



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

TRABAJO DE DIPLOMA

SANTIAGO DE CUBA



Universidad de Oriente
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Economía



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

TÍTULO: *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios en el hotel Versalles.*

AUTORA: *Leticia Quintana Palma.*

TUTORA: *MSc. Taylen Peláez Rodríguez*

Santiago de Cuba, junio de 2017

"Año 59 de la Revolución"

PENSAMIENTO:

“... Para garantizar el éxito es imprescindible (...) romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado.”

Raúl Castro, 13 de diciembre de 2012, ANPP

DEDICATORIA:

- A mis padres porque gracias a ellos soy la persona en que me he convertido; por su amor, comprensión y dedicación durante estos años.
- A mi hermana Lidice por servirme de apoyo en todos los momentos.
- A mis abuelos que ya no están, sé que donde quiera que estén tengo su bendición y amor.
- A mis tías Maritza y Roraima.
- A mis compañeros de aula.

A todos GRACIAS

AGRADECIMIENTOS:

- A la persona más comprensiva y preocupada que he conocido, la profe Taylen por ser tan paciente y dedicada durante este tiempo, además de haberme aguantado mis malcriadeces y locuras.
- A mis padres y hermana Lidice
- A mis tías Maritza y Roraima por su preocupación y apoyo.
- A mis amigas Yayi y Yisel por estar conmigo hasta en los momentos más duros durante estos cinco años.
- A mi novio Víctor por su paciencia, apoyo y amor.
- A mis compañeros de aula por estos cinco años de estudios llenos de emociones.
- A los trabajadores del Hotel Versailles por la ayuda brindada.
- A los trabajadores de la Empet Santiago por su cooperación.
- A todas las personas que directa o indirectamente dieron su aporte a la realización del trabajo.

RESUMEN:

La presente investigación se realizó en el Hotel Versailles de la cadena Cubanacán y tiene como objetivo principal diseñar un procedimiento que permita la evaluación de la calidad de los servicios, contribuyendo así a elevar la satisfacción de los clientes. La aplicación del procedimiento permitió confeccionar un banco de problemas teniendo en cuenta las principales deficiencias encontradas y a su vez proponer acciones de mejora.

Durante la investigación, se realizó una amplia revisión de la literatura y materiales especializados que permitieron confeccionar el marco teórico referencial y el procedimiento para desarrollar la misma.

Se aplicaron varios métodos, técnicas y herramientas de investigación científica como el método análisis-síntesis, la observación, las entrevistas, las encuestas, el software versión 22.0 para procesar las encuestas y el “Decisión” para seleccionar y validar a los expertos, el Coeficiente de Concordancia de Kendall, así como los ocho principios de gestión de la calidad, la matriz de Fischer, entre otros.

Esta investigación contribuyó a que la organización cuente con un procedimiento de evaluación de la calidad de los servicios. Además, como resultado del trabajo se determinaron las principales insuficiencias que contrarrestan el logro de la calidad total en el hotel, diseñándose acciones de mejora para contribuir a elevar la satisfacción de los clientes.

ABSTRACT:

The present investigation was carried out in the Hotel Versailles of the chain Cubanacan and he/she has as main objective to design a procedure that allows the evaluation of the quality of the services, contributing this way to elevate the satisfaction of the clients. The application of the procedure allowed to make a bank of problems keeping in mind the main opposing deficiencies and in turn to propose actions of improvement.

During the investigation, he/she was carried out a wide revision of the literature and specialized materials that allowed to make the mark theoretical referential and the procedure to develop the same one.

Several methods were applied, technical and tools of scientific investigation as the method analysis-synthesis, the observation, the interviews, the surveys, the software version 22.0 to process the surveys and the "Decision" to select and to validate the experts, the Coefficient of Agreement of Kendall, as well as the eight principles of administration of the quality, the womb of Fischer, among others.

This investigation contributed to that the organization counts with a procedure of evaluation of the quality of the services. Also, as a result of the work the main inadequacies were determined that counteract the achievement of the total quality in the hotel, designing you actions of improvement to contribute to elevate the satisfaction of the clients.

ÍNDICE:

Introducción.....	1
Capítulo 1. Consideraciones generales de la calidad de los servicios.....	5
1.1 Evolución histórica de la calidad.....	5
1.1.1 Análisis conceptual del termino calidad.....	9
1.2 La gestión de la calidad de los servicios turísticos.....	11
1.2.1 Definición y caracterización de los servicios turísticos.....	13
1.2.2 La calidad del servicio hotelero.....	15
1.3 La satisfacción del cliente desde la óptica del indicador de la calidad de los servicios turísticos.....	17
1.4 Modelos para la medición de la calidad del servicio.....	18
Capítulo 2 Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio hotelero.....	21
2.1 Procedimiento utilizado para la evaluación	22
2.2 Fase 1 Caracterización del hotel.....	23
2.3 Fase 2 Diagnóstico de la calidad del servicio.....	24
2.3.1 Evaluación de la satisfacción del cliente interno.....	24
2.3.2 Evaluación de la satisfacción del cliente externo.....	28
2.3.3 Evaluación del servicio del hotel.....	30
2.4 Fase 3 Banco de problemas.....	34
2.5 Fase 4 Acciones de mejora.....	35
2.6 Fase 5 Implementación y control.....	36.

Capítulo 3 Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios en el Hotel Versalles.....	38
3.1 Caracterización del Hotel Versalles.....	42
3.2 Fase 2 Diagnóstico de la calidad del servicio.....	42
3.2.1 Evaluación de la satisfacción del cliente interno.....	46
3.2.2 Evaluación de la satisfacción del cliente externo.....	48
3.2.3 Evaluación del servicio en el hotel.....	49
3.3 Fase 3 Banco de problemas.....	49
3.4 Fase 4 Acciones de mejora.....	51
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55

Bibliografías

Anexos

INTRODUCCIÓN:

La calidad en la prestación de los servicios no cesa de constituir un tema controvertido sostenido por la diversidad de criterios brindados por especialistas y entidades que intervienen con el mismo propósito. De ahí la existencia de numerosos estudios para acercarse a una concepción que clarifique la relación entre la percepción del cliente sobre la asistencia recibida en correspondencia con la excelencia del funcionamiento demostrado de modo que se garanticen altos niveles de satisfacción y de retorno. Conocer qué y cómo piensa el usuario acerca del servicio recibido resulta de vital importancia para satisfacer sus necesidades. Desde una perspectiva ética, legitima el papel de la empresa en el mercado porque impone la responsabilidad de ofrecer un producto de calidad al mismo tiempo que eleva la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

En la actualidad las organizaciones turísticas están sometidas a una enorme competencia, lo que les obliga a dedicar más recursos para captar y fidelizar clientes, donde se hace necesario únicamente ofrecer calidad y ésta vendrá en función de las características preferidas por los estos, con las que enjuiciará el servicio y pudiendo llegar incluso a convertirse en una auténtica ventaja competitiva.

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

La gestión empresarial dentro del sector turístico está basada en la búsqueda de ventajas competitivas tomando como su principal fuente la eficiencia de la producción. Sin embargo, a diferencia de otros sectores, en las entidades turísticas la principal entrada-salida son los clientes y su objetivo: lograr clientes satisfechos y fieles, en la medida que lo alcancen, podrá decirse que son más eficaces.

Lograr beneficios económicos a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes, es y será el objetivo principal de cualquier entidad turística en el sentido de ser una organización que busca crear valor. El mercado turístico se caracteriza por la introducción permanente de cambios, la práctica de estrategias renovadas y la acción dirigida a la búsqueda continua de respuesta a las necesidades del consumidor, como necesidad social.

El solo hecho de lo complejo que resulta un proceso de medición que permita definir la categoría calidad en el entorno de la paradigmática esfera de los servicios, así como la creación de modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción, condiciona el carácter intangible. No obstante, la bibliografía consultada reconoce la contribución realizada por diversas entidades y autores comprometidos con propósitos afines.

La temática de la gestión de la calidad mediante la mejora continua fue iniciada por Edward Deming desde 1950, los seguidores como Juran, Ishikawa y Crosby continuaron aportándole sus propios puntos de vista, y en nuestros días este enfoque es el que adoptan las Normas ISO. En Cuba son reconocidos aportes de autores (Pérez, R., Noda, M., García, G., y de Miguel, M., 2004), por estudios realizados en entidades destinadas a la prestación de servicios demostrando el nivel de correlación existente entre la satisfacción del cliente interno y externo. Asimismo, corroboraron que la vía para lograr la obtención de ganancias y mantenerla en el futuro, es mediante la satisfacción de los clientes internos y externos.

Planteamiento del problema:

El hotel Versailles perteneciente a la cadena Cubanacán realiza su gestión en un contexto de reorganización comercial del polo turístico, causado en gran medida por la necesidad de elevar la calidad en los servicios y por la correcta explotación de los atractivos turísticos. El hotel actualmente ha presentado una serie de problemas debido a las carencias de tipo material que existen, fundamentalmente por la falta de diversidad en la oferta por parte de los proveedores que redundan en la satisfacción del cliente. Además, existe desconocimiento del nivel real de satisfacción de los clientes, limitaciones en el enfoque de proceso, problemas que afectan la satisfacción de los trabajadores, lo que fundamenta la necesidad de realizar constantemente evaluaciones para determinar los factores de influencia negativa en la prestación de los servicios. Acorde a este escenario se define como problema de la investigación el que se presenta a continuación.

Formulación del problema: ¿Cómo se podría evaluar la calidad de los servicios del Hotel Versailles para contribuir a elevar la satisfacción de los clientes?

Objeto de estudio: Gestión de la calidad de los servicios.

Campo de acción: Evaluación de la calidad de los servicios en el Hotel Versailles.

Objetivo General: Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios en el hotel Versailles.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la calidad de los servicios en el hotel Versailles.
- Elaborar un banco de problemas teniendo en cuenta las deficiencias encontradas.
- Proponer acciones para la mejora continua de la calidad y la satisfacción de los clientes.

Hipótesis: Si se diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios en el hotel Versailles, se podría contribuir a la mejora continua de los mismos y a la satisfacción de los clientes.

Justificación de la investigación:

La investigación se justifica por la actualidad e importancia que tiene la Gestión de la calidad y más en la industria de los servicios como es el caso del turismo, además este es uno de los temas más sensibles dentro del hotelería por su gran incidencia en la satisfacción final de los clientes. Que la investigación se realice en un polo turístico como Santiago de Cuba, actualmente deprimido y con problemas de comercialización, es un elemento más a favor de la misma. Además, es práctica ya que los resultados de la misma se van a implementar por parte de la alta dirección de la instalación.

