuestros días, según Reeves y Bednar (1994)<sup>10</sup> y otros:

1. Calidad como **excelencia**. Entendiéndose este término como “*lo mejor*”. La validez de esta definición, está condicionada por la necesidad de establecer claramente qué se entiende por “lo mejor” o por “excelencia”, de lo contrario, resulta una definición bastante abstracta en tanto no ofrece una clara orientación a la organización de hacia donde ir.
2. Calidad como **valor**. Se traduce como, “*calidad es lo mejor para cada tipo de cliente*”.<sup>11</sup> El cliente de hoy compra el beneficio o el valor que el producto o la experiencia le proporcionan en relación con la necesidad básica que presenta.
3. Calidad como **ajuste a las especificaciones**. Los autores que asumen este enfoque, interpretan la Calidad privilegiando los atributos establecidos como requisitos previos para el diseño y fabricación del producto. La Calidad, por tanto, significa asegurar que el producto final esté conforme a las especificaciones establecidas previamente, en función del cliente. Es un enfoque más orientado al producto, por cuanto no resulta sencillo establecer parámetros previos para determinar la calidad de los servicios, cuando *la percepción*, es un elemento determinante en este proceso.
4. Calidad como **elemento de la gestión**. Parte de concebir la Calidad no sólo desde la perspectiva del producto o el valor, sino también como un elemento esencial de la gestión estratégica de la organización.

Los enfoques anteriores, resumen, los rasgos comunes que en nuestros días, matizan las diferentes definiciones sobre Calidad. Estos, aplicados a la actividad hotelera, permiten tomar en consideración no sólo el producto (tangibles), sino también los

---

<sup>8</sup> Drucker, P. Gerenciar para el futuro. Edit. Norma. Colombia. Pág.3 (1993)

<sup>9</sup> Taguchi, G. (1988), En De la Nuez, D. Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis doctoral. Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo local y Turismo, Universidad de Pinar del Río. (2005)

<sup>10</sup> En Griñán R., N. Diseño de un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para los Hostalsalud cubanos. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo. (2008)

<sup>11</sup> Drucker, P. Ob. Cit. Pág.3 (1993)

servicios, como concepto principal e inseparable de la calidad en este tipo de establecimiento.

De estos conceptos, puede decirse que el más generalizado, a nivel de los establecimientos hoteleros, es el que asocia la Calidad como un elemento de la gestión. Si bien es un enfoque válido, a los efectos de las entidades hoteleras, este criterio en la práctica, diluye el papel del servicio como el sustento esencial de la calidad en estas entidades y la convierte en un fin en sí misma para ser gestionada. En otras palabras, el análisis particular del comportamiento del servicio y la gestión del mismo, en función del valor a entregar, pasan a un segundo plano, privilegiando la gestión de la calidad, desde un enfoque predominantemente técnico.

En la Norma cubana NC-ISO 9000:2001, la gestión de la calidad es definida como: el *“Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad”*<sup>12</sup>. Esta definición, en el marco de la gestión empresarial, sugiere la existencia de un sistema de gestión específico para la calidad. De hecho, el Perfeccionamiento Empresarial, adoptado como modelo de gestión empresarial cubano, establece un subsistema relacionado con la Calidad. Este, aún cuando se concibe integrado al sistema de gestión estratégica de la organización, en la práctica, su alineamiento con este sistema es limitado.

Si bien son válidos los aspectos técnicos presentes en las Normas ISO, un proyecto por la Calidad no puede trabajarse sólo desde este ángulo. En nuestra experiencia, implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comenzando por las normas, dificulta el “inyectar” en la organización, la calidad como valor ético, de modo que el esfuerzo sea sostenible y la iniciativa no muera cuando no exista un área o una persona que impulse este trabajo. Al decir de Crosby (2001), *“la calidad empieza en la gente, no en las cosas”*.<sup>13</sup>

La Calidad, entonces, está muy relacionada, tanto, con valores personales como organizacionales. Tiene una raíz ética, y en este sentido, implica un *compromiso* integral de la persona y la organización. El compromiso no es una competencia, una habilidad, es algo que se manifiesta internamente en las personas en relación a sus creencias y valores. Lo mismo ocurre a nivel de la organización.

El compromiso organizacional con la Calidad, implica la existencia de una cultura en correspondencia con este valor. Ambos fenómenos tienen que estar relacionados. “No es esperable implicación y compromiso profesional en el plano individual si no es

---

<sup>12</sup> ONN NC-ISO 9000:2001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. [ISO9000-2000 (Traducción Certificada), IDT] 1ra edición, Junio 2001. Pág. 8

<sup>13</sup> ¿Quién es Philip Crosby? En [www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com), (2001)

percibida en el organizacional... *el compromiso está en la misma raíz de cualquier enfoque sobre Calidad...*<sup>14</sup>

*..”Proporcionar la calidad total es una obligación moral, ya que, quienes solicitan y adquieren la mezcla de producto-servicio, suponen que existe una calidad que corresponde al tipo y nivel del servicio contratado, y es deber, no sólo comercial, sino también ético, de quien proporciona el servicio, hacerlo eficientemente...El logro de la calidad dentro de los negocios turísticos, hoteles, restaurantes y demás, se basa en la existencia de todo un sistema de valores tanto personales como organizacionales, junto con un compromiso hacia la excelencia del servicio”.*<sup>15</sup>

La implementación de normas que garanticen de manera permanente, estándares de calidad, proporciona a la entidad hotelera una serie de ventajas competitivas como la reducción de costos, las mejoras en la productividad y una mejor competitividad. Para ello, se requieren determinadas condiciones que permitan que estos resultados se den.

El hecho de que la cultura y el clima organizacional sean factores que forman parte indispensable de cualquier iniciativa hacia la calidad, obliga a que ésta sea tratada inicialmente, más como un valor personal y organizacional, que como un aspecto técnico. Debe formar parte primero de la cultura, la dinámica y la rutina de la organización, para facilitar el proceso técnico, de lo contrario, se podrán obtener resultados inmediatos, pero no sostenibles en el tiempo. Los verdaderos resultados de la calidad se observan a mediano y largo plazo.

La fase de sensibilización, como paso inicial de cualquier proceso de Calidad más que una simple fase académica, debe ser una fase de preparación hacia el cambio, donde el trabajo con la cultura organizacional es primordial.

Un segundo aspecto en este análisis se refiere a la eficacia y eficiencia que debe generar la calidad a través de los procesos de servicio.

El concepto de eficiencia en la gestión de la Calidad tiene presente la idea del costo, a través del uso que se le da a los recursos. La Norma NC-ISO 9000:2001 define la eficiencia como “la relación entre el resultado y los recursos utilizados”<sup>16</sup>.

La eficacia se relaciona con la satisfacción del cliente. Tanto una como otra, son parte de los procesos de servicio. Los procesos de servicio deben ser revisados, además de por sus normas técnicas, por las resultantes de eficacia y eficiencia desde una perspectiva de servicio.

---

<sup>14</sup> Hernández Yañez, J. La Calidad como imperativo ético”. Conferencia en el Congreso “Mayores, empleo y gestión” Cáritas- Fundación Aspaldiko. España (1998)

<sup>15</sup> Gurría Di-Bella, M. “La ética en la gestión de la calidad total para los servicios al turismo”. Estudios y Perspectivas en Turismo. Ed. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires. Pág.340 (1998)

<sup>16</sup> ONN (NC) ISO 9000:2001. Ob. Cit. Pág. 10

La consideración de los conceptos de eficiencia y eficacia lleva a hacer alusión a la definición de Calidad dada por Taguchi (1988), a la cual también hacen referencia otros autores como James (1997), Cela (1999) y Roure (1999). Taguchi conceptúa la Calidad como: “... las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto”<sup>17</sup>. Es decir, reducir los desperfectos para el consumidor, los daños medioambientales, la distorsión cultural, etc.

Esta definición, a juicio de la autora de esta tesis, es una de las más completas, en relación a las diversas conexiones que están presentes en la calidad. Al respecto, el Comandante Ernesto Che Guevara planteó: “Nosotros tenemos que encontrar el punto ideal en la Calidad porque es evidente que hay un tipo de Calidad en base al derroche que no puede ser característico de un país socialista.”<sup>18</sup>

Hablar de calidad en el marco de las entidades hoteleras, conduce a establecer el vínculo calidad-servicio, el cual obliga a tomar en consideración la visión que este último adquiere en nuestros días, dado su papel en el orden de las economías de los países.

En la sociedad de hoy todo puede ser considerado servicio (incluso las industrias productivas), en tanto, personas, empresas, entidades, gobiernos, etc. persiguen el fin de satisfacer necesidades, propias o ajenas. Esta forma de ver el servicio, está impactando de manera definitiva en los modos de operar las empresas actualmente.

Peter Drucker, ya en los años 80s, apunta en uno de sus estudios sobre la economía mundial: “Tal vez – y pronto- tendremos que volver a pensar y radicalmente, en la forma de considerar la economía y los sistemas económicos.

*Hoy “información” se clasifica como “servicios”, un término del siglo XIX para “misceláneas”. En realidad no es más “servicios” que energía eléctrica (que también se clasifica bajo servicios). Es la materia prima de una economía basada en la información. Y en una economía de este tipo, las escuelas son tan productores primarios como el agricultor y su productividad es tal vez más definitiva. Lo mismo ocurre en el laboratorio de ingeniería, el periódico y las oficinas en general.”*<sup>19</sup>

El autor, Miguel, J. A. (2002), indica: “caminamos hacia una época en la que el factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio...”<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Taguchi, G. (1988) Introduction to Quality engineering, Asian Productivity Organization, Japón. En De la Nuez, D. Ob. Cit. (2005)

<sup>18</sup> Guevara, E. Escritos y discursos, Tomo 8. “El socialismo y el hombre en Cuba “(1965). Edit. Ciencias Sociales. La Habana, Pág. 272. (1977)

<sup>19</sup> Albrecht, K. / Zemke, R. La Revolución del Servicio. Edit. Legis. (1991)

<sup>20</sup> Miguel, J. A. Calidad de servicio en el sector turístico. A. Coruña: Netbiblo. En Santomá R. / Costa, G. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. ESADE. (2005)

Esta nueva conceptualización del servicio, convoca a un replanteamiento de los enfoques organizacionales de las empresas (incluyendo las productivas), donde el servicio, se convierte en el centro de las estrategias de gestión.

En este sentido, los establecimientos hoteleros deben centrar sus actuaciones más en el servicio, que en los aspectos tangibles del producto que se oferta, criterio que en la práctica actual, aún resulta difícil de incorporar. La mayoría de las organizaciones hoteleras, sobre todo las cubanas, conceptualizan el servicio como las actividades que se llevan a cabo en la prestación frente al cliente, haciendo énfasis en el producto (lo tangible) y la relación interpersonal. Sobre esta base, la calidad es interpretada en el sentido de hacer esta relación lo más satisfactoria y eficiente posible. Hasta cierto punto, esta forma de interpretación pudiera resultar válida si, en esta prestación, no entraran a jugar factores que van mucho más allá del marco de una eficiente organización de actividades, la utilización de recursos y una eficaz relación interpersonal. En esta forma de interpretar el significado de servicio, está la génesis del problema, en relación con la calidad.

El servicio va mucho más allá de la relación prestador - consumidor, pues encierra en sí mismo, el objetivo esencial de satisfacer una necesidad básica que se presenta matizada de múltiples dimensiones, desde la psicológica, hasta la material, pasando por los temas sensoriales para convertirse en una *"experiencia"*. Ello complejiza un tanto el diseño, la distribución y la prestación del servicio.

Esta conclusión, ha sido resultado de estudios, reflexiones y la propia práctica en el tiempo. Así es que, en la literatura sobre el tema, se encuentran diversos conceptos donde los puntos de vista y el momento histórico del desarrollo empresarial en que son formulados, marcan el contenido de cada uno.

Las definiciones iniciales plantearon el servicio como actividades que respondían a un sector cuyas industrias brindaban un producto *"intangible"*. No obstante, otras definiciones asumen un enfoque comunicacional, privilegiando en el concepto, la relación productor-consumidor. En este sentido, se encuentran definiciones como la de Rodríguez y Escobar (1996), que definen el servicio como... *"un proceso interpersonal, que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo, sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente"*.<sup>21</sup>; o la de Frances Gaither, autor norteamericano, que afirma que el servicio *"...es una gama de actividades que en conjunto originan una relación..."*<sup>22</sup>

Definiciones más contemporáneas enfocan el servicio desde una perspectiva comercial, aunque también incorporan un contenido económico y comunicacional,

---

<sup>21</sup> Rodríguez, M. y otros. "Creatividad en el Servicio". Edit. Mc Graw Hill. (1996)

<sup>22</sup> Peralta, W. Estrategia de Servicio al cliente. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com). (2005)

como por ejemplo, Sasser (1997), que habla del servicio en términos de “... actividades que tienen valor para el cliente”<sup>23</sup> y Leppard (1994) y otros autores que lo definen como “...la sensación del cliente de que es importante y que la persona con la que está tratando está eliminando todos los obstáculos en su beneficio.”<sup>24</sup>

Jacques Horowitz (1991) define el servicio como “...conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”.<sup>25</sup>

Resulta interesante y a juicio de la autora, muy útil a los fines prácticos de la gestión de la calidad del servicio, la distinción que hace este autor entre “servicio básico” (el encaminado a satisfacer la necesidad básica del cliente) y

“prestaciones complementarias” (que son los servicios periféricos que le añaden valor a la prestación principal). Todo el conjunto, servicios básicos y periféricos, conforman el “paquete de servicios”, que se ofrece al cliente.

Definiciones mucho más recientes enfatizan el contenido social del servicio reduciendo el papel del carácter interpersonal que se le atribuye, al mismo tiempo que comienzan a cuestionarse el carácter absoluto de su intangibilidad en tanto la existencia de un servicio puro es también cuestionable.

Correspondiendo a este enfoque, Grönroos (2001) afirma que el servicio es “una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios”<sup>26</sup>

Autores ponen en tela de juicio, las consideraciones iniciales sobre el carácter *absolutamente* intangible del servicio, como inicialmente era considerado, y sugieren que el mismo tiene un carácter *relativamente* intangible atendiendo a que es prácticamente muy raro, encontrar un servicio puro. El producto hotelero es una mezcla de servicio puro con bienes de consumo tangibles. De ahí su denominación de “producto-servicio”.

El criterio más categórico en este sentido, lo ofrece Vila (2004), al plantear que “...los servicios y los productos industriales están cada vez más entrecruzados y la intangibilidad no constituye su principal diferencia. La única diferencia radica en la forma de la relación del servicio, el modo de conexión en el tiempo, el espacio y las reglas de interacción entre productores y consumidores”.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Fischer, R. “El Desafío del Servicio”. Documento del Seminario-Taller “Desafío del Servicio”. Cuba, (1994)

<sup>24</sup> Leppard, J. y otros. “Cómo mejorar su servicio al cliente”. Edit. Gestión 2000. (1994)

<sup>25</sup> Horowitz, J. La Calidad del servicio. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 9 (1991)

<sup>26</sup> Grönroos, C. “The perceived service quality, concept a mistake?” *Managing Service Quality* 11 (3). Págs. 150 – 152 (2001)

<sup>27</sup> Vila, M. “Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de

Otros enfoques van apareciendo en relación a esta actividad donde se observan referencias a los recursos de la empresa y la eficiencia en su utilización. En este sentido, al servicio aparecen asociadas expresiones como “*sistema organizado de instrumentos, equipos y personas*”; “*vínculo entre el proceso productivo y el consumidor final*” o simplemente “*actividad organizada en función de satisfacer necesidades y deseos del cliente*”.

En esta línea, Lovelock, al plantear “...*la función del servicio se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional*”<sup>28</sup>, presenta una importante idea, pues crea la pauta para establecer la relación calidad - servicio: el vínculo del servicio con el funcionamiento de la organización. En este caso, el establecimiento hotelero.

A consideración de la autora de este trabajo, una de las definiciones más útiles y efectivas, a los fines de posicionar en la mente de los prestadores de servicio, un consistente enfoque de calidad, es la ofrecida por los autores Ginebra y Arana, al plantearse el servicio como “*la acumulación de experiencias de compra satisfactorias y repetidas*”.<sup>29</sup>

Esta definición sugiere que el servicio debe ser “...*una cuidada orquestación de todas las “pistas” (elementos) que se combinan para dar lugar a la experiencia total lo que crea el valor diferenciador para el cliente*”<sup>30</sup>. La experiencia (lo que les hace sentir el producto-servicio recibido), es esencial al crear y mantener valor mediante la entrega del producto-servicio, al cliente. Luego, el fin máximo de la prestación de un servicio es crear una experiencia que impacte en el cliente de tal forma, que motive su repetición de compra.

No obstante la validez de las definiciones vistas, interesa privilegiar las ofrecidas por Horowitz (1991) y Ginebra (1999), en función de conceptualizar el significado de la calidad vinculada al servicio de establecimientos hoteleros.

Los clientes, en su relación con el producto-servicio, buscan esencialmente, tres tipos de beneficios (valor): materiales, vivenciales o sensoriales y simbólicos o de status y esperan obtener dichos beneficios a través de las actividades que la organización desarrolla y que forman parte indirecta de su experiencia de servicios. La capacidad de la empresa para ofrecer productos-servicios, que satisfagan las expectativas de beneficios que tienen los clientes contribuye a su competitividad. Si los tres beneficios

---

actuación en el ámbito español”. Departamento de Marketing, operaciones y finanzas. ESADE- Universidad Ramón Llull. (2004)

<sup>28</sup> En Peralta, W. (2005) Ob. Cit.

<sup>29</sup> Ginebra, J. y otros. Dirección por Servicio. La “única” reingeniería. La “otra” Calidad. Ed. Mc Graw-Hill, México. Pág.240 (1999)

<sup>30</sup> Clairborne, L.P. “Marketing de Experiencias”. En Ponerse en la pista: cómo lograr que los clientes regresen una y otra vez. Edit. Financial Times Prentice Hall, USA (2004). Pág. 2

son combinados armónicamente conformarán una experiencia de servicio, por demás satisfactoria. Es este el punto de contacto entre calidad y servicio.

Al decir de Clairborne (2004), *“...la gestión de la creación de valor...sirviéndose de un enfoque multidimensional e integrado de experiencias gestionadas de forma intencionada, nos desafiará a conectar con las emociones inconscientes del cliente y a diferenciarnos de la competencia...”*<sup>31</sup>

El concepto de Calidad asociado al servicio, es lo que se identifica como *calidad del servicio*. Las aproximaciones al concepto de calidad del servicio continúan siendo objeto de estudios e investigaciones en tanto es un término que en la práctica, se manifiesta de manera muy subjetiva.

Después de los años 60, donde se comienzan a incorporar al estudio, variables como las expectativas, las percepciones y la satisfacción se encuentran definiciones como, la de Oliver (1981) y Grönroos (1984) que coinciden en apuntar que la calidad del servicio resulta de la comparación que hace el consumidor de sus expectativas con la percepción del servicio recibido. Para ambos autores, la satisfacción es consecuencia del resultado de esta comparación y en esa medida, se deriva su intención de repitencia, estableciendo así, una correlación entre calidad del servicio, satisfacción, e intencionalidad de compra. Establecen una relación entre calidad del servicio y satisfacción, donde la primera es tratada como antecedente de la segunda.

Oh (1999) también se suma a este enfoque y lo enriquece, al sumar a esta relación, la recomendación posterior, haciendo referencia además, a la relación entre la satisfacción del consumidor y los resultados económicos de la organización (incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión). Es interesante observar que el establecimiento de esta relación plantea implícitamente, una distinción entre calidad y satisfacción, aspecto no claramente identificado en la práctica de la calidad (**Anexo 3**).

La calidad del servicio representa un concepto más amplio que la satisfacción.

La satisfacción representa el estado psicológico resultante de la diferencia entre las expectativas no confirmadas, y el consumo. El surgimiento de la satisfacción (o insatisfacción) precisa siempre de este tipo de comparación. *“Satisfacción es una respuesta afectiva asociada a una transacción específica”...*<sup>32</sup> Para Kotler, satisfacción significa, *“el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”*.<sup>33</sup> Implica una

---

<sup>31</sup> Clairborne, L. P. Ob. Cit. Pág. 3

<sup>32</sup> Valls F., W. y otros Modelo Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino de sol y playa (2004)

<sup>33</sup> Thompson, I. “La satisfacción del cliente”. Ob. Cit. Págs. 40-41.(2006)

valoración de carácter afectivo. Giese y Cote (2000), la conceptualizan como *“una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos de la adquisición y/o el consumo y que tiene lugar en el preciso momento en que el individuo evalúa el objeto”*.<sup>34</sup> La satisfacción precisa de una experiencia previa y está condicionada por el valor obtenido (entiéndase valor como la relación que se establece entre los beneficios obtenidos y el costo de obtenerlo, donde se incluyen el dinero, el esfuerzo y el tiempo invertido). La satisfacción, según Cronin y Taylor (1992) *“...se asocia a un juicio transitorio susceptible de ser cambiado en cada transacción”*.<sup>35</sup>

La calidad es una valoración global y más duradera, derivada de una acumulación de valoraciones de transacciones de servicio (acumulación de satisfacciones) y en este sentido, la percepción del nivel de calidad del servicio de alojamiento está influida por factores internos del establecimiento y factores externos al mismo, tales como el estado de conservación del entorno, el nivel de polución, la contaminación acústica, la calidad de la infraestructura que lo rodea (restaurantes, centros de entretenimiento, etc.) la profesionalidad del personal, para citar algunos ejemplos. El cliente, no evalúa aisladamente cada eslabón de la cadena sino la experiencia general. Es la valoración de una experiencia integral. La calidad del servicio para establecerse, no precisa de una experiencia *directa* ni tampoco *directamente* del valor, a diferencia de la satisfacción. En muchas ocasiones, la organización hotelera logra la satisfacción del cliente, a costa de violentar procesos operativos de servicio, afectando la calidad de los mismos.

Resulta importante tener en cuenta esta distinción en el momento de la medición de la calidad de la experiencia alojativa, pues no es lo mismo medir el nivel de satisfacción del cliente (estado afectivo) que el nivel de calidad del servicio que recibe. Evaluar la satisfacción implica tener dos referentes; un resultado y un estándar de comparación, pero siempre en términos de un objetivo (transacción) concreto que se desea alcanzar. Evaluar la calidad del servicio, implica tomar en consideración factores tanto de índole endógena como exógena.

Una de las definiciones de calidad del servicio más universalmente utilizada es la propuesta por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985,1988). Estos autores asumen la calidad del servicio como *“el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los*

---

<sup>34</sup> Giese, J. y otros. Defining customer satisfaction. Academy of Marketing Science Review (2000).

<sup>35</sup> Cronin, J; Taylor, S. “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. Rev. Journal of Marketing, Vol. 56, Págs. 55-88. (1992)

*consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido”.*<sup>36</sup>

La referencia al término “...juicio global...” implica la noción de *calidad percibida*, la cual se entiende como “...el proceso psíquico mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en la experiencia de servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas y manifestadas a través de juicios del consumidor sobre la excelencia de una organización en la que se satisfagan, superen o no sus necesidades o deseos”<sup>37</sup>,

En esta misma línea, Llorens y Fuentes (2005), se plantean que “... la calidad de un producto o servicio particular, es lo que el consumidor percibe que es”.<sup>38</sup>

Estas corrientes enfatizan la dependencia de la calidad del servicio en función de la percepción del cliente. La percepción como una interpretación subjetiva de la realidad vivida, es la forma en que cada cliente recoge, procesa e interpreta la información que proviene del entorno. Los clientes perciben la calidad de una forma global y no a partir del producto adquirido, como muchas veces se interpreta.

No obstante la primacía de las teorías anteriores, en la literatura se encuentran autores como Cronin y Taylor (1992) que contraponen a las mismas el criterio de privilegiar únicamente la percepción por encima de las expectativas. Para estos autores, la calidad del servicio se asume exclusivamente desde las percepciones y no desde las expectativas.

De una manera u otra, todos coinciden en enfatizar el carácter subjetivo de la calidad del servicio y el cliente como único evaluador de la calidad. Sin embargo, se adoptan distintas posiciones en cuanto a su medición y evaluación.

Desde el punto de vista académico, se reconocen dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela europea y la escuela norteamericana. Ambas escuelas, aunque presentan diferencias en sus enfoques, muestran un rasgo común al privilegiar el papel del cliente en la percepción o evaluación de la calidad.

### **1.2.1 La escuela europea de calidad del servicio**

La escuela europea, cuyo máximo exponente es Grönroos (1982,1988), parte de la necesidad de conocer los aspectos a partir de los cuales, los clientes evalúan el servicio y la percepción que tienen sobre los mismos. Este planteamiento da por

---

<sup>36</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V, Berry, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, No. 49, 41-50. Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1. Págs. 12-40. (1985)

<sup>37</sup> Valls F., W. y otros (2006). Ob. Cit.

<sup>38</sup> Lloréns, F. y otros. *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Ed. Pirámide. Madrid. (2005)

hecho, que la evaluación de la calidad de los servicios, está basada fundamentalmente en la percepción de los clientes respecto al servicio, de ahí el concepto de calidad percibida el cual predomina aún en nuestros días.

Aunque Grönroos (1984) reconoce la dependencia de la calidad del servicio, a la comparación entre servicio esperado y servicio recibido, tanto él como Parasuraman, afirman que, *ante la ausencia de medidas objetivas, debe recurrirse a las percepciones de los clientes al evaluar la calidad del servicio*<sup>39</sup>, entendiéndose como tales...*las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido*<sup>40</sup>

La principal aportación de esta escuela fue describir la calidad del servicio como una variable tridimensional. La calidad percibida por el cliente está afectada por tres dimensiones: la calidad técnica (el producto-servicio que recibe), la calidad funcional (cómo se ha prestado el servicio) y la imagen de la organización (imagen que tiene el cliente, bien por las acciones de comunicación que ésta ha realizado o por experiencias vividas con anterioridad). Tanto la calidad técnica, como la funcional, constituyen elementos internos de la organización, sólo la tercera dimensión tiene una proyección hacia el exterior; pero desde el interior de la organización.

El **modelo de Grönroos** (1984, 1988) establece que la calidad del servicio percibida por el cliente, resulta de la integración de lo que se entrega (calidad técnica), cómo se entrega (calidad funcional) y la imagen del establecimiento y la localidad. **(Ver Anexo 4)**

La gestión de las dos primeras dimensiones tiene un impacto en la calidad percibida por el cliente, a través de la imagen que se conforma del mismo. Es decir, la experiencia del servicio hotelero, es también influenciada, además de por la imagen del establecimiento, por la imagen local o del entorno cercano al mismo.

La aportación de la imagen, como un elemento a tener en consideración para medir la calidad del servicio, sirve de útil referencia a este trabajo. Este enfoque, establece dos ideas útiles a los efectos de esta tesis: la calidad como resultado y la calidad como proceso. Al decir de Grönroos (1984): *...los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva... Se producen interacciones que incluyen una serie de "momentos de la verdad" entre el cliente y el proveedor del servicio. Lo que sucede en estas interacciones comprador-vendedor tiene un efecto fundamental en el servicio percibido*<sup>41</sup>. De esta afirmación se desprende que resulta más difícil medir la calidad funcional que la técnica. La medición de esta última es más objetiva que la medición de la primera, la cual se apoya en valoraciones subjetivas.

---

<sup>39</sup> Grönroos Ob. Cit. (1984)

<sup>40</sup> En Fransí, E. 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)

<sup>41</sup> Grönroos, C. Ob. Cit. (1984)

Otro de los modelos de esta escuela, es el modelo Grönroos – Gummerson (1994). Surge de la unión del modelo de calidad del servicio de Gummerson (4Q) que establece la responsabilidad de todos en la organización respecto al proceso de creación de calidad y la existencia de elementos dentro de la organización que generan también calidad y el modelo ya explicado de la tridimensionalidad de Grönroos (1984). La particularidad de este modelo es que refleja, de manera detallada, las fuentes de la organización que generan calidad (diseño, producción, entrega y relaciones). **(Anexo 5)**

Para estos autores, la calidad técnica es resultado del proceso productivo, pero también las restantes fuentes influyen en el logro de la calidad. La forma en que se gestionen estas fuentes, influye en la calidad percibida del cliente, considerando la calidad percibida como *“el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen del establecimiento”*<sup>42</sup> Este modelo también contempla la imagen del establecimiento y de la localidad, así como las expectativas del cliente.

El modelo de Gestión del Producto Servicio o de la Oferta de Servicios Incrementada (Grönroos, 1994), otro de los modelos de esta escuela, parte de las premisas de los anteriores pero analiza el servicio como un producto (diseño, producción, entrega y consumo). El mismo muestra cómo desarrollar la oferta de servicios en su sentido más amplio, incorporando todas las fases, desde el diseño hasta su entrega. Los pasos que sugiere el mismo, se resumen en 4. **(Ver Anexo 6)**

Los modelos establecidos por la escuela europea, en las figuras de Grönroos (1984) y Gummerson (1994), incorporan dentro de los factores a considerar en la medición de la calidad percibida del servicio, la imagen, como factor vinculado al entorno. Aunque válido, resulta insuficiente para la medición de una percepción global de la calidad de la experiencia de servicio, donde también entran a jugar otros factores del entorno.

### **1.2.2 La escuela norteamericana de calidad del servicio**

Es la escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985, 1988), investigadores del área de Marketing del Instituto de Massachusetts, la que mayor influencia ha cobrado.

Los modelos de medición de la calidad del servicio, más reconocidos por su generalidad y carácter integrador, pertenecen a esta escuela o son aplicaciones del modelo representativo de la misma: el SERVQUAL, principal aportación de esta escuela. Tal es el caso del modelo Servperf (Cronin y Taylor, 1992) y al igual que el primero, con aplicaciones en el sector turístico.

---

<sup>42</sup> Grönroos. En Fransi, E. Ob. Cit. (2002).

El **modelo SERVQUAL**, creado en 1985, A. Parasuraman, Valerie Zeithaml y Leonard Berry, es conocido también como modelo de GAPS (brechas o discordancias). La premisa esencial del mismo es que la calidad del servicio es el grado y dirección de las discrepancias que existen en las organizaciones, entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Esta concepción originó la identificación de un grupo amplio de determinantes de la calidad del servicio, el cual fue reducido sólo a 5 posteriormente. **(Anexo 7)**

Servqual presenta 5 gaps identificados por los autores como causantes de la falta de calidad en el servicio en una organización los que, pueden resumirse como “...una serie de... deficiencias que existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta....”<sup>43</sup>

Estas brechas, evalúan fallos relacionados con aspectos del servicio representando, la *oportunidad* para la mejora del mismo pues el modelo establece que la calidad se logra cuando estas discrepancias, desaparecen o se reducen. **(Anexo 8)**

Este modelo ha servido de punto de partida para la casi totalidad del resto de los modelos diseñados por otros autores, incluyendo numerosos trabajos sobre su aplicación en los servicios hoteleros, como son los estudios de Fick y Ritchie (1991), Saleh y Ryan (1991, 1992), entre otros. Ello fundamenta la validez de este modelo, a pesar de existir autores que plantean lo contrario (Falces, Sierra y otros, 1999).

Las principales críticas al SERVQUAL son, fundamentalmente, en el orden teórico y metodológico. En este sentido, se plantea que la conceptualización de la calidad del servicio a partir de la comparación entre expectativas y percepciones, es más adecuada para medir satisfacción que para medir calidad (Cronin y Taylor, 1992).

Aún cuando el modelo presenta la flexibilidad suficiente para adaptarse a una amplia variedad de empresas de servicios, su aplicación en el sector hotelero no puede ser directa. Se necesita de un ajuste del cuestionario **(Anexo 9)** a las características específicas del servicio hotelero de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa. Al decir de Knutson (1991), Getty y Thompson (1994) y Falces (1999), entre otros, “...son aplicaciones que tienen en cuenta una tipología específica de hotel y una muestra de clientes limitada pero ponen de manifiesto la necesidad de realizar modificaciones del modelo... si quiere ser aplicado a la industria hotelera.”<sup>44</sup>

Además, las 5 dimensiones descritas en el modelo, pueden no ser necesariamente, las fundamentales del servicio para todo tipo de hotel. La percepción de la calidad de

---

<sup>43</sup> En Fransi, E. Ob. Cit. (2002).

<sup>44</sup> Knutson, B y otros.. “Lodgserv: a service quality index for the lodging industry”. Hospitality Research Journal, No. 14. Págs. 277-284 (1991)

un mismo servicio, es relativa a la experiencia particular de cada consumidor, varía de uno a otro, y es el propio consumidor quien la determina, lo que aporta cierta complejidad a la medición de los niveles generales de satisfacción de éstos, para un servicio en particular. Aunque existen otros puntos de crítica en relación a este modelo, en estos tres aspectos radican sus principales limitaciones.

En contraposición al Servqual, Cronin y Taylor (1992) proponen el modelo *SERVPERF*, basado exclusivamente en la percepción del resultado del servicio, donde el rol central, para medir la calidad del mismo, está en las percepciones.

Considera, por tanto, que la calidad del servicio percibida depende únicamente de las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio, ponderado por la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad. Ello permite concluir que este modelo se inclina más, hacia la medición de la satisfacción, lo que hace afirmar a los autores, que Servperf promueve una mayor aceptación en las entidades hoteleras, donde el tema de las percepciones resulta más fácil de medir. Sin embargo, el instrumento es una aplicación de la escala Servqual, al adoptar las mismas dimensiones e ítems a medir.

### **1.2.3 Otras alternativas existentes en la medición de la calidad del servicio**

Modelos de medición, que constituyen derivaciones del modelo Servqual, son el modelo Lodgserv, desarrollado por Knutson (1991) y otros autores, encaminado a medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros; el modelo Lodgqual (Getty y Thompson, 1994) diseñado para medir las percepciones de los consumidores-clientes en la industria hotelera; el modelo Hotelqual (Falces y otros, 1999), que mide las percepciones de los clientes en los hoteles sobre la base de tres dimensiones: personal, instalaciones y funcionamiento y organización del servicio) y la Escala Holserv (Mei y otros, 1999) orientado a validar la aplicación del modelo Servqual en hoteles e identificar cual de las dimensiones descritas en el mismo es la que mejor representa la calidad global del servicio en este tipo de instalaciones.

De los modelos mencionados, unos establecen la validez del Servqual para la hotelería y otros la cuestionan, como es el caso de Hotelqual. Algunos reafirman la totalidad de las dimensiones propuestas por Servqual y otros sólo una parte de ellas. Lo que sí no deja lugar a dudas es que todos, sólo toman en consideración factores de calidad intrínseca para la medición de la calidad del servicio. **(Ver Anexo 10)**

Otras técnicas de medición de la calidad del servicio no parten de un modelo preestablecido. Dentro de este grupo se encuentran:

- el *método del Factor de incidentes críticos* (Lockwood, 1994), procedimiento que identifica, mediante la realización de entrevistas abiertas a los clientes, los aspectos

mejor y peor valorados del servicio prestado. Una de las aplicaciones de estos métodos en el turismo fué el trabajo de Callan y Lefebre (1997)<sup>45</sup>

- el método del análisis importancia- desempeño que tiene su origen en los trabajos de Matilla y James (1977), y es un procedimiento que estudia la importancia que los clientes otorgan a los atributos del servicio analizado y el resultado percibido.
- los *modelos del desempeño evaluado* (EP) los cuales suponen que la calidad percibida para producir satisfacción, puede conceptualizarse como “*la congruencia relativa entre el producto y las características ideales del producto para el consumidor*”.<sup>46</sup>
- *Calidad normalizada* (NQ), es un índice de comparación entre la calidad percibida del objeto que se evalúa y la calidad percibida de otro objeto referente. La aplicación de esta técnica está condicionada a la necesidad de información que se requiere sobre los dos objetos, el evaluado y el referente, por lo que su aportación como medidor de la calidad del servicio percibida es cuestionable.

El modelo del Desempeño Evaluado y el de Calidad Normalizada, fueron desarrollados empíricamente por Teas (1993) a partir de discrepancias académicas con los autores del Servqual, sobre la interpretación del concepto “expectativas”, la operativización de dicho concepto y la valoración de los modelos alternativos al Servqual.<sup>47</sup>

Las limitaciones que presentan todos los modelos estudiados, incluyendo Servqual, es que hacen énfasis en elementos de desempeño de la organización a partir del establecimiento de dimensiones y factores de carácter endógeno y se reduce el papel que determinados factores del entorno de la organización tienen en la calidad percibida por el cliente.

Otras formas de medición introducen enfoques diferentes de la medición de la calidad como son ISO 9000, EFQM, Calidad Total (TQM) los Premios a la Calidad, y el Service Profit Chain, entre otros. Estas alternativas de medición de la calidad del servicio, asumen una visión más integral, pero, en sentido general, siempre a nivel de la organización.

Las Normas NC-ISO 9000, incorporan un enfoque de calidad en el sistema de gestión de la empresa. EFQM, (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)<sup>48</sup>, es un instrumento que, en su concepto fundamental, autoevalúa el desempeño de la organización respecto a la Calidad. Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) y

---

<sup>45</sup> En Casino, M. A. (1999) “Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España”. Estadística Española, Vol. 41, No. 144. (1997)

<sup>46</sup> Teas, R. Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality. Journal of Marketing, No.57. Págs.18-34. (1993)

<sup>47</sup> Ver en Francis, E. C. Ob. Cit (2002)

<sup>48</sup> Publicado en [www.tqm.es](http://www.tqm.es), diciembre del 2005

busca la generación de la Calidad desde la planificación, diseño, producción y prestación de los productos-servicios e involucra todas las áreas y personal de la organización, bajo el liderazgo de la Alta Dirección.

Los Premios a la Calidad o modelos de Excelencia en la Gestión Empresarial, como por ejemplo, el Baldrige, Deming, Premio Europeo a la Calidad, Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, entre otros, aunque basados en principios comunes, presentan un campo de aplicación diferente al de las Normas ISO. Mientras las segundas proporcionan requisitos para los SGC y orientación para mejorar los desempeños empresariales, los primeros, contienen criterios que proporcionan la base para que una organización pueda evaluarse y establecer comparaciones respecto a su desempeño y el de otras organizaciones. **(Anexo 11)**

El "Service Profit Chain" (SPC, en sus siglas en inglés), es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado por J. Heskett, W. Sasser y L. Schlesinger (1994), de la Harvard Business School. Su objetivo principal es "*...ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo e importantes réditos para la empresa*"<sup>49</sup>. El modelo combina estrategias para crear valor mediante la satisfacción de los clientes, la satisfacción y productividad de los empleados.

Resulta un modelo interesante en tanto relaciona enfáticamente la medición de la calidad del servicio y el rendimiento de la organización con el desempeño del personal de la misma. **(Ver Anexo 12)**

De esta técnica, nos interesa resaltar cómo la productividad cobra un significado especial en su relación con la calidad.

### **1.3 Una alternativa diferente en el enfoque de la medición de la calidad del servicio en establecimientos hoteleros**

Las limitaciones planteadas en los modelos y técnicas anteriormente analizados (el énfasis en factores de calidad intrínseca, a partir de aspectos internos de la organización) y las características de los procesos actuales de medición y evaluación de la calidad del servicio en la hotelería, hizo pensar en una nueva alternativa en la realización de este tipo de procesos.

El análisis de estos procesos, en una gran parte de los establecimientos hoteleros, tanto desde el punto de vista internacional, como del país, y la discordancia entre los resultados que se obtienen y los criterios de TTOO y turistas, en general, lleva a

---

<sup>49</sup> Heskett, J. y otros (1997) "The Service Profit Chain". The Free Press, New York. Pág. 10

reconsiderar los supuestos conceptuales sobre los cuales se desarrollan estos procesos.

Al hablar de medición de la calidad del servicio hotelero, los conceptos que primero saltan a la vista, son precisamente, la calidad en el contexto del servicio.

El tratar de brindar un producto-servicio de calidad, capaz de responder a las necesidades básicas de los clientes, se transforma en una necesidad pues los beneficios en cuanto a productividad, costos, motivación del personal, diferenciación, fidelidad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes, son considerables.

Pensando en términos de servicio desde una perspectiva de calidad como valor, la actuación de la entidad hotelera debe ser visualizada, no como la prestación de un servicio de hospedaje, sino como la garantía del descanso (eficaz y eficiente, desde la posición del prestador y confortable y agradable, desde la posición del cliente), como verdadero valor que entrega para satisfacer la necesidad de los clientes.

Lo anterior, sugiere algunas implicaciones:

- ✓ La entrega de un nivel de servicio que alcance y exceda la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (y el resto de los grupos de interés), va a ser resultado de las condiciones creadas en la organización a este fin. Al decir de Porter, *“... es importante distinguir entre la “calidad” desde el punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una empresa al enfocarla su atención en el producto, en lugar de enfocarla hacia el conjunto más amplio de actividades de valor que impactan en el comprador”*<sup>50</sup>.
- ✓ Generar valor para el cliente debe interpretarse como la capacidad que tiene la empresa de ofrecer productos-servicios que satisfacen las necesidades básicas del cliente, atendiendo a una relación Beneficio-Costo (Valor).
- ✓ El concepto cliente, va más allá de aquel que tradicionalmente se identifica como el que paga. Dentro de este concepto, deben considerarse además, aquellas personas o entidades interesadas en los resultados de la empresa o que se benefician de ellos (Grupos de Interés). Cada uno, tiene necesidades y expectativas específicas respecto a la entidad. No obstante, la primacía continúa siendo la del que paga, pues la satisfacción de las necesidades principales del resto de los Grupos de Interés, dependen en mucho, de los resultados que se obtengan con el primero.

---

<sup>50</sup> Porter. M. E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Edit. Continental, S. A. Pág. 52-70 (1998)

Bajo esta visión resulta limitado enfocar el tratamiento de la calidad, en una entidad de servicios, como un *“Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad”*.<sup>51</sup> Más bien, puede referirse a un enfoque que, además de integrar los diferentes aspectos analizados con anterioridad, contribuya a la valorar, por parte de los directivos hoteleros, el significado real del proceso de calidad, en relación con la competitividad del establecimiento hotelero en el mercado.

La medición y evaluación de la calidad del servicio, va más allá de tomar sólo en consideración, factores asociados al funcionamiento interno del establecimiento, para incorporar factores del entorno cercano al mismo que participan también en la experiencia del cliente. La integración de ambos tipos de factores contribuye a la aportación de beneficios que incrementan el valor de la experiencia de servicio, al potenciar un funcionamiento cuya premisa es “no dejar ningún cabo suelto”. Al decir de Clairborne: *“Maximizar la experiencia total del cliente es lo que crea valor y genera preferencias”*<sup>52</sup>. En este sentido, y sobre la base de las consideraciones anteriores, la autora de este trabajo considera la calidad como un *enfoque de gestión del servicio basado en la utilización efectiva de personal y procesos adecuados, para crear, de manera sistemática, productos-servicios que aporten valor a los grupos de interés de la organización*<sup>53</sup>. Atendiendo a ello, el desarrollo de los procesos propios de la gestión, como la planificación, la organización, la coordinación y el control, se diseñan y ejecutan de manera que den respuesta, al mismo tiempo, a las necesidades del crecimiento y desarrollo de la organización y a las necesidades y expectativas básicas identificadas por cada grupo de interés de la misma. En este sentido, la planeación estratégica establece una verdadera alineación con el enfoque de calidad donde la Misión de Negocio de la entidad se formula, a la vez, como Misión de Servicio, clarificando los beneficios que la capacidad y recursos de la entidad les permite entregar. Cada objetivo estratégico, identifica la entrega de valor y sobre esta base la ejecución de las funciones del ciclo directivo se proyecta con el necesario enfoque al cliente.

Este criterio, lleva la intención de establecer, dos ideas básicas:

- La calidad no debe constituir una función más, integrada a la gestión del hotel. Puede ser, por su alcance, un enfoque gerencial, a través del cual se logre el desarrollo de valores personales y organizacionales que contribuyen a fortalecer su responsabilidad social, mediante la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia requeridos para el desarrollo del país.

---

<sup>51</sup> ONN (NC) ISO 9000:2001. Ob. Cit.

<sup>52</sup> Clairborne, L. P. Ob. Cit. Pág. 2

<sup>53</sup> Elaboración propia

- Un enfoque de calidad para gestionar la empresa hotelera mediante el servicio, llevaría a pensar en términos de una Gestión **por** Calidad, más que una Gestión **de la** Calidad.

El trabajo orientado a satisfacer las necesidades de los Grupos de Interés de la entidad hotelera, requiere alinear el proyecto estratégico de la misma (Misión, Visión, Objetivos, etc) y los procesos operativos y de gestión, bajo una filosofía de Calidad. Son las necesidades básicas de estos grupos (dentro de los cuales se encuentran los clientes), el punto de partida para el diseño del proyecto estratégico del hotel. De lo que se trata, entonces, es de posicionar la Calidad como *“una filosofía de la gestión, la operación y el ambiente laboral a todos los niveles de la organización, donde el factor estratégico, para obtener beneficios económicos sea la satisfacción de los grupos de interés y principalmente, el cliente, en su condición de grupo privilegiado”*.<sup>54</sup> Entonces, la calidad debe gerenciarse a través de toda la red de valor de la organización, para crear satisfacción no sólo en los puntos de contacto con el cliente.

Desde la visión del servicio, la calidad comienza a crearse desde que se concibe el concepto (de servicio) el cual determina la intención de hacer de la organización y la estrategia de servicio a desarrollar para posicionarse en el mercado. El concepto, es *“...la concepción teórica previa al servicio..., expresado mediante la precisión cualitativa y cuantitativa de los componentes del servicio”*<sup>55</sup>. Conceptualizar el servicio, es a juicio de esta autora, la génesis de la creación de la calidad en el establecimiento hotelero, en tanto éste parte de identificar las necesidades de los clientes a los fines de entender qué es lo valioso y qué no lo es para el mismo, a partir de lo cual, se determina el nivel de servicio a entregar y que debe percibir el cliente. **(Ver Anexo 13)**

El servicio puede ser, entonces, definido, parafraseando a los autores Ginebra y Arana, como *“la creación de experiencias generadoras de beneficios o valor para el cliente”*. En el caso de los establecimientos hoteleros, proponemos hablar de la calidad del servicio, en términos de *“calidad de la experiencia alojativa”*. La experiencia es resultado de la vivencia del cliente, pero hoy, la novedad radica en diseñar a propósito dicha experiencia donde se integran o combinan todos los elementos (internos y externos) que puedan añadir valor al producto-servicio que se ofrece, creando lo que el cliente desea sentir. La calidad de la experiencia alojativa, significa la integración de factores de calidad intrínseca y de calidad extrínseca, mediante los procesos que participan en la conformación de dicha experiencia.

---

<sup>54</sup> Ulacia, Z. “Documento Rector del SGC Grupo Cubanacán”. Dirección de Calidad. (2001)

<sup>55</sup> Fischer, R. El Desafío del Servicio. Documento sobre el Seminario- Taller del mismo nombre (1994)

La calidad de la experiencia alojativa, es una función directa de la forma en que funciona internamente la entidad para satisfacer las necesidades propias de la organización y la de sus Grupos de Interés. Es imposible generar calidad hacia el exterior, sin generar primero calidad hacia lo interno.

Lo anterior ratifica que un proceso de medición integral de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, debe considerar de manera explícita, aspectos del servicio interno asociados al funcionamiento de la organización y que resultan comprometidos con el nivel de calidad a ofrecer. Tal como expresa Porter, “...*las empresas consiguen crear valor para sus compradores, a través de las actividades que desarrollan. Esto es, llevándolas a cabo de forma más eficiente que sus competidores (a un coste inferior) o, de modo especial, que consiga diferenciarla a los ojos de sus clientes*”<sup>56</sup>

Partiendo de este criterio, el servicio es resultado de un desempeño organizacional. El funcionamiento de la organización a través de la interacción de sus procesos y de su personal (calidad funcional), determina en gran medida, el nivel de calidad a entregar en la experiencia alojativa.

Esta visión es sólo una parte del análisis, donde se privilegia el enfoque interno del objeto de estudio. La responsabilidad social del establecimiento hotelero, en última instancia, descansa en crear un nivel de calidad capaz de generar la retención y la llegada de nuevos clientes buscando, además, la rentabilidad deseada. En este sentido, a los factores de calidad interna deben incorporarse factores de “calidad externa”, que intervienen en la percepción global que se hace el cliente respecto a la calidad de la experiencia vivida, factores estos últimos que se encuentran en el entorno hotelero y forman parte de la experiencia global alojativa de una manera u otra. La calidad de la experiencia global alojativa conduce no sólo a enfatizar factores endógenos sino también factores de carácter exógeno como el ambiente del entorno, la localización del hotel, los atractivos y facilidades de la localidad donde esté ubicado, etc.

#### **1.4 Conclusiones parciales**

Son variadas las alternativas o propuestas para la medición de la calidad del servicio, las cuales, en sentido general, se concentran en dos grandes escuelas de pensamiento, incluyendo técnicas que no responden a un modelo preestablecido de calidad.

Todas ellas descansan en el fundamento de la comparación entre expectativas y percepciones, estableciendo la calidad del servicio a partir de la *satisfacción del cliente*, en tanto es éste el evaluador principal y final, como bien se conoce.

---

<sup>56</sup> Porter, M. Ventaja competitiva. *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Edit. Continental, S. A.

Cada uno de estos modelos y técnicas presentan aportes válidos, existiendo aspectos en algunas de ellas que resultan de utilidad a los efectos de la alternativa propuesta por este trabajo, la que será abordada en el Capítulo 2 de esta tesis. No obstante lo anterior, salen a relucir en el estudio dos aspectos que constituyen fundamento de la propuesta que presenta este trabajo:

- ✓ el considerar el servicio, básicamente, como “*procesos más o menos intangibles*” (Grönroos, 1984), que generan experiencias para el cliente, lo que establece la relación de éste con el funcionamiento de la organización.
  
- ✓ la distinción entre satisfacción y calidad, donde la primera es una valoración afectiva y la segunda, una valoración global en la que intervienen factores que trascienden el marco de la organización y aspectos que pueden no ser evidentes o visibles para el cliente, pero que deben tenerse en cuenta para lograr el nivel de calidad deseado como pueden ser el cumplimiento de las normas de higiene en cocinas, el liderazgo de los directivos por la calidad, el impacto del establecimiento en la comunidad, etc. La medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, a partir de integrar ambos tipos de factores, pero partiendo de las necesidades identificadas de los grupos de interés y los clientes, como grupo principal (garantizando así, el enfoque de cliente como piedra angular de cualquier proyecto de calidad) convocan a una mayor integralidad en el proceso de medición de ésta, al considerar no sólo la satisfacción, sino también, los procesos de generación de calidad por parte de la organización, promoviendo mayor efectividad en los análisis de mejora de la calidad.

## Capítulo 2

### Medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente sobre la base de factores intrínsecos y extrínsecos

#### 2.1 Introducción

El presente capítulo aborda el desarrollo de la metodología y las técnicas investigativas que fueron llevadas a cabo para establecer una nueva alternativa en la medición de la calidad del servicio hotelero basada en el desarrollo de un instrumento que integre factores de calidad intrínseca y extrínseca. Sin embargo, el principal objetivo del capítulo, vinculado a la aplicación de dichas técnicas, es la identificación de los factores a partir de las consideraciones conceptuales y propuestas de los diferentes modelos de medición de la calidad del servicio estudiados en el capítulo anterior. El procedimiento de actuación para la identificación de los mismos fue el siguiente:

Sobre la base de tres criterios rectores, se realiza una aproximación inicial a la identificación de los factores antes mencionados. Estos criterios se refieren a:

- ✓ El estrecho vínculo entre satisfacción y calidad, pero al mismo tiempo la distinción entre ambos conceptos.
- ✓ La experiencia alojativa del cliente, como resultado del funcionamiento de la organización y la actuación de elementos del entorno cercano a la misma, por lo que, en la generación de la calidad de la experiencia alojativa, deben ser considerados factores de calidad intrínseca y extrínseca.
- ✓ El enfoque al cliente, como piedra angular de todo proceso de calidad en la empresa, por lo cual, no sólo los procesos internos deben sustentarse bajo esta orientación, también la evaluación de la percepción del cliente como parte de su experiencia alojativa global.

A través del análisis de los enfoques actuales de procesos de medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero en la literatura, en algunas de las principales cadenas hoteleras del mundo turístico y las principales cadenas hoteleras cubanas, se trata de identificar las reservas potenciales existentes para incorporar oportunidades de mejora en estos procesos.

## 2.1 Análisis de los métodos y experiencias empleados en diferentes modelos de medición de la calidad del servicio en el sector turístico, en particular el hotelero

Las investigaciones realizadas sobre la medición de la calidad del servicio, ya sean de carácter teórico o aplicaciones pueden separarse en: las que miden fundamentalmente atributos relacionados con aspectos tangibles de la organización, las que fundamentalmente miden atributos relacionados con la fiabilidad y las que, esencialmente, miden atributos relacionados con el desempeño del personal. Sin pretender la exposición exhaustiva de éstas (vistas en su mayoría en el capítulo 1, la revisión permite observar el predominio del modelo SERVQUAL, sea en aplicaciones directas o con algunas variaciones.

En este sentido, se encuentran aplicaciones en el sector turístico, en hoteles de gran turismo (Gabriel, 2003), en agencias de viajes receptoras (Dipierrri, 2004), en establecimientos termales (Alén, 2004) y otras entidades turísticas. **(Anexo 14).**

Existen otras aplicaciones sectoriales de este modelo, como el DINESERV, en restaurantes (Stevens y otros, 1996)<sup>1</sup>, en supermercados (s/n, 2003) y servicios universitarios (Reboloso y otros, 2004)<sup>2</sup>, así como, modelos derivados de éste como WEBQUAL (Fransi, 2002), RESORTQUAL (Valls y otros, 2006) y TELQUAL (Chávez, 2006).

En menor grado, en las investigaciones revisadas se encuentran aplicaciones del Servperf en el sector turístico, como las de Alén (2004) y Casino (1999).

Resulta prácticamente nula, la aparición de aplicaciones de las técnicas de medida expuestas anteriormente.

En el orden práctico, la observación de los procesos de medición en cadenas hoteleras de reconocimiento mundial como Ritz Carlton, Marriott, Sol Meliá, NH, Accord, entre otras, lleva a concluir que no existe afiliación a ninguno de los modelos estudiados. Sin embargo, los instrumentos utilizados y los procedimientos que se establecen indistintamente, permiten reconocer la preferencia de las percepciones respecto a las expectativas, por parte de las organizaciones hoteleras. En este sentido, pudiera hablarse, salvando las distancias, de una mayor influencia del modelo Servperf, es decir, sin existir una aplicación de este modelo, se acepta, por los establecimientos hoteleros, en su gran mayoría, la premisa establecida por el mismo. Esta situación puede estar dada atendiendo al criterio de Cronin y Taylor, en su crítica al Servqual: *“...la escala de percepciones, por sí sola, puede predecir el*

---

<sup>1</sup> En Alén Ma. E. “Comparación de Escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales”. Rev. Galega de Economía. Vol. 15, No. 2. Universidad de Vigo, 2005

<sup>2</sup> Los autores desarrollan la técnica EACS que constituye una escala ampliada de calidad del servicio a partir del Servqual

*comportamiento de los clientes*<sup>3</sup>, resultando más cómoda su operativización, tanto para éstos como para la organización.

Son la encuesta (en muchos casos, corporativa) y las autoinspecciones, los instrumentos privilegiados del proceso, entre otros que se utilizan, donde, están presentes, de una forma u otra, las dimensiones establecidas por Servqual. Los indicadores utilizados son, principalmente, el índice de satisfacción y requerimientos de los clientes, el control de quejas y reclamaciones y la relación calidad-precio (Valor). **(Anexo 15).**

Un análisis particular del comportamiento de este proceso de medición en las principales cadenas del sector turístico cubano (Cubanacán, Gran Caribe, Habaguanex y Gaviota), a partir de una guía de entrevista diseñada al efecto, **(Anexo 16)** a los responsables ejecutivos de esta actividad en cada una de ellas confirma también esta tendencia, en sentido general.

No existe afiliación a ninguno de los modelos de medición de la calidad estudiados, sin embargo, la medición de la satisfacción del cliente, también descansa en las percepciones de los mismos, así como, se privilegia la encuesta como instrumento de medición **(Anexo 17)**. Lo mismo ocurre en el caso de los indicadores de calidad, los cuales, en general, coinciden con lo observado en cadenas hoteleras extranjeras. Los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas ratifican lo expuesto con anterioridad en relación a los instrumentos de medición, incorporándose, además, el registro de las quejas y reclamaciones atendiendo a que es una orientación del Ministerio de Turismo para todas sus cadenas. En el caso de los indicadores, el nivel de satisfacción de los clientes y la relación calidad-precio, son los más representativos dentro del sector. **(Anexo 18)**. Una caracterización de este proceso aparece en el **Anexo 19**.

Llama la atención en el caso de las entidades hoteleras cubanas, el bajo desempeño en relación a la medición de la satisfacción de los trabajadores (a excepción de las que ostentan los Premios o Certificaciones de Calidad).

Prácticamente, ninguna de las cadenas estudiadas, realizan estudios en este sentido de manera sistemática como parte del proceso de calidad que desarrollan. Por lo general este aspecto lo relacionan más directamente con el área de recursos humanos, lo que conduce nuevamente al cuestionamiento de la existencia de una verdadera alineación de la gestión estratégica y la calidad.

El análisis anterior, permite concluir, que de manera generalizada:

---

<sup>3</sup> Cronin, J ; Taylor, S. "Measuring service quality: a reexamination and extension". Rev. Journal of Marketing. Vol. 56, Págs. 55-88

- La medición de la calidad, se identifica como la medición de la satisfacción del cliente. Como se analizaba en el capítulo anterior, estos conceptos no tienen un mismo significado, El cliente puede manifestar satisfacción con el servicio recibido, los alimentos servidos en el restaurante, etc. y al mismo tiempo, pueden estarse incumpliendo normas de higiene alimentaria, de seguridad, de servicio, aspectos que forman también parte de la calidad. Aún cuando en algunos hoteles, los resultados de la retroalimentación muestren valoraciones satisfactorias, las auditorías o los controles de calidad del servicio, pueden, (de hecho, sucede así), estar detectando problemas de calidad de algún tipo.
- Predomina, en el sector hotelero, la utilización de técnicas de medición de la calidad basadas en las percepciones del cliente. En este sentido, se hace referencia a la *medición de la calidad percibida del cliente* reconociendo implícitamente la premisa establecida por el modelo Servperf.
- Los aspectos que se evalúan, fundamentalmente a través de encuestas a clientes, corresponden, en general, a factores y procesos intrínsecos al establecimiento, mezclando atributos relacionados con aspectos tangibles, la fiabilidad y el desempeño del personal. Ello sugiere una aceptación de las dimensiones establecidas por el modelo Servqual, aún cuando se incorporan otras dimensiones.
- La medición privilegia la evaluación de procesos de entrega del servicio sobre la base de aspectos tangibles y procesos internos que inciden directamente en la calidad percibida por el cliente.
- Al estar centrada la medición de la calidad en los procesos de entrega del servicio, los indicadores utilizados se restringen al nivel de satisfacción de los clientes (huésped) respecto a procesos internos vinculados a la prestación directa (check-in/check-out, limpieza de habitaciones, presentación de los platos, cortesía, etc.), limitando una visión más integral del desempeño de la organización respecto a la calidad a generar que agrega valor al servicio.
- Los procesos presentan limitaciones en relación a la retroalimentación de los restantes Grupos de Interés (proveedores, Gobierno, etc.) de un establecimiento hotelero, cuyas necesidades, respecto al hotel, deben ser también satisfechas (en general, a través de los clientes).
- En el caso particular de los establecimientos hoteleros cubanos:
  - Éstos muestran un comportamiento similar al de entidades hoteleras extranjeras, sin embargo, la evaluación sistemática de la satisfacción de los trabajadores, no forma parte de un sistema de retroalimentación previamente concebido.