Métodos y técnicas:

Se emplearon varios métodos de investigación entre los que se encuentran: los métodos análisis – síntesis, de inducción - deducción, los métodos estadísticos – matemáticos como la media aritmética, el Alpha de Cronbach y el coeficiente de concordancia W de Kendall.

Además, se utilizaron técnicas como el criterio de expertos, la observación, análisis grupal, así como encuestas a los clientes internos y externos. También se emplearon programas informáticos como el Statistical Program for Social Sciences para Windows

(SPSS) versión 22.0 para el procesamiento de la información y el Microsoft Excel para la elaboración de tablas y gráficos.

Estructura de la tesis:

La investigación se estructuró en tres capítulos:

Capítulo 1: Consideraciones generales de la gestión de la calidad de los servicios. En este capítulo se realiza un análisis conceptual del término calidad, se analiza la gestión de los servicios turísticos, la relación calidad – satisfacción de los clientes, así como los modelos de medición de la calidad del servicio.

Capítulo 2: Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio hotelero. En este capítulo se fundamenta el procedimiento diseñado. Además, se pormenorizan cada una de sus fases con sus respectivas etapas.

Capítulo 3: Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en el hotel Versailles. Este capítulo tiene como propósito aplicar el procedimiento propuesto con el objetivo de evaluar la calidad del servicio en el hotel Versailles, elaborar un banco de problemas y proponer acciones de mejora para su mejorar la calidad de su servicio.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1. Consideraciones generales de la gestión de la calidad de los servicios.

1.1. Evolución histórica de la calidad.

... “La calidad es por sí misma la consecuencia de la propia modernidad” ... esta frase de Jesús Felipe Gallegos¹, expresa todo un proceso de evolución de lo que se conoce hoy como Calidad Total el cual es paralelo al propio desarrollo del hombre.

La calidad siempre ha estado asociada a la forma de satisfacción de necesidades del hombre.

La literatura recoge los inicios del concepto de calidad como una preocupación del ser humano en hacer algo bien, en tiempos tan remotos como la Edad de Piedra, cuando los hombres primitivos mejoraban sus instrumentos de trabajo para hacerlos más certeros. Así igualmente se habla de la Mesopotamia Antigua, donde los guerreros mejoraban las ruedas de sus carros para hacerlos más rápidos y estables; o de los griegos, cuyas esculturas aún hoy son representación de arte con calidad. De los romanos también se puede decir que, en sus festines, ofrecían los manjares más selectos y mejor elaborados. En la etapa del medioevo existía calidad en los monasterios, donde se estudiaban y elaboraban textos que darían lugar a manuscritos de incalculable valor. Estos intentos por obtener productos de calidad fueron realizados muchísimos años por el hombre de manera intuitiva.

La forma de “gestionar” la calidad evolucionó, de manera dinámica, a medida que se desarrolló la industria. A finales del Siglo XVIII con la revolución industrial la calidad llega a la industria, a la manufactura, a los productos industriales.

A principios del Siglo XIX aparece la inspección y el control como primer momento donde se gestiona la calidad, por lo que se habla de la etapa del Control de Calidad. En aquellos años existía una gran producción en masa pues la oferta en los mercados era, generalmente, inferior a la demanda. Las industrias, sobre todo las norteamericanas, seguían los preceptos del Taylorismo, la planificación y la ejecución de los productos se hacía de manera independiente, así la inspección se realizaba a los productos terminados y se limitaba a separar los que estaban defectuosos de los restantes; también se aplicaba la línea de montaje² desarrollada por Henry Ford, en la que las piezas debían cumplir

¹Gallegos, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles: Una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo, 2002.

²Ídem

requisitos mínimos, se realizaba el control final de estas, reemplazándolas de estar defectuosas. El único responsable en la organización de la calidad era el departamento de control de calidad. Esta etapa tiene un impulso cuando se inserta la estadística en el control, debido a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad que exigía la Segunda Guerra Mundial.

Uno de los gurús de la calidad, Edward Deming, enseñó a los ingenieros y técnicos industriales a utilizar esta como medio para obtener mejores resultados. La implantación de los planes de muestreo a la inspección hizo que los costos por este concepto disminuyeran, pues no se inspeccionaba el 100% de los productos y la inspección se realizaba en las distintas fases del proceso productivo.

En la década de los cincuenta se empieza a materializar la gestión de la calidad como una intención consciente y premeditada, así como con un alcance superior al simple control e inspección. Japón fue uno de los países que quedó devastado por la guerra; contaba con magnífico potencial productivo, pero carecía de materia prima, esta situación le limitaba el desarrollo industrial, condición que lo obligó a plantearse proyectos productivos perfeccionistas y que evitaran el derroche. Con el convencimiento de que Estados Unidos triunfó gracias al control de calidad de las telecomunicaciones y la fuerza aérea, solicita la ayuda de los maestros de calidad de Estados Unidos entre los que estaba Deming, quienes realizaron diversos viajes para instruir a los empresarios en el control estadístico y los problemas y enfoques de la implantación de la calidad.

En la etapa de la posguerra, motivado por un elevado incremento de la necesidad de bienes y servicios, estalla la producción en masa en el mundo entero, con Estados Unidos a la cabeza, produciéndose, en un relativamente breve espacio de tiempo, la primacía de la producción a niveles muy superiores a la demanda sin dar importancia a la calidad de los productos. Este es el momento en que Japón inicia su inserción en el mercado con productos que tenían una sola característica distintiva: la calidad, pues se esforzó en el perfeccionamiento del diseño de sus productos antes del proceso de fabricación, implantando una estrategia empresarial que incluía la mejora del diseño con un gran esfuerzo hacia los métodos de calidad preventivos y la implantación de lo que Crosby llamaría “0 defectos”, que consiste en hacer las cosas bien a la primera vez y en el espíritu de mejora permanente y búsqueda de la optimización en productividad, eficacia y ahorro. En la década del setenta y producto en gran medida de la crisis

energética mundial, Estados Unidos necesitó aprender de Japón, por lo que los directivos americanos viajaron al país asiático para conocer como los japoneses conseguían productos de calidad tan superiores. Como resultado de esta evaluación consideraron necesario adoptar las herramientas que estos utilizaban e implementar los círculos de calidad propuestos por Ishikawa, entre otras acciones. Esta etapa es denominada Aseguramiento de la Calidad, que se caracterizó por trabajar para prevenir los errores, por lo que de detectarlos se modificaba el proceso. Los responsables del aseguramiento de la calidad en una organización eran los operarios, viéndose así que la alta dirección no estaba aún orientada hacia el logro de la calidad, sino solo el departamento productivo.

A partir de la década del ochenta, debido a la fuerte competitividad de las empresas japonesas en los mercados internacionales y al incremento de la demanda de los clientes de más calidad de los productos que adquirirían, empieza a comprenderse la gestión de calidad como un factor estratégico, donde debían estar implicados todos y cada uno de los procesos de la organización, o sea, la totalidad de las actividades de la empresa y todos sus miembros, este es el comienzo del Control Total de la Calidad que hasta la actualidad ha continuado evolucionando a medida que se desarrolla la gestión empresarial a nivel mundial.

Como se ha podido apreciar anteriormente, la Gestión de la Calidad ha evolucionado con el paso del tiempo y ha ido incorporando nuevas ideas, así como rechazando aquellas que se han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha transitado por 3 fases distintas, cada una de ellas correspondientes a un paso más en el camino hacia la Gestión de la Calidad actual. Estas 3 fases son:

1. Control de la Calidad
2. Aseguramiento de la Calidad
3. Calidad Total

La primera fase se centra en inspeccionar el producto mediante la aplicación de técnicas estadísticas como herramientas de trabajo, se lleva a cabo el control en todo el proceso de producción para identificar los posibles errores y sus causas.

En la segunda fase de Aseguramiento de la Calidad, el cliente interno pasa a jugar un papel importante, este trata de llevar las ideas de Gestión de la Calidad a todos los departamentos de la empresa, y se busca que los productos cumplan con sus

especificaciones, mediante un Sistema de Calidad definido, una planificación orientada a la calidad y la utilización de los costos de calidad.

La tercera fase es la Calidad Total, la misma está enfocada a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, utilizando recursos como tecnologías, materiales, sistemas productivos, etc. Esta busca un nivel elevado de la calidad en 4 aspectos:

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio
3. Calidad de gestión
4. Calidad de vida

La Gestión de la Calidad Total se basa en la mejora continua de todas las áreas de la organización, enfocado a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Se prioriza la figura del cliente interno y externo, ella supone un cambio de cultura en la empresa y filosofía adecuada para llevar con éxito la Gestión Total.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los siguientes:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Se habla además de Excelencia Empresarial, estrechamente ligada a la Calidad Total, ya que esta aparece como instrumento para alcanzar la excelencia empresarial.

La revolución de la calidad continúa extendiéndose por todo el mundo, incluyendo en la actualidad nuevos métodos de administrar, generalizándole las acciones para la divulgación y así ampliar el número de adeptos. Ejemplo de ello son los premios de

calidad que se otorgan en algunos países, como el Deming en Japón y el Premio Europeo de Calidad.

1.1.1 Análisis conceptual del término calidad

El concepto de "calidad" ha evolucionado con el tiempo y, aún hoy, existen diversas acepciones y definiciones³, muchas de ellas centradas en el proceso de elaboración de un producto o servicio y en el cumplimiento de especificaciones. Pero el concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad, y el respeto al medio ambiente.

En el siglo XX la calidad alcanza su máxima expresión con el desarrollo logrado por las industrias y la fuerte competencia. El término se convierte en el centro de atención para todos los negocios en su afán por liderar el mercado. Comienzan a aflorar gran cantidad de estudios acerca de la calidad y con estos aparecen otras definiciones más acabadas.

Por la variabilidad que puede presentar el concepto se hace necesario definir lo que se conoce como calidad, a criterio de diferentes expertos en el tema:

- **Según la Real Academia de Lengua Española se define la calidad como:**
“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
- **Philip Crosby:** “calidad es cumplimiento de requisitos”.
- **Joseph Juran:** “Adecuación para el uso”.
- **William Edwards Deming:** “Grado de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado.”
- **Kaoru Ishikawa:** “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el útil y siempre el satisfactorio para el consumidor.”
- **Walter A. Shewhart:**” La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).
- **Norma ISO 9000:** “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

³Bednar y Reeves, 1994

La Organización Mundial del Turismo (OMT) presenta como propuesta integradora de calidad en el turismo, que es el “resultado del proceso que conlleva a la **satisfacción** de todas las **necesidades**, demandas y **expectativas** legítimas del cliente a un precio aceptable y en conformidad con los factores determinantes de base como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia y la armonía de la actividad turística en cuestión con un entorno humano y natural”⁴.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos o definiciones, la autora asume que la **calidad** es el conjunto de normas, regulaciones y requisitos a tener en cuenta para la satisfacción plena del cliente, siempre y cuando se superen sus expectativas, logrando un mayor prestigio para la empresa y la fidelidad del cliente con la organización.