- Aunque la medición de la calidad es un proceso reconocido, éste no se percibe como un sistema conscientemente diseñado y establecido. Existen reservas en relación a la utilización de los instrumentos (predominio de las encuestas) que no son aprovechadas, como las conversaciones informales, los modelos de escucha, las preferencias del huésped, etc., así como, reuniones con los TTOO, todos instrumentos de retroalimentación que contribuyen a evaluar el nivel de calidad del servicio que se ofrece.

- Los resultados de la medición, llevan un tratamiento generalmente operativo y sobre aspectos puntuales. El análisis no se vincula a la proyección estratégica de la entidad no percibiéndose alineación entre la calidad y dicha proyección.

El análisis de los establecimientos cubanos, permite observar que la medición de la satisfacción de los clientes incorpora algunas de las dimensiones establecidas por el modelo SERVQUAL. Pudiera pensarse, entonces, en la idea de diseñar encuestas de satisfacción basadas en una combinación de elementos presentados por la estructura SERVQUAL y la estructura SERVPERF, perfeccionando, así, la estructura de contenidos de las encuestas actuales.

Un estudio realizado por la autora, en una de las cadenas hoteleras del sector, sobre la evaluación de la calidad del servicio, a partir de las percepciones de los clientes y tomando como base dimensiones de las establecidas en el modelo Servqual, obtuvo los siguientes resultados: *Elementos tangibles: 10%; Personal: 36%, Fiabilidad: 42% y Seguridad: 12%. (Anexo 20)*

Aunque el estudio perseguía otros fines, el mismo permite demostrar, por un lado, la validez de aplicar en las entidades hoteleras un enfoque de medición basado en las percepciones, por el otro, la factibilidad de identificar las dimensiones que mayormente están incidiendo en el nivel de calidad del servicio ofrecido por estas entidades y que algunas coinciden con las establecidas en el modelo Servqual. El estudio validó además, una de las limitaciones planteadas al Servqual en relación al establecimiento de las dimensiones de la calidad del servicio, al identificar dimensiones (personal) diferentes a las establecidas en dicho modelo.

No obstante, el presente trabajo lleva la intención de abordar el proceso de medición de la calidad sobre la base de una evaluación que considere no sólo el proceso de entrega del servicio, sino también el proceso de generación de calidad para esta entrega, mediante la composición, en primera instancia, de factores intrínsecos y en segunda, de factores extrínsecos, atendiendo a la influencia que ya apuntábamos tienen estos últimos en la percepción de calidad del cliente.

Enfocar a calidad desde la perspectiva del servicio, obliga a precisar, de manera breve, las particularidades de éste dentro del ámbito hotelero, las cuales influyen en su gestión.

## **2.2 Particularidades del servicio hotelero**

Amén de que el servicio hotelero, en tanto servicio, presenta las mismas características generales de este tipo de actividad, existen aspectos, que a juicio de la autora, deben también asociarse a la caracterización de este tipo de servicio pues le incorpora particularidades que hace de su gestión una experiencia diferente. Aunque estos aspectos son tratados desde perspectivas más generales, los mismos, resultan determinantes para la calidad del servicio hotelero al asumir matices diferentes y en esta medida, pueden ser considerados particularidades específicas de éste.

Fundamentalmente, estos aspectos se refieren a:

- *La conceptualización del servicio en el orden operativo.* Muy asociado al proceso de servucción (**Anexo 21**), está el proceso de conceptualización del servicio, ya analizado en el capítulo 1. La necesidad de conceptualizar el servicio, radica en que es este proceso, unido al de servucción, los que inician la garantía de calidad en la prestación del servicio hotelero.
- *El peso de los servicios complementarios en la composición del servicio.* El paquete de servicio hotelero no sólo comprende el servicio básico (alojamiento), a éste se asocian un conjunto de servicios complementarios (alimentación, recepción, información, etc), que generalmente, tienen un peso significativo en la percepción de calidad del servicio. Estos, en la actividad hotelera, juegan un papel protagónico en la diferenciación de la oferta hotelera.
- *La fuerte interrelación entre las distintas partes organizativas del establecimiento hotelero.* El servicio hotelero descansa en necesarias interacciones de cada una de las áreas del hotel, de otra forma, éste no puede ser creado con calidad. Las repercusiones del funcionamiento de los procesos de áreas apoyo como Recursos Humanos, Servicios técnicos, Economía, Abastecimiento, etc. en el huésped, aunque indirectas, tienen su influencia en el nivel de calidad del servicio.
- *El impacto de factores del entorno cercano en la percepción de los clientes, sobre el nivel de servicio.* Es ésta una de las características que desde la perspectiva hotelera, no se toma mucho en consideración a la hora de evaluar la calidad del servicio. Sin embargo, el cliente en su valoración global de la experiencia alojativa, la incorpora de manera instintiva. El hotel, en sí mismo, no representa el atractivo principal que motiva la compra. A éste se asocian factores como la ubicación, la imagen local, los atractivos y actividades que ofrece la misma, la información y

orientación, etc. Este agregado de factores, es lo que impulsa el flujo turístico y en consecuencia, la compra de los servicios hoteleros.

Existen otros factores, tales como, la transportación, los servicios de aduana e inmigración, etc. que completan el paquete de valor de los servicios turísticos.

Su influencia, en la práctica cubana, es generalmente negativa en el nivel de repitencia de los turistas. Sin embargo, tomarlos en consideración, llevaría a hablar de la “*experiencia turística*”, no de la experiencia alojativa, aspecto al que se limita nuestro estudio.

### **2.3 Medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente basada en factores intrínsecos y extrínsecos**

El proceso de trabajo incorporó variadas técnicas y métodos tanto de carácter teórico (análisis de los modelos más reconocidos de medición de la calidad, en los últimos años, estudio de literatura sobre el tema); empírico (Método de Expertos, Método Delphi, entrevistas, encuestas), como estadísticos (muestreo, conversión, agregación y ponderación).

El análisis de los modelos estudiados condujo a definir, dentro de las propuestas hechas por cada uno, elementos que resultan válidos a los fines de esta tesis.

Tal es el caso del modelo SERVQUAL, donde a pesar de las críticas que en el orden operativo se le señalan, las dimensiones planteadas en el mismo pueden ser admitidas en una medición de la calidad que incorpore no sólo la evaluación de los procesos de entrega del servicio sino también la evaluación de los procesos de creación del mismo y su calidad. De la misma manera, resulta válido privilegiar las percepciones sobre las expectativas y en esta medida, el modelo SERVPERF reporta utilidad.

A los efectos de este trabajo, el modelo de calidad del servicio desarrollado por Grönroos, en particular, el modelo de la Oferta de Servicios Incrementada o Gestión del Producto Servicio, resulta de interés, especialmente, el tratamiento del servicio como producto y de la imagen tanto de la organización como de su entorno, en relación con la calidad percibida del cliente. Por último, otro de los modelos cuyas aportaciones son de beneficio para este trabajo es el modelo Service Profit Chain (SPS), a partir del tratamiento dado a los recursos humanos y la productividad en relación a la aportación de valor vinculado a la calidad del servicio.

En resumen, de cada uno de los modelos antes mencionados, contribuyeron a esta tesis los aspectos siguientes:

*Servqual*: las dimensiones propuestas, en especial, las que se refieren a los elementos tangibles (aparición de las instalaciones físicas, equipamiento, personal, materiales de información, entre otras).

*Servperf*: el enfoque de las percepciones que a nuestro criterio, resulta operativamente más válido para medir la calidad del servicio (calidad percibida), que a través de la discrepancia expectativa- percepción.

*La Oferta de Servicios Incrementada o Gestión del Producto Servicio*: el tratamiento del Servicio como un producto incorporando al mismo, factores externos al establecimiento, como la imagen local.

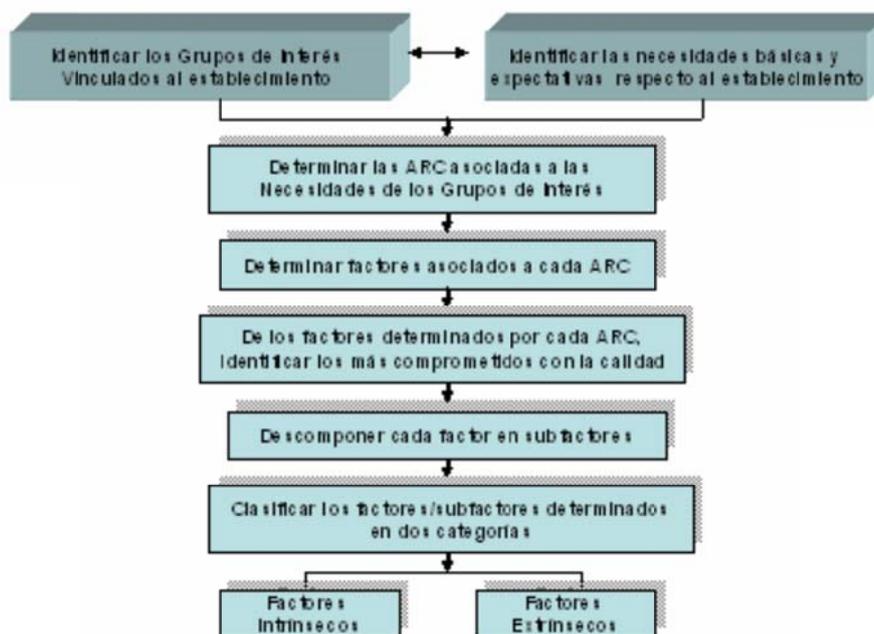
*Service Profit Chain (SPC)*: el enfoque dado a los recursos humanos, pero principalmente el vínculo de la productividad con la calidad, como aportador de valor.

Estas aportaciones, así como, las experiencias observadas en cadenas hoteleras de prestigio (Ritz Carlton, Marriott, Sol Meliá) que refuerzan las premisas de los modelos *Servqual* y *Servperf*, y las contribuciones de los modelos de Premios a la Calidad, (Baldrige, Europeo, Nacional de Cuba), favorecieron el establecimiento de la propuesta de una alternativa en relación a la medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, presentada en esta tesis.

La percepción de la calidad del servicio por parte del cliente, tiene un mayor alcance respecto a su experiencia alojativa, Existen, por tanto, factores internos (intrínsecos) y factores externos (extrínsecos) respecto al establecimiento hotelero que inciden directa o indirectamente en dicha percepción. Por ello, nuestro enfoque va encaminado a considerar estos factores lo que conlleva una nueva dimensión del proceso de medición al considerar factores que, sin formar parte del establecimiento hotelero (aunque pudieran estar ubicados dentro de éste, por ejemplo, la oferta de excursiones y opcionales), afectan su imagen global, de una u otra forma a los ojos del cliente.

## **2.4 Procedimiento metodológico para la identificación y fundamentación de factores y subfactores de calidad intrínseca y extrínseca**

Los modelos a los que se ha hecho referencia, los criterios expuestos anteriormente, así como, las características particulares que presenta el servicio hotelero, permitieron ir “dibujando” una metodología, para identificar los factores de uno y otro carácter. La metodología conforma diferentes fases que aparecen en el esquema de la **Figura 1**.



**Fig. No. 1 Trayectoria metodológica de la investigación**

Las dos primeras, son el punto de partida del proceso diseñado y persiguen el objetivo de que éste se oriente a dar respuesta a las necesidades básicas que presentan los Grupos de Interés del establecimiento hotelero, principalmente, los clientes, como Grupo de Interés principal. Ello garantiza el enfoque al cliente del proceso.

En sentido general, para el desarrollo de las distintas fases, fueron utilizadas diferentes técnicas. En las tres primeras, fué aplicado el método de expertos.

La conformación, del grupo de expertos partió de definir las características que debían poseer los mismos (**Anexo 22**). Estos debían ser gerentes hoteleros con más de 10 años de experiencia en el sector turístico y como directivos de hoteles, de diferentes categorías, además de reconocida su experiencia como tal. El grupo de expertos se conformó con 10 gerentes hoteleros no sólo de Ciudad de La Habana, sino también de otras regiones turísticas del interior del país, así como, de varias categorías de hoteles (3, 4 y 5 estrellas) y modalidades de producto (Ciudad, Sol y Playa y Complejo vacacional o Resorts).

Tanto para la identificación de los Grupos de Interés como para la determinación de sus necesidades, se partió de la consideración de varios autores, entre ellos, la serie de normas ISO 9000, la Asociación Americana para el Control de la Calidad (ASQC),

Q9000 (España, 1994) y en particular W. Trischler<sup>4</sup>, que sugieren los Grupos de Interés mínimos que tiene una empresa y sus principales necesidades.

A tales efectos, se diseñó el cuestionario para recoger el criterio de los expertos en relación a los Grupos de Interés de un hotel y sus necesidades respecto a éste **(Anexo23)**. Las necesidades de los Grupos de Interés sugeridas en el cuestionario, son resultado de combinar estudios anteriores realizados en las diferentes cadenas hoteleras, y la revisión bibliográfica relacionada con el tema.

Para la determinación de las Areas de Resultados Clave (ARC) se aplicó otro cuestionario cuyo contenido se orientó a obtener dicha información. **(Anexo 24)**

Las tres fases siguientes (Determinación de Factores, Determinación de Factores más comprometidos con la calidad del servicio y su desagregación en subfactores) fueron trabajadas por el método Delphi, combinado con sesiones de trabajo en grupo y la técnica de Reducción de listado atendiendo al criterio de frecuencia de elección<sup>5</sup>. En esta parte del proceso, fue incrementado el número de participantes para la emisión de criterios en la selección y reducción de los factores.

Como señala Ortigueira (1984), además de por su competencia en la materia,...“los expertos se seleccionan entre individuos que proceden de disciplinas diferentes, pero que tienen o podrían tener gran influencia sobre las decisiones tomadas en el campo estudiado”<sup>6</sup>, por lo que siguiendo este criterio, para la selección de los factores, se buscó abarcar diversas esferas relacionadas con el tema, a los efectos de que la información que se obtuviera fuera lo más relevante posible. A tales efectos, se consideró como criterio de selección, la relación directa o indirecta con el tema de la calidad en los hoteles por lo que, además de los 10 gerentes hoteleros ya mencionados, se incorporaron funcionarios del nivel superior (3) (Compañías y Ministerio), Representantes de TTOOs o agentes de viajes (5), Clientes (60), Académicos (5) y 21 estudiantes del 5to año de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de La Habana. En total, 6 segmentos y 106 participantes.

En relación a los segmentos seleccionados y su magnitud, es necesario realizar algunos comentarios. Los segmentos gerentes hoteleros, representantes de TTOOs y Agencias y Clientes constituyen los puntos de vista más relevantes para el trabajo, por lo que en su conjunto, representaron el mayor volumen respecto a los participantes. La selección de los representantes toma en consideración a aquellos TTOOs o Agencias de prestigio que operan con la mayoría de las cadenas hoteleras del sector (NF, Kuoni

---

<sup>4</sup> Trischler, W. Presidente del Grupo consultor MIRUS, especializado en mejora de procesos por más de 30 años y autor del libro, Mejora del valor añadido en los procesos. Edit. Gestión 2000, España.1998. Puede verse, además, ASQC Press, 1996.

<sup>5</sup> Los aspectos con menos del 50% de frecuencia por los segmentos de participantes fueron rechazados

<sup>6</sup> Ortigueira, M. (1984).. en Vargas Sánchez y otros. Sostenibilidad de la empresa hotelera. Indicadores para su medición. Universidad de Huelva, España. 2003

-Canadá, VAT, TUI - Francia, TMR). En el caso de los clientes, la complejidad en términos de volumen disponible y recursos para obtener la información directamente obligó a recurrir a informes sobre los estudios de satisfacción de clientes en relación a los servicios hoteleros, realizados por la Agencia de Viajes Cubanacán. De la información obtenida se hicieron las inferencias correspondientes para poder establecer su asociación a aspectos organizacionales determinados.

En relación a la clasificación de los factores y subfactores se tomaron por la autora, los conceptos establecidos en relación al significado de intrínseco y extrínseco. Las valoraciones de los subfactores realizadas, se obtuvieron a partir de normas o fórmulas específicas y de criterios evaluativos del personal de contacto en cada uno de los establecimientos objeto de estudio. La complejidad en el orden de los recursos de poder encuestar un volumen representativo de clientes en los diferentes hoteles, que resultara válido para obtener la información necesaria, obligó a utilizar la alternativa del personal de contacto, al cual se le reconoce las mayores posibilidades de conocer lo que piensa el cliente del producto-servicio recibido. En este sentido, fue seleccionado un grupo de personal de contacto con más de 5 años de experiencia en la actividad hotelera. El método de selección utilizado se fundamentó en la técnica del muestreo por conveniencia o intencional, el cual resulta útil tratándose de realizar un primer acercamiento a esta población. Fueron entrevistados 140 trabajadores (as) entre los 7 hoteles.

Las escalas de valoración de los subfactores, fueron determinadas bajo el criterio de que el efecto de un estado a otro, sobre la valoración general, presentara la menor diferencia posible, pero reflejara al mismo tiempo, los cambios de una manera lo suficientemente precisa para análisis posteriores.

Una escala del 1 al 5 no muestra claramente la diferencia de valores; una de mayores puntuaciones, conduce a valoraciones más subjetivas. El resultado en este sentido, fue la utilización de la escala a dos puntuaciones: 2, 4, 6, 8, 10 a los fines de facilitar los cálculos posteriores.

Como puede observarse, el proceso, hasta este momento, presenta una perspectiva fundamentalmente interna, mostrando la concepción que de este tema, tienen por lo general, nuestros hoteleros, que consideran que en la calidad del servicio, sólo tienen incidencia aspectos típicamente hoteleros. Sin embargo, la evaluación que hace el cliente de su experiencia, asociada a la estancia, conduce a la consideración de factores que trascienden el marco hotelero.

Atendiendo a ello, se incorpora, a criterio de la autora y sometido a la consideración de los expertos hoteleros, un grupo de factores del entorno cercano al establecimiento, que deben ser considerados en la medición de la calidad de la experiencia global que

éste ofrece. En este sentido, es que se habla en términos de “calidad de la *experiencia* alojativa”, a los fines de expresar el sentido global de la valoración realizada por el cliente.

El resultado de todo este proceso fue el desarrollo de un instrumento de medición de la calidad de la experiencia alojativa, el cual fue objeto de aplicación en 7 hoteles, de Ciudad de la Habana.

Los datos recogidos para dicha aplicación correspondieron al mes de noviembre del 2007, atendiendo a que este mes, es uno de los de mayor actividad dentro de la temporada alta del turismo en Cuba, a criterio de los hoteleros.

Se realizó un pequeño sondeo en la comunidad donde se encuentra ubicado cada establecimiento hotelero, a fin de tener una visión de las percepciones de ésta respecto al establecimiento en cuestión. Fueron entrevistados, indistintamente vecinos de la comunidad en cuestión (30 personas). Las preguntas realizadas en la entrevista recabaron información sobre: los beneficios y las afectaciones de tener ubicado el hotel en la zona, así como, la contribución o afectación de la población local, al hotel.

## **2.6 Análisis e interpretación de los resultados del procedimiento metodológico aplicado. Identificación de factores y subfactores**

Como se apuntaba con anterioridad, son las necesidades de los Grupos de Interés, el punto de partida para identificar los factores que inciden en la calidad de la experiencia alojativa del cliente.

Los resultados del trabajo con el grupo de expertos hoteleros, aparecen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Grupos de interés del establecimiento hotelero**

<b>No</b>	<b>GRUPO DE INTERES</b>	<b>FRECUENCIA DE VOTO</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Huésped	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	Trabajadores	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	Proveedores/Suministradores	<b>4</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	Inversionistas	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	Acreedores	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>6</b>	Comunidad	<b>7</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	Gobierno	<b>7</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	Nivel superior de dirección	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>9</b>	Directivos de la entidad	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>10</b>	Otros: TTOOs / AAVVs	<b>10</b>	<b>100</b>

De todos los Grupos de Interés propuestos, el criterio de los expertos, atendiendo a las condiciones específicas en que operan los establecimientos hoteleros en el sector turístico cubano, estableció como los principales, los clientes (huésped), los trabajadores, la comunidad y el gobierno.

Es incuestionable el papel de los Clientes (huésped) como Grupo de Interés principal del establecimiento hotelero. Todas las actividades del establecimiento, se desencadenan a partir de la existencia del mismo. Sin clientes, el hotel no puede operar. Además, es a través de los resultados que se obtengan con el tratamiento a los mismos, que pueden ser satisfechas, fundamentalmente, las necesidades básicas del resto de los Grupos.

Se identifica la Comunidad como Grupo de interés, atendiendo a la relación de beneficios que se establece entre ésta y la propia instalación hotelera y de cuyos resultados ambas partes tienen interés. La instalación toma en cuenta las necesidades de la comunidad que están asociadas al desarrollo de su operación, como por ejemplo, el cuidado del medioambiente (ej. control de los desechos sólidos), la tecnología no agresiva al medio (ej. abasto de agua), entre otras. La comunidad, al mismo tiempo, tiene incidencia en los resultados de calidad de servicio de la instalación, a través de la imagen, la higiene, el ambiente local, los atractivos que ofrece, etc.

Los resultados económicos y financieros del establecimiento hotelero, en el caso de Cuba, tributan a los aportes al Estado y en este sentido, existe un marcado interés por cumplir con éstos, por parte del establecimiento hotelero y el interés del gobierno porque los mismos se correspondan con las magnitudes establecidas, ello fundamenta la identificación de éste último, como un Grupo de Interés del establecimiento. De hecho, este elemento se asocia a la responsabilidad social que tiene la organización hotelera.

Los directivos de la entidad, son considerados como parte de los trabajadores de la misma, por lo que, no fueron visualizados como un Grupo de Interés independiente. Lo mismo ocurre con los Grupos relativos a los inversionistas y los acreedores, que los hacen corresponder con el Gobierno y los proveedores que no los perciben con un interés determinado por los resultados del establecimiento, en tanto con ellos se establece una relación contractual con restricciones que no ofrecen un espectro de opciones en relación a la satisfacción de las necesidades de ambas partes. Sin embargo, las características de la operación hotelera, condujo a los expertos a identificar como Grupo de Interés importante para el establecimiento, los TTOOs y Agencias de Viajes. La incorporación de los TTOOs y Agencias resulta totalmente válida por cuanto, son los principales suministradores (de clientes) al establecimiento,

sobre todo, atendiendo a que el turismo cubano es fundamentalmente de grupos. Como Grupos de Interés, éstos exhiben determinadas necesidades o expectativas respecto al establecimiento hotelero, por lo que la identificación de las mismas, constituye un aspecto necesario a los fines de orientar el funcionamiento de éste.

El resultado obtenido en la aplicación de la encuesta 1, fue un listado reducido de necesidades, a partir de la frecuencia de elección (hasta 5, fue considerado para incorporar en el listado final, pues, en general, las necesidades básicas, por su condición, no representan un número alto). El listado resultante se muestra en la **Tabla 2**, la cual identifica, a criterio de expertos, las necesidades básicas que presentan los Grupos de Interés del establecimiento hotelero. En el caso de los clientes, por su papel determinante en la operación hotelera y a solicitud expresa de los hoteleros, este número duplica la cifra establecida. Observando las mismas, la fundamentación se explica por sí sola.

La Identificación de los Grupos de Interés del establecimiento hotelero y las necesidades que éstos presentan respecto a éste, ofrecen la posibilidad de determinar las áreas de resultados clave (ARC) del establecimiento, más comprometidas con la creación de productos-servicios que satisfagan dichas necesidades a los efectos de ser monitoreadas sistemáticamente.

Partiendo de la información de las necesidades básicas identificadas, mediante el método Delphi, fueron determinadas 8 Areas de Resultados Clave. El 70% de los expertos consultados, incorporó, el Medioambiente como un Area de Resultado Clave. Estas fueron finalmente: Clientes, Suministros, Comercial, Economía-Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología e Información, Gestión y Medioambiente. **(Anexo 25)**

Los criterios sobre los cuales se determinaron las mismas, se basan, en lo fundamental, en la práctica de los expertos y fueron los siguientes:

*Clientes:* La medida de la calidad de un servicio pasa inequívocamente por el grado de satisfacción de los clientes. Es, sin cuestionamiento alguno, un ARC para los objetivos de calidad.

*Suministros:* Los estudios relacionados con el nivel de importancia que los clientes asignan al servicio, evidencian como uno de los atributos de mayor importancia los elementos tangibles del producto- servicio. Este atributo está fuertemente relacionado con la calidad, la apariencia y la seguridad. El contar con proveedores que garanticen oportunamente productos (industriales y alimenticios) de calidad, a los precios y cantidades adecuadas tendrá un determinado peso en la calidad percibida por los clientes. De nada sirve

disponer de un buen diseño de productos sino se cuenta con el suministro de insumos necesario. Además, contar con proveedores de primer nivel reduce los costos de calidad al no ser necesarias o ser mínimas las verificaciones de contenidos, calidad y cantidad.

**Tabla 2. Necesidades básicas-Grupos de Interés del establecimiento hotelero**

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	<b>NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL</b>
<b>Huésped</b>	Disponibilidad del producto-servicio ofrecido Variedad para elegir Servicio 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) Información
<b>Trabajadores</b>	Capacitación Solución a sus problemas y necesidades Oportunidades de promoción Reconocimiento por el trabajo desempeñado Disponibilidad de recursos p/ trabajar Información y orientaciones claras, precisas y oportunas
<b>Comunidad</b>	No contaminación ambiental Desarrollo de la comunidad (empleos, infraestructura, etc.)
<b>Gobierno</b>	Entrega puntual de los aportes programados Respuestas efectivas a resultados de inspecciones Situación financiera favorable Informaciones precisas y en tiempo Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas Comunicaciones abiertas y honestas
<b>TTOO</b>	Cumplimiento de los servicios contratados Niveles elevados de satisfacción de los clientes Atención efectiva a las quejas y reclamaciones de los clientes Atención efectiva a las necesidades que presentan Pago en tiempo de indemnizaciones de clientes

El reconocer los suministros como un Area de Resultados Clave, puede crear una aparente contradicción con la no selección de los proveedores entre los Grupos de Interés principal del establecimiento hotelero. Pero ya se explicó que éstos, a criterio de los expertos, no presentan un marcado interés en los resultados de la operación del hotel, dada las características de su relación con éste, pero sin embargo, son considerados elementos importantes en el logro de la calidad del producto-servicio.

*Comercial:* Pudiera prestarse a confusión la selección de esta área por cuanto guarda una muy estrecha relación con los clientes, hasta el punto que algunos especialistas la hacen corresponder con éstos en términos de resultados.

Aunque hasta cierto punto es válida dicha correspondencia, la práctica señala que las funciones que desarrolla el área comercial tienen una marcada incidencia en las estrategias de calidad y van más allá de la venta en el mercado. Se piensa, por ejemplo en el diseño de las marcas. Las políticas comerciales, las estrategias de ventas y de comunicación tienen una incidencia relevante en los resultados de la calidad del servicio y viceversa (Felipe Gallegos, 1994), (Ginebra y Arana, 1999). Tanto las expectativas (generadas por la comunicación), como la percepción del cliente, (lo que le llega como resultado de la prestación) y lo que resulta de la comparación de ambas (evaluación de la experiencia de servicio), tienen su impacto no sólo en futuras ventas sino también en los beneficios de imagen de la entidad hotelera. La segmentación y los estudios de mercado, así como, la retroalimentación de los clientes (incluyendo TTOO y AAVV), posibilitan una clara identificación de las necesidades básicas de los clientes respecto al producto-servicio que ofrece la entidad. Estas necesidades deben ser consideradas para establecer una estrategia comercial alineada a niveles de calidad que dé respuesta a los intereses tanto de los clientes como de la propia organización.

*Económico-financiera:* Es conocida la red de implicaciones existentes entre la satisfacción del cliente y los resultados económicos de la entidad. En el caso de las entidades hoteleras, la Ganancia de Operaciones (GOP) y los costos de calidad (en particular los relativos a los de fallos internos y los intangibles, que afectan la imagen del hotel), guardan estrecho vínculo con los resultados de calidad. El GOP, es uno de los aspectos que mejor refleja los resultados de calidad. Los costos de no calidad tienen también gran incidencia en los resultados del GOP. Diversos autores han estudiado esta incidencia. Según Gryna (1988) el costo total de la calidad está sobre el 20% - 40% de las ventas, para Crosby (1979), entre el 15 y 20% de la facturación, Camisón y Roca (1997), los sitúan sobre el 40%. Los costos de calidad pueden proporcionar una gran cantidad de información para la toma de medidas estratégicas en la entidad, así como obtener información de los puntos en la empresa donde se producen más pérdidas. Tal como se plantea en el Perfeccionamiento Empresarial, *“El área de regulación y control de contabilidad y finanzas es la encargada de administrar todo lo concerniente al sistema de costos de la calidad”*<sup>7</sup>

*Recursos Humanos:* Los recursos humanos están vinculados estrechamente a los parámetros de calidad que el cliente percibe. Esta ARC juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad superiores convirtiéndose por tanto, en un elemento básico en la calidad del servicio hotelero. Como señala Acosta y otros

---

<sup>7</sup> CECM, Decreto-Ley No.281. Art.274. 2007

autores (2002) “en muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería... debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes”<sup>8</sup>.

*Tecnología e información:* La tecnología es un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones hoteleras. Estas y en particular las relacionadas con la información, representan un punto de apoyo fundamental en la eficiente operación y la medición del desempeño organizacional en tanto suministran información clara y oportuna para la toma de decisiones. Su estrecho vínculo con el recurso humano, la convierte en una ventaja competitiva, si es utilizada eficaz e inteligentemente por éste.

*Gestión:* La calidad requiere liderazgo (enfocado como una función dentro de la organización y no como cualidad personal del directivo), y ética, entre otros factores. La gestión del establecimiento, bajo un enfoque de calidad y servicio, requiere de los directivos el compromiso y la participación, no sólo en aquellas actividades encaminadas a la mejora continua, también en su actuación cotidiana ante cualquiera de las actividades de la organización. Por otro lado, son los directivos, en primera instancia, los que deben promover y garantizar la integralidad y el alineamiento de la calidad con la gestión estratégica del establecimiento y una cultura organizacional que se convierta en el soporte de las iniciativas por la calidad del servicio.

*Medioambiente:* El tema ambiental, como parte de la filosofía de gestión de las entidades, cobra un espacio cada vez mayor en la práctica del turismo. La aplicación de normas nacionales e internacionales relacionadas con la gestión ambiental como por ejemplo, la NC 14001: 2001, contribuye a la creación de productos y servicios turísticos que impactan positivamente en la conservación del medio ambiente. Los aspectos ambientales constituyen uno de los requerimientos de mayor demanda de los turistas actuales y clientes en general, lo que obliga a la empresa hotelera a asumir acciones responsables en este sentido, en el ámbito operacional (mantenimiento, limpieza, cocina, restauración, lavandería, etc.) y en sus relaciones con los proveedores

En cada una de las ARC, actúan un conjunto de factores que tienen una influencia directa o indirecta en la creación de la calidad del servicio. Algunos de estos factores muestran una incidencia más marcada que otros.

Las fases que siguen a la determinación de las ARC, persiguen el objetivo de identificar los aspectos que están actuando en cada una de ellas y en particular,

---

<sup>8</sup> Acosta, A .J. y otros. (2002): Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Edit. Prentice Hall, Madrid. Pág.20

aquellos que resultan más comprometidos con los procesos de creación de calidad del servicio hotelero, a los fines de establecer, con posterioridad, los factores que inciden en la calidad del servicio hotelero.

El cuestionario utilizado presenta la propuesta de un conjunto de aspectos a seleccionar por cada ARC, indicando al mismo tiempo, la opción de adicionar nuevos aspectos no contemplados. El mismo fue aplicado a los diferentes segmentos de participantes incorporados para el desarrollo de estas fases, **(Anexo 26)** y significó una primera selección que redujo el listado inicial a 36 aspectos. **(Anexo 27)**

La necesidad de ir integrando el número de aspectos, a los fines de hacer más viable el proceso de estructuración de factores y de la medición a proponer, condujo a la realización de una segunda ronda Delphi y sesiones de trabajo grupal cuyo objetivo fue reducir el listado resultante de la primera ronda. El cuestionario utilizado fue diseñado a este fin **(Anexo 28)** y los resultados de su aplicación, redujo el número de aspectos a 23. **(Tabla 3)**

Las características de los vínculos entre aspectos, posibilitaron la integración de algunos de ellos (por ejemplo, calidad de los insumos... y especificaciones de calidad en contratos) constituyendo agrupaciones que se hicieron corresponder con los conceptos de Factor y Subfactor. Además, el análisis particular de cada factor, condujo a considerar, en algunos de ellos, subfactores adicionales, no identificados con anterioridad, lo cual motivó un reducido incremento de subfactores, respecto a la lista inicial.

La primera aproximación a la agrupación de aspectos bajo un determinado factor e identificar los subfactores asociados al mismo, dió por resultado 8 factores y 26 subfactores asociados. **(Anexo 29)**

Algunos de los aspectos, se consideraron directamente como subfactores, recibiendo una denominación más usual a los efectos de facilitar su comprensión y la operatividad del trabajo con los mismos. Sin embargo, son necesarios algunos comentarios respecto a algunos de los aspectos seleccionados:

*“Retroalimentación”* como subfactor de “Identificación de las necesidades cliente”. La identificación de las necesidades del cliente, en el marco del establecimiento hotelero, descansa en el proceso de retroalimentación, que en la práctica, se manifiesta de dos formas: la aplicación de encuestas para medir el nivel de satisfacción y la gestión de las quejas y reclamaciones. Atendiendo a ello, se utiliza el término “Retroalimentación” para significar la identificación de las necesidades de los clientes, incorporando en éste tanto la satisfacción del cliente, como la atención a sus quejas y reclamaciones.

**Tabla 3 Listado de aspectos seleccionados – 2da ronda Delphi**

ARC	ASPECTOS SELECCIONADOS
CLIENTES	1) Apariencia y estado de la planta hotelera 2) Equipamiento 3) Variedad del servicio y de oferta 4) Seguridad e higiene 5) Satisfacción de clientes
COMERCIAL	6) Identificación de necesidades del cliente (Retroalimentación) 7) Relación calidad-precio (Valor)
SUMINISTROS	8) Calidad de insumos y materiales 9) Calidad de los proveedores 10) Cumplimiento de especificaciones de calidad que aparecen en contratos
ECONOMICOFINANCIERA	11) Utilidad bruta 12) Costos de No calidad 13) Productividad
RECURSOS HUMANOS	14) Tratamiento a demandas del personal 15) Desempeño (Profesionalidad) 16) Satisfacción del personal 17) Formación técnico profesional
TECNOLOGIA E INFORMACION	18) Tecnología de Información al cliente 19) Tecnología de gestión
GESTION	20) Liderazgo de la Dirección respecto a la Calidad 21) Compromiso de los directivos 22) Preparación de los directivos
MEDIOAMBIENTE	23) Responsabilidad medioambiental 24) Impacto medioambiental

“*Relación Calidad- Precio*”. Desde la perspectiva de valor para el cliente, esta relación descansa en la comparación (prácticamente inconsciente) que establece el cliente, entre los beneficios que percibe con el producto-servicio que se le ofrece y el costo en que tiene que incurrir para obtenerlo (entendiéndose el costo como la agregación del precio, el esfuerzo y el tiempo).

La valoración del cliente, de la calidad percibida del servicio recibido, está matizada por esta comparación (Ginebra y Arana, 1999), convirtiéndose, de hecho, en el “*valor de su experiencia*”. Este enfoque, permite hacer corresponder el concepto “calidad-precio”, con el concepto “*Valor de la experiencia del cliente*”, éste último, utilizado definitivamente en la propuesta presentada.

“*Calidad de los proveedores*”. Los establecimientos hoteleros cubanos realizan sus procesos de compra y abastecimiento, sólo a través de dos empresas intermediarias con capacidad y autorización estatal para importar. Al mismo tiempo, estos establecimientos pueden realizar negociaciones con otros tipos de proveedores nacionales o extranjeros (firmas extranjeras radicadas en Cuba, otras empresas abastecedoras, etc.) pero mediante estas empresas importadoras cubanas, lo que convierte a las primeras en los únicos proveedores oficiales y las segundas, en proveedores indirectos. Bajo este criterio, se contempla la “calidad de los proveedores”, como un subfactor de la Oferta.

*“Utilidad Bruta”*. En los momentos actuales cobra una fuerza particular en relación con la calidad del servicio atendiendo, por una parte, a la afectación de la producción nacional (ciclones Ike y Gustav), que genera un incremento en las importaciones y por otra, a los movimientos de las tasas de cambio cuyo efecto resulta negativo en los ingresos medios. La utilidad está muy vinculada a los aportes, por lo que al verse afectada, la instalación buscará por todos los medios de garantizar su compromiso con el Estado y una de las vías más recurrentes es pasar a un segundo plano, aspectos fundamentales de la calidad. Medir el nivel de impacto de estos aspectos permite una mejor orientación en las acciones de mejora del servicio.

*“Productividad”*. Esta es un concepto que también se asocia a la calidad. A nivel del establecimiento, la productividad se calcula como la relación entre el Valor Agregado (medido a través de los ingresos) y el Promedio de trabajadores, es decir, como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para conseguirla<sup>9</sup>.

Preferentemente se piensa en el aspecto objetivo (tangibile) del servicio hotelero en relación a la productividad, dada la aparente dificultad que presentan los elementos intangibles en este sentido. El quehacer más común, al enfocar la medición de la productividad de los intangibles, es hacerla corresponder con la valoración subjetiva o apreciativa que hace el cliente. Sin embargo, aceptar este proceder lleva al cuestionamiento de la teoría marxista del valor de la mercancía (en este caso, el producto-servicio) y a la afiliación a la tendencia neoclásica sobre el particular, donde una de sus características principales radica en considerar que el valor se determina en el mercado por la apreciación subjetiva del sujeto económico, basado en la satisfacción que le produzca el valor de uso del bien.

Para estimar la productividad, según la teoría valor trabajo, considerando tanto el aspecto tangible como el intangible, es necesario tomar en consideración los recursos e insumos que intervienen en su prestación (trabajo pretérito) y el propio acto de servicio, en el cual producción y consumo ocurren al unísono donde también el trabajo incorpora valor (trabajo vivo).

*“Tecnología e información”*. Este Factor, dentro de la organización hotelera, incorpora disímiles formas, las que pueden ir, por ejemplo, desde el acceso a tecnologías de punta (Internet, cocina al vacío, etc.), hasta el funcionamiento adecuado de las existentes en la organización, pasando por el entrenamiento del personal para su utilización. Es incuestionable su rol, dentro de la entrega de un servicio de calidad. Sin embargo, a los efectos de una proyección operativa, sin tomar en consideración factores de índole económica, legislativa, etc, .es que se privilegia un enfoque de

---

<sup>9</sup> Ulacia, O. Z. Productividad, Hotelería y Calidad. Trabajo para el Mínimo de Economía Política. 2007

calidad hacia el exterior (tecnología- información al cliente) y calidad interna (tecnología de gestión) que se presentan como subfactores.

*“Influencia de los directivos”* (subfactor del *“Liderazgo respecto a la calidad”*).

Tanto la *capacitación de los directivos* en temas de calidad, como el *compromiso* de éstos al respecto, son aspectos importantes para identificar un liderazgo en este sentido. Sin embargo, más importante aún, es la influencia que éstos ejerzan sobre el colectivo, para alcanzar desempeños de calidad organizacionales y personales. Stoner (1978) se plantea el liderazgo como, “la capacidad para influir en la conducta de los seguidores...”<sup>10</sup>. Liderazgo, en esencia, es influencia. La adición de este subfactor es resultado de este análisis.

El conjunto de factores y subfactores de calidad intrínseca que se proponen, es enriquecido al considerar factores del entorno cercano al establecimiento.

Factores como el *Impacto medioambiental* y la *Localidad* y subfactores como el *Entorno hotelero*, la *Ubicación del establecimiento*, *Seguridad del entorno*, la *Contaminación medioambiental*, entre otros, entran a jugar en la percepción del cliente sobre la calidad de la experiencia vivida en su contacto con el hotel.

En este sentido, se incorporan 2 factores: *Impacto medioambiental* y *Localidad* y 7 subfactores asociados: *Contaminación medioambiental* (ruidos, malos olores, etc.), *Higiene del entorno*, *Ambiente local* (aglomeraciones, gritos, etc), *Imagen de la localidad*, *Información y orientación en la localidad*, *Infraestructura recreativa y otras* e *Impacto de la población local*.

En relación al sondeo en la comunidad, los resultados obtenidos muestran una tendencia favorable en los criterios. Cabe señalar, que algunos de los establecimientos, por su ubicación, no cuentan con una gran población local cercana, por lo que el número de entrevistados fue más reducido. Tal es el caso por ejemplo, de los hoteles P, C y Cu. En sentido general, la tendencia a una percepción favorable de la comunidad se sustenta en la posibilidad de obtención de empleo (sobre todo en el caso de los establecimientos ubicados en el polo turístico Centro Tradicional, dada la política de Habaguanex en relación a la captación de su personal), el establecimiento de pequeños negocios que contribuyen a crear determinadas facilidades (Tiendas, CADECAS, etc.) y la mejora de elementos de la infraestructura local (acueductos, fachadas, calles, etc.). Las afectaciones planteadas están referidas al abasto de agua (las acometidas de los hoteles) y el personal indeseable que arrastra la existencia de turistas en la zona. El resultado final, al incorporar el conjunto de factores externos

---

<sup>10</sup> Stoner, J. Administración. Quinta Edición. Edit. Universidad de la Habana. Pág. 506

antes mencionados, resultó en una propuesta de 10 Factores y 38 Subfactores asociados. **(Anexo 30)**

## 2.5 Clasificación de los Factores y Subfactores identificados

La clasificación de los factores, a los fines de diseñar posteriormente, un instrumento de evaluación de la calidad de la experiencia alojativa, se realizó atendiendo a 2 grandes grupos de categorías: factores intrínsecos – extrínsecos.

**Factores intrínsecos y extrínsecos.** La referencia de los Factores intrínsecos y extrínsecos en relación con la calidad, significa, en otros términos, estar hablando de calidad objetiva, también expresada como calidad funcional (Vázquez Casielles, 1996<sup>11</sup>; Grönroos, 1994) y calidad percibida, llamada también subjetiva (Vázquez Casielles, 1996, Grönroos, 1994; Parasuraman y otros, 1988; Steenkamp, 1990)<sup>12</sup>. Es decir, el análisis y la evaluación desde una visión interna de la calidad, sobre la base de especificaciones establecidas y desde una visión externa, a partir de las percepciones de los clientes. Luego, la medición de la calidad, desde la perspectiva de la experiencia del cliente, hace referencia tanto a procesos como a resultados.

Esta clasificación parte de tomar en consideración, como punto inicial, los conceptos de calidad objetiva y calidad subjetiva abordados por los autores antes mencionados. Si bien, el concepto de *calidad subjetiva o percibida (juicio global o actitud, relacionada con la superioridad del servicio)*<sup>13</sup> es el que ha venido predominando en el ámbito de los servicios, como forma de conceptualizarla, éste y el de *calidad objetiva o funcional*, son dos concepciones de la calidad distintas, **(Tabla 4)**.

**Tabla 4. Distinción entre la calidad objetiva y calidad subjetiva**

<b>CALIDAD OBJETIVA O FUNCIONAL</b>	<b>CALIDAD SUBJETIVA O PERCIBIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión interna de la calidad</li> <li>- Enfoque de Producción/Oferta</li> <li>- Adaptación a especificaciones preestablecidas</li> <li>- Prestación evitando desviaciones respecto al estándar establecido</li> <li>- Adecuada para actividades estandarizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión externa de la calidad</li> <li>- Enfoque de Marketing/Demanda</li> <li>- El cliente juez de la calidad</li> <li>- Basada en la determinación de necesidades, deseos y expectativas de los clientes</li> <li>- Actividades de elevado contacto con el cliente</li> </ul>

No puede hablarse que tanto una como la otra, se correspondan exactamente con la identificación de Factores/Subfactores intrínsecos y extrínsecos, pero sí estos conceptos contribuyeron a esclarecer el objetivo perseguido con esta clasificación al ir derivando, en el análisis, hacia criterios más exactos en relación a los Factores de calidad intrínseca y extrínseca.

<sup>11</sup> En Fransi, E. Ob. Cit.

<sup>12</sup> En Fransi, E. Ob. Cit.

<sup>13</sup> Parasuraman y otros. Ob. Cit. 1988

Sobre este punto de partida, se consideran Factores intrínsecos, a aquellos que nacen del interior del establecimiento hotelero, por lo cual, sobre ellos, éste ejerce una completa autoridad, es decir, tiene total poder de decisión y acción sobre los mismos. Los Factores/Subfactores considerados extrínsecos son aquellos asociados al entorno cercano al establecimiento y sobre los cuales el establecimiento puede ejercer algún tipo de influencia. Estos son factores cuyo poder decisional sobre ellos está totalmente o en su mayor parte, en manos de otras entidades. Las acciones del establecimiento, sobre estos factores, de estar éstos provocando efectos negativos sobre la calidad del servicio, se reduce, bien a ejercer presión sobre los responsables o entidades responsables, o bien a atenuar, con acciones propias, estos efectos negativos. Pero lo importante, en este sentido, es conocer el impacto de éstos sobre la imagen de calidad de la entidad. En ocasiones, se actúa en ambos sentidos, sobre todo cuando al establecimiento están vinculados elementos extrínsecos, que se encuentran ubicados dentro de su espacio, tales como, el buró de turismo o información, las tiendas para el turismo, casas de cambio de moneda, rentadoras de autos, etc.

La necesidad del establecimiento hotelero de actuar, de una forma u otra, sobre estos factores y de tomarlos en consideración ante una evaluación integral del nivel de calidad del servicio que se presta, está dada por la percepción global que de la calidad del servicio se genera en el cliente.

Sobre la base de estos criterios, los Factores/Subfactores determinados con anterioridad, fueron clasificados en intrínsecos y extrínsecos. **(Anexos 31 y 32)**

Algunos de los Factores presentan un doble carácter, como *Planta hotelera*, *Oferta* y *Satisfacción del cliente*, que presentan características intrínsecas y extrínsecas, lo que condiciona su tratamiento en el procedimiento de evaluación de la calidad de la experiencia alojativa.

Bajo esta clasificación se presentan 10 Factores de los cuales 5 tienen un puro carácter intrínseco, 2 carácter extrínseco y 3 que presentan el doble carácter; y 37 subfactores, de ellos 24 de carácter intrínseco y 13 extrínseco. Lo anterior se presenta en el esquema de la **Figura 2**.

Teniendo en cuenta la dinámica que presentan algunos Subfactores, se consideró conveniente diseñar una versión simplificada de la estructura de Factores/Subfactores buscando, una mayor frecuencia en la operativización del procedimiento. La estructura factorial propuesta contempla factores cuya dinámica es bastante lenta, pero, aparecen otros con mayor movimiento en el transcurso del tiempo.

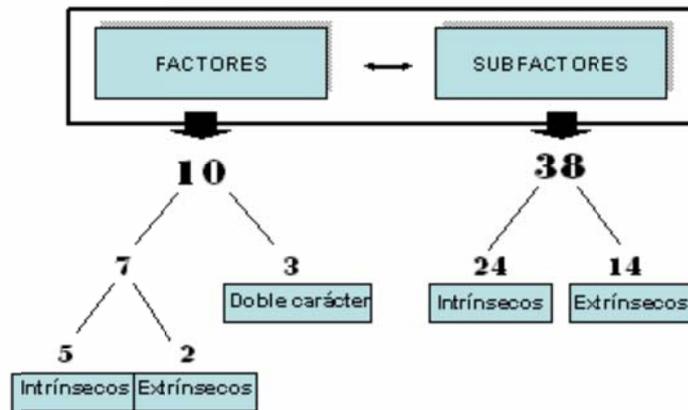


Figura 2 Factores y Subfactores intrínsecos y extrínsecos

## 2.6 Variante simplificada de la estructura factorial diseñada para la medición de la calidad de la experiencia alojativa

La situación descrita anteriormente, condujo a concebir un método cuya ejecución pueda abarcar tanto el período de operación de un año, como, períodos más cortos en función de la operatividad característica de nuestros establecimientos hoteleros y la necesidad de dar respuestas más rápidas a resultados que se derivan de los controles e inspecciones de calidad.

Al primer objetivo se llega con la estructura factorial ya analizada, sin embargo, trabajar en el segundo objetivo, implicó un rediseño de dicha estructura de modo que fuera más viable su aplicación en períodos cortos de tiempo. El rediseño de la estructura factorial originó una variante simplificada, a partir de la selección de los Factores/Subfactores dinámicos que aparecen en la misma. Estos son aquellos que muestran cambios en su comportamiento en un tiempo relativamente corto, por lo que asumen valores diferentes entre dichos períodos.

El análisis de la estructura de Factores/Subfactores y el rediseño realizado sobre la base de su dinámica, produjo la reducción de 1 Factor (*Localidad*) y 15 Subfactores, quedando la estructura factorial simplificada compuesta por 9 Factores y 22 Subfactores. **(Anexo 33)**

## 2.7 Conclusiones parciales

El desarrollo en los últimos tiempos, de modelos y técnicas asociadas a la medición de la calidad del servicio, ha realizado importantes aportes a la gestión por la calidad. A pesar de la primacía del Servqual, las aportaciones de otros modelos (la mayoría réplicas de éste) y técnicas, han tenido también su incidencia en nuevas iniciativas

relacionadas con la medición de la calidad del servicio particularmente, en aplicaciones en el sector hotelero.

En el caso particular de este trabajo, fueron útiles, las contribuciones del Servqual, el Servperf, los modelos de calidad de servicio de Grönroos (1988, 1994), la técnica SPC (Heskett, Sasser y otros) y los modelos de Premios.

Las prácticas de los procesos de medición de la calidad del servicio, en cadenas hoteleras extranjeras de reconocido prestigio y en los establecimientos hoteleros cubanos, aunque no observan la aplicación de estos modelos, ponen de manifiesto la conformidad con premisas establecidas por algunos de ellos (las dimensiones establecidas por Servqual, la orientación a las percepciones, establecida por Servperf, la medición de la satisfacción, etc.).

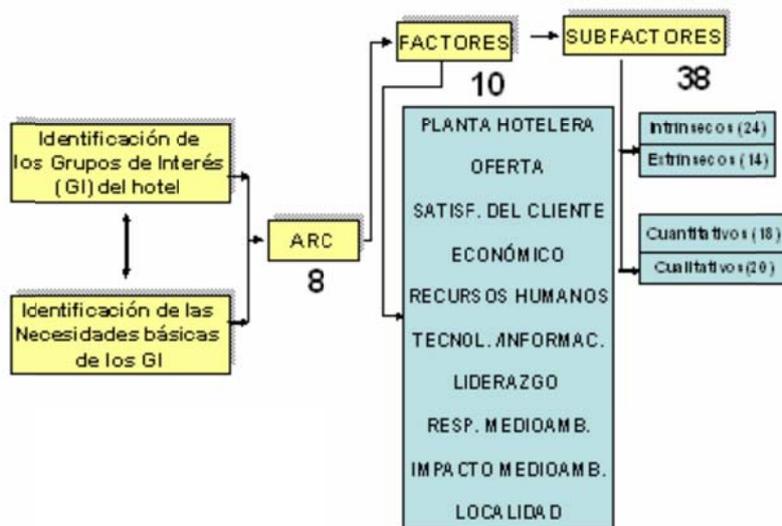
El contraste entre los aportes de los modelos referenciados y la realidad práctica en los establecimientos hoteleros, permite visualizar brechas que constituyen oportunidades de mejora en los procesos de medición de la calidad del servicio.

El carácter global de la percepción de los clientes respecto a la calidad del nivel del servicio hotelero, sugiere la incorporación, en los procesos de medición, no sólo de factores de funcionamiento interno del establecimiento, también de factores externos que, sin ser típicamente hoteleros, intervienen en la conformación de esta percepción global. Factores sobre los cuales, el establecimiento, puede actuar de una forma directa (menos) o indirecta, pero cuya identificación resulta beneficiosa en tanto impactan en la calidad. Integrar los dos tipos de factores, permite referirse a la calidad del servicio hotelero, percibida por el cliente, en términos de “*calidad de la experiencia alojativa*”. La palabra “*experiencia*”, encierra integralmente, las vivencias del cliente, en su alcance más amplio, no sólo respecto al hotel, sino también en lo que lo rodea y forma parte de su entorno.

En este sentido, se identifican un conjunto de factores de carácter intrínseco y de carácter extrínseco, mediante el desarrollo de un procedimiento metodológico mostrado en el esquema de la **Figura 3**.

La aplicación de este procedimiento conduce a la identificación de factores/subfactores, de uno u otro carácter.

Es posible ampliar las posibilidades del procedimiento propuesto, en relación a dar respuestas más operativas a los resultados de inspecciones/controles de calidad, mediante una variante reducida de la estructura factorial diseñada, tomando sólo en consideración, aquellos factores/subfactores de carácter dinámico.



**Figura 3. Procedimiento para la identificación de los factores y subfactores de carácter intrínseco y extrínseco**

Fuente: Elaboración propia

Si bien los procesos actuales hacen un aporte positivo, con la medición de la satisfacción del cliente sobre la base de factores de calidad intrínseca, a la conformación de estrategias efectivas de mejora, el identificar y considerar factores de calidad extrínseca, enriquece dichos procesos, al pensar en el cliente en términos de su experiencia integral con la estancia y no de una experiencia reducida al interno del establecimiento.

Vincular aspectos del Medioambiente cercano al establecimiento, (subfactores Impacto ambiental y Localidad) a la experiencia alojativa del cliente, ofrece otra perspectiva en la medición de la calidad, integrando procesos y resultados.

Algunos de los subfactores trabajados en la propuesta, son objeto de medición en las instalaciones (Higiene del establecimiento, Retroalimentación, Utilidad Bruta, Aprendizaje y desarrollo del personal, por citar algunos), pero, dichas mediciones se realizan de manera aislada y en muchos casos, responden a los objetivos de determinada actividad y no se asocian a los procesos de calidad. En este sentido, la alternativa propuesta, ofrece la oportunidad de establecer un enfoque sistémico entre los diferentes aspectos (Subfactores) en función de establecer un instrumento integral para medir y evaluar un determinado nivel de calidad asociado a la experiencia alojativa del cliente.

## Capítulo 3

### Método alternativo para la medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente

#### 1.1 Introducción

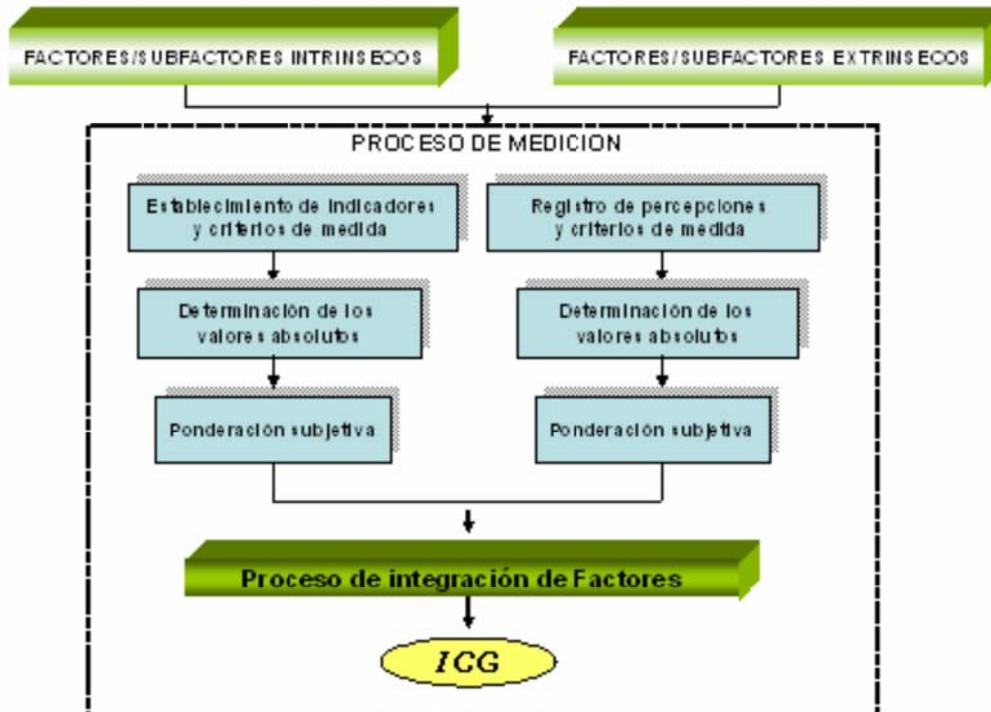
En el capítulo anterior fueron identificados un conjunto de factores y su expresión en subfactores, propios del funcionamiento de la entidad hotelera y del entorno cercano a la misma, los cuales resultan estrechamente comprometidos, por un lado, con procesos que generan la calidad del servicio (Factores de calidad intrínseca) y por otro, con la percepción global del cliente sobre la experiencia de su estancia en el establecimiento hotelero (factores de calidad extrínseca).

Sin embargo, para que ambos tipos de factores expresen algo, en función de la medición y evaluación de la calidad de dicha experiencia, es necesario, además de valorizarlos, lograr una adecuada integración entre ellos, de forma que se complementen unos con otros y ofrezcan, en su conjunto, una visión integral del fenómeno de la calidad en el establecimiento hotelero, desde la visión de la experiencia de servicio que se crea.

En este sentido, se diseña un método a los fines de lograr la integración de los factores, como una propuesta alternativa para medir el nivel de calidad generado que influye en la percepción de la experiencia de los clientes. En este capítulo se muestra el método diseñado para la integración de los Factores intrínsecos y extrínsecos, lo cual deviene en un Índice General de Calidad (IGC) del establecimiento hotelero. Este índice, permite establecer comparaciones y puntos de referencia del nivel de servicio generado a través del funcionamiento organizacional y la influencia del entorno cercano, en diferentes períodos de operación del establecimiento.

En esencia, el procedimiento de integración se muestra en el esquema de la **Figura 4**. El establecimiento de los indicadores y los criterios de medida tanto para los subfactores intrínsecos como los extrínsecos, fueron elaborados a partir de criterio de expertos, (en este caso los gerentes hoteleros), en sesiones de trabajo en grupo.

Igual ocurre con la ponderación subjetiva de los mismos, cuyos valores fueron resultado de la experiencia práctica de éstos, los análisis en las sesiones de grupo, así como, la experiencia práctica de la autora. Al mismo tiempo, se presentan los resultados y el correspondiente análisis, de la aplicación del método en 7 instalaciones hoteleras cuya modalidad de producto es Ciudad.



**Figura 4. Proceso de integración de Factores**

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 La medición de los Factores intrínsecos y extrínsecos

La medición de los factores mencionados, obliga, en primer lugar, a valorar los subfactores que componen cada uno de ellos y en segundo lugar, a determinar el nivel de influencia de los mismos (Factores y Subfactores) mediante su ponderación, respecto a la calidad del servicio y la experiencia alojativa, en general.

Importante es aclarar que los Factores/Subfactores identificados que guardan una relación directa con el cliente (Planta Hotelera, Oferta, Tecnología e Información, etc.), presentan un nivel de influencia similar en los principales segmentos de mercado, con los cuales operan nuestros establecimientos, de ahí que se establezca, a los efectos del estudio, el mismo nivel de influencia para todos. En la práctica, existen ligeras variaciones. El mercado francés, otorga un nivel de importancia ligeramente mayor a la higiene del establecimiento, sin embargo, el resto, también la valora como un atributo importante. Algo parecido ocurre con el precio y el mercado argentino (de hecho no constituye uno de los principales mercados para Cuba). Todos le ofrecen un nivel de importancia considerable a atributos del servicio como la información, la variedad de la oferta, el desempeño del personal, etc.

Lo anterior, se pone de manifiesto por el nivel de frecuencia con que aparecen los aspectos mencionados (y otros), en los informes de retroalimentación de las cadenas hoteleras cubanas y los comentarios que aparecen en los Fóruns por Internet<sup>1</sup>.