1.2 La gestión de la calidad de los servicios turísticos.

Calidad de los servicios se denomina a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal⁵. La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen (de forma integrada) los miles de elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad de cada uno de esos elementos para satisfacer las expectativas de los clientes. Esos elementos incluyen (A) personas, que realizan distintos servicios relacionados con el servicio final, (B) equipos, que le dan apoyo a esas realizaciones y (C), el medio ambiente físico en el que se llevan a cabo los servicios. La calidad en los servicios turísticos es una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos e instalaciones que, si bien todos tienen una finalidad común, las diferencias entre ellos son considerables. Todos y cada uno tienen su razón de ser, puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir los productos y servicios que ofrecen, es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecno estructura, línea media y staff de apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del cliente interno, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

⁴ Ayala, Héctor, Curso de turismo y calidad ISO 9000. Escuela Oficial de Turismo de la Generalitat de Cataluña. Universidad de Gerona. 1997.

⁵ Fernández Clúa (2001). Tomado del artículo "Gestión de Calidad en los Servicios".

La calidad de los servicios turísticos en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, como elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector turístico, el cual se halla inmerso en con los clientes, un proceso de cambio que ha convertido a la calidad de los servicios en uno de los elementos apreciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

Las funciones de la calidad en los servicios son:

- Retener a los clientes.
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción tanto al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

1.2.1 Definición y caracterización de los servicios turísticos.

El campo de las empresas de servicios es tan amplio que abarca actividades como los bancos, el hotelería, la ingeniería y el comercio y su distribución, los servicios públicos, los transportes, etc. En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación del producto en sí. La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado. Así, para llegar a ser un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta. Las economías modernas, en la actualidad, se distinguen por el predominio de los servicios sobre la producción de bienes. En nuestro país el porcentaje de los servicios tiende a incrementarse, por lo que el trabajo en esta esfera se encamina a perfeccionarse cada vez más, en base a una fuerte diferenciación de sus productos, con el fin de alcanzar la excelencia empresarial y ventajas sobre la competencia, que permitan mantenernos a tono con las tendencias más actuales de los mercados.

Por lo anterior expuesto es importante definir ¿Qué es el servicio?:

Existen varias definiciones de servicio, en las cuales se encuentran palabras claves como experiencias, interacciones, actitudes, acciones, procesos, desempeño, clientes; que señalan las características que forman parte de la naturaleza de los mismos.

1. Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. (Kotler 1979).
2. El servicio es el cambio que experimentan las condiciones de una persona, o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, por efecto de la actividad desarrollada por otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica. (Bednar y Reeves, 1994)
3. Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.
4. Es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse esencialmente a un consumidor, a una institución, o incluso a ambos "(Juran 1993).
5. La prestación de un servicio constituye un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas (insumos), se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente, ya sea interno o externo. El servicio que se presta puede ser puro, sin producto, o puede estar básicamente constituido por producto.⁶
6. Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores⁷.

La prestación de un servicio constituye un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas (insumos), se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente, ya sea interno o externo. El servicio que se presta puede ser puro, sin producto, o puede estar básicamente constituido por producto.⁸

⁶Tomado de www.gestionpolis.com. "Sistema de Información de la Calidad", consultado 12 de marzo 2017.

⁷Enciclopedia Encarta 2010, consultado 10 de marzo 2017.

⁸Tomado de www.gestionpolis.com. "Sistema de Información de la Calidad", consultado 10 de marzo 2017.

Por lo expuesto anteriormente se puede definir el servicio⁹ como todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras, entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

Alguna característica de los servicios recogida en la literatura especializada sostiene que existen cuatro características específicas que los diferencian de otro tipo de productos, las cuales se resumen a continuación:

- **Intangibilidad:** se refiere a que los servicios, al contrario que los productos, son más bien experiencias que no permiten establecer medidas objetivas para estandarizar su calidad.
- **Inseparabilidad** entre producción y consumo: se basa en que un servicio generalmente se produce al mismo tiempo que se consume.
- **Heterogeneidad:** hace referencia a la variabilidad de un servicio según quien lo consuma o según quien lo preste, así como atendiendo al momento en el que se realice.
- **Carácter perecedero** (caducidad): implica que los servicios que no han sido vendidos no pueden almacenarse.

1.2.2 La calidad del servicio hotelero.

Cuando se habla de calidad en el servicio hotelero, se hace alusión a un concepto integral que tiene como centro de interés la satisfacción total del cliente. Al hablar de calidad en el sector hotelero, se debe distinguir entre calidad técnica, la cual se trata de aquella que se puede medir, que responde a las especificaciones de producción y calidad subjetiva, que es la percepción del cliente.

Existen diversos elementos que conforman la estructura de un servicio hotelero¹⁰:

Calidad: es la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores como por el desarrollo eficiente de su prestación. La calidad comercial y la calidad técnica o intrínseca están íntimamente relacionadas y depende una de la otra.

⁹Tomado de www.monografias.com. “Calidad en el servicio turístico”, consultado 15 de marzo 2017.

¹⁰[www.emagister.com/Curso servicio hotel/Servicios hoteleros](http://www.emagister.com/Curso_servicio_hotel/Servicios_hoteleros), consultado el 10 de enero de 2017.

Particularidades: son las características físicas, lo que le brinda identidad propia a un hotel, como lo son: su decoración, disposición, estilo arquitectónico, tamaño de los cuartos, mobiliario, tipo de cafetería, entre otros; son los aspectos y conceptos apreciables que hacen diferente un hotel de otro.

Beneficio condicionado: son la esencia misma del servicio, pues se entienden como la satisfacción que realmente proporciona el hotel a sus huéspedes y usuarios.

Estos elementos son de gran importancia puesto que conciben su imagen comercial y proporcionan capacidad de respuesta al mercado.

Los servicios hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente. Para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y que comprendan las propias características. De las áreas que comprende el servicio hotelero se encuentra el área de alojamiento.

El servicio de alojamiento: constituye una pieza clave en el complejo entramado de dependencias que tienen la responsabilidad de lograr la satisfacción total del cliente y como consecuencia, la buena marcha del negocio. Tiene importantes responsabilidades en relación con el control económico, el mantenimiento, la renovación y el confort, entre otras esferas del funcionamiento interno de una instalación hotelera, relacionándose con todos los puntos del hotel. Asume la responsabilidad de satisfacer funciones y necesidades de los clientes externos e internos; lo que debe ser propiciado con una determinada estética y calidad, acorde con las exigencias mostradas o potenciales de ambos grupos de clientes. Los departamentos que agrupa realizan funciones diversas a través de tareas que en ocasiones son comunes a todos o varios de ellos. Contempla, además, una de las estructuras de mando y de personal más compleja del hotel. Su trabajo se conforma con la mezcla de procedimientos, debidamente diseñados y diferenciados según las características del hotel y su oferta; las personalidades y actitudes de aquellos que han de ejecutar esos procedimientos; y los recursos y medios materiales que harán posible la puesta en práctica de los procedimientos y el desempeño del personal.

Según Luis Felipe Gallego la competitividad es consecuencia de un mercado con mucha y muy buena oferta que obliga a potenciar la calidad en su valor añadido. Al respecto, la hotelería no es extraña a esta inversión y un factor clave lo constituye el alojamiento. El

autor señala que la calidad es un problema de cultura, de formación de educación, tanto de los que forman parte de la oferta, como de las personas que integran la demanda, así como la importancia del desarrollo de la gestión interna en el hotel; es decir el desarrollo de los servicios internos como la limpieza y puesta a punto de las habitaciones y todas las áreas públicas y de servicio, lencería, lavandería, mantenimiento, cocina, almacenes, es decir, todos aquellos servicios cuyo objetivo principal es proveer a los servicios externos o “cara al público”.

La organización de estos servicios tiene que estar bien diseñada de forma que se conviertan en verdaderos proveedores de productos/ servicios de calidad, para que su prestación goce de una excelencia y calidad previas, sin las cuales sería imposible alcanzar los objetivos previstos en la organización.

1.3 La satisfacción del cliente desde la óptica del indicador de calidad de los servicios turísticos

Dentro de la necesidad de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuáles son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado. Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

Desde esa óptica se puede definir que la satisfacción como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden sus expectativas. El enfoque a los clientes no es simplemente un problema de calidad, sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades. Los clientes leales gastan más, recomiendan otros compradores, y resulta menos costoso hacer negocios con ellos.

Por otra parte, productos y servicios de mala calidad provocan la falta de satisfacción en forma de quejas, devoluciones y publicidad desfavorable comunicada verbalmente; los clientes no satisfechos comparan con las ofertas de los competidores.

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en que el usuario satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro; el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Es por ello que la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho comunica a sus familiares, amistades y conocido, así el cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

Un servicio es de calidad sólo si iguala o sobrepasa las expectativas que el cliente tenía con respecto al servicio. Por tanto, la medición de la calidad del servicio debe hacerse comparando las expectativas del servicio frente a la percepción del servicio recibido. Esta medición de la satisfacción de los clientes debe hacerse de forma activa, es decir, preguntando y comunicándose con los clientes. La calidad del servicio al ser una comparación entre expectativas y percepciones, puede aumentarse mejorando la percepción (actuando sobre las dimensiones de la calidad del servicio) o gestionando las expectativas para ponerlas en su justo término (informando al cliente, involucrándolo, etc.) y ciertamente los estos estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean. Sin embargo, es necesario investigar los criterios específicos de los usuarios para cada servicio concreto. Lo que es importante es que la empresa defina y comunique claramente el nivel de calidad a suministrar, de tal forma que los empleados sepan lo que deben dar y los clientes lo que van a recibir. Cuando el cliente adquiere un producto o un servicio, se ha creado unas expectativas respecto al servicio que va a recibir por parte del suministrador. La auténtica calidad en el servicio estará basada en la superación de las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente se puede expresar a través de la siguiente ecuación:

$$\text{SATISFACCIÓN} = \text{PERCEPCIÓN} - \text{EXPECTATIVAS}.^{11}$$

Donde Percepción: Es el grado en que el cliente determina que el servicio o producto satisface sus necesidades.

Expectativas: Es lo que el cliente espera de un determinado producto o servicio.

Mediante esta ecuación pueden darse los siguientes casos:

Sí Percepciones > Expectativas: El cliente está excelentemente satisfecho.

¹¹Rosabal Gonzáles, Rafael Tesis en opción al título de Lic. en Turismo.

Percepciones = Expectativas: Cliente satisfecho.

Percepciones < Expectativas: Cliente insatisfecho, decepcionado.