Volviendo a los Factores/Subfactores, las características cuantitativas que presentan algunos de ellos, permite asociarlos a la llamada calidad normada y en este sentido, el Factor en cuestión y sus subfactores asociados fueron considerados cuantitativos cuando su valor o magnitud podía ser expresada numéricamente a partir de especificaciones establecidas en las normas o a partir de relaciones. La medición de los mismos, fué factible a partir de un conjunto de indicadores.

De la misma manera, las características cualitativas de algunos de los Factores/Subfactores, no permiten expresar su valor numéricamente por lo que, en su medición se recurre a criterios subjetivos de valoración, sobre la base de percepciones o interpretaciones, en función de determinadas cualidades. En este caso, los Factores y Subfactores se identifican como cualitativos.

Los Factores y subfactores cuya medición es cuantitativa se muestran en la **Tabla 6**. Los Factores *Planta Hotelera*, *Oferta* y *Satisfacción del cliente*, presentan subfactores que se miden cuantitativamente y otros que se miden cualitativamente. Los Factores y subfactores que son medidos cualitativamente se presentan en la **Tabla 7**.

**Tabla 6. Factores de medición cuantitativa**

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES CUANTITATIVOS</b>
PLANTA HOTELERA	1) Imagen constructiva 2) Equipamiento
OFERTA	3) Calidad de productos y materiales 4) Calidad de los proveedores
SATISFACCION DEL CLIENTE	5) Retroalimentación 6) Seguridad interna
ECONOMICO	7) Utilidad Bruta 8) Costos de No Calidad 9) Productividad
TECNOLOGIA E INFORMACION	10) Tecnología de información al cliente 11) Tecnología de gestión
RECURSOS HUMANOS	12) Aprendizaje y desarrollo 13) Respuestas a demandas del personal 14) Satisfacción del personal
LIDERAZGO EN CALIDAD	15) Preparación de los directivos 16) Compromiso de los directivos
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	17) Estrategia medioambiental 18) Eficacia de la estrategia medioambiental

<sup>1</sup> Pueden verse varios sitios, como por ej. Turquoise Net ([www.turq.com](http://www.turq.com)) que tiene una sección llamada "Trip Reports" ("Informes de Viajes") donde los turistas exponen sus impresiones sobre las instalaciones que visitan en el Caribe.

**Tabla 7. Factores de medición cualitativa**

No.	FACTORES	SUBFACTORES CUALITATIVOS
1	PLANTA HOTELERA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entorno hotelero</li> <li>2. Higiene</li> <li>3. Ubicación del establecimiento</li> </ol>
2	OFERTA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de la oferta gastronómica</li> <li>2. Variedad de otras ofertas</li> <li>3. Oferta de excursiones</li> <li>4. Oferta de otras opcionales</li> <li>5. Precios de las ofertas</li> </ol>
3	SATISFACCION DEL CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valor de la experiencia del cliente</li> <li>2. Seguridad del entorno</li> </ol>
4	TECNOLOGIA E INFORMACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información al cliente</li> </ol>
5	RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalidad</li> </ol>
6	LIDERAZGO EN CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción del liderazgo</li> </ol>
5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contaminación medioambiental</li> <li>2. Higiene del entorno</li> <li>3. Ambiente local</li> </ol>
6	LOCALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen de la localidad</li> <li>2. Información y orientación en la localidad</li> <li>3. Infraestructura recreativa y otras</li> <li>4. Impacto de la población local</li> </ol>

Varios de los subfactores de los llamados cualitativos, tales como la *Variedad de la oferta* (gastronómica u otras), la *Higiene*, la *Contaminación medioambiental*, entre otros, pueden suscitar reservas, en relación al enfoque utilizado en su medición. Estos subfactores y otros, pueden ser medidos a través de indicadores, normas e instrumentos específicos, pero también, puede ser enfocada su medición desde el ángulo del cliente. En este sentido y a los fines que se persiguen, se decide privilegiar este segundo enfoque por encima del enfoque técnico, razón por la cual, han sido ubicados dentro del conjunto de los subfactores cualitativos.

La determinación de los indicadores se compone de algunos ya conocidos y establecidos y de otros, que fueron resultado de un análisis.

Muchas veces resulta difícil medir la eficiencia de los procesos en lo que respecta a la calidad con la utilización de indicadores, debido a la poca cultura en este sentido, la insuficiencia de registros y la poca confiabilidad de los instrumentos utilizados para captar la información. Esta debe ser la razón (entre otras), del limitado uso que hacen los establecimientos hoteleros de este tipo de herramienta para evaluar la calidad. No existen dudas de las ventajas que proporciona establecer indicadores, en su doble carácter: preventivo y corrector.

De ahí su utilidad, pues son una valiosa fuente de información para la gestión del hotel, al permitir el control que deviene medidas correctoras o preventivas.

La literatura consultada, muestra *dos tipologías de indicadores de calidad*: según la *gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado* y según el *concepto que sea de interés evaluar*.<sup>2</sup>

En la primera clasificación, se encuentran los *indicadores de suceso*, que miden un suceso grave y a menudo evitable y exigen una investigación completa del hecho, por ejemplo, “reclamaciones por incumplimiento de contrato” ó “indemnizaciones por quejas o demandas del cliente”; y los *Indicadores de Referencia* que miden hechos puntuales, es decir, hechos que son sólo investigados si se comprueba una desviación significativa respecto a un valor de referencia o una tendencia que se aleja de lo que se considera aceptable.

La segunda clasificación incorpora los *indicadores de demanda* (son más bien, informativos, en tanto miden la cantidad de solicitudes de prestaciones que se presentan en el servicio, por ejemplo el número de clientes atendidos por el Servicio de Habitaciones por año) y los *indicadores de calidad de las actividades*, entre los cuales se encuentran los ***indicadores de proceso*** que miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos por lo que, reflejan el *cómo se hacen las cosas*, por ejemplo, “número de reclamaciones registradas” y los ***indicadores de resultado***, los cuales miden los resultados finales de las actividades de prestación, es decir, miden el resultado de una actividad sin tener en cuenta cómo fué realizada, por ejemplo, “número de clientes indemnizados”. A los fines de este trabajo, el interés recae fundamentalmente en estos dos tipos de indicadores, utilizando uno u otro, según sea el objetivo que se persiga en la medición del aspecto de calidad específico.

La construcción de los indicadores tuvo en cuenta lo siguiente:

- Estos deben estar alineados con el proyecto estratégico de la entidad hotelera (Misión, Visión, Objetivos, Areas de Resultados Clave (ARC)), de ahí que, los indicadores propuestos, están guardando correspondencia con las ARC.
- El conjunto de indicadores no se puede considerar un sistema estático o cerrado ya que pueden existir aspectos de calidad pendientes de consideración o que aún siendo considerados, pueden requerir algún tipo de revisión de los parámetros que lo cuantifican.
- A los efectos de la medición, deben contemplar aspectos de eficiencia y eficacia. Los primeros, referidos al uso óptimo de los recursos. Los segundos, referidos a los "resultados" en relación con las metas y los objetivos organizacionales. Los indicadores de efectividad, en tanto se refieren al alcance de los resultados

---

<sup>2</sup> (2006) Los indicadores de calidad en las empresas de servicios. Págs. 4 – 6. En [www. calidad. org](http://www.calidad.org)

prefijados a través del uso óptimo de los recursos, contemplan tanto la eficiencia como la eficacia.

- Con el fin de potenciar comparaciones con otros establecimientos hoteleros, la construcción de los mismos expresa condiciones de igualdad comparativa en los elementos que lo conforman.

Resultaron 32 los indicadores entre contruidos y tomados de los ya existentes, para la medición de los subfactores cuantitativos (**Tabla 8**). Las formulaciones para su cálculo, se muestran en el **Anexo 34**.

Sin embargo, un indicador no tiene significado alguno sino está asociado a una evaluación determinada. Al efecto, fueron elaborados los criterios de medida para los subfactores que son medidos de manera cuantitativa. **Anexo 35**.

Acerca de algunos de los indicadores, es necesario realizar algunos comentarios:

- *Estado y funcionamiento del equipamiento*. La operación adecuada de cualquier establecimiento hotelero requiere de un gran número de equipos e instrumentos. De este gran conjunto, a los efectos del control, se privilegia la atención a aquellos que tienen un papel significativo en la propia operación y entrega del servicio y los que representan inversiones considerables. A juicio de los expertos, fué considerado: el equipamiento asociado a los sistemas de ventilación, refrigeración, la gastronomía (Minibares, baterías de cocina, Neveras, Campana de extracción, hieleras, etc.) los sistemas de comunicación, los ascensores, el control de cerraduras magnéticas y algunos elementos del sistema de seguridad.

Lo anterior no excluye la posibilidad de incorporar, de forma opcional por el establecimiento hotelero, algún otro equipamiento que se considere importante a los efectos de la calidad del servicio y del control. Ello dependerá de las características de operación del establecimiento en cuestión.

- *Indemnizaciones a clientes* (Subfactor Costo de No Calidad). Es conocido por todos, la repercusión de la calidad en la rentabilidad de la empresa, especialmente, desde el ángulo de su impacto en los costos. “*Los costos de calidad son aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria, así como, de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria*”.<sup>3</sup> Comprenden tres grupos<sup>4</sup>:

- 1) costos de prevención (Investigación de mercados, capacitación en calidad, etc.)
- 2) costos de evaluación (Inspecciones, certificaciones, etc.)

<sup>3</sup> CECM. Decreto-Ley No.281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Art. 273. 2007

<sup>4</sup> Los costos de calidad se clasifican de acuerdo con diversos criterios, el más aceptado es el la Institución de Estándares Británicos BS6143 (En Camacho, G.; López. G. Gestión integral de los Servicios Turísticos. 2006.

### 3) costos por fallos (internos y externos).

Sin embargo, a nivel de la práctica hotelera cubana, no existe aún, una estructura de costos, diseñada para que ofrezca la posibilidad de obtener datos e información que permita los análisis correspondientes en función de los costos de la calidad en general y de la no calidad, en particular. Es por ello que, a nivel de los establecimientos hoteleros, la medición de este rubro (en aquellos pocos que lo hacen), se basa fundamentalmente, en el registro y análisis de los costos por fallos internos. Pero, no todos los costos por este concepto pueden determinarse o determinarse fácilmente dentro del sistema contable existente en estas empresas. La información que dentro de esta estructura se muestra de manera más clara, es la referida a las indemnizaciones y compensaciones a clientes (por lo general a TTOOs). Las devoluciones, que pudieran ser otro aspecto a tomar en consideración, su registro contable no explicita cuando éstas son por problemas de calidad. Abrir, en los momentos actuales, el espectro de este tipo de costos, tratando de violentar la práctica habitual y la manera de efectuar los registros existentes (acción probada ya, sin éxito, por la autora de este trabajo), no reportaría beneficio alguno a los fines prácticos de la medición.

Es por ello que, se considera dentro del subfactor Costo de No Calidad, sólo el indicador de referencia

- *Preparación en calidad de los directivos/ Activismo de la Dirección* (Subfactor Liderazgo en calidad). El liderazgo es un concepto que tiene muchas aristas y a él están asociados, en el marco empresarial, diversos aspectos, todos importantes. La influencia del liderazgo en la cultura y el clima de la organización está fuera de todo cuestionamiento, sin embargo, abordar explícitamente, la evaluación de estos aspectos representa prácticamente, un trabajo investigativo específico de una gran amplitud. Incorporar estos aspectos dentro del marco de los indicadores, tiende a descolocar el centro de este trabajo. En este sentido, se especifica el tipo de liderazgo que se busca medir (centrado en la calidad) y se establecen indicadores objetivos que midan el comportamiento de los directivos en este sentido.

Vale señalar, que el Factor vinculado al Liderazgo en Calidad incorpora un Subfactor cualitativo, vinculado a la percepción de dicho liderazgo por los trabajadores, lo cual puede traducirse, en alguna medida e indirectamente, como una expresión de la influencia del mismo en la cultura organizacional del establecimiento.

En relación a los criterios de medida para los indicadores, se llama la atención sobre el indicador "*Eficiencia del proceso de atención a quejas y reclamaciones*".

Para este indicador la calificación máxima (10) se corresponde con un desempeño de 30 días o menos. Esta valoración puede prestarse a confusión de no conocer que el tiempo *mínimo* que los TTOOs otorgan para considerar aceptable la demora a sus demandas por reclamaciones de clientes, es de un mes. Existen TTOOs que establecen un período mayor (hasta 3 meses). Sin embargo, a los efectos de la calidad del servicio, se consideró además un tiempo menor (menos de 30 días) para una calificación máxima.

Para la medición de los subfactores de carácter cualitativo, se utiliza un instrumento donde se exponen diferentes gradaciones de criterios a los cuales les fueron asignados calificadores de percepción sobre la base de la escala de 5 valores (2, 4, 6, 8, 10). (**Anexo 36**). Este instrumento fue aplicado, por la autora, para recoger la información con el personal de contacto de cada instalación, por las razones antes explicadas.

Las calificaciones obtenidas, requirieron una conversión posterior a valores cuantitativos absolutos, mediante el promedio de las frecuencias de voto de las mismas.

### **3.3. Papel desigual de los factores y subfactores intrínsecos y extrínsecos.**

La producción de calidad de la experiencia alojativa está, en primer lugar, influenciada por los factores intrínsecos (24 Subfactores). Son estos factores, los que determinan, dentro del funcionamiento interno del establecimiento hotelero, los resultados que evalúa con posterioridad el cliente a través de su percepción. Sin embargo, como ya se apuntaba, también sobre ésta actúan, factores de la calidad extrínseca. Los factores extrínsecos, aún y cuando influyen en la experiencia, presentan una incidencia más débil sobre la misma. Esta desigualdad entre ambos grupos de Factores, obliga a determinar cuál es el peso relativo de cada uno de ellos y de los subfactores que lo integran, en la conformación de la calidad de experiencia del cliente. A tales efectos, se realizó una nueva sesión de trabajo con los expertos hoteleros donde se determinó una ponderación subjetiva, a tres niveles: Subfactores, Factores y categorías (intrínseca y extrínseca) **Anexo 37**.

El resultado de esta sesión fue un peso ponderado de los factores intrínsecos, de 0,75 (75%) y de los factores extrínsecos de un 0,25 (25%). Un análisis similar procedió en el caso de los subfactores.

### 3.4 La integración de los Factores intrínsecos y extrínsecos. Procedimiento

Medir y evaluar la calidad de la experiencia alojativa del cliente a partir de los Factores intrínsecos y extrínsecos propuestos, sugiere buscar la manera de integrar los mismos. La integración de los Factores deviene la obtención de un indicador integrador, que expresa el nivel de calidad que genera el funcionamiento del establecimiento hotelero en conjunción con la incidencia de elementos del entorno cercano. Dicho indicador se denominó Indicador General de Calidad (IGC).

La integración se sustenta en un procedimiento técnico.

Aunque en la bibliografía consultada aparecen diversas técnicas y herramientas para el cálculo de indicadores generales, en el desarrollo de esta fase se ha hecho uso de una técnica sencilla, elaborada por el Dr. Martín Fernández (2006), consistente en la ponderación y agregación de valores, para obtener un indicador único.

El procedimiento es el siguiente:

A partir de la valoración de los subfactores intrínsecos y extrínsecos (cuantitativos y cualitativos) y del establecimiento de los pesos de ponderación de los Factores y Subfactores respectivos, se realiza la agregación de valores hasta llegar al índice integrador.

En síntesis, el procedimiento es:

Sea:

V<sub>sn</sub> Valor absoluto del subfactor intrínseco

V<sub>se</sub> Valor absoluto del subfactor extrínseco

CP<sub>sn</sub> Coeficiente de ponderación del subfactor intrínseco

CP<sub>se</sub> Coeficiente de ponderación del subfactor extrínseco

#### VALOR PONDERADO DEL SUBFACTOR

$$V_{sn} * CP_{sn} = \mathbf{VP}_{fn} \text{ (Intrínseco)}$$

$$V_{se} * CP_{se} = \mathbf{VP}_{fe} \text{ (Extrínseco)}$$

donde:

**VP<sub>fn</sub>** Valor ponderado del subfactor (intrínseco)

**VP<sub>fe</sub>** Valor ponderado del subfactor (extrínseco)

Sea:

**CPF<sub>n</sub>** Coeficiente de ponderación del factor intrínseco

**CPF<sub>e</sub>** Coeficiente de ponderación del factor extrínseco

## VALOR PONDERADO DEL FACTOR

(Intrínsecos): = **VPFn**

$$\sum_{i=1}^4 VPfni * CPFn$$

(Extrínsecos): = **VPFe**

$$\sum_{i=1}^4 VPfei * CPFe$$

donde:

**CPFn** Coeficiente ponderación del factor intrínseco

**CPFfe** Coeficiente ponderación del factor extrínseco

**VPFn** Valor ponderado del factor intrínseco

**VPFe** Valor ponderado del factor extrínseco

IGC (Índice General de Calidad)

$$\sum_{i=1}^8 (VPFni) * CPcn + \sum_{i=1}^5 (VPFei) * CPce = IGC$$

donde:

**CPcn** Coeficiente ponderación de la categoría intrínseca

**CPce** Coeficiente ponderación de la categoría extrínseca

### 3.5 Aplicación del procedimiento en hoteles de ciudad 4 y 5 estrellas.

Los siete (7) hoteles seleccionados para el trabajo, por razones de accesibilidad tanto a la información, como al propio hotel, están localizados en Ciudad de la Habana. Tres de ellos pertenecen a la línea de hoteles construidos en la década de los 50 (Hotel C, Cu y Co)<sup>5</sup>, dos, su construcción data de finales del siglo XIX (Hotel I y Hotel T), este último remozado recientemente), uno de la década del 30 del siglo pasado (Hotel S) y el último cuya construcción es relativamente reciente (Hotel P).

Las principales características que presentan como establecimientos hoteleros se muestran en el **Anexo 38**.

Las características de cada hotel y su clientela, determinan en gran medida, el nivel de operación de cada una de ellas. Los hoteles de mayor nivel de operación son los ubicados en el Centro Tradicional.

El único proveedor oficial de estos establecimientos es ITH (única en el sector con autorización a importar junto a Caracol), pero estas empresas trabajan con una gran

<sup>5</sup> Fuente: Ministerio de Turismo, Dirección de Desarrollo. 2007

diversidad de proveedores nacionales y extranjeros, por lo que, a los efectos prácticos, éstos últimos fungen como proveedores indirectos.

Estas instalaciones se encuentran desarrollando acciones, de una manera u otra, relacionadas con la Gestión de la Calidad. No obstante, a pesar de las potencialidades que cada una de ellas presenta, aún no se evidencia un avance significativo en este sentido, que las lleve a proyectar en el mercado, una imagen consistente en cuanto a calidad del servicio se refiere. En estos resultados inciden causas objetivas como subjetivas, como el nivel de compromiso de la Dirección, el conocimiento sobre el tema, la sistematicidad en las acciones, la disponibilidad de recursos, etc.

La medición de la calidad del servicio se sustenta fundamentalmente, en la evaluación de la satisfacción del huésped.

En los hoteles se determinaron los valores absolutos de los Factores/Subfactores intrínsecos y extrínsecos, a partir de los indicadores propuestos (para los subfactores de carácter cuantitativo) y los criterios de medida establecidos (para los subfactores de carácter cualitativo). Para ello fue utilizada una hoja de trabajo diseñada al efecto donde cada una de las áreas del establecimiento involucradas, fué aportando la información correspondiente al mes de noviembre del 2007, relacionada con el indicador en cuestión (**Anexo 39**).

Los subfactores extrínsecos presentan una situación más crítica. El único subfactor que presenta valores absolutos altos y de manera recurrente es *Ubicación* y sólo referido a los hoteles del Centro Tradicional. Ninguno del resto de los subfactores, presentan, como generalidad, valores que lleguen a 9.

Llama la atención, en el análisis preliminar de la información obtenida sobre los subfactores intrínsecos, los temas relacionados con los proveedores y el medioambiente. En el primero, se evidenció un conocimiento limitado de las características y potencialidades de sus proveedores indirectos.

De los 7 hoteles estudiados, 5 de ellos manifiestan no mantener un registro o realizar análisis de los proveedores indirectos, aspecto éste que es parte del trabajo de calidad de las organizaciones y que se incluye en el desarrollo de los

Sistemas de Gestión de la Calidad. En la NC- ISO 9004: 2001, el punto relativo a los "Proveedores y alianzas", señala: *"Existen varias oportunidades para que las organizaciones incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados de negocios tales como.....dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes..."*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> NC- ISO- 9004: 2001. Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño. (ISO 9004.2000 Traducción Certificada, IDI). Pág., 22

Quizá esta situación puede responder a la primacía que en estas relaciones, tiene ITH, una de las dos únicas empresas importadoras del sector.

El tema medioambiental, es una “asignatura pendiente” en estos hoteles. Cuatro de los 7, no contemplan una estrategia en este tema. En algunos de ellos, se observaron algunas acciones en este sentido, pero éstas no responden a un sistema articulado y alineado con la estrategia general del establecimiento ni con la de Calidad. Las acciones constituyen parte de un Programa específico para el tema medioambiental (“Hoteles Verdes”).

Siguiendo el procedimiento establecido, se calcularon los valores ponderados de los Subfactores (intrínsecos y extrínsecos). **Anexos 40 y 41**

El valor ponderado de cada Factor, es resultado de la sumatoria de los valores ponderados de los subfactores que lo componen (VP<sub>sn</sub> / VP<sub>se</sub>), multiplicada por el Coeficiente de Ponderación del Factor en cuestión (CPF<sub>n</sub> / CPF<sub>e</sub>).

Los valores resultantes para ambos tipos de Factores, se muestran en el **Anexo 42**. Los valores ponderados para cada categoría (Intrínseco / Extrínseco) por hotel, son el resultado del producto de la sumatoria de los valores ponderados de los factores (VPF<sub>i</sub> / VPF<sub>e</sub>) por el coeficiente de ponderación de la categoría en cuestión:

$$\sum_{i=1}^8 (VPF_{ni}) * CP_{cn} = VP_{cn}$$

$$\sum_{i=1}^5 (VPF_{ei}) * CP_{ce} = VP_{ce}$$

Estos valores se muestran en la Tabla 11 a continuación:

**Tabla 11 Valor Ponderado de la categoría intrínseco y la categoría extrínseco por hotel (VP<sub>cn</sub> / VP<sub>ce</sub>).**

	I	T	S	P	C	CU	CO
<b>VP<sub>cn</sub></b>	<b>4,83</b>	<b>5,67</b>	<b>4,50</b>	<b>5,37</b>	<b>4,27</b>	<b>5,70</b>	<b>4,33</b>
<b>VP<sub>ce</sub></b>	<b>1,60</b>	<b>1,85</b>	<b>1,75</b>	<b>1,60</b>	<b>1,62</b>	<b>1,83</b>	<b>1,70</b>

Un primer nivel de análisis, permite observar, un funcionamiento interno bastante parejo de los establecimientos (en el rango de los 4 y 5 puntos). Los factores de carácter intrínseco, presentan un mejor desempeño, en los hoteles Cu (5,70) y T (5,67), con una ligera superioridad del primero. La lectura de estos valores puede traducirse en que el funcionamiento de la organización, desde el punto de vista de los procesos internos que contribuyen a la generación de calidad en la experiencia de

servicio, presenta, en su conjunto, mayores efectos en estos establecimientos respecto al resto de los hoteles analizados.

Factores tales como, la *Planta hotelera* (0,83 y 0,81, respectivamente), la *Oferta* (0,72, en el caso del hotel Cu), *Recursos humanos* (hotel T) y la Retroalimentación, en lo particular, la satisfacción del cliente (1,60 en el Cu y 1,51 en el hotel T) los separan del resto.

Aunque pudiera decirse que ambos hoteles presentan un funcionamiento bastante similar, en los valores obtenidos relativos al factor Recursos humanos, el hotel T, presenta mejores resultados respecto al hotel Cu. Las características del primero, (hotel más pequeño, con un reducido número de trabajadores, la gran mayoría fundadores del hotel, por lo que la sinergia y las relaciones formales e informales, están consolidadas, según se observó durante la aplicación) hacen menos compleja una atención más personalizada y sistemática a los problemas de los trabajadores y a la generación de satisfacción con las labores que desempeñan en el hotel.

Los problemas, que se evidencian, desde el punto de vista de la calidad de la experiencia alojativa de una manera generalizada en los establecimientos estudiados, están relacionados con los factores *Planta Hotelera* (todos los hoteles presentan valores por debajo de 1), *Oferta*, *Económico*, *Tecnología e Información* (igual situación). La situación más crítica se presenta en el Factor *Responsabilidad Medioambiental*, donde los valores obtenidos son bastante bajos en todos los hoteles.

El estudio de los Factores de carácter extrínseco muestra que son los mismos hoteles los que muestran un mejor resultado.

El establecimiento hotelero que muestra un mayor efecto de los factores extrínsecos en la experiencia alojativa, es el hotel T (1,85), siguiendo en orden, los hoteles Cu (1,83) y S (1,75). La posición del hotel T viene avalada por el balance del efecto que ejercen los índices de los factores extrínsecos en su conjunto, sobre todo, la superioridad en el Factor *Planta hotelera* (particularmente el subfactor *Ubicación*).

Uno de los mayores atributos del hotel T es su ubicación. Situado en una de las principales zonas del Centro Tradicional de la Ciudad y cercano a centros de recreación y culturales, entre otros atractivos de la localidad. Ello explica los valores obtenidos en relación a la *Oferta* (1,23), al igual que el hotel S (1,25).

Respecto al factor *Localidad*, llama la atención la situación del hotel I. El valor que presenta este hotel en este factor, se acerca al obtenido por el hotel T, pero el hecho de encontrarse prácticamente ambos hoteles muy cercanos, llevaría a pensar en la obtención de valores iguales o casi iguales. Sin embargo, no ocurre así.

Puede pensarse, subjetivamente, en la mayor aglomeración de personas en el entorno que presenta el hotel I, afectando en alguna medida, negativamente, la percepción del

cliente en relación a la *Imagen local* y el *Impacto de la población local*. No obstante, estos criterios son subjetivos y no constituye, la comparación entre hoteles, el objetivo de este trabajo

Un segundo nivel de análisis es, el estudio particular de los subfactores, a los efectos de evaluar su comportamiento en la generación de la experiencia de servicio (en el caso de los subfactores intrínsecos) y la influencia en la percepción del cliente respecto al nivel de servicio (en el caso de los subfactores extrínsecos).

El estudio de los valores absolutos de cada subfactor, contribuye a este análisis.

De la misma manera, el estudio de los valores ponderados de estos subfactores, contribuye al análisis particular de su efectividad.

No hacer este tipo de análisis, estaría limitando y distorsionando la orientación a estrategias de mejora más efectivas y concretas, al no identificarse claramente los subfactores que están actuando negativamente dentro del factor en cuestión.

Una visión más integral y abarcadora se obtiene, si, a partir de los análisis particulares de cada tipo de factor (intrínseco y extrínseco), se busca la integración de los mismos. Dicha integración concluye en un Índice General, de calidad de la experiencia alojativa del cliente

La obtención del Índice General de Calidad (IGC), como resultado de la integración de los Factores de carácter intrínseco y extrínseco, parte de la fórmula ya estudiada al inicio de este acápite y que se reduce a:

$$VP_{cn} + VP_{ce} = IGC$$

Los IGC para cada establecimiento hotelero, son: (**Tabla 12**)

**Tabla 12 Índice General de Calidad por hoteles**

HOTEL	VP <sub>cn</sub>		VP <sub>ce</sub>		IGC
I	4,83	+	1,60	=	<b>6,43</b>
T	5,67		1,85		<b>7,52</b>
S	4,50		1,75		<b>6,25</b>
P	5,37		1,60		<b>6,97</b>
C	4,27		1,62		<b>5,89</b>
CU	5,70		1,83		<b>7,53</b>
CO	4,33		1,70		<b>6,03</b>

Los resultados anteriores reflejan que son los hoteles Cu (7,53) y T (7,52), los que presentan las mayores expresiones de influencia de los Factores intrínsecos y extrínsecos en la calidad de la experiencia alojativa del cliente, siguiéndole en orden, el hotel P (6,97).

Aunque el IGC de ambos hoteles puede interpretarse como un funcionamiento interno en ambos que contribuye a una mejor generación de calidad de la experiencia de servicio y una influencia positivamente mayor de los factores extrínsecos, en la experiencia alojativa del cliente, es el hotel Cu, el que presenta ligeramente mejores resultados. La imagen dentro del sector hotelero cubano de estos dos establecimientos, corrobora estos resultados.

Cercano a los hoteles Cu y T en sus resultados, se encuentra el hotel P.

El análisis de los resultados entre los diferentes hoteles hace pensar en que una línea de investigación que complementaría el presente trabajo estaría encaminada a categorizar, a través del índice obtenido por la instalación, el nivel de competitividad de la experiencia alojativa del establecimiento en cuestión. Ello implicaría una tarea científica que involucre otros supuestos lo cual no constituye objeto de estudio de esta tesis.

### **3,6 Operativización del método para la medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente**

La propuesta realizada como un método alternativo para medir la calidad de la experiencia alojativa de cliente, propone determinadas características a los efectos de su operativización en los establecimientos.

Las características se presentan tanto en el orden metodológico como en el orden operativo. En el orden metodológico, lo más significativo, se encuentra en el carácter no rígido del método o su flexibilidad de adaptación.

El método puede incorporar, a opción del establecimiento hotelero, en correspondencia con las características de su operación y el grado de comprometimiento con el nivel de calidad de servicio propuesto en un momento dado, o la intención de privilegiar un aspecto en toda su dimensión, nuevos Factores (intrínsecos o extrínsecos).

De la misma manera, puede sufrir adecuaciones para ser aplicado a otras modalidades de producto hotelero (Playa, Naturaleza, de recorrido, etc.) Las características de operación de otras modalidades, así como, el peso de los elementos que intervienen en el desempeño organizacional y la influencia de otro tipo de factores exógenos, determinarían los factores y subfactores a tomar en cuenta para conformar los instrumentos de medida y evaluación, pero en cualquier caso, la lógica del procedimiento sería la misma.