1.3.1 Tendencias en la medición de la satisfacción del cliente

Es de mucha importancia realizar la medición de la satisfacción del cliente, no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado. En este ámbito de medición se tienen en consideración los siguientes frentes de actuación:

La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción. Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

La ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Ciertamente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido. El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente - no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

Entre las tendencias vigentes para medir la satisfacción del cliente externo, se suelen utilizar técnicas o herramientas que obedecen a criterios cuantitativos y cualitativos.

Entre las llamadas técnicas cuantitativas, reconocidas por otros autores como métodos, se puede practicar la entrevista a la misma muestra de clientes, con el fin de cruzar la información, también se suelen entrevistar muestras distintas de clientes.

1.4 Modelos para la medición de la calidad del servicio

El único que puede juzgar el servicio prestado es el cliente. La calidad, específicamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir. Por ello cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y finalmente, mejorarla. Aunque ha resultado ser complejo medir la calidad, particularmente en el ámbito de los servicios, esta se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario. Su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. Al decir de Kaplan y Norton “lo que no se mide no se gestiona”¹².

¹²Rodríguez Méndez, Arianna. Marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF.

Los modelos de gestión de la calidad son el conjunto de elementos interrelacionados de manera esquemática que sirven como guía a las empresas para diseñar e implementar sus sistemas de gestión de la calidad. Los modelos de gestión en la esfera de los servicios han sido estudiados por dos escuelas fundamentales: la Nórdica y la Norteamericana, quienes han desarrollado varios modelos basados en dos paradigmas: el de la disconformidad y el del desempeño.

La escuela Nórdica está encabezada por Grönroos (1982, 1988) y Lehtinen (1991). Sus contribuciones se fundamentan en tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Esta escuela se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio, sin entrar a buscar evidencias para la gestión de la calidad en una empresa de servicios empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no es muy aplicada.

La Escuela Norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad del producto. Esta escuela se encuentra encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Por otro lado, algunos autores defienden la calidad como un fenómeno de actitud, que debe ser medido en función única del desempeño o percepción, y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas

Modelos basados en el paradigma de las discrepancias: Centra su criterio en la medición de la calidad como resultado de la diferencia entre percepciones y expectativas.

Modelo SERVMAN. (Gronroos, Lehtinen, Gummerson): Concibe la calidad como percibida. Su enfoque en los procesos lo distingue de otros modelos. Este centra su atención en las personas, la motivación y destaca el rol gerencial en su desarrollo.

Modelo de la Imagen. (Gronroos, 1984): Centra su interés en cómo la discrepancia expectativas-percepciones se deriva de la imagen.

Modelo SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985): Es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el

servicio. Este modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.

El modelo SERVQUAL fue el que más popularidad alcanzó en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Sus autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del mismo. 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).

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.

CAPÍTULO II. Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio hotelero.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Las instalaciones turísticas como cualquier otra empresa, requiere conocer si sus productos o servicios se realizan y son percibidos por los clientes con la adecuada calidad. De ahí la necesidad de buscar mecanismos que permitan diagnosticar la calidad de los servicios prestados.

En este capítulo se propone un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio hotelero. Su aplicación permitirá que la alta dirección cuente con una herramienta de evaluación de las principales aristas de la organización en materia de calidad, y asimismo conocer los principales elementos que dificultan el logro de la calidad deseada en la prestación hotelera. Sin embargo, la implicación y el compromiso de los directivos y empleados es imprescindible, pues sólo a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de las acciones para acometerlo. Su realización o no, depende del nivel de conocimientos e interés que posea el personal y en especial la dirección.

Es tarea de la gerencia crear una cultura de calidad en la organización, donde se asignen tareas relacionadas con la calidad en todos los niveles, logrando así la participación de todos y una conciencia de lo necesario que es aumentar la calidad de los servicios y procesos de la organización.

Este paso incluye la realización de reuniones con la dirección para dejar claro por qué es necesario el mejoramiento de la calidad del servicio en la entidad. Ser claros y objetivos desde el inicio es clave para lograr el compromiso de la alta dirección en el proceso de mejora.

Después de haber concientizado y comprometido a la alta dirección sobre la necesidad de llevar a cabo este proceso se le dará este mismo tratamiento al resto de los empleados explicándole la necesidad e importancia que puede traer este proceso de mejora en la

entidad. Para esto se capacitará al personal seleccionado a través talleres de sensibilización por niveles de dirección y departamentos; con el objetivo de combinar la formación teórica con la propia aplicación del procedimiento, a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con este.

Una vez iniciada esta etapa, el proceso continúa haciendo que la labor de capacitación del personal sea significativa y permanente. Para implicarse en el espíritu de mejora es necesario partir de la idea de que toda la organización debe creer en esta estrategia como herramienta de renovación. Esto es un convencimiento que interesa tanto al nivel de alta dirección como al resto de los empleados.

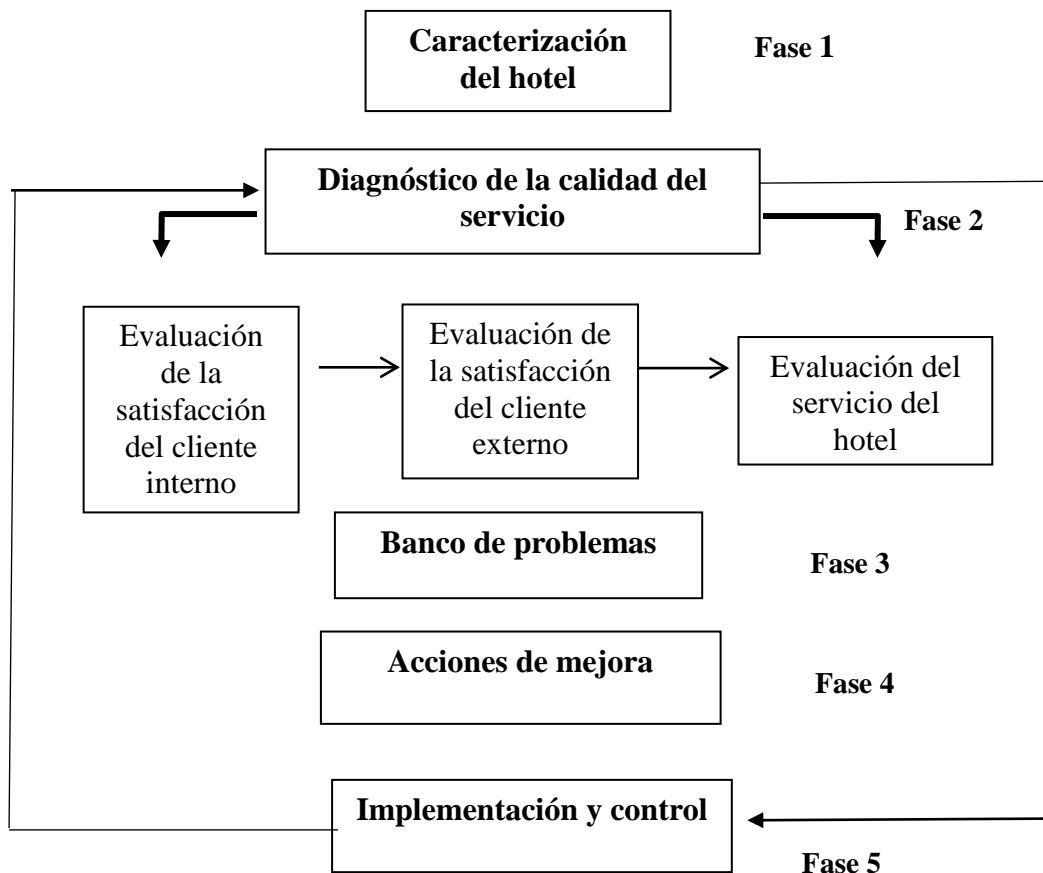
2.1 Procedimiento utilizado para la evaluación de la calidad de los servicios.

Para diseñar este procedimiento se realizó un análisis bibliográfico sobre la temática donde se evidenció que la totalidad de los documentos sobre la evaluación y diagnóstico de la calidad de los servicios turísticos plantean una serie de fases y etapas, organizadas mediante una secuencia lógica e interrelacionadas entre sí. Se profundizó en las normas internacionales ISO 9001 sobre *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*; la tesis de pregrado *Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio sobre la base de un enfoque en procesos en el hotel Libertad*, de la autora: Grisel Castilla del Rosario; y la monografía *La calidad en las empresas de servicios*, del autor Alfonso Fernández Hatre; además del estudio de un compendio de tesis de pregrado en opción al título de Licenciatura en Turismo y Economía respectivamente sobre la temática.

Del análisis de todas estas referencias metodológicas, se tuvo en cuenta la correspondencia de sus objetivos, con las características y objetivos específicos de la investigación.

El procedimiento propuesto está conformado por cinco fases, a su vez integradas por varias etapas, siguiendo una secuencia lógica, interrelacionadas y adaptadas a los objetivos de la investigación. El mismo se muestra en la figura 2.1 y se explicará en cada uno de los epígrafes que siguen cada una de sus etapas.

Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio hotelero



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Fase 1 Caracterización del hotel

En esta fase se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

a) Descripción del perfil general de la organización: Para la descripción del perfil de la entidad se debe tener en cuenta cómo surge, es decir, una breve reseña histórica, su localización geográfica, estructura organizativa, objeto social, misión, visión y política de calidad, valores, así mismo se tendrán en cuenta los servicios y productos que comercializa.

b) Caracterización del cliente interno: Resulta de gran importancia para todas las organizaciones estar al tanto y tener el control de sus clientes internos ya que constituyen una pieza clave de la cual depende el éxito o fracaso de cualquier actividad o proceso que se lleve a cabo en las mismas. De ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en

el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y/o en el sector, dominio de idiomas extranjeros, entre otras características que se consideren necesarias.

c) Caracterización de los clientes externos: Primeramente, se consideran clientes externos a todas aquellas personas u organizaciones a las cuales van dedicadas los servicios o productos, siempre y cuando estas no formen parte de la empresa que lo ofrece. Es importante para poder servir bien conocer a quien se está sirviendo, la edad, el sexo, su nacionalidad, sus preferencias, poder adquisitivo, son algunas de las características a tener en cuenta, para poder prever posibles cambios en su comportamiento futuro.

d) Caracterización de la situación económica: Este aspecto se realiza con el propósito de conocer la salud económica de la organización, permitiendo llevar a cabo un análisis concreto de la situación actual.

e) Caracterización de los competidores: Son los competidores una de las razones que impulsan a cualquier empresa a perfeccionar su trabajo. Actualmente no es tarea fácil lograr una posición en el mercado de manera sostenida, partiendo de entender la continuidad de este proceso y la necesidad de un esfuerzo sistemático. Por estas razones no se puede estar ajenos a los precios, la publicidad, las nuevas estrategias, semejanzas o diferencias que caractericen a la competencia, porque depende de esta información nuestra posible ventaja y oportunidad de mantener o incrementar primeramente nuestra preferencia en el mercado a los de la competencia.

d) Caracterización de los proveedores: De los proveedores depende en parte que se pueda realizar en tiempo y con la calidad necesaria el servicio y/o producto que se oferte. Son ellos los que aseguran la materia prima y materiales para la producción de bienes o servicios, de ahí la necesidad de conocer sus ofertas, sus ventajas, facilidades de pago, descuentos, la calidad que manejan, sus precios y cantidades disponibles. Esto facilita determinar nuestros principales proveedores, los sustitutos y sobre todo mejorar las relaciones profesionales que aseguren un desempeño mejor de nuestros papeles.