En el orden operativo, su aplicación propone determinadas condiciones:

- ✓ Atendiendo a la naturaleza de los Factores y Subfactores incorporados en el mismo, la dinámica de algunos de ellos y la laboriosidad del método (no así su

complejidad), su aplicación resulta de mayor beneficio y validez, para el establecimiento hotelero, anualmente.

- ✓ El momento de su aplicación puede variar y está a opción del establecimiento, sin embargo, a criterio de la autora, el mejor momento es al final de la operación de la temporada alta de turismo en el establecimiento. Este momento ofrece dos beneficios a la gestión de la calidad: por un lado, pueden tomarse las medidas correspondientes para mejorar aquellos aspectos que lo requieran o conocer, exactamente la magnitud de la afectación de éstos y atenuar con otras acciones la misma, cuando no puedan ser resueltos de inmediato (como pudiera ser el caso de algún Subfactor extrínseco) y así, preparar la próxima temporada. Por otro, impulsa a todo el personal a ir revisando sus desempeños y mejorarlos, durante la operación, con el objetivo de alcanzar los valores prefijados para cada uno de los subfactores al final de la misma.
- ✓ Lo anterior no limita la posibilidad de su aplicación en períodos más cortos y con fines más operativos, para lo cual fue diseñado la versión reducida donde sólo se incorporan aquellos subfactores, que por su esencia, presentan una mayor dinámica en su comportamiento.
- ✓ Los indicadores que aparecen en el mismo, son instrumentados para su control y registro en cada una de las áreas funcionales u operativas del establecimiento hotelero. Esta descentralización, hace más sencillo el desarrollo del procedimiento. Ej. Los indicadores que responden al Factor *Recursos Humanos*, son controlados por esta área, los que responden por ejemplo, al Subfactor *Seguridad*, son controlados por las áreas vinculadas directamente con su funcionamiento.
- ✓ La descentralización de la información a procesar, se reduce, al ser el ejecutivo de calidad del establecimiento, el encargado de integrar toda la información y crear el procedimiento para su análisis a nivel de áreas primero y de Consejo de Dirección posteriormente.
- ✓ El proceso debe ser documentado y archivado por el ejecutivo de calidad a los fines de observar la dinámica de los resultados, los avances o retrocesos y la efectividad de las medidas estratégicas tomadas.

El método propuesto, mide la calidad desde el establecimiento de alojamiento turístico, pero siempre desde un enfoque de la visión del cliente. El proceso tiene su punto de partida con la determinación de las necesidades del cliente y el resto de los Grupos de Interés a partir de lo cual, se construye todo el resto.

Conviene aquí recordar los conceptos de calidad percibida o subjetiva (desde el cliente) y calidad objetiva o funcional (enfoque interno).

La alternativa propuesta, toma en consideración ambos conceptos y los integra para medir la calidad de la experiencia alojativa del cliente, no del servicio hotelero.

### **3.6 Sistema de control**

La operativización del método alternativo introduce la necesidad de construir un sistema de control que garantice su efectividad. De hecho, todo proceso de evaluación está asociado a un sistema de control.

En este caso, teniendo en cuenta lo planteado por Stoner, respecto a un sistema de control, se diseñó una variante modificada para un seguimiento a corto y mediano plazo de los resultados de la aplicación del procedimiento.

El **Anexo 43** presenta las diferentes fases del sistema de control asociado al método alternativo y los distintos momentos en que cada una debe ser ejecutada.

En la operatoria del sistema asociada a los Subfactores cualitativos, es importante precisar el aspecto relativo a la recogida de los criterios de los clientes.

Dadas las condiciones existentes en el momento de aplicación del instrumento diseñado (Anexo 36) para esta tarea, no fue posible lograr un volumen representativo de clientes por lo que, como se explicó anteriormente, se trabajó con el personal de contacto directo con el mismo. A nivel del establecimiento, es factible lograr dicha representatividad, pero se hace necesario adaptar el instrumento redactando las preguntas directamente a los clientes. Otra variante puede estar en el rediseño de la encuesta a los clientes donde se incorporen los subfactores cualitativos. Esta variante no es muy aconsejable pues haría demasiado extenso el cuestionario e iría contra la tendencia actual, de elaborar cuestionarios con el menor número de preguntas posibles, al cliente.

La responsabilidad de la recogida de información a los clientes pertenece al ejecutivo de calidad de la instalación, no obstante, puede involucrar en su ejecución, al de Relaciones Públicas e incluso al comercial.

Pueden ser utilizadas otras vías, para recabar la información del cliente, como pueden ser las conversaciones informales con los mismos (los animadores pueden contribuir en esta forma), los sistemas de escucha (los cantineros y las camareras, en este caso, hacen una buena contribución), entre otras.

### **3.8 Conclusiones parciales**

La propuesta de medición de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, desde la perspectiva de la capacidad que tiene el establecimiento para generar experiencias satisfactorias para el mismo, complementadas con elementos de su entorno cercano,

contempla la integración de factores asociados a la calidad, tanto internos como externos del hotel. Desde este punto de vista, es que se asume la experiencia alojativa del cliente.

La aplicación del método que sustenta la propuesta, en hoteles de ciudad, de categoría 4 y 5 estrellas, demostró la viabilidad de identificar factores intrínsecos y extrínsecos que contribuyen a producir calidad para conformar una experiencia de servicio al cliente que resulte satisfactoria.

Se demuestra, además, la posibilidad real de medir la calidad, no sólo desde el prisma de la satisfacción (cliente), sino también desde los procesos y aspectos que intervienen en su generación. Sobre este segundo aspecto, se toman en consideración, premisas y conceptos de modelos y técnicas de medición de la calidad reconocidos en los últimos años, todos basados fundamentalmente, en lo interno de las organizaciones, para incorporar, además, un conjunto de factores externos a las mismas, los cuales juegan su papel en la conformación de una experiencia de servicio en el cliente, con una visión más amplia.

El trabajo de campo, en los hoteles estudiados, evidenció algunas insuficiencias desde el punto de vista de la medición de la calidad, que se convierten en oportunidades de mejora. Entre estas insuficiencias, la de mayor significado a los efectos de utilización del método propuesto, es la no existencia de una integración de indicadores que pueda ser aprovechado a estos fines.

La medición de los factores intrínsecos, requirió la utilización de indicadores, algunos ya establecidos por los sistemas de control que operan en los establecimientos hoteleros como por ejemplo, normas, cumplimiento del plan de inversiones, calidad del agua potable, crecimiento de la productividad, etc.), y otros, conocidos pero que no se trabajan o se trabajan no sistemáticamente (nivel de satisfacción del personal, Costos de no calidad, Preparación de la fuerza de trabajo y los directivos, etc.) y un último grupo de indicadores elaborados en este trabajo en función de los fines que se perseguían. La aplicación de este método, precisa de ese cuerpo de indicadores y de su control sistemático

El trabajo de integración, evidenció una mayor influencia de los factores intrínsecos respecto a los extrínsecos, en la conformación de una experiencia alojativa positiva.

Los resultados de la aplicación confirmó la percepción positiva que existe dentro del sector hotelero turístico del país (en relación a los hoteles marca propia), de los establecimientos que presentaron un mayor Índice General de Calidad (Hotel Cu y Hotel T). Sin embargo, incluso estos hoteles, no están exentos de problemas de calidad que inciden en la percepción del cliente, existiendo por lo tanto, reservas potenciales que pueden ser aprovechadas y enriquecidas. Los procesos de medición

actuales, aunque contribuyen a dicho aprovechamiento, limitan el enriquecimiento de estas reservas, en un sentido más amplio.

La alternativa de medición de la calidad de la experiencia alojativa que se propone, busca aprovechar las oportunidades de mejora que se detectan a través de los métodos actuales, al trabajar la medición desde el enfoque de la "experiencia" de servicio y no puramente desde el servicio en sí, una de las teorías más actuales vinculadas a la gestión del servicio y su calidad (*Gestión de la experiencia*). Esta propuesta, reporta mayores beneficios al establecimiento hotelero, tanto en el orden económico, comercial, como de la gestión.

En el orden económico los beneficios son indirectos, y se materializan fundamentalmente, a través del beneficio comercial. Incidir, además de en los aspectos internos del establecimiento, en elementos de su entorno cercano de una manera directa o indirecta, fortalece la imagen favorable del mismo, facilitando su posicionamiento en el mercado y por tanto, su comercialización frente a los Touroperadores (TTOO) y potenciales clientes en general.

La imagen favorable en el mercado, descansa, inevitablemente, en la percepción del cliente, por lo que todo el trabajo interno, el funcionamiento de los procesos operativos de servicio, así como, la incidencia del entorno cercano al establecimiento, deben orientarse a crear esa percepción favorable.

Un cliente satisfecho representa para el establecimiento el fortalecimiento de su imagen en el mercado, (al convertirse el primero en un promotor gratuito del mismo), lo que se traduce en beneficios económicos para la entidad. Además, una fuerte imagen en el mercado, contribuye de manera indirecta, a consolidar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, en consecuencia, se reduce la fluctuación laboral por motivos de insatisfacción, disminución de los costos, etc.

El valor de un cliente para el establecimiento hotelero no sólo está reducido al cálculo de su consumo a partir de la tarifa promedio, la estancia, el número de visitas al año y los gastos opcionales en que pueda incurrir el mismo. Este valor se incrementa, al multiplicarlo por el número de personas (familiares, amigos, etc.) a las que promueve el establecimiento.

En relación a la pérdida de clientes, quizá muchos piensen que perder unos pocos no afecta grandemente los resultados de la operación. Sin embargo, esta pérdida está matizada por el comportamiento de los clientes insatisfechos con la experiencia de servicio, que permite identificar un determinado factor de insatisfacción que al asociarse al número de habitaciones del hotel, el % de ocupación y la tarifa media, eleva el valor de la pérdida. Esto sin considerar, la publicidad desfavorable gratuita que hace del establecimiento a un número de personas mayor que a las que hace una

recomendación favorable. Según los autores Barlow y Moller (2001) esta cifra fluctúa entre 8-20 personas<sup>7</sup>

No obstante estas ventajas, no constituye una práctica establecida en los establecimientos hoteleros, el análisis del costo de haber perdido un cliente por estar insatisfecho.

Desde el punto de vista de la gestión, el registrar de manera periódica los resultados del comportamiento de los factores y en particular, los subfactores que los componen, permiten centrar la atención en aquellos que posibiliten una mejora de la experiencia de servicio, al mismo tiempo que brindan la posibilidad de mejorar el desempeño de la organización.

La consideración de factores de calidad intrínseca y extrínseca del servicio, desde la perspectiva de la *experiencia alojativa del cliente* fortalece el proceso de medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero.

---

<sup>7</sup> Barlow, J.; Moller, C. Una queja es un regalo. 3ra edición. Ed. Gestión 2000. com, 2001.

## 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
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>41</b>

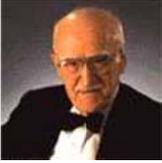
### ESTRUCTURA HOTELERA. PRODUCTO CIUDAD POLOS TURISTICOS- CIUDAD DE LA HABANA

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
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>41</b>

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><b>Definición:</b> Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.</p>	 <p><b>Definición:</b> Adecuación al uso y ausencia de errores</p>	<p><b>Definición:</b> Satisfacción de las expectativas de los clientes</p>	 <p><b>Definición:</b> 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><b>Definición:</b> Conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos</p>
<p><b>Filosofía</b> 14 PRINCIPIOS PARA LA ALTA DIRECCIÓN</p>	<p><b>Filosofía</b> LA MEJORA DE LA CALIDAD COMO UN PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p><b>Filosofía</b> EL CONTROL DE CALIDAD</p>	<p><b>Filosofía</b> REVOLUCION CONCEPTUAL DE LA GERENCIA</p>	<p><b>Filosofía</b> PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</p>
<p><b>Aporte:</b> El ciclo <b>PECA</b>: Plan, Ejecución, Control y Acción</p>	<p><b>Aporte:</b> <b>La Trilogía de la Calidad:</b> 1. Planificación de la Calidad 2. Control de la Calidad 3. Mejora de la Calidad</p>	<p><b>Aporte:</b> La incorporación de la función gerencial al control de la calidad. Establece el concepto <b>Control Total de la Calidad</b>.</p>	<p><b>Aporte:</b> Los Círculos de Calidad en la empresa</p>	<p><b>Aporte:</b> 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 tema<sup>1</sup>.

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)<sup>2</sup>**
- ✓ Como evaluación global basada en las experiencias del consumo a lo largo del tiempo **(Fornell, 1992 y Anderson, Fornell y Lehmann, 1994)<sup>3</sup>**

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

Los autores Fornell, Anderson y Lehmann, exponen los principales elementos que diferencian la calidad percibida de la satisfacción del cliente<sup>5</sup>:

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

<sup>1</sup> 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)

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

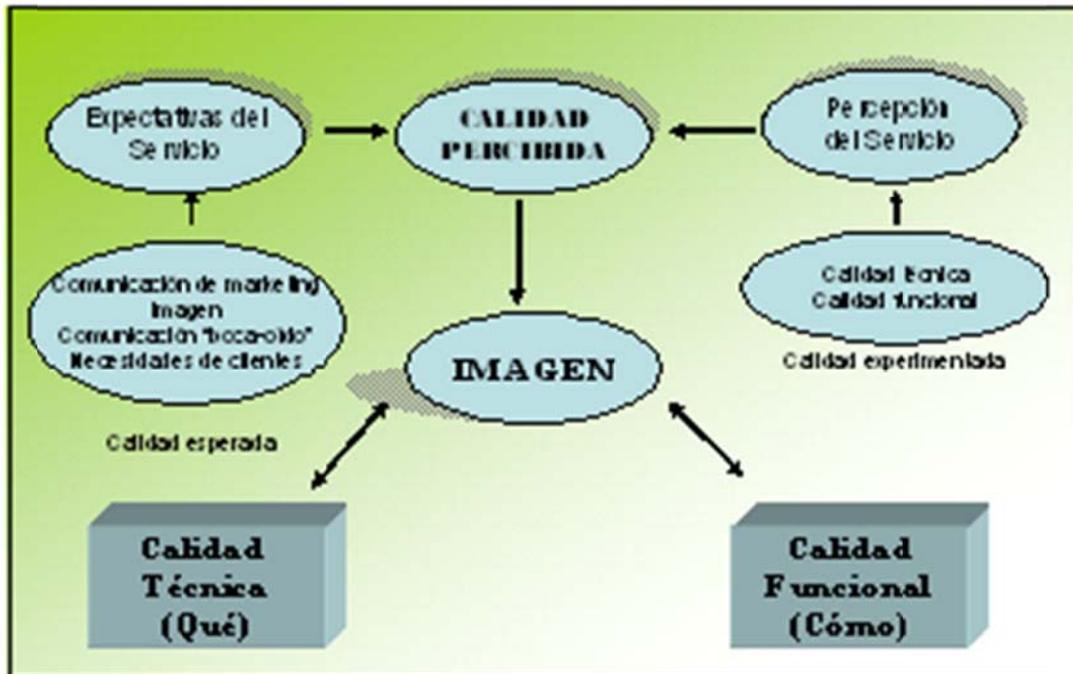
<sup>3</sup> Anderson, E. Fornell, C., Lehmann, D. "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden". Journal of Marketing. Vol. 58, Julio. Págs. 53-66 (1994)

<sup>4</sup> 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)

<sup>5</sup> 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)<sup>6</sup> y (1988)<sup>7</sup>

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

<sup>7</sup> 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.

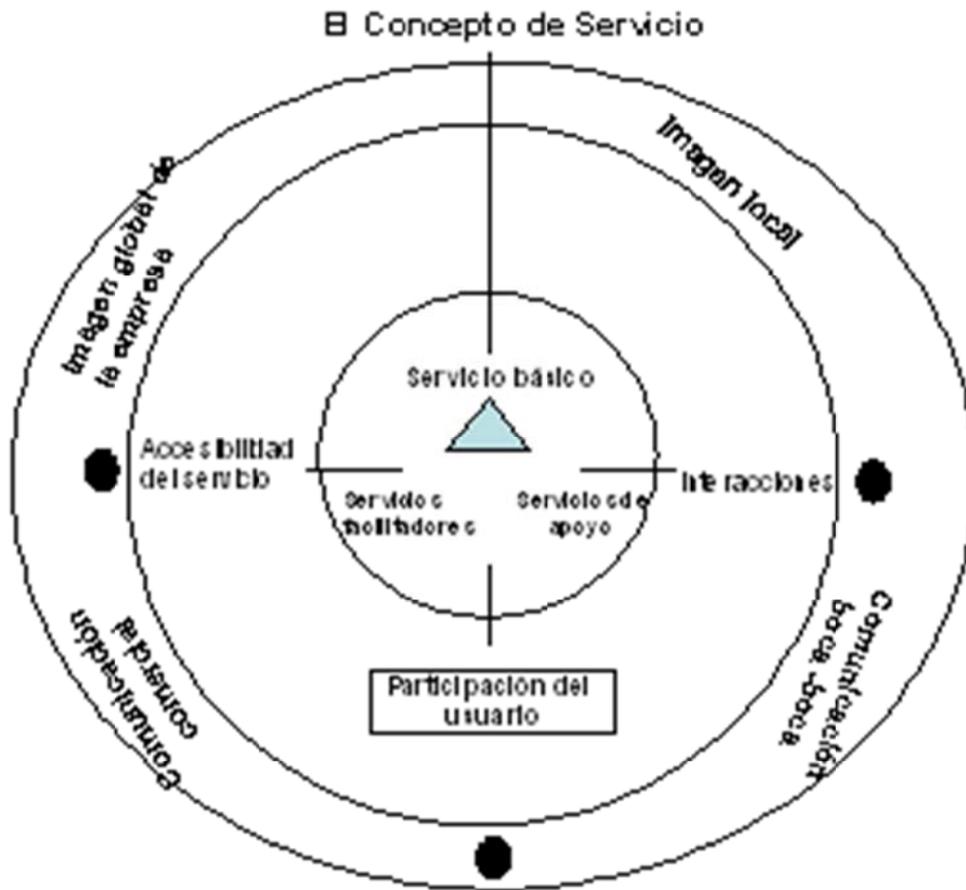
## ANEXO 5



### MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO DE GRÖNROOS - GUMMERSON

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

## ANEXO 6



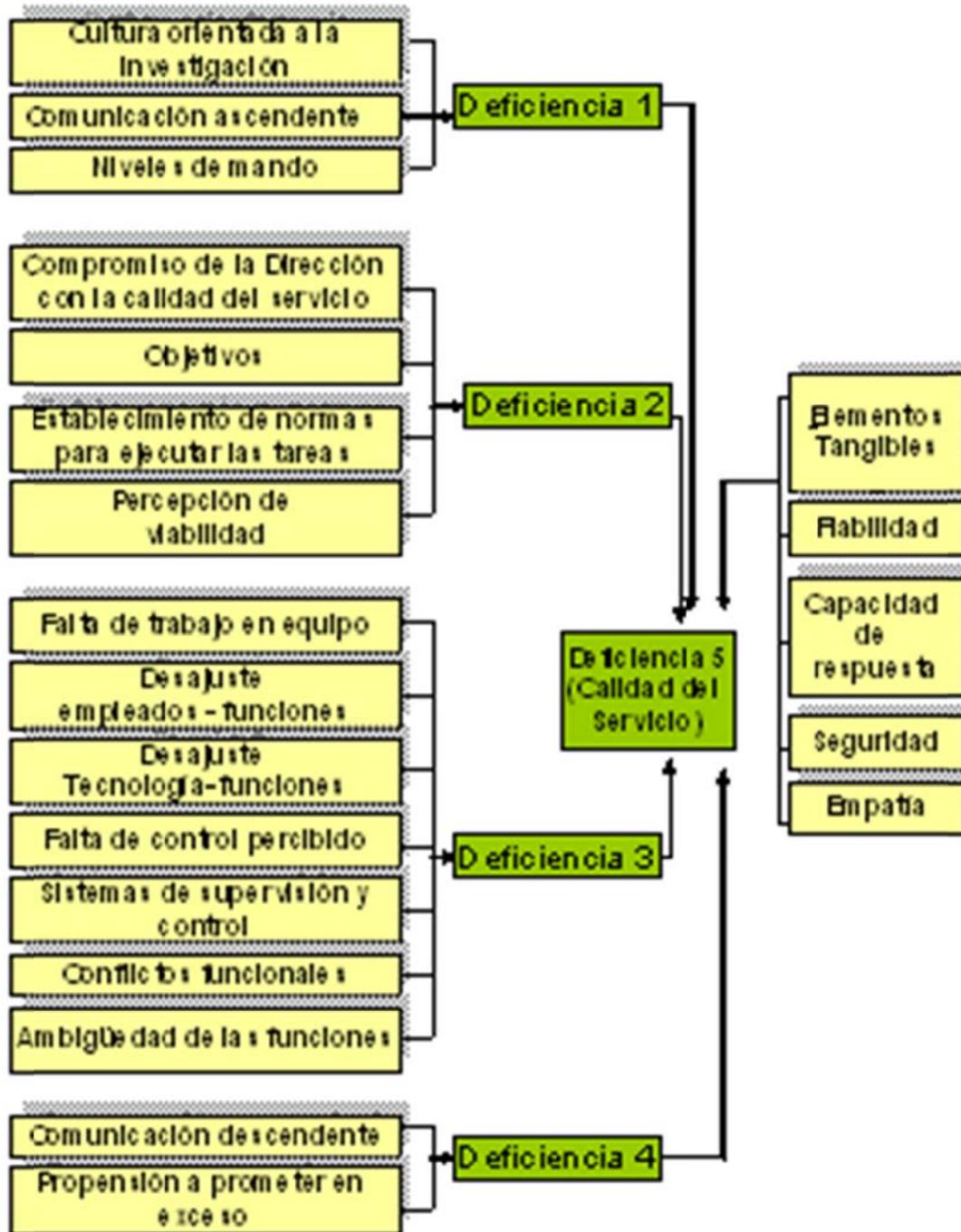
Fuente: Grönroos, C. *Marketing y Gestión de Servicios*. (1994)

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 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 (-) <sup>9</sup>	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	

<sup>9</sup> 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
<b>Parasuraman y otros (1988)</b>	Servicios no públicos	36 grupos focos	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía	<b>SERVQUAL</b>
<b>Knutson y otros. (1990)</b>	Hoteles	201	36 ítems a 26 ítems <sup>11</sup>	Identifican las cinco dimensiones de Servqual	<b>LODGSERV.</b>
<b>Fisk y Ritchie (1991)</b>	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes	185 a 200 según servicio	22 ítems	Llevada a las cinco originales del Servqual (1988)	
<b>Saleh y Ryan (1991)</b>	Hoteles	200 clientes y 17 empleados	33 ítems	Convivencia, Tangibles, Aseguramiento, Empatía y Evitar el sarcasmo	
<b>Leblanc (1992)</b>	Agencias de viajes	277	22 ítems	Competencia, Imagen corporativa Cortesía; Responsabilidad Competitividad; Accesibilidad <sup>10</sup>	
<b>Cronin y Taylor (1992)</b>	Hoteles	-	22 ítems	Las 5 del Servqual	<b>SERVPERF</b>
<b>Bojanovic y Rosen 1994)</b>	Restaurantes	85	SERVQUAL	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Conocimiento del cliente y Acceso	
<b>Getty y Thompson (1994)</b>	Hostelería	269	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad y Contacto	<b>LODGQUAL.</b>

<sup>10</sup> Fueron identificadas 9 dimensiones pero las significativas son las que aparecen en el cuadro

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

<sup>11</sup> 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 <sup>12</sup>

PREMIOS A LA CALIDAD	OBJETIVOS	REQUISITOS O CRITERIOS DE EVALUACION
<p><b>PREMIO EUROPEO A LA CALIDAD (EFQM)</b></p>  <p style="text-align: right;">1992</p>	<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>
<p><b>PREMIO DEMING (Japon)</b></p>  <p style="text-align: right;">1951</p>	<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>
<p><b>PREMIO MALCOM BALDRIGE (EEUU)</b></p>  <p style="text-align: right;">1987</p>	<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>
<p><b>PREMIO NACIONAL DE CALIDAD DE LA REPUBLICA DE CUBA</b></p>  <p style="text-align: right;">1999</p>	<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



Premio Nacional a la Calidad. Argentina  
**1994**

<sup>12</sup> 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](http://www.criteriospremiosdecalidad.com)

## ANEXO 12

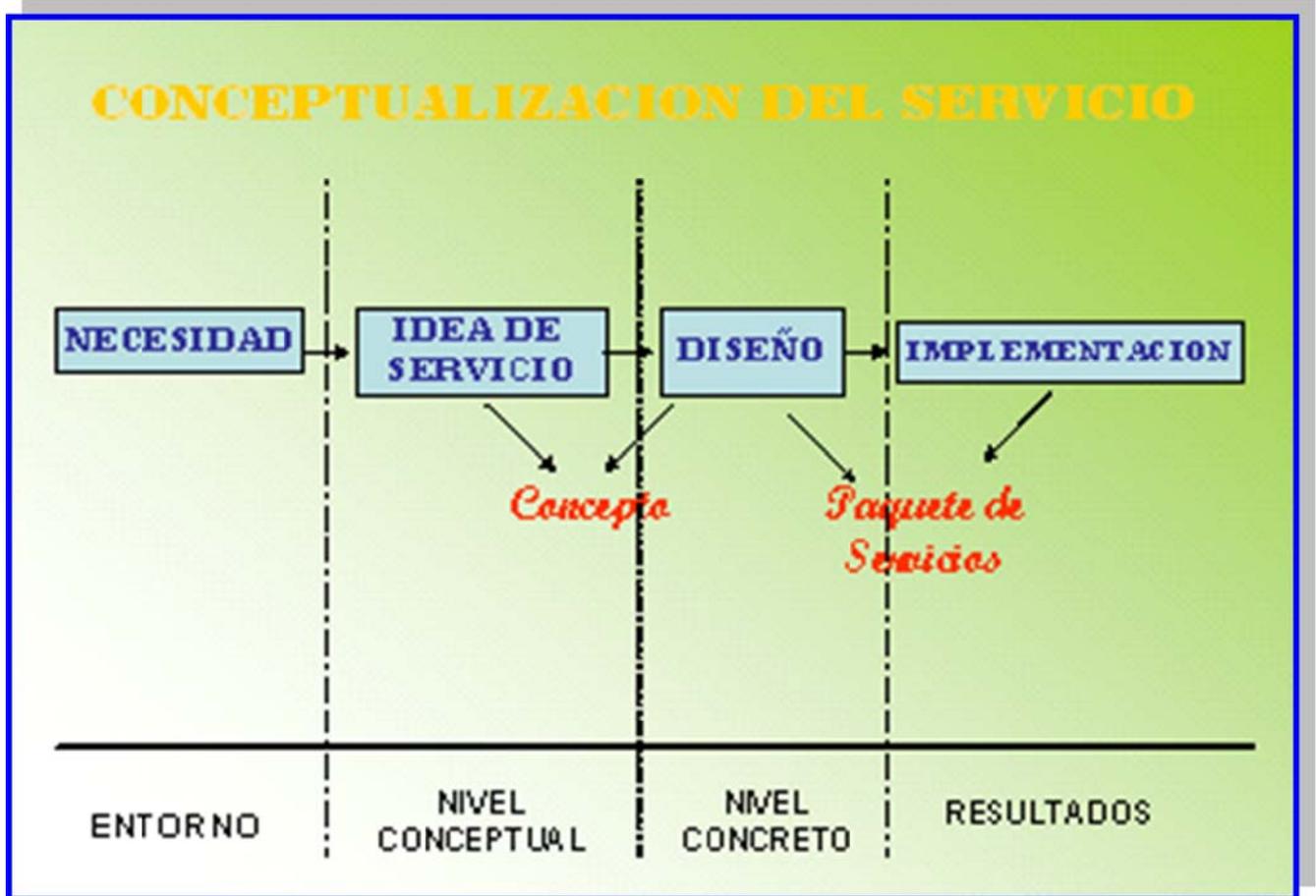


### MODELO SERVICE PROFIT CHAIN (SPC)

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

<i>Cont... Anexo 14</i>				
<b>ESTUDIO</b>	<b>NEGOCIO</b>	<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	<b>ESTRUCTURA FACTORIAL O DIMENSIONES</b>	<b>MODELO</b>
<b>Snoj y Mumel (2002)</b>	Balnearios	320	Utiliza las 5 dimensiones del SERVQUAL	
<b>Khan (2003)</b>	Ecoturistas	324	Ecotangibles; Seguridad; Fiabilidad; Responsabilidad; Empatía; Tangibles	<b>ECOSERV</b>
<b>Ekinci y otros (2003)</b>	Hoteles	120	Tangibles; Intangibles	
<b>Dipierri y otros (2004)</b>	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	
<b>Alén, Ma. E. y otros (2004)</b>	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:<sup>1</sup>

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 <sup>2</sup>	4	100
<b>Otros:</b>		
Opiniones en sitios de Internet <sup>3</sup>	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 Dirección<sup>4</sup>
- Toma de medidas de carácter operativo para la solución de los problemas detectados.

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

<sup>2</sup> El registro de las quejas y reclamaciones forma parte del sistema de control del Ministerio de Turismo

<sup>3</sup> 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.

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

**Indicadores utilizados para medir la calidad:**

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

*Nota: Los datos reflejados representan el nivel corporativo*

---

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> 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

	<b>CUBANACAN</b>	<b>G. CARIBE</b>	<b>GAVIOTA</b>	<b>HABAGUANEX</b>
<b>INSTRUMENTOS<sup>1</sup></b>	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
<b>PROCEDIMIENTO<sup>2</sup></b>	Aplicación de encuesta e auto inspecciones Toma de medidas operativamente Análisis mensual en Csj. de Dirección	Actualmente en una reingeniería. <sup>3</sup>  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
<b>INDICADORES<sup>4</sup></b>	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*

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

<sup>2</sup> 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

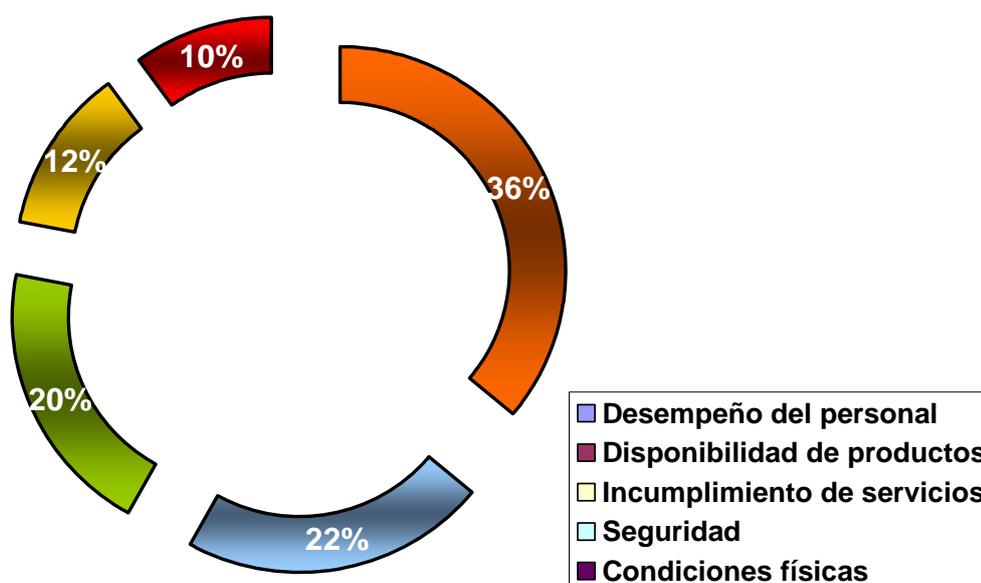
<sup>3</sup> La cadena se encuentra bajo un experimento de informatización de sus actividades principales, por lo que el sistema de medición está bajo una reingeniería

<sup>4</sup> 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)<sup>5</sup>

#### 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

<sup>5</sup> 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.

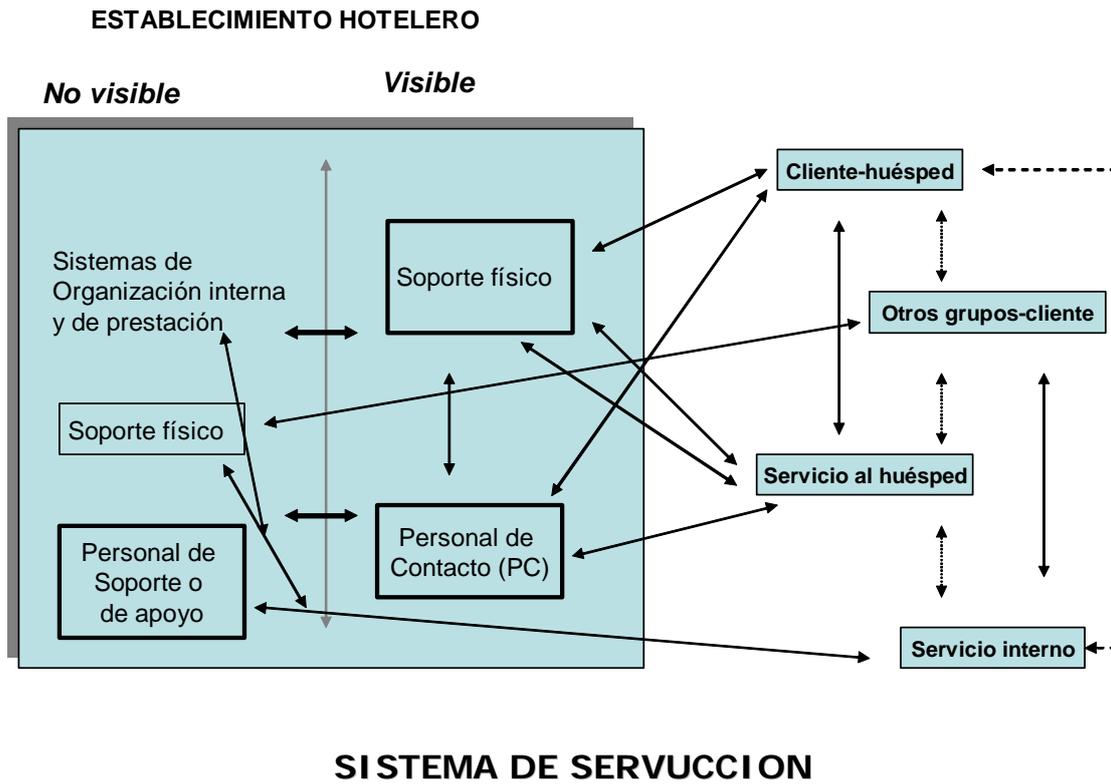
Entidad	Limpieza	Agilidad servicio	Elaboración	Temperatura	Variedad	Percepción del cliente
Palmares	7,95	7,89	7,67	7,75	7,18	7,70
Hoteles	8,0	6,88	7,50	6,25	5,50	7,29

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

<b>Establecimiento hotelero</b>	<b>Producto hotelero</b>	<b>Categ.</b>	<b>Provincia</b>	<b>Características del experto</b>
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.

<b>GRUPO DE INTERES</b>	<b>(x)</b>	<b>NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL</b>
<b>Huésped</b>		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
<b>GRUPO DE INTERES</b>	<b>(x)</b>	<b>NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL</b>
<b>Proveedores</b>		Pago puntual
		Repetición de pedidos
		Relaciones honestas
		Rápida solución de problemas
		Acuerdos convenientes para ambas entidades
<b>Trabajadores</b>		Clima de trabajo positivo
		Comunicaciones abiertas y honestas
		Posibilidad de participar en las decisiones principales
		Trabajo motivante
		Seguridad laboral
		Evaluación de desempeño justa
<b>Inversionistas</b>		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
<b>Acreeedores</b>		Devolución puntual de los préstamos
		Información precisa y en tiempo
		Comunicaciones abiertas y honestas
<b>Directivos</b>		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
<b>Comunidad</b>		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
<b>Gobierno</b>		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
<b>OTROS</b>		<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
<b>Huésped</b>	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)
<b>Trabajadores</b>	Información
	Capacitación
	Orientaciones precisas
	Solución a sus problemas y necesidades
	Oportunidades de promoción
	Reconocimiento por el trabajo desempeñado
	Disponibilidad de recursos p/trabajar
<b>Comunidad</b>	Reconocimiento
	No contaminación ambiental
	Actuación rápida en la solución a problemas de la comunidad
<b>Gobierno</b>	Respuestas oportunas a solicitudes de la comunidad
	Entrega puntual de los aportes programados
	Respuestas efectivas a resultados negativos de las inspecciones
<b>TTOO</b>	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
	Confirmaciones en tiempo

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.

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

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



**ANEXO 27**

**LISTADO DE ASPECTOS SELECCIONADOS- RESULTADOS 1RA RONDA DELPHI**

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

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
<b>CLIENTES</b>	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
<b>COMERCIAL</b>	Identificación de necesidades del cliente (Retroalimentación)
	Honestidad comercial
	Relación calidad-precio (Valor)
<b>SUMINISTROS</b>	Calidad de los insumos y materiales
	Calidad de los proveedores
	Cumplimiento de las especificaciones de calidad en contratos
	Relación precio-calidad
<b>ECONOMICO-FINANCIERA</b>	Utilidad bruta
	Utilidad Neta
	Costos de No calidad
	Productividad
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Satisfacción laboral
	Formación/Capacitación técnica y en Calidad
	Desempeño
	Quejas por trabajador
	Información a los trabajadores
<b>TECNOLOGIA E INFORMACION</b>	Tecnología de información al cliente
	Formación/Capacitación en el uso de la tecnología existente
	Oportunidad de la información
	Tecnología de gestión
<b>GESTION</b>	Compromiso de los directivos
	Capacitación formal de los directivos
	Liderazgo de la Dirección respecto a la Calidad
	Información a los miembros de la organización
<b>MEDIOAMBIENTE</b>	Impacto medioambiental
	Responsabilidad medioambiental

## ASPECTOS DETERMINANTES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO POR ARC

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

## ANEXO 29

### RELACION DE FACTORES Y SUBFACTORES PRIMERA APROXIMACION

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES ASOCIADOS</b>
<b>PLANTA HOTELERA</b>	(1) Imagen constructiva (2) Equipamiento (3) Higiene
<b>OFERTA</b>	(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
<b>SATISFACCION DE CLIENTES</b>	(9) Seguridad interna (10) Retroalimentación (identificación de necesidades) (11) Relación calidad- precio (Valor de la experiencia)
<b>ECONOMICO</b>	(12) Utilidad Bruta (GOP) (13) Costos de no calidad (14) Productividad
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	(15) Demandas del personal (16) Desempeño (Profesionalidad) (17) Satisfacción del personal (18) Formación técnica profesional
<b>TECNOLOGIA/INFORMACION</b>	(19) Tecnología de información al cliente (20) Tecnología de gestión (21) Información al cliente
<b>LIDERAZGO RESPECTO A LA CALIDAD</b>	(22) Preparación de los directivos (23) Compromiso de los directivos (24) Influencia de los directivos
<b>RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL</b>	(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	<b>PLANTA HOTELERA</b>	1. Imagen constructiva 2. Equipamiento 3. Entorno hotelero 4. Higiene 5. Ubicación del establecimiento
2	<b>OFERTA</b>	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	<b>SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	13. Seguridad interna 14. Seguridad del entorno 15. Valor de la experiencia del cliente 16. Retroalimentación
4	<b>ECONOMICO</b>	17. Utilidad Bruta (GOP) 18. Costos de No Calidad 19. Productividad
5	<b>TECNOLOGIA E INFORMACION</b>	20. Tecnología de información al cliente 21. Tecnología de gestión 22. Información al cliente
6	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	23. Aprendizaje y desarrollo 24. Profesionalidad 25. Respuesta a demandas del personal 26. Satisfacción del personal
7	<b>LIDERAZGO EN CALIDAD</b>	27. Preparación de los directivos 28. Compromiso de los directivos 29. Influencia de los directivos (Percepción de liderazgo de los directivos)
8	<b>RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL</b>	30. Estrategia medioambiental 31. Eficacia de la estrategia medioamb.
9	<b>IMPACTO MEDIOAMBIENTAL</b>	32. Contaminación medioambiental 33. Higiene del entorno 34. Ambiente local
10	<b>LOCALIDAD</b>	35. Imagen de la localidad 36. Información y orientación en la localidad 37. Infraestructura recreativa y otras 38. Impacto de la población local

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>
<b>10</b>	<b>38</b>

## ANEXO 31

### FACTORES Y SUBFACTORES DE CARÁCTER INTRINSECO (PERSPECTIVA INTERNA)

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

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

Leyenda:

I = Intrínseco

E= Extrínseco

**ANEXO 34**

**SUBFACTORES QUE SE MIDEN DE MANERA CUANTITATIVA  
TABLA DE INDICADORES**

<b>FACT.</b>	<b>SUBFACTORES CUANTITATIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULACION</b>
<b>1</b>	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>
<b>2</b>	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>
<b>3</b>	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
<b>AGUA: ABASTECIMIENTO Y CALIDAD</b>					
1	Cloro residual en toda la red superior a 0,3mg/l (Filtración) y se realizan dos mediciones diarias como mínimo. Registro	2			
<b>RECEPCION DE ALIMENTOS</b>					
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			
<b>ALMACENAJE (FRIO)</b>					
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			
<b>PREPARACION (VEGETALES, CARNES, DULCERIA)</b>					
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			
<b>COCINA</b>					
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			
<b>MANIPULACION</b>					
13	El local de duchas y taquillas es amplio, ventilado y dotado de lavamanos, jabón y secador	2			
<b>CONTROL DE VECTORES</b>					
14	Existe evidencia de la presencia de vectores como roedores, cucarachas, moscas, mosquitos	2			
<b>LIMPIEZA Y DESINFECCION</b>					
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			
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>28</b>			

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

LEYENDA:

**CP<sub>sn</sub>** = Coeficiente de ponderación del subfactor intrínseco

### COEFICIENTES DE PONDERACION SUBFACTORES EXTRINSECOS

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

#### LEYENDA:

**CPse** = Coeficiente de ponderación del subfactor extrínseco

**COEFICIENTE DE PONDERACION FACTOR INTRINSECO**

No. Factor	FACTOR	CPF <sub>n</sub>
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<sub>n</sub>** = Coeficiente de Ponderación subjetiva del Factor intrínseco

**CPFe** = Coeficiente de Ponderación subjetiva del Factor extrínseco

**COEFICIENTE DE PONDERACIÓN DE LAS CATEGORIAS INTRINSECA Y EXTRINSECA**

<b>COEFICIENTE DE PONDERACION CATEGORIAS</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>CP</b>
INTRINSECOS ( <b>CP<sub>cn</sub></b> )	0,75
EXTRINSECOS ( <b>CP<sub>ce</sub></b> )	0,25

LEYENDA:

**CP<sub>cn</sub>** = Coeficiente de Ponderación de la categoría intrínseca

**CP<sub>ce</sub>** = 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
<b>C</b>	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
<b>CU</b>	4	Monte Barreto	50 habit. (9 Suites)	Servicio de eventos y reuniones de empresa, Servicio de bodas	69	32	46,3	9
<b>CO</b>	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
<b>P</b>	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
<b>T</b>	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**

<b>HOTELES</b>	<b>I</b>			<b>T</b>			<b>S</b>			<b>P</b>			<b>C</b>			<b>CU</b>			<b>CO</b>		
<b>SUBFACTORES</b>	<b>Vsn</b>	<b>CPsn</b>	<b>VPfn</b>																		
Imagen constructiva	6	0,25	<b>1.50</b>	8	0,25	<b>2.00</b>	4	0,25	<b>1.00</b>	10	0,25	<b>2,50</b>	4	0,25	<b>1.00</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	6	0,25	<b>1,50</b>
Equipamiento	6	0,25	<b>1.50</b>	9	0,25	<b>2.25</b>	7	0,25	<b>1,75</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	6	0,25	<b>1,50</b>
Higiene	7	0,50	<b>3.50</b>	7,8	0,50	<b>3,90</b>	8	0,50	<b>4.00</b>	6,3	0,50	<b>3,15</b>	5,6	0,50	<b>2,80</b>	8,7	0,50	<b>4,35</b>	7,2	0,50	<b>3,60</b>
Calidad product / mater.	4	0,25	<b>1.00</b>	5	0,25	<b>1,25</b>	4	0,25	<b>1.00</b>	5	0,25	<b>1,25</b>	7	0,25	<b>1,75</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	9	0,25	<b>2,25</b>
Variedad oferta gastron.	5	0,30	<b>1.50</b>	6,8	0,30	<b>2,04</b>	6,5	0,30	<b>1,95</b>	3,8	0,30	<b>1,14</b>	4,7	0,30	<b>1,41</b>	8	0,30	<b>2,40</b>	5	0,30	<b>1,50</b>
Variedad otras ofertas	5,4	0,25	<b>1.35</b>	6,2	0,25	<b>1,55</b>	6,4	0,25	<b>1,60</b>	4,4	0,25	<b>1,10</b>	5,3	0,25	<b>1,32</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	5	0,25	<b>1,25</b>
Calidad de los proveed.	2	0,20	<b>0,40</b>	4	0,20	<b>0,80</b>	4	0,20	<b>0,80</b>												
Retroalimentación	8,5	0,40	<b>3,40</b>	9,5	0,40	<b>3,80</b>	2	0,40	<b>0,80</b>	8	0,40	<b>3,20</b>	7	0,40	<b>2,80</b>	10	0,40	<b>4,00</b>	6	0,40	<b>2,40</b>
Seguridad interna	8,2	0,60	<b>4,92</b>	7,7	0,60	<b>4,62</b>	8	0,60	<b>4,80</b>	8,5	0,60	<b>5,10</b>	8,2	0,60	<b>4,92</b>	8,2	0,60	<b>4,92</b>	8	0,60	<b>4,80</b>
Utilidad bruta	8	0,25	<b>2.00</b>	10	0,25	<b>2,50</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	10	0,25	<b>2,50</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	4	0,25	<b>1,00</b>
Costo de No calidad	10	0,40	<b>4.00</b>	10	0,40	<b>4.00</b>	2	0,40	<b>0,80</b>	10	0,40	<b>4.00</b>	8	0,40	<b>3,20</b>	10	0,40	<b>4.00</b>	8	0,40	<b>3,20</b>
Productividad	6	0,35	<b>2.10</b>	6	0,35	<b>2,10</b>	10	0,35	<b>3,50</b>	10	0,35	<b>3,50</b>	6	0,35	<b>2,10</b>	6	0,35	<b>2,10</b>	6	0,35	<b>2,10</b>
Tecnol. Inform. al cliente	2	0,60		2		<b>0,70</b>	10		<b>3,50</b>	10		<b>3,50</b>	8		<b>2,80</b>	8		<b>2,80</b>	6		<b>2,10</b>
Tecnología de gestión	10	0,25	<b>2.50</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	10	0,25	<b>2,50</b>	8	0,25	<b>2,00</b>									
Aprendizaje y desarrollo	4	0,25	<b>1.00</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	2	0,25	<b>0,50</b>	5	0,25	<b>1,25</b>	4	0,25	<b>1.00</b>	5	0,25	<b>1,25</b>	3	0,25	<b>0,75</b>
Respuestas demandas..	2	0,15	<b>0,30</b>	10	0,15	<b>1,50</b>	2	0,15	<b>0,30</b>	4	0,15	<b>0,60</b>	8	0,15	<b>1,20</b>	10	0,15	<b>1,50</b>	8	0,15	<b>1,20</b>
Satisfacción del personal	2	0,30	<b>0,60</b>	10	0,30	<b>3,00</b>	2	0,30	<b>0,60</b>	6	0,30	<b>1,80</b>	6	0,30	<b>1,80</b>	8	0,30	<b>2,40</b>	6	0,30	<b>1,80</b>
Profesionalidad	7,3	0,30	<b>2.19</b>	8	0,30	<b>2,40</b>	8,4	0,30	<b>2,52</b>	7,4	0,30	<b>2,22</b>	6,4	0,30	<b>1,92</b>	6,6	0,30	<b>1,98</b>	7	0,30	<b>2,10</b>
Preparac. de los directivos	6	0,15	<b>0,90</b>	6	0,15	<b>0,90</b>	2	0,15	<b>0,30</b>	6	0,15	<b>0,90</b>	5	0,15	<b>0,75</b>	9	0,15	<b>1,35</b>	3	0,15	<b>0,45</b>
Compromiso directivos	10	0,60	<b>6.00</b>	4	0,60	<b>2,40</b>	8	0,60	<b>4,80</b>	4	0,60	<b>2,40</b>									
Influencia de los directivos	7,8	0,25	<b>1,95</b>	8,1	0,25	<b>2,02</b>	8,3	0,25	<b>2,07</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	4	0,25	<b>1.00</b>	9	0,25	<b>2,25</b>	6,7	0,25	<b>1,67</b>
Estrategia Medioamb.	7	0,40	<b>2.80</b>	6	0,40	<b>2,40</b>	2	0,40	<b>0,80</b>	3	0,40	<b>1,20</b>	2	0,40	<b>0,80</b>	2	0,40	<b>0,80</b>	2	0,40	<b>0,80</b>
Eficacia estrategia MA	2	0,60	<b>1.20</b>	2	0,60	<b>1,20</b>	2	0,60	<b>1,20</b>	4	0,60	<b>2,40</b>	2	0,60	<b>1,20</b>	2	0,60	<b>1,20</b>	2	0,60	<b>1,20</b>

**Vsn** = Valor absoluto subfactor intrínseco

**CPsn**= Coeficiente ponderación subfactor intrínseco

**VPfn**= Valor ponderado subfactor intrínseco

**ANEXO 41**  
**VALOR PONDERADO SUBFACTORES EXTRINSECOS – HOTELES**

- (1) **V<sub>se</sub>** = Valor absoluto subfactor extrínseco    (2) **CP<sub>se</sub>**= Coeficiente de ponderación subfactor extrínseco  
(3) **VP<sub>fe</sub>**= 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	<b>3,72</b>	7,5	0,60	<b>4,50</b>	6,7	0,60	<b>4,02</b>	7,8	0,60	<b>4,68</b>	7	0,60	<b>4,20</b>	7,4	0,60	<b>4,44</b>	7,9	0,60	<b>4,74</b>
Ubicación establec	9	0,40	<b>3,60</b>	9,4	0,40	<b>3,76</b>	9,3	0,40	<b>3,72</b>	4,9	0,40	<b>1,96</b>	4,2	0,40	<b>1,68</b>	6,2	0,40	<b>2,48</b>	6,8	0,40	<b>2,72</b>
Oferta de excursión.	7,2	0,30	<b>2,16</b>	7	0,30	<b>2,10</b>	7,6	0,30	<b>2,28</b>	5,6	0,30	<b>1,68</b>	5	0,30	<b>1,50</b>	3,6	0,30	<b>1,08</b>	7	0,30	<b>2,10</b>
Oferta otras opciones	7	0,20	<b>1,40</b>	7	0,20	<b>1,40</b>	7,3	0,20	<b>1,46</b>	6,1	0,20	<b>1,22</b>	5,3	0,20	<b>1,06</b>	3	0,20	<b>0,60</b>	6,4	0,20	<b>1,28</b>
Precios ofertas	4,3	0,50	<b>2,15</b>	5,3	0,50	<b>2,65</b>	5,1	0,50	<b>2,55</b>	3,9	0,50	<b>1,95</b>	5,5	0,50	<b>2,75</b>	6,3	0,50	<b>3,15</b>	4,9	0,50	<b>2,45</b>
Seguridad del entorno	6	0,45	<b>2,70</b>	7	0,45	<b>3,15</b>	6,2	0,45	<b>2,79</b>	7,4	0,45	<b>3,33</b>	8	0,45	<b>3,60</b>	8,7	0,45	<b>3,91</b>	8	0,45	<b>3,60</b>
Valor experiencia del cliente	7	0,55	<b>3,85</b>	8,6	0,55	<b>4,73</b>	8	0,55	<b>4,4</b>	6,3	0,55	<b>3,46</b>	6,7	0,55	<b>3,68</b>	9	0,55	<b>4,95</b>	5,5	0,55	<b>3,02</b>
Inform. al cliente	7	1	<b>7</b>		1			1			1			1			1			1	
Contaminación medioambiental	5,5	0,25	<b>1,37</b>	7	0,25	<b>1,75</b>	6,2	0,25	<b>1,55</b>	7,5	0,25	<b>1,87</b>	6	0,25	<b>1,50</b>	6,8	0,25	<b>1,70</b>	8	0,25	<b>2,00</b>
Higiene entorno	5	0,50	<b>2,50</b>	7	0,50	<b>3,50</b>	6,2	0,50	<b>3,10</b>	8,4	0,50	<b>4,20</b>	8,2	0,50	<b>4,10</b>	7	0,50	<b>3,50</b>	8	0,50	<b>4,00</b>
Ambiente local	8	0,25	<b>2,00</b>	7,8	0,25	<b>1,95</b>	8	0,25	<b>2,00</b>	8,7	0,25	<b>2,17</b>	10	0,25	<b>2,50</b>	8,6	0,25	<b>2,15</b>	8,9	0,25	<b>2,22</b>
Imagen localidad	6	0,25	<b>1,50</b>	7	0,25	<b>1,75</b>	7,5	0,25	<b>1,87</b>	6,2	0,25	<b>1,55</b>	7,6	0,25	<b>1,90</b>	7,8	0,25	<b>1,95</b>	6,7	0,25	<b>1,67</b>
Información/orient. en la localidad	7	0,35	<b>2,45</b>	7	0,35	<b>2,45</b>	8,5	0,35	<b>2,97</b>	7	0,35	<b>2,45</b>	5	0,35	<b>1,75</b>	7,4	0,35	<b>2,59</b>	7,6	0,35	<b>2,66</b>
Infraestructura recreativa y otras	5,2	0,30	<b>1,56</b>	5,5	0,30	<b>1,65</b>	5,7	0,30	<b>1,71</b>	5,1	0,30	<b>1,53</b>	4,8	0,30	<b>1,44</b>	7,8	0,30	<b>2,34</b>	7,3	0,30	<b>2,19</b>
Impacto de la población local	6,2	0,10	<b>0,62</b>	7,4	0,10	<b>0,74</b>	6,3	0,10	<b>0,63</b>	3,6	0,10	<b>0,36</b>	3	0,10	<b>0,30</b>	5,7	0,10	<b>0,57</b>	4,4	0,10	<b>0,44</b>

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

**VP<sub>fn</sub>** = **A** (Sumatoria de los valores ponderados subfactores intrínsecos)

**CP<sub>Fn</sub>** = **B** (Coeficiente ponderación factor intrínseco)

**VP<sub>Fn</sub>** = **C** (Valor ponderado factor intrínseco)

## VALOR PONDERADO DEL FACTOR EXTRINSECO – HOTELES

**VP<sub>fe</sub>** = **A** (Sumatoria valores ponderados subfactores extrínsecos)

**CP<sub>Fe</sub>** = **B** (Coeficiente de ponderación factor extrínseco)

**VP<sub>Fe</sub>** = **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><b>Resultados deseados</b> 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 propuesta<sup>1</sup>.)</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><b>Resultados o metas</b> 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><b>No Conformidades</b> 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><b>Red informativa</b> Se establecen las vías y los medios para recoger la información</p>	<p><b>Para los Subfactores de carácter cuantitativo:</b> 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.</p> <p><b>Para los Subfactores de carácter cualitativo:</b> La aplicación del instrumento para recoger la información primaria de los Subfactores y su procesamiento y análisis posterior<sup>2</sup>. 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><b>Para los Subfactores de carácter cuantitativo:</b> Durante el período de alta turística en el establecimiento, con una frecuencia mensual<sup>3</sup>.</p> <p><b>Para los Subfactores de carácter cualitativo:</b> 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>

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> 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><b>Retroalimentación y mejora continua</b> 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>
--	--	--	--

## Bibliografía General

1. **ABREU, H. L.** (2000) *Incidente Crítico. (Ppt.) Facultad de Medicina UNAM. México*
2. **ACERENZA, M. A.** (2004) *Marketing Hotelero. Ed. Trillas, S.A., México*
3. **ACOSTA, A. J. Y OTROS.** (2002): *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Edit. Prentice Hall, Madrid.*
4. **ADÍ, S.; G., WEIL, G.** (2003) *Medición de la Calidad de los Servicios. Universidad del Cema. Maestría en Dirección de Empresas. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
5. **AGENCIA DE VIAJES CUBANACAN** (2007) *Informes de retroalimentación de clientes*
6. **AGENDA 21** para el turismo mexicano (2005). *Sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo.*
7. **AGUILÓ, E.** (1996) *Evolución y expectativas de la actividad turística. En Introducción a la economía del turismo en España. Edit. Civitas. Madrid, España.*
8. **ALBRECHT, K. / ZEMKE, R.** (1991) *La Revolución del Servicio. Edit. Legis.*
9. **ALBRECHT, K. Y OTROS** (1993) *La excelencia en los Servicios” Edit. Legis.*
10. **ALEN G., Ma. E. Y OTROS.** (2004) *Calidad de Servicio y Satisfacción, ¿antecedente o consecuente? Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Universidad de Vigo. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
11. **ALEN, G. Ma. E.** (2004a) “Comparación de Escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales”. *Rev. Galega de Economía. Vol. 15, No. 2. Universidad de Vigo. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
12. \_\_\_\_ (2005) “Análisis de sistemas de medición.” *Control Estadístico de Calidad En [www.calidad.org](http://www.calidad.org).*
13. \_\_\_\_ (2000) *Análisis de las necesidades de información de una organización (Ppt.). Material del Diplomado en Gestión Integral de la Calidad. AIPET, México.*
14. **ALVAREZ, G. L.** (2000) *ISIS: Un indicador sintético integral de los servicios de mercado. Documento de trabajo no. 0220. Banco de España-Servicios de Estudios. En [www.tqm.es](http://www.tqm.es).*
15. **ANDERSON, E. Y OTROS** (1994) “Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden”. *Journal of Marketing. Vol.58, Julio.*
16. **APOSTOLAKIS, A.** (2003) “The convergence process in heritage tourism”. *Annals of tourism Research. Vol. 30, no. 4. Págs. 795-812. En [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)*
17. **AYALA CASTRO, H. Y OTROS.** (2005) *Selección de Lecturas. Temas de Gestión de la Calidad. Texto docente. Ed. CETUR.*
18. **AYALA CASTRO, H.** (2005 a) *Gestión de la Calidad, Tema 5. CETUR-UH*
19. **BARLOW, J.; MOLLER, C.** (2001) *Una queja es un regalo. Cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua. Edit. Gestión 2000. Barcelona, España.*
20. **BERRY, T.** (1998) *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Edit. Luz Ma. Rodríguez. Colombia.*
21. **BIOSCA, D.** (1994) *200 ideas para atraer clientes a un hotel. Edit. COFAS, S.A. Madrid, España.*
22. **BORDAS, E.** (1994) *La calidad de los servicios turísticos: de la teoría a la práctica. Seminario de la OMT sobre La calidad un reto para el turismo, Madrid.*
23. **BRYON, J. Y OTROS** (2003) *The Tourist Historic City. Universidad Católica de Leuven. Bélgica.*
24. **CAMACHO, G. Y OTROS** (2006) *Gestión integral de los servicios turísticos. Unidad Académica de Turismo. Universidad Autónoma de Nayarit, México.*