2.3 Fase 2 Diagnóstico de la calidad del servicio.

Esta fase está integrada a su vez tres etapas respectivamente, comenzando por la primera:

2.3.1 Evaluación de la satisfacción del cliente interno.

La satisfacción y motivación organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. A causa de las influencias del grado de satisfacción del cliente interno en el desarrollo integral de las empresas, los directivos buscan continuamente técnicas y programas que les sirvan para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

Para la evaluación de la satisfacción del cliente interno se utilizará la encuesta “Satisfacción y motivación del cliente interno” (anexo 1), la cual permite identificar como se sienten los trabajadores y cuáles son sus principales preocupaciones; es decir, mide la satisfacción del cliente interno para implantar un conjunto de medidas o cambios encaminados a influir positivamente en los niveles de satisfacción existentes y, por ende, en la calidad del producto.

En este caso se empleará la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de la población finita (Fisher, 1981):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q} (2 - 1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: unidades estandarizadas según nivel de confianza. Se considera Z= 1,96 para un nivel de confianza del 95 %.

p: variabilidad positiva expresada decimalmente (porcentaje de cumplimiento de que la hipótesis es cierta, según experiencias) (Se considera p = 0,50)

q: variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1-p, o sea, se considera q = 0,50

e: porcentaje de error. Se considera e = 0,05

N: población, que en este caso se refiere al número de trabajadores de la instalación.

Para el análisis y procesamiento de la información recogida en las encuestas se utilizará el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 22.0.

Es importante señalar además que los instrumentos de recolección de datos (encuestas) para la realización del diagnóstico deben tener criterios fiables. En principio, la

fiabilidad expresa el grado de precisión en la medida. En la investigación se utilizará el Alpha de Cronbach, que es el indicador más utilizado para este tipo de análisis. Este coeficiente mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí, o sea, la homogeneidad de varianzas entre ítems. El coeficiente toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada. Según la bibliografía consultada, un Alpha de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si toma un valor entre 0,5 y 0,6 se puede considerar como un nivel pobre; si se sitúa entre 0,6 y 0,7 representa un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 hace referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 y 0,9 se puede calificar como de un nivel bueno, y si toma un valor superior a 0,9 es excelente. Para calcular el coeficiente Alpha de Cronbach se utilizará el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 22.0.

Además, se aplicará la herramienta de Evaluación de la dimensión operacional – relacional.

Los prestatarios de servicios deben servir pensando en la satisfacción de aquel a quien su labor va dirigida y ver el servicio desde el punto de vista que lo hace el cliente. Los servicios incluyen la realización de un trabajo directamente con los usuarios. Por tanto, resulta muy importante realizar un diagnóstico que permita conocer las principales deficiencias de la empresa, para luego planificar, controlar y mejorar el producto o servicio final y con ello obtener clientes más satisfechos, mayor competitividad y mejores resultados para la empresa.

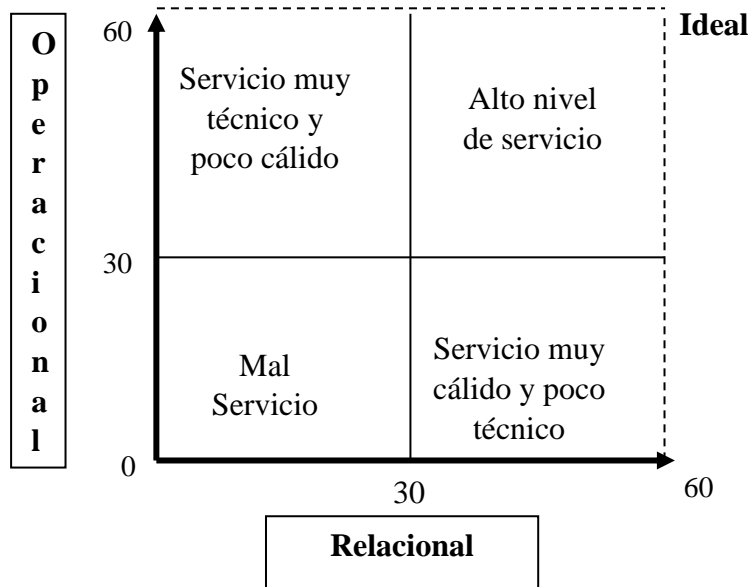
Resulta de gran importancia la información acerca de la percepción del cliente interno con respecto al servicio que presta, para lo cual se emplea la encuesta “¿Cómo somos frente al cliente?” (anexo 2), la cual toma en consideración las dimensiones relacionales – operacionales.

La dimensión operacional o funcional, está conformada por los equipos, sistemas y procedimientos, aporta la estructura y organización necesaria para lograr consistencia y eficiencia. La dimensión relacional, es el momento de la verdad, está vinculada con la

forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio, en especial su relación con el cliente. La encuesta se aplicará a la muestra de trabajadores utilizada anteriormente. El procedimiento para su análisis es el siguiente:

Las primeras veinte preguntas están asociadas a las dimensiones operacionales y las otras veinte a las relacionales, con una escala de 0 a 3. En las preguntas de ambas dimensiones se debe multiplicar el valor de cada columna por la cantidad de encuestados que seleccionó esta alternativa, e ir colocando el valor de forma horizontal. Sumar los puntajes obtenidos y dividir entre la muestra, anotando el resultado que estará entre 1 y 60 en un eje vertical a la altura que corresponda. Con estos resultados se conforma una matriz de posicionamiento de las dimensiones del proceso, la cual se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2 Matriz de posicionamiento de las dimensiones



Fuente: FISCHER, R.: El desafío del servicio, Primera Edición, Chile, 1998

La matriz permite que los clientes internos evalúen el servicio que prestan, conociendo en que cuadrante se encuentra la empresa de acuerdo a los resultados que se obtengan en las dimensiones. De esta manera la empresa conocerá cuales son los aspectos en los que presenta problemas y en los que debe trabajar, logrando de esta forma disminuir las brechas existentes manteniendo el mejoramiento. Para profundizar en el análisis, se determinará en cada una de las dimensiones los aspectos en los que es necesario trabajar por haber obtenido puntuación de 0 y 1 las preguntas que los miden.

2.3.2 Evaluación de la satisfacción del cliente externo.

La razón de existencia de cualquier organización lo son sin dudas sus clientes externos y partiendo de la evaluación y medición de sus actitudes y percepciones que revelan claramente el grado de su satisfacción con respecto al servicio prestado.

Para lograr evaluar y conocer la satisfacción del cliente externo, en primer lugar, debe investigarse cuáles son los factores que inciden en la misma. Ello se debe realizar preguntando a los mismos clientes, que esperan, cuáles son sus deseos y expectativas y de qué depende su satisfacción. Seguidamente se deben emplear instrumentos que midan con exactitud las percepciones y actitudes de los mismos a través de un procedimiento sistemático de recolección de datos facilitados por los entrevistados a través de encuestas en las que se pueda evaluar su percepción sobre la calidad del servicio.

De igual forma, se empleará la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de la población infinita, con el objetivo de aplicar las encuestas correspondientes para este tipo de población.

Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas (>100.000 elementos). En este caso se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2} \quad (2-2)$$

Fuente: Fischer, L. (2003).

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: unidades estandarizadas según nivel de confianza. Se considera Z= 1,96 para un nivel de confianza del 95 %.

p: variabilidad positiva expresada decimalmente (porcentaje de cumplimiento de que la hipótesis es cierta, según experiencias) (Se considera p = 0,50)

q: variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1-p, o sea, se considera q = 0,50

e: porcentaje de error. Se considera e = 0,05

En esta etapa además se aplicará la herramienta del Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC).

El nivel de satisfacción del cliente (NSC) tiene como objetivo determinar el grado o medida en el que se percibe el servicio por el cliente. Como consecuencia expresa la manera en que la organización se manifiesta con su cliente y es la forma de ejercer la función de control que permitirá el mejoramiento de la actividad de servicio al cliente.

Para el cálculo del NSC, se puede utilizar la misma encuesta de satisfacción de los clientes aplicada anteriormente.

Para la selección de la escala se escogió la misma que aparece en la encuesta del Grupo Cubanacán que recoge los siguientes niveles: 5 (muy bien), 4(bien)3 (normal), 2 (mal) y 1 (muy mal).

Los pasos a seguir en el procesamiento de la encuesta son los siguientes:

- 1) Se le asigna un peso específico a cada parámetro de tal manera que sumen 1 ó 100%.
- 2) Se halla la media aritmética de las evaluaciones emitidas por los distintos clientes encuestados para cada parámetro.
- 3) Luego se multiplica esta media aritmética por el peso específico determinado para cada parámetro.
- 4) Por último, estos valores se suman fijando así el NSC.

De esta forma, se pueden definir las formulaciones para el cálculo del NSC como se muestra a continuación:

$$\bar{X}_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k E_{ij} \quad (2-31) \quad \bar{X}_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k E_{ij} P_{ij} \quad (2-3)$$

$$NSC = \sum_{i=1}^n \bar{X}_i = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k E_{ij} P_{ij} \quad (2-4)$$

$$P_{ij} = \{ P_1, P_2, \dots, P_n \}$$

$$\forall_i \in \mathbb{R} : i = 1, 2, \dots, n \quad \forall_j \in \mathbb{R} : j = 1, 2, \dots, k \quad \forall_{P_i} \in [1, 2, \dots, n] : \sum_{i=1}^n P_i = 100$$

Donde:

i: Variables, parámetros o indicadores a evaluar.

j: Clientes externos

n: Cantidad de indicadores i.

k: Cantidad de clientes externos encuestados

Eij: Evaluación otorgada al indicador i por el cliente j.

\bar{X}_i : Evaluación media del indicador i.

Pij: Ponderaciones otorgadas a los indicadores i por los clientes j.

2.3.3 Evaluación del servicio del hotel

Dentro de esta etapa se analiza cómo se lleva a cabo la gestión de la calidad en el hotel y se realiza una evaluación del grado de madurez que alcanzan los ocho principios de la calidad que se establecen en la Norma ISO 9000/2005 referida a Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, donde se aplica la Norma ISO 10014/2006 sobre Gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.

Según Crosby existen cinco estados de madurez en la gestión de la calidad: incertidumbre, despertar, ilustración, sabiduría y certeza. En el primer estado, la gerencia falla al no ver la calidad como una herramienta, los problemas se manejan con un enfoque de apaga fuegos y raramente son resueltos, tampoco existen actividades organizadas de mejoramiento de la calidad. En el último estado, la gerencia está convencida de que resulta esencial para el éxito, los problemas generalmente se previenen y las actividades de mejoramiento son regulares y continuadas. Se evalúan los principios de la calidad donde a cada pregunta se le da un valor de madurez del uno al cinco y después se determina la media, lo que permite saber en qué medida se implementan los principios en la instalación.

A continuación, se muestran los 8 principios a evaluar.

Principio de gestión	Nivel de madurez	Media
1. Enfoque al cliente		
a) ¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?		
b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?		
c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?		
2. Liderazgo		
a) ¿La alta dirección establece y comunica el rumbo, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la organización?		
b) ¿La alta dirección establece y comunica objetivos financieros y económicos eficaces, suministra los recursos necesarios e información de retroalimentación sobre el desempeño?		
c) ¿La alta dirección crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de la organización?		
3. Participación del personal		
a) ¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que puede afectar considerablemente al logro de los beneficios financieros y económicos?		
b) ¿Se involucra plenamente para crear oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la organización?		
c) ¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?		
4. Enfoque basado en procesos		
a) ¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada?		
b) ¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis, para lograr mejores resultados financieros y económicos?		

c) ¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?		
5. Enfoque de sistema para la gestión		
a) ¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios financieros y económicos?		
b) ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos?		
c) ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?		
6. Mejora continua		
a) ¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos?		
b) ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios financieros y económicos?		
c) ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?		
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		
a) ¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado?		
b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz?		
c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor		
a) ¿Existen procesos eficaces para la evaluación, selección, seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro, para asegurar beneficios financieros y económicos globales?		

b) ¿La alta dirección se asegura del desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave y socios que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo?		
c) ¿La organización fomenta que se compartan planes futuros y la retroalimentación, entre la organización y sus socios de la cadena de proveedores/suministro para promover y posibilitar beneficios mutuos?		

Esta herramienta se le aplicará a un conjunto de expertos de la instalación objeto de estudio.

Para la determinación del grupo de expertos a los que se les aplicará esta herramienta se utilizará el paquete informático “Decisión” versión 1.0, el cual constituye una herramienta para evaluar el desempeño de entidades de servicios en el sentido de la calidad. El mismo presenta un conjunto de opciones principales que se agrupan en tres tipos:

- Decisiones multiatributos
- Decisiones grupales
- Evaluación de servicios

Las decisiones grupales están formadas por tres opciones de trabajo en grupo:

- Método Delphi
- Evaluación de expertos
- Procesamiento de encuestas

En este trabajo se utilizará la opción Evaluación de expertos. En este caso se debe identificar cada uno de los posibles expertos y luego dar los resultados de la entrevista o encuesta realizada con el objetivo de obtener la información que necesita el sistema para el procesamiento. La selección de expertos se divide en dos partes: una referente a los conocimientos del encuestado donde se valoran criterios tales como: conocimiento, competitividad, disposición, profesionalidad, actualización, capacidad, colectivista, experiencia, intuición y creatividad y la otra parte se refiere a la argumentación de las fuentes a partir de la cual el experto obtiene sus conocimientos como estudios teóricos realizados, experiencia obtenida, conocimiento del trabajo en su país, conocimiento de trabajos en el exterior, consulta bibliográfica y cursos de actualización.

Además, es consecuente realizar en esta etapa una evaluación físico – medioambiental, puesto que, en la actividad hotelera de manera general, para que se logre la ejecución eficaz de todos los procesos y con ello la satisfacción del cliente, es necesario tener activo dos elementos de importancia: el físico y el ambiental.

El elemento físico lo constituyen todos aquellos activos fijos tangibles con que se cuenta, desde la elaboración de un producto hasta su degustación. Este debe tener la calidad requerida que permita su continua utilización provocando resultados satisfactorios en el servicio. La dirección del hotel debe tener presente que la ausencia de uno de los equipos o materias primas, puede provocar fallas en la calidad del producto dando lugar a quejas por los clientes reflejando la insatisfacción del servicio.

El medio ambiente es el conjunto de todas aquellas circunstancias que rodean al servicio y con las cuales se encuentra en continua relación.

La estrategia a seguir por la instalación deberá identificar las vías idóneas para preservar y desarrollar los logros ambientales alcanzados hasta la fecha, superando los errores e insuficiencias detectadas.

Para el desarrollo de este paso se propone la aplicación de la *Encuesta sobre conocimiento medioambiental (anexo 3)*. En la misma se analizan criterios sobre el conocimiento de los trabajadores acerca de los recursos que emplea el hotel para la actividad que desarrolla. Se relacionan elementos como la tecnología, las inversiones, el presupuesto de gastos y el beneficio económico con el medio ambiente. Además, pone a consideración de los trabajadores la valoración acerca de si se cumple en la instalación la legislación medioambiental. Se evalúa además la calidad de la ventilación, la higiene, la organización, la iluminación, la calidad del agua que consume, así como la calidad del aire. Tiene en cuenta los criterios de las posibilidades de capacitación, la atención médica, el transporte y la alimentación.

2.4 Fase 3 Banco de Problemas

A partir de todas las herramientas anteriormente aplicadas, se procederá a realizar un banco de problemas, en donde se reflejarán las insuficiencias detectadas en las etapas anteriores.

2.5 Fase 4 Acciones de mejora

En esta fase se proponen acciones de mejora para dar solución a los problemas detectados mediante la aplicación del procedimiento de evaluación de la calidad de los servicios.

2.6 Fase 5 Implementación y Control

Es de vital importancia esta fase pues permite conocer los resultados que se obtienen y la influencia de los mismos en la consecución de los objetivos planteados. La misma es responsabilidad de la alta dirección de la entidad implementarla. Además, el control es herramienta imprescindible para la gestión, toda vez que facilite la toma de decisiones y la realización de correcciones oportunas basadas en hechos concretos, lo que disminuye significativamente la incertidumbre, y contribuye sin lugar a dudas a la mejora continua. Luego se sugiere que el proceso sea cíclico, es decir, comenzar nuevamente por la fase 2 del procedimiento.

CAPÍTULO III. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en el hotel Versailles.

En correspondencia con el procedimiento expuesto en el capítulo anterior, a continuación, se muestran los resultados de su aplicación

3.1 Caracterización del hotel Versailles

El Hotel Versailles se ubica a escasos metros del centro histórico de la provincia de Santiago de Cuba histórico y en una elevación del terreno conocida como Alturas de Versailles. El centro turístico tuvo su origen en el año 1958, cuando al construirse el reparto se pensó en dotarlo de un lugar para la recreación. En ocasión de conmemorarse el 7° Aniversario del Ataque al Cuartel Moncada se abrieron las puertas del nuevo hotel para recibir a los participantes en los actos de recordación de tan importante fecha. El mismo posee una rica historia vinculada al quehacer económico, socio-político e incluso militar del pueblo cubano; pues por su cercanía al aeropuerto internacional Antonio Maceo.

Con el paso de los años y la consiguiente consolidación del prestigio internacional de la Revolución Cubana se abrió una nueva etapa en la historia del Hotel Versailles, pues por su afortunada ubicación geográfica, el acogedor ambiente de sus instalaciones pero, sobre todo, por el prestigio y distinción conseguidos por su colectivo de trabajadores, el centro se convirtió en visita obligada para importantes personalidades políticas, del mundo cultural y deportivo, tanto nacionales como extranjeros que llegaban a la ciudad. Especial mención requieren las múltiples visitas del líder de la Revolución Cubana Comandante en Jefe Fidel Castro, primer huésped ilustre en utilizar las instalaciones del Hotel, la presencia de otros altos dirigentes cubanos como Ernesto Guevara, el Che, y el Comandante de la Revolución Juan Almeida Bosque, entre otros.

El Hotel Versailles es un hotel 3 estrellas perteneciente a la Cadena Cubanacán. Posee 46 habitaciones estándar y 14 cabañas con baño (agua fría y caliente), balcón, teléfono, radio, TV satélite y minibar. Ostenta un restaurante de la cocina internacional y cubana, “Los Vitrales”, con una capacidad de 84 personas. Ofrece la posibilidad de disfrutar de una piscina, además de una cafetería, “La Terraza” con servicios de show cooking, un lobby bar, la sala de fiestas, el “Salón Rojo”, y otros servicios como son los de internet, cambio de moneda, taxis y tienda

Cuenta con el **objeto social** de:

- Comercializar un producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares
- Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos recreativos y otros propios de la actividad hotelera
- Operar en las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extrahoteleras, de campismo, así como de apoyo.

El hotel tiene definidas como misión y visión:

Misión: Somos el hotel Cubanacán de recorrido, ubicado en un entorno que facilita el encuentro con la riqueza histórico-cultural de la ciudad Santiago de Cuba, distinguido por la cubanía y seguridad de sus servicios que se sustentan en altos valores de eficiencia y recursos humanos donde el cliente tiene el placer de sentirse en familia.

Visión: Ser el hotel de recorrido de Santiago de Cuba, líder por los valores de sus recursos humanos, tradición culinaria, cubanía y seguridad de sus servicios, donde el cliente siempre tendrá el placer de sentirse en familia.

Los **valores** son los ejes de la conducta de la organización relacionada con sus propósitos. Los mismos se formulan basándose en los valores corporativos, la filosofía empresarial, e identidad corporativa. En el caso del hotel, los valores compartidos son:

- Empatía (que exprese nuestro carácter afable y familiar, que entusiasme a los clientes)
- Actitud de servicio, (habilidades operacionales al más alto nivel para un servicio rápido, oportuno y eficiente)
- Hospitalidad, (alto nivel de sensibilidad, escuchar, dialogar, trato afable, cordial y respetuoso, para hacer sentir al cliente como en su casa)
- Profesionalidad, (evidenciado en la confianza en el desarrollo de los procesos, con iniciativas, facultad e independencia, conocimiento de las normas y manuales, vinculado al “saber y saber hacer”, conocimiento de la organización, alta productividad, eficiencia y efectividad.
- Responsabilidad, (expresada, desde su puesto de trabajo, en la conducta de respecto al cliente, a la organización, a la sociedad y los proveedores)

- Actitud proactiva (evidenciado en una actuación preventiva, anticipada, constructiva, bajo los conceptos de “yo sí puedo” “juntos podemos lograrlo” “todo es posible” teniendo como base un estilo de dirección participativo

Su **Política de la Calidad** está definida de la siguiente manera:

El Hotel Versailles en concordancia con lo establecido por el MINTUR y el grupo Cubanacán, actuamos en función de la satisfacción de las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, sustentados en la hospitalidad que nos distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, priorizando la sistematicidad y la rigurosidad en la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, determinantes para potenciar a Cuba como un destino turístico seguro y de preferencia en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo económico del país.,

- **Estructura organizativa:**

La forma de dirección que se ejecuta en el hotel es la dirección por objetivos, los cuales vienen fijados desde la Casa Matriz y a los cuales debe darle cumplimiento el hotel al finalizar cada año. En muchas ocasiones se evidencia la falta de comunicación de los directivos con sus subordinados.