25. **CAMISÓN, Z. C. Y OTROS.** (1997) *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera.* Edit. Civitas, España.
26. **CASINO, M. A.** (1999) "Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España". *Rev. Estadística Española*, Vol. 41, No. 144. Universidad de Valencia. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
27. **CELA TRULOCK, J. L.** (1996) *Calidad. ¿Qué es? ¿Cómo hacerla?* Edit. Gestión 2000. Barcelona.
28. **CERVERA, B. A.** (2001) *Marketing de servicios: Práctica 3: Método Incidente Crítico. Caso: La satisfacción del consumidor: el método del Incidente Crítico en Ruiz de Maya y Alonso Rivas. Experiencias y casos de comportamiento del consumidor.* Universidad de Valencia.
29. **CETUR** (2003) "Re.-par: un indicador de competitividad. Informe de hotelería México"
30. **CHHABRA, D. Y OTROS** (2003) *Staged Authenticity and Heritage Tourism.* Universidad de California-Sacramento, USA. En [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
31. **CHHABRA, D.** (2005) "Defining authenticity and its determinants: towards an authenticity floor model". *Journal of Travel Research*. Vol. 44. Págs. 64-73
32. **CHÁVEZ, R. MAYKEL.** (2006) *Herramienta para la medición de la calidad del servicio de telefonía básica de ETECSA.* ETECSA, Villa Clara. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
33. **CLAIRBORNE, L. P.** (2004) "Marketing de Experiencias". De Cómo lograr que los clientes regresen una y otra vez. Edit. Financial Times Prentice Hall, USA.
34. **CLAYTON, A.** (2003) "Policy coherente and sustainable tourism in the Caribbean". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No. 3. Págs. 188-191
35. **CLIMENT, S., S.** (2000) *La calidad, los costes de calidad y su medición en las empresas certificadas en la Norma ISO 9000 de la comunidad valenciana.* Facultad D' Economía de la Universidad de Valencia. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
36. **CODINA, J. A.** (2002) *¿Por qué el cambio? Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales.* CETED, Universidad de la Habana.
37. **COLE, S. Y OTROS** (2004) "Examining the mediating role of Experience quality in a model of Tourist experiences". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 16, No. 1. Págs. 77-88.
38. **COLEMAN, G.; INGRAM, H.** (2004) "A new approach to benchmarking learning and development strategy". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16, No. 1. Págs. 52-58
39. **COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS.** (2007) *Decreto-Ley No.252, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano.*
40. **COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS.** (2007a) *Decreto-Ley No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal.*
41. **CONDE, P. E.** (2002) *Marketing en la gestión hotelera: una visión de proceso.* En [www.12menage.com](http://www.12menage.com).
42. **CONNELLAN, T.** (1999) *Las 7 Claves del éxito de Disney. Lecciones de una cultura de servicio.* Edit. Panorama, México.
43. **CETUR** (2007) *Expansión de las Cadenas hoteleras en 2007. Principales cambios y tendencias.*
44. \_\_\_\_ (2000) *Control de la satisfacción del cliente. Una aplicación del SERVQUAL al Proyecto Recursos Humanos y Patrimonio.* Consejería de cultura de la Junta de Extremadura. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
45. **CRISTÓBAL, FRANSI, E.** (2002) *Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el*

- establecimiento virtual. Tesis doctorado. Depto de Administración de Empresas. Universidad de Lleida, Zaragoza, España. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
46. **CRONIN, J.; TAYLOR, S.** (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extensión". *Journal of Marketing*. No. 56. Págs 20- 33
  47. **CROSBY, P. B.** (2001) ¿Quién es Philip Crosby? En [www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)
  48. **CROSBY, P. B.** (1979) *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. Edit. Mc Graw Hill. Nueva York.
  49. **CROSBY, P. B.** (1987) *La Calidad no cuesta*. Edit. CECSA, México.
  50. **CROTTS, J.** (2004) "The effect of cultural distance on overseas travel behaviours". *Journal of Travel Research*. Vol. 43. Págs. 83- 88.
  51. **CUSHNAHAN, G.** (2003) *Crisis Management in Small-Scale Tourism*. En [www.haworthpress.com](http://www.haworthpress.com)
  52. **DAY, G.** (2001) *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Edit. Gestión 2000. Barcelona, España.
  53. **DEEGAN, J. Y OTROS** (2002) *Benchmarking of best practice in tourism*. Edit. National Centre for Tourism Policy Studies. USA
  54. **D'ELIA GUSTAVO, E.** (1999) *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Edit. Alsiva, Argentina.
  55. **DE LA NUEZ, D.** (2005) *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado a empresas de Proyectos*. Tesis Doctorado. Universidad de Pinar del Río.
  56. **DEUSTO.** (2000) *Teorías de la Calidad. Dossier sobre Calidad*. File// A: DEUSTO Dossier sobre Calidad.htm.
  57. **DIAZ, LL. C. Y OTROS.** (1993) *Calidad Total: modelo para una gestión efectiva*. CETED. Universidad de la Habana.
  58. **DIPIERRI, A. Y OTROS.** (2004). "Indicadores de calidad en Agencias de Viajes receptoras". *Rev. Aportes y Transferencias*. Vol. 8, No. 002. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
  59. **DRUCKER, P.** (1993). *Gerencia para el Futuro*. Ed. Norma. Colombia.
  60. **EIGLIER, P.; LANGEARD, E.** (1989) *Servucción. El marketing de servicios*. Edit. Mc Graw Hill. Madrid.
  61. \_\_\_\_ "Calidad", (2007). En [www.encyclopediawikipedia.com](http://www.encyclopediawikipedia.com)
  62. **ERNEST & YOUNG** (2003) *Turismo en el Caribe-03. Aspectos generales de su desarrollo*. Presentación en Ppt.
  63. **ENRIGHT, M. Y OTROS** (2005) "Determinants of tourism destination. Competitiveness in Asia-Pacific: Comprehensiveness and universality". *Journal of Travel Research*. Vol. 43. Págs. 339-350
  64. **ESPINO-RODRIGUEZ, T.** (2004) "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizacional performance in the hotel sector". *Tourism Management* No.26. En [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
  65. \_\_\_\_ (2000) *Evaluación de la calidad del servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España*. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
  66. **FALCES D. Y OTROS.** (1999). "HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos* No. 139.
  67. **FEDOROFF, P.** (2000) *Comparando el desempeño de la calidad del servicio con las necesidades de calidad del servicio del cliente. Descripción de la metodología del SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry ('88)*. En [www.12menage.com](http://www.12menage.com).
  68. **FEIGENBAUM, A.** (1989) *Control Total de la Calidad*. Edit. CECSA, México.
  69. **FELIPE GALLEGOS, J.** (1994) *Hostelería y Productividad*. Edit. Olimpo, Madrid, España.
  70. **FELIPE GALLEGOS, J.** (1996) *Dirección Estratégica en los hoteles del Siglo XXI*. Edit. Mc Graw Hill.

71. **FERRER, Ma. A.** (2004) "Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles". *Actualidad contable FACES Año 7, No. 8.* Mérida, Venezuela. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
72. **FISCHER, R.** (1994) *El Desafío del Servicio.* Documento del Seminario- Taller del mismo nombre. Cuba.
73. **FORGACS, G.** (2003) "Brand asset equilibrium in hotel management". *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* Vol. 15, No. 6. Págs. 340-342
74. **FORNELL, C.** (1992) "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience". *Journal of Marketing.* Vol.56.Enero.
75. **FRAUMAN, E.** (2004) "Mindfulness as a Tool for managing visitors to tourism destinations". *Journal of Travel Research.* Vol. 42. Págs. 381-389
76. **GABRIEL, W., A.** (2003) *Medición de la calidad del servicio. Aplicación del Servqual en hotel de gran turismo Universidad del CEMA, Argentina.* En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
77. **GANDARA, J. M.** (2001) *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento de la sostenibilidad.* Universidad Federal de Paraná, Brasil. En [www.calidad-gestion.com](http://www.calidad-gestion.com).
78. **GARVIN, D.** (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge.* New York: Free Press.
79. **GARZÓN GRANADOS, H.** (2003). Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud, ambiente y calidad (HSEQ).37 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente. Consejo Colombiano de Seguridad. Colombia. En biblioteca del Ministerio de Salud Pública. Cuba
80. **GETTY, J. M.; THOMPSON, K. N.** (1994) "The relationship between quality, satisfaction, and recommending behaviour in lodging decisions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* No 2.
81. **GIESE, J. Y OTROS.** (2000). "Defining customer satisfaction". *Academy of Marketing Science Review.* Págs. 35-47
82. **GINEBRA, J. Y OTROS.** (1999) *Dirección por Servicio. La "única" reingeniería. La "otra" calidad.* Ed. Mc Graw Hill, México.
83. **GODOY, C. M.** (2000) "Elaboración de presupuestos en el sector turístico". En [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
84. **GONZÁLEZ, T.** (2003). *Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO.* Colombia. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
85. **GONZÁLEZ, H.** (2006) *Indicadores de Gestión.* En [www.calidad-gestion.com](http://www.calidad-gestion.com).
86. **GOYTÍA, P., A.** (2001) *Implantación de sistemas de medición y análisis de satisfacción del cliente.* Centro Europeo de Empresas e innovación de Navarra. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es)
87. **GRÖNROOS, C.** (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing* No. 18 (4). Págs. 36-44
88. **GRONROOS, C.** (1993) *Calidad total en la gestión de servicios.* Edit. Díaz de Santos, Madrid, España
89. **GRONROOS, C.** (1994) *Marketing y Gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios.* Edit. Díaz de Santos, Madrid, España.
90. **GRÖNROOS, C.** (2001) "The perceived service quality concept- a mistake?" *Managing Service Quality* No.11 (3).
91. **GRYNA, F. M.** (1988) "Costes de la Calidad". Ed. Reverte, Barcelona.
92. **GRUPO CENTRAL DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.** (2006). *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.* 2da. Versión.
93. **GRUPO CUBANACÁN.** (2001) *Documentos del Premio a la Calidad Cubanacán. Vicepresidencia comercial. Grupo hotelero Cubanacán.*
94. **GRUPO KAIZEN, S.A.** (2003). *Indicadores Claves de desempeño.* Costa Rica. En [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com)

95. **GUADARRAMA, M. G.** (2003) *Costos de Calidad. Material del Diplomado de Calidad Integral. Ed. AIPET. México.*
96. **GUEVARA, E.** (1965) *Escritos y discursos, Tomo 8. "El socialismo y el hombre en Cuba ". Edit. Ciencias Sociales. La Habana.*
97. **GURRIA DI-BELLA, R.** (1998) *La ética en la gestión de la calidad total para los servicios al turismo. Centro de Investigaciones y Estudios turísticos. Buenos Aires.*
98. **GURSOY, D. Y OTROS** (2003) "International Leisure tourist's involvement profile". *Annals of Tourism Research. Vol. 30, No. 4. Págs. 906-926.*
99. **GUTIÉRREZ, P. H.** (2000) *Calidad Total y Productividad. Edit. Mc Graw Hill. México.*
100. **HAYWOOD, M.** (2003) "Hotel investment in Canada: gaining perspective". *International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 15, No. 6. Págs. 333-335.*
101. **HEREDIA, J. A.** (2000) *Sistema de indicadores para la gestión integrada de la calidad de los procesos. Athenea. Castellón. España. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)*
102. **HEREDIA, J. A. Y OTROS** (2003). *Diseño e implantación de un sistema de indicadores para la gestión de la cadena de suministro. Depto. de Tecnología. Universitat Jaume I Castellón. España. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
103. **HERNÁNDEZ YAÑEZ, J.** (1998) *.La Calidad como imperativo ético". Conferencia en el Congreso "Mayores, empleo y gestión" Cáritas- Fundación Aspaldiko. España.*
104. **HESKETT, SASSER Y OTROS** (1997) "The Service Profit Chain". *The Free Press, New York.*
105. **HIGGINS, G.** (2004) *Management System for the Hospitality Sector. Universidad de Limerick, Irlanda. En CETUR.*
106. **HOROWITZ, J.** (1991) *La calidad del servicio. Ed. Mc Graw Hill.*
107. **HOSTELTUR** (2005). *El nuevo turista: muchos turistas en uno. Rev. Hosteltur, No. 135 Mayo. Págs.6 -8.*
108. **HUDSON, S. Y OTROS.** (2001). *La medida de calidad de servicio en la industria turística. Una comparación metodológica. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)*
109. \_\_\_\_\_ (2000) *Indicadores de calidad en las empresas de servicios. Indicadores de calidad-sector servicios. En [www.calidad-gestión.com](http://www.calidad-gestión.com)*
110. **INGRAM, H; DASKALAKIS, G.** (1999). "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete". *International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 11 No.1.*
111. **ININ.** (2005) *T-5 Indicadores. En Ppt. Cuba.*
112. **INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGÍA.** (2005) *Descripción y cálculo de indicadores. Indicadores generales. Coyuacán, México.*
113. **INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.** (2005) *Hospital preparado para enfrentar situaciones de desastres. Dirección de Prestaciones Médicas. Documento en Power Point. En [www.medwave.com](http://www.medwave.com).*
114. **ISIDOR CASTRO, J. L.** (2003) *Calidad. Material Diplomado Integral de Calidad. Ed. AIPET, México*
115. **ISO 18513** (2003). *International Standard Tourism Services — Hotels and other types of tourism accommodation — Terminology. 1ra edición. Octubre.*
116. **ISSA, J. Y OTROS** (2003) "The "all inclusive" concept in the Caribbean". *International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 15, No. 3. Págs. 167-171.*
117. **ISHIKAWA, K.** (1989) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edit. Ciencias Sociales. Cuba.*
118. **JAMES, P. Y OTROS** (1997) *La gestión de la Calidad Total. Edit. Prentice-Hall. España.*

119. **JAYAWARDENA, C. Y OTROS** (2003) "Performance of tourism analysis: a Caribbean perspective". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No. 3. Págs. 176-179.
120. **JAYAWARDENA, C. Y OTROS** (2003a) "International hotel management and key Caribbean challenges". *International Journal Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No. 3. Págs. 195-198.
121. **JOLLIFFE, L.** (2003) "Seasonality in tourism employment: human resource challenges". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No.6
122. **JURAN, J.; GRINA, F.** (1993) *Manual de Control de la Calidad*. Edit. Mc Graw Hill. Madrid.
123. **KAPLAN AND NORTON.** (1996) "Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard". Harvard Business School Press, Boston, M.A.
124. **KARATEPE, O. Y OTROS** (2005) "Measuring marketing culture: a study of frontline employees in turkish hotels". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 18, No.1. Págs.33-47.
125. **KIM, B. Y OTROS** (2004) "¿How do hotel firms obtain a competitive advantage?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16, No. 1. Págs. 65-71
126. **KNUTSON, B. Y OTROS** (1991) "LODGSERV: A service quality index for the lodging industry". *Hospitality Research Journal*. Págs. 277-284.
127. **KOTTER, J. P.** (2000) *Qué hacen los líderes*. Edit. Gestión 2000. España.
128. **LAM, T.; TANG, V.** (2003) "Recognizing Customer Complaint Behavior: The case of Hong Kong Hotel Restaurants". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 14, No.1
129. **LARA, A. Y OTROS.** (2000) *Modelo de gestión de un Sistema Integrado Público/Privado de calidad aplicable a destinos turísticos de la república argentina*. Manual básico para la aplicación del modelo de gestión de calidad en destinos turísticos. Proyecto de investigación. Tesis doctorado. Fundación Carolina de Argentina. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
130. **LAU, A. Y OTROS** (2004) "Exploration versus Acquisition: A comparison of first-time and repeat visitors". *Journal of Travel Research*. Vol. 42. Págs. 279-285.
131. **LEFCOVICH, M.** (2004). *TQM-Gestión de la Calidad Total*. En [www.tqm.com](http://www.tqm.com).
132. **LEÓN, L. M.** (2003) *Kaizen- La mejora continua y el Cuadro de Mando Integral*. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
133. **LEPPARD, J.; MOLYNEUX, L.** (1998) *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.
134. **LEWIS, B.; Mc CANN, P.** (2004) "Service failure and recover: evidence from the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16, No. 1. Págs. 6-17.
135. **LILLO, B. A. Y OTROS.** (2007). "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
136. **LLORÉNS, F.; FUENTES, M.** (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Edit. Pirámide. Madrid. España.
137. **LOCKWOOD, A.** (1994) "Using Service incidents to identify quality improvement points". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No. 6. Págs. 75-85
138. **LÓPEZ, C.; SERRANO, A.** (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". *Revista colombiana de Marketing*, No. 2, Marzo.
139. **LU, Z. Y OTROS** (2003) "Strategics Issues faced by Ontario hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No.6. Págs. 343 – 345. En CETUR.

140. \_\_\_\_\_. (2006). Los indicadores de calidad en las empresas de servicios. En [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
141. **MARTIN, F., R.** (2006) *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. CETUR, Universidad de la Habana.
142. **MARTÍN F., R.** (2006a) *El comercio internacional del Turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba*. Tesis doctorado. CETUR, Universidad de la Habana.
143. **MARTIN, F., M.** (2001) "Los valores en el centro de la cultura organizacional. En [www.altadireccion.com](http://www.altadireccion.com).
144. **MATOVIC, D. Y OTROS** (2003) "Marketing in the next decade: A qualitative study of the US Hotel Industry". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 14, No. 2. Págs. 47-65.
145. **MCKERCHER, B. Y OTROS** (2004) *Understanding Tourism Behavior: examining the combined effects of prior visitation history and destination status*". *Journal of Travel Research*. Vol. 43. Págs. 171-179.
146. **MCINTOSH, A. Y OTROS** (2005) "An Exploration of the experiential nature of Boutique accommodation". *Journal of Travel Research*. Vol. 44. Págs. 74-81
147. \_\_\_\_\_. (2003) *Medición de la calidad del servicio. Aplicación del modelo Servqual al supermercado*. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
148. **MELIAN-GONZALEZ, A. Y OTROS** (2003) *Competitive Potential of Tourism in Destinations*. Universidad de las Palmas de Gran Canarias, España. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
149. **MÉRIDA, M. A.; HERNÁNDEZ, V., M.** (2006) *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín*. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
150. **MERKAINTELICA, S.A. DE C. V** (2006) *Estructura del SERVQUAL*. (Ppt.). En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
151. **MILLS, D.** (1999) *Manual de auditoría de calidad*. Edit. Gestión 2000. Barcelona, España.
152. **MINISTERIO DE FOMENTO, ESPAÑA.** (2005) *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Capítulo V: "Orientación al Cliente". En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
153. **MINTUR-FORMATUR.** (2006) *Guía metodológica para los estudios del trabajo en las entidades subordinadas al MINTUR*. Cuba.
154. **MINSAP.** (\_\_\_\_). *Programa de Salud y Seguridad Higiénico-Epidemiológica en el Turismo (DOC-2). Evaluación Sanitaria de instalaciones turísticas extra hoteleras*.
155. **NAOI, T.** (2003) "Visitors' evaluation of a historical district: the roles authenticity and manipulation". *Tourism and hospitality Research*. Vol. 5, No. 1. Págs. 45-63
156. **OH, H.** (1999). "Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*, No. 18. Págs. 67-82
157. **OLIVER, R. L.** (1981) "A cognition model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of Marketing Research*. Vol.3. Págs. 460-469.
158. **OMT.** (2007) *Barómetro del Turismo Mundial, Julio*. En [www.omt.com](http://www.omt.com).
159. **OMT.** (2007) *Entrevista realizada al Sr. Francesco Frangialli, Secretario General de la. Madrid, Julio*. *Informaciones turísticas Delegación Ciudad de la Habana, Cubanacán*.
160. **ONN.** NC 127:2001. *Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Texto de la Norma

161. **ONN NC-ISO 9000:2001.** *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. [ISO9000-2000 (Traducción Certificada), IDT] 1ra edición, Junio 2001.*
162. **ONN NC-ISO-9004:2001.** *Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño. (ISO 9004.2000 Traducción Certificada, IDI).*
163. **OTN (2001)** *Documentos del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. Calidad.*
164. **PALLET, W. Y OTROS (2003)** “People and Quality: the case of Delta Hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* Vol. 15, No.6. En CETUR.
165. **PARASURAMAN Y OTROS. (1988)** “SERVQUAL: a multiple-items scale for measuring consumer perceptions of services quality”. *Journal of Retailing.* Vol. 64, No. 1. Págs. 12-40.
166. **PASCUAL, J. C. (2005)** *SERVQUAL: un instrumento para medir la calidad en los servicios. Asociación Española para la Calidad. En [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).*
167. **PEARCE, D. Y OTROS (2005)** “Tourism distribution channels: the visitors perspective” *Journal of Travel Research.* Vol. 44. Págs. 50-63.
168. **PEÑALVER, P. Y OTROS. (2003)** *Metodología para la evaluación de la calidad en la Hotelería y el posicionamiento competitivo. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
169. **PERALTA SÁNCHEZ, W. (2005)** *.Estrategia de Servicio al cliente. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
170. **PETERS, T. y otros. (1986)** *En busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EEUU. Edit. Folio, S.A. España.*
171. **PHILIPS, P. Y OTROS (2005)** “Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective”. *Journal of Travel Research.* Vol. 44. Págs. 201-211.
172. **PORIA, Y. Y OTROS. (2004)** “Links between Tourist, heritage and reasons for visiting heritage sites”. *Journal of Travel Research.* Vol. 43. Págs. 19-28.
173. **PORTER, M. (1990)** *The competitive advantage of nations. Edit. MacMillan, Londres.*
174. **PORTER. M. (1998)** *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Edit. Continental, S. A.*
175. **POZO R., J. (2001)** *Sistema propuesto para el control y mejora de la calidad en la industria del calzado. Tesis doctorado. Universidad de la Habana. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
176. **PRASANNA, K. (2003)** *Despliegue en función de la calidad. En [www.12menage.com](http://www.12menage.com)*
177. **PRIDEAUX, B. (2005)** “Factors Affecting Bilateral Tourism Flows”. *Annals of Tourism Research.* Vol. 32, No. 3. Págs. 780-801.
178. **RAMIREZ B., M. (2000)** *Nunca satisfecho. Edit. Amat. Barcelona, España.*
179. **RAMIREZ, G. J. R. (2002)** “Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba”. En *Gerencia: del propósito a la acción. Colectivo de autores, CEEC, Universidad de la Habana. Edit. Félix Varela. Págs. 162-168.*
180. **RAMIREZ, J. R. (2001)** *Comunicación-calidad: una relación vital para el mejoramiento de los servicios. Tesis de doctorado. CEEC, Universidad de la Habana.*
181. **REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA.**
182. **REBOLLOSO, E. S. Y OTROS. (2004)** *Análisis de la estructura dimensional del SERVQUAL en los servicios universitarios. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)*
183. **REISINGER, Y. (2001)** “Unique Characteristics of Tourism, Hospitality and Leisure Services”, en *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure. The Haworth Hospitality Press.*

184. **REYNOSO, A.** (2001) *En la Era del "Tablero de Comando", ¿Hacia donde se dirige la función de recursos humanos? Prácticas de Excelencia.* Club Tablero de Comando. En [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
185. \_\_\_\_\_ (1995) *Requisitos para Premios de diferentes países.* España. En [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
186. **RITZ CARLTON.** (2003) *Modelo de Gestión de la Calidad.* Hotel Ritz Carlton Cancún.
187. **RODRÍGUEZ, E., M. Y OTROS.** (1996) *Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica.* Edit. Mc Graw Hill. México.
188. **RODRIGUEZ, G., E.** (2001) "Medición de la calidad en el enfoque al cliente." *Ingeniería Industrial.* CUJAE. Vol.17, No. 1. Págs. 10-17.
189. **RODRIGUEZ TORRES, S.** (2007) *Tendencia Neoclásica.* Notas de clase.
190. **ROURE, J; RODRÍGUEZ, M.A.** (1999) *Aprendiendo de los mejores. El Modelo EFQM y el proceso de auto diagnóstico en la práctica.* Edit. Gestión 2000.
191. **RUBIO, ANDRADA, L. Y OTROS.** (2003) *Relaciones causales entre intangibles y valoración global en el servicio recibido en una agencia de viajes.* Universidad Autónoma de Madrid. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
192. **SANCHO, P. A. Y OTROS.** (2001) *Innovación tecnológica y calidad en el sector Turismo.* Universidad de Valencia. En [www.tgm.es](http://www.tgm.es)
193. **SANTOMÁ R. I COSTA, G.** (2005) *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura.* ESADE. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
194. **SECTUR** (2000) *La estadística de la ocupación en servicios turísticos de hospedaje: Metodología del monitoreo DATA-TUR.* México.
195. **SENLE, A.; BRAVO, O.** (1997) *ISO 9000 en la práctica. La calidad en el sector turístico.* Edit. Gestión 2000. Barcelona.
196. **SENLE, A.; STOLL, G.** (1994) *Calidad Total y Normalización.* Edit. Gestión 2000. Barcelona, España.
197. **SNEPENGER, D. Y OTROS** (2003) "Normative Meanings of experiences for a spectrum of Tourism places". *Journal of Travel Research.* Vol. 43. Págs. 108-117.
198. **SOTOLONGO, G. J.** (2001) "Costos de la calidad, su estructura e implementación." *Ingeniería Industrial.* CUJAE. Vol.13 No. 4. Págs.75-79.
199. **STONER, J.** (1978) *Administración,* Quinta edición. Universidad de la Habana.
200. **TEAS, R.** (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". *Journal of Marketing,* No.57. Págs. 18-34.
201. **TITO, G., S.** (2004) *Dificultades en la certificación de calidad.* Normas ISO. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
202. **TMS** (2004) *HACCP.* Presentación en Ppt. En [www.medwave.com](http://www.medwave.com).
203. **THOMPSON, I.** (2006) "La satisfacción del cliente". *Rev. Dirección de Mercadotecnia.* 8va edición.
204. **TRISCHLER, W.** (1998) *Mejora del Valor añadido en los Procesos.* Edit. Gestión 2000.
205. **UDAONDO, D., M.** (1991) *Gestión de Calidad.* Ed. Díaz de Santos, Madrid.
206. **ULACIA, O, Z. Y OTROS** (2001) *Documento Rector del Sistema de Gestión de la Calidad Cubanacán.* Vicepresidencia comercial Grupo hotelero Cubanacán.
207. **ULACIA, O., Z.** (2002) *El Sistema de Gestión de la Calidad Cubanacán.* Tesis de Maestría. CEEC, Universidad de la Habana.
208. **ULACIA, O. Z. Y OTROS** (2005) *Informe al Consejo de Dirección Ampliado.* Grupo Cubanacán. Vicepresidencia comercial Grupo hotelero Cubanacán.
209. **ULACIA, O. Z.** (2006) *Gestión y desarrollo de sistemas de servicio en la Hospitalidad.* Libro de texto. CETUR. Universidad de la Habana.

210. **ULACIA, O. Z.** (2006a) *Gestión de alojamientos. Libro de texto. CETUR. Universidad de la Habana.*
211. **ULACIA, O. Z.** (2006) *Sostenibilidad vs Sustentabilidad. Rev. Apuntes. Ed. Balcón. ISSN 1727-1487. Cuba.*
212. **ULACIA, O. Z.** (2007) *Bases éticas y culturales de la calidad. Trabajo para el Examen Mínimo de Problemas Sociales de la Ciencia. CETUR-UH.*
213. **ULACIA, O. Z.** (2007a) *La medición de la calidad en los hoteles. Sistemas de instrumentos. Grupo hotelero Cubanacán. Vicepresidencia comercial Grupo hotelero Cubanacán.*
214. **ULACIA, O. Z.** (2007b) *Productividad, Hotelería y Calidad. Trabajo para el Examen Mínimo de Economía Política. CETUR-UH.*
215. **UNIÓN EUROPEA.** (1996) *Modelo europeo para la Gestión de la Calidad Total. En [www.calidad.org](http://www.calidad.org).*
216. **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, A. C.** (1997) *Gestión de los Servicios. Material del Diplomado en Calidad. México.*
217. **URIELY, N.** (2005) "The Tourist Experience. Conceptual Developments". *Annals of Tourism Research. Vol. 32, No.1. Págs. 199 – 216. En [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)*
218. **VALLS, F., W. Y OTROS.** (2006) *Modelo RESORTQUAL para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino de sol y playa. Universidad de Matanzas. Cuba. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
219. **VALLS, F. W. Y OTROS.** (2004) *Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo de entidades hoteleras. Universidad de Matanzas. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).*
220. **VARGAS, S. A. Y OTROS** (2002) *Sostenibilidad de la Empresa Hotelera: Indicadores para su medición. En [www.calidad.org](http://www.calidad.org)*
221. **VELEZ, M. A.** (2001) *Análisis de la ética y los valores en el proceso de creación del servicio civil de carrera en la administración pública poblana. Universidad de Puebla, México. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
222. **VILA, M.** (2004). "Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español". *Departamento de Marketing, operaciones y finanzas. ESADE-Universidad Ramón Llull. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
223. **WALTER, D.** (1991) *El cliente es lo primero. Edit. Díaz de Santos.*
224. **WEIERMAIR, K. Y OTROS** (2005) "The tourism and leisure industry shaping the future". *Tourism and Hospitality Research. Vol.5, No. 3. Pág.286-287.*
225. **WIGODSKI, S. J.** (2003) *¿Qué es SERVQUAL? En [www.medwave.com](http://www.medwave.com).*
226. **YOO, J.** (2003) "The structure and meanings of intercultural interactions of international tourists". *Journal of Travel & Tourism Marketing. Vol. 14, No. 1. Págs. 55-68*
227. **YON, L. Y OTROS** (2003) "Bed and Breakfast Industries: Successful Marketing Strategies" *Journal of Travel & Tourism Marketing. Vol. 14, No. 1. En CETUR.*
228. **ZAMORA, G. J.** (2005) "Proceso de formación de la lealtad del huésped: teoría y prueba empírica." *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo (RIAT). Vol. 1, No. 1.Chile. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).*
229. **ZAMUDIO, I. M. Y OTROS.** (2005) "El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de las unidades de información: El caso de la biblioteca del IPEN." *Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 28. No. 2 (julio- diciembre). En [www.calidad.org](http://www.calidad.org)*
230. **ZENONA, G. A. Y OTROS.** (2006) *Nuevas opciones estratégicas para los establecimientos hoteleros creando vínculos entre la calidad del servicio y la utilización de sistemas y tecnologías de la información. VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006. España.*

**Principales sitios web consultados:**

[www.calidad.org](http://www.calidad.org)  
[www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es)  
[www.medwave.com](http://www.medwave.com)  
[www.asqc.org](http://www.asqc.org)  
[www.calidad-gestión.com](http://www.calidad-gestión.com)

[www.tqm.es](http://www.tqm.es)  
[www.amazon.com](http://www.amazon.com)  
[www.12menage.com](http://www.12menage.com)  
[www.aqp.org](http://www.aqp.org)  
[www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)

[www.altadirección.com](http://www.altadirección.com)  
[www.omt.com](http://www.omt.com)  
[www.gestiópolis.com](http://www.gestiópolis.com)