La estructura organizativa adoptada por el hotel para llevar a cabo sus actividades es plana y se establece de la siguiente forma: una dirección general con una subdirección, además del subdirector contable financiero y una subdirectora comercial y de relaciones públicas, ocho equipos que son el de animación, recepción hotelera, el de ama de llaves, el de gastronomía o Maître, el de cocina, el de compras y abastecimiento, el de servicios técnicos y el de seguridad y protección. Esto se evidencia en el organigrama del hotel (anexo4).

Semanalmente se reúne el consejo de dirección en los que se aborda la problemática del hotel, el seguimiento de la marcha de los indicadores económicos del mes, estado de quejas y sugerencias para garantizar el logro de la estrategia a seguir para lograr el funcionamiento eficaz de la instalación.

➤ **Caracterización del cliente interno**

Los trabajadores son la fuente fundamental y la base del buen funcionamiento de una organización, a pesar de estos no ser un recurso, para el desarrollo de la empresa por su condición humana, son el pilar de todo el proceso productivo.

El hotel cuenta con una plantilla aprobada de 111 trabajadores, donde solo están cubiertas 92 plazas, de los cuales 31 son mujeres, lo que representa un 33.7% del total y 61 hombres para un 66.3%. En lo que respecta a la categoría ocupacional, se cuenta con 15 operarios, 50 trabajadores insertados en la actividad de los servicios dentro del hotel, 15 técnicos y 12 dirigentes, además de 3 adiestrados. En cuanto al nivel de escolaridad presenta la siguiente distribución del 88.5% de ocupación de la plantilla, 3 trabajadores tienen un nivel secundario para un 3.3%, 69 están en el rango de los niveles preuniversitario, obrero calificado y técnico medio para un 75%, 20 poseen nivel superior para un 21.7%.

➤ **Situación económica año 2016**

Al realizar un análisis de los resultados económicos del año 2016 se puede observar que los ingresos fueron de 1490,6 miles de cuc (MCUC), por lo que solo se cumplió lo planificado en un 80.7%. Las utilidades fueron de 887.6 MCUC no cumpliéndose el plan para un 94.8%, sin embargo, pero sobrecumpliéndose en comparación con los resultados del año 2015. Con respecto a las habitaciones/días fueron de 31317, para un 89.4% de lo planificado. Los turistas días totales fueron de 36150, ascendiendo en 472 con lo planificado; de ellos extranjeros fueron 28430 para un 89.7% del plan y nacionales 7720 para un sobrecumplimiento del 193.9%, sin embargo, se puede apreciar un decrecimiento con respecto al año anterior. Los ingresos en CUC de los turistas días se deterioran en 10.6 CUC, para un plan de 51.79 CUC, representando el 79.6%; igualmente sucede con los ingresos turísticos de los turistas días totales(TDT) decayendo en 11.3 CUC para un 78.2%. Mejoraron los ingresos por paquetes en 5.5 CUC con respecto al plan para un 117.9%.

En cuanto a los ingresos por habitaciones días existentes se aprecia un decrecimiento de 5.1 CUC con respecto a un plan de 52.73 CUC para un 90.3%. La utilidad o pérdida en

CUC por habitaciones días existentes se vio con un aumento de 1.1 CUC para un plan de 18.14 CUC, lo que representa el 106.1 %. (Ver anexo 5)

De acuerdo a los resultados antes expuestos se llega a la conclusión que la instalación presenta una situación económica inestable en indicadores claves como los ingresos y las utilidades, los cuales no cumplen el plan, sin embargo, en comparación al año anterior crecieron. A pesar de esto el hotel es rentable debido a que sus ingresos son mayores que sus gastos.

➤ **Caracterización de la Competencia**

El análisis de la competencia se realizó teniendo en cuenta como competidores a otros hoteles pertenecientes a la misma cadena hotelera, es decir Cubanacán y a hoteles que desarrollan el turismo de ciudad. A través del trabajo con el grupo de expertos se determinaron como competidores del hotel a las instalaciones siguientes:

Hotel Casa Granda: Perteneciente a la cadena Cubanacán, y de 4 estrellas, está ubicado en el corazón de Santiago de Cuba. Desde su privilegiado mirador -el Roof Garden- se ofrecen vistas únicas del hermoso panorama de la bahía santiaguera y de toda la ciudad, rodeada de montañas, y cubierta de calles irregulares y construcciones típicas de esta zona oriental. Cuenta con 58 habitaciones; de ellas 41 dobles, 14 cameras y 3 junior suites.

Hotel Imperial: Se encuentra localizado en la calle Enramadas, principal arteria comercial de Santiago de Cuba, con categoría de 4 estrellas, siendo a su vez perteneciente a la compañía Cubanacán. Desde su favorable posición, es un punto de referencia para aquellos que visitan el polo turístico y quienes deseen sentir las pulsaciones de la vida citadina en el interior del casco histórico. Posee un total de 39 habitaciones distribuidas en tres pisos, con 3 Junior Suites con sala de estar independiente, 36 Habitaciones Estándar, 9 Matrimoniales y 30 Twins.

Hotel San Basilio: Pertenece a la cadena Cubanacán, donde actualmente se comercializa bajo la marca de hoteles E. Se categoriza por tener 4 estrellas situado en un lugar céntrico a pocos metros del concurrido Parque Céspedes, justo en el centro histórico de la ciudad de Santiago de Cuba. Conserva los valores arquitectónicos del eclecticismo realzado por una sugerente vegetación, la intimidad de sus patios interiores y el ambiente de sentirse justo en casa. En la preservación de su memoria histórica y las

comodidades de un servicio acorde a las exigencias actuales radica su principal encanto. Con sus claras y luminosas 8 habitaciones: de ellas 7 doble estándar y 1 doble superior.

Complejo Rex Libertad: Son establecimientos de 3 estrellas pertenecientes a la Cadena Islazul y ubicados en uno de los espacios más importantes de la ciudad de Santiago de Cuba, la Plaza de Marte. Ofrecen servicios y ofertas similares a todas las instalaciones pertenecientes a esta cadena, de acuerdo con sus respectivas categorías.

Hotel Meliá Santiago: Es el único hotel administrado por la compañía hotelera Sol Meliá y de categoría 5 estrellas de la ciudad, por lo que es un fuerte competidor. Posee ofertas y productos con gran variedad y servicios especiales de calidad superior teniendo en cuenta su categoría. Sus ofertas y productos tienen precios altos comparados con el resto de la competencia, por lo que sus clientes poseen un poder adquisitivo notable. Además de ser el único 5 estrellas del polo, posee como otros puntos fuertes la oferta de servicio real, habitaciones juniors suites, especiales y una presidencial, restaurante buffet, restaurante gourmet, restaurante italiano, restaurante barbecue, bar mirador Bello Bar, Santiago Café, snack - bar piscina, gimnasio, sauna, etc.

Hotel Las Américas: Se sitúa en un lugar con gran significación en la competencia, caracterizado por los servicios que ofrece con precios competitivos, patrones de calidad distintivos y buen índice de repitencia. La instalación ha venido agregando a su planta habitacional varias unidades de negocios que complementan y diversifican fundamentalmente las opciones gastronómicas y recreativas que se ofrecen a todos sus públicos.

➤ **Caracterización de los clientes externos**

En sentido general la mayoría de los clientes que visitan el hotel se sienten satisfechos con los servicios ofrecidos por el mismo. Visitan por cuestión de placer en la mayoría de los casos o por cuestiones de trabajo. Los clientes que se reciben en la instalación son personas de 55 años en adelante, o sea, de la tercera edad. No hacen estancia en el hotel por más de dos noches, se quedan en calidad de circuito, es decir, que su estancia se basa en un descanso de alguna actividad que se esté haciendo.

Hasta el 2016 el principal mercado emisor fue Alemania con 9602 turistas, luego le sigue Francia con 3321, Holanda con 2485 e Italia con alrededor de 753 turistas. Durante el primer trimestre del año se posicionó como el principal mercado emisor,

Francia con 1796 turistas físicos (TT. FF) más que lo registrado en igual período del año anterior, ver anexo 6). Este mercado llega, fundamentalmente, a través de los Receptivos Viajes Cubanacán, con Vacance Transat, Blue Marine, Havanatur Paris, y otros circuitos de Gaviota. En segundo lugar, se encuentra Alemania con 1468 TT. FF el decrecimiento de este mercado se debe fundamentalmente a la retirada del hotel Neckermann de tour operador (TT. OO) porque llevó sus circuitos hacia los hoteles pertenecientes a la cadena Meliá.

Con respecto al indicador total de turistas días (TTDD) nacionales, se muestra un sobrecumplimiento al 168,3%. Las altas cifras alcanzadas el año anterior, se debe a la presencia de largas estancias de empresas en la modalidad de eventos y reuniones de trabajo y los vuelos demorados de Cubana de Aviación.

➤ **Caracterización de los proveedores**

Resulta importante el análisis de los proveedores, ya que de la garantía y seguridad de los suministros depende la calidad de los servicios que recibe el cliente. Los proveedores son empresas que le proporcionan a la instalación los recursos necesarios para prestar los servicios.

Los proveedores con los cuales el hotel mantuvo relaciones contractuales durante el año 2016 fueron: la Empresa Provincial Industria Alimentaria, Productos Lácteos Santiago, Comercializadora Internacional Trading House (ITH), Empresa Cárnica Santiago, Avícola Santiago, Pesca Caribe y Frutas Selectas Santiago. Además de la Empresa BRASCUBA CIGARRILLOS S.A, Comercial Café, Havana Club Internacional, Papas & CO, AT Gaviota Holguín, Pastas y Caramelos, Tecnoazúcar, Doña Nely, Grafica Santiago de Cuba, ETECSA, Suchel Camacho, Agencia GEOCUBA Santiago, TRASVAL, SASA Sucursal Santiago, Almacenes Universales, CUBALSE, ELF Gas Cuba y CUPET.

3.2 Fase 2 Diagnóstico de la calidad del servicio.

3.2.1 Evaluación de la satisfacción del cliente interno.

Para conocer las opiniones de los trabajadores, así como su grado de satisfacción se le aplicó la encuesta de “*Satisfacción y motivación del cliente interno*”(anexo 7), a un total de 75 trabajadores, lo cual fue determinado a partir de la utilización de la fórmula (2-1) para poblaciones finitas, en donde se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,869 lo

que valida la encuesta realizada. Los principales resultados obtenidos en la misma se muestran a continuación:

- Con respecto al grado de satisfacción con el trabajo que realiza se obtuvo que un 76% está satisfecho con el trabajo que realiza y un 24% se encuentra medio satisfecho.
- En relación al grado de satisfacción con las condiciones de trabajo un 38.6% de los trabajadores está satisfecho, el 30,7% medio satisfecho y otro 30.7% se encuentra insatisfecho.
- La satisfacción con el cumplimiento de los objetivos de trabajo se comporta con un 74.7% para los clientes satisfechos y un 25.3% están medio satisfechos.
- Con respecto al grado de satisfacción con el salario, el 14.7% de los trabajadores están satisfechos, el 32% medio satisfechos y un 53.3% están insatisfechos.
- El grado de satisfacción con el sistema de estimulación monetaria se comporta de la siguiente manera, un 30.7% se encuentran satisfechos, el 29.3% esta medio satisfecho y el 40% se hallan insatisfechos.
- La satisfacción con la dirección de sus superiores está distribuida entre clientes satisfechos y medio satisfechos, con un 32% y un 68% respectivamente.
- El grado de satisfacción con la comunicación de los jefes y el personal es de un 60% satisfechos, el 30.7% se encuentra medio satisfecho y solo el 9.3% plantea su insatisfacción.

De manera general, la satisfacción de los trabajadores del hotel es neutra, sin embargo, incide de manera negativa en desempeño laboral y cotidiano de estos en la organización. De ahí que un 54.3% quizás pudiera buscar otro trabajo y un 45.7% considera que no debe cambiar de trabajo.

En sentido general los principales problemas que afectan la buena marcha del trabajo en la instalación son: las insuficientes condiciones de trabajo (medios de trabajo), la falta de organización dentro del hotel, los trabajadores no están motivados, poca gestión de ventas, déficit de productos. En correspondencia con estas limitaciones, los trabajadores sugieren a la gerencia la realización de las siguientes acciones, que, a su vez, permiten hacer más efectivo el trabajo: mejorar y garantizar las condiciones de trabajo, crear un sistema donde el trabajador se sienta estimulado, mejorar la promoción de los productos y ofertas del hotel, mejorar la gestión con los proveedores, etc.

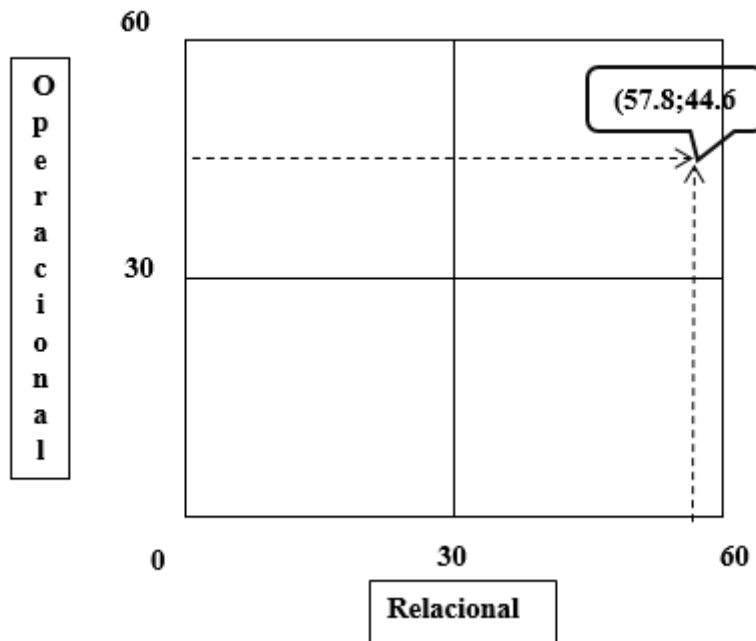
➤ **Aplicación de la encuesta de Fischer**

Para el análisis del nivel de servicio donde se encuentra el área objeto de estudio se tuvo en cuenta la percepción del cliente interno en las dimensiones operacionales y relacionales, a través de la aplicación de la encuesta de Fischer, con el objetivo de medir la calidad del servicio ofrecido, dando lugar además a la conformación de acciones que se tienen en cuenta para fortalecer el proceso que va a dar lugar a la satisfacción del cliente.

Como resultado de este análisis se evidencia que el hotel Versailles, según la percepción de sus trabajadores, se encuentra ubicado específicamente en la intersección (57.8;44.6), dentro del cuadrante que corresponde al nivel alto de servicio, según se muestra en la figura. Aunque se encuentra ubicado en la mejor posición de la matriz (figura 3.1) resulta de interés plantear que existe una gran brecha con respecto al punto ideal (60,60), en la cual incide el resultado alcanzado en las preguntas que corresponden a ambas dimensiones.

La dimensión operacional alcanza un 74.3% con respecto al nivel máximo (60), mientras que la dimensión relacional representa un 96.3%. Independientemente de su posición aún quedan muchas cuestiones por mejorar, es por ello que resulta imperioso trazar estrategias para lograr alcanzar el valor ideal: posición de plena satisfacción, basado en el esfuerzo y preparación de los clientes internos.

Figura 3.1 Matriz de Fischer del Hotel Versailles.



Fuente: Elaboración propia de la autora

A continuación, se exponen los factores que inciden en el comportamiento de las brechas existentes por dimensiones

Dimensión operacional:

- El 52% de los encuestados plantea que frecuentemente la rapidez del servicio se corresponde con las expectativas de los clientes.
- El 39% de los encuestados expone que ocasionalmente las políticas y procedimientos internos crean algunos obstáculos a la hora de dar el servicio.
- El 52% de los encuestados plantea que frecuentemente se utiliza la retroalimentación de los clientes para mejorar la calidad de los servicios internos y/o externos.
- El 44.2% de los encuestados plantea que ocasionalmente están presentes los jefes en las áreas de servicio para saludar y conversar con los clientes.
- El 46.8% de los encuestados plantea que ocasionalmente se realizan evaluaciones escritas en las que se miden habilidades para el servicio al cliente.
- El 52% de los encuestados expresa que ocasionalmente cuando el personal brinda un servicio superior los jefes lo reconocen a través de estímulos.

Dimensión relacional:

- El 49.4% de los encuestados plantea que ocasionalmente el personal promueve los servicios de la instalación a través de técnicas de ventas efectivas.
- El 48.1% de los encuestados plantea que ocasionalmente se hacen preguntas a los clientes para obtener información de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas.
- El 45.5% de los encuestados plantea que ocasionalmente el personal; tiene como hábito aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con este.

3.2.2 Evaluación de la satisfacción del cliente externo.

Para obtener el nivel de satisfacción de los clientes externos se utilizó la encuesta corporativa del grupo Cubanacán (anexo 8) ya que la misma se adecúa a las características propias del hotel y a las necesidades de la investigación. La encuesta se aplicó a un total de 385 clientes entre los meses de enero/febrero/marzo del 2017. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para población infinita (2-2), obteniéndose un Alpha de Cronbach de 0,745 demostrando la existencia de fiabilidad de la encuesta y la consistencia de los ítems. Para el procesamiento de la encuesta aplicada se utilizó el SPSS 22.0. Los principales resultados de la misma se exponen a continuación:

- La mayoría de los clientes que visitan la instalación son hombres los que representan el 62.3%, mientras que las mujeres solo abarcan el 37.7%
- Considerando el parámetro de la recepción, de manera general, el 53.2% considera que es buena, el 29.4% la evalúa como muy buena y solo el 17.4% la considera como normal.
- Respecto a la satisfacción de los clientes en cuanto a la limpieza en la habitación se observa que el 77.1% la considera buena, el 13.5% normal y el 9.4% muy buena. Además, al evaluar el confort de la habitación el 74.8% afirma que es buena el 16.9% y el 8.3% la encuentra entre normal y muy buena respectivamente.
- En relación a la variedad de alimentos en el restaurant el 80.3% de los clientes lo considera de buena, el 11.4% muy buena y el 8.3% normal. La elaboración de los alimentos el 74% opina que es buena y el 18.2% afirma que es normal. La

rapidez y eficacia del personal fue evaluada de la siguiente manera, el 72.5% buena y el 27.5% muy buena.

- La satisfacción respecto al servicio de la piscina fue evaluada por el 50.1% lo como muy bueno, el 33.2% buena, el 11.4% normal y los demás consideran que están entre mala y muy mala. Las excursiones el 44.2% opina que es muy buena, el 25.2% la considera buena y los porcentos restantes están distribuidos entre los criterios de normal, mala y muy mala. Las comunicaciones fueron evaluadas por el 65.5% como buenas, el 23.4% las considero como muy buenas y el resto estuvo entre normal y mala.
- La satisfacción respecto a la seguridad el 34.8% considera que es muy buena, el 29.6% opina que buena, el 20.5% considera que es normal y solo el 15.15 opina que es mala. El mantenimiento fue evaluado por el 28.6% como muy mala, el 27.3% opina que es normal y el resto la considera entre buena y mala. El cuidado y conservación del medio ambiente fue evaluado por el 79.7% como muy bueno, y los demás consideran que están entre buena y normal.
- En cuanto a la relación calidad- precio la casi totalidad de los clientes encuentra que si se cumple con un 91.4% se aceptación y solo el 8.6% no está de acuerdo.
- El 53.8% de los clientes considera que no recomendaría el Hotel y el 42.2% afirma que si lo haría. El 54% de los clientes considera que no visitaría nuevamente la instalación y el 46% si lo haría.

En sentido general ninguno de los aspectos evaluados en la encuesta alcanzan un nivel de satisfacción por encima de los 90% se considera que de forma global la percepción de los clientes respecto a los servicios que ofrece el hotel es buena.

Esta afirmación se corrobora también luego de aplicar la herramienta del Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC).

Para el cálculo del NSC se utilizaron los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes. Para ello se determinó el índice de calidad por cada uno de los criterios y teniendo en cuenta este resultado se halló la media aritmética por cada uno de los parámetros. El peso específico de los parámetros se determinó por consenso con los expertos. Luego con estos valores se determinó la calificación promedio por cada uno de los parámetros, dando como resultado el NSC, como se muestra en la tabla 3.1.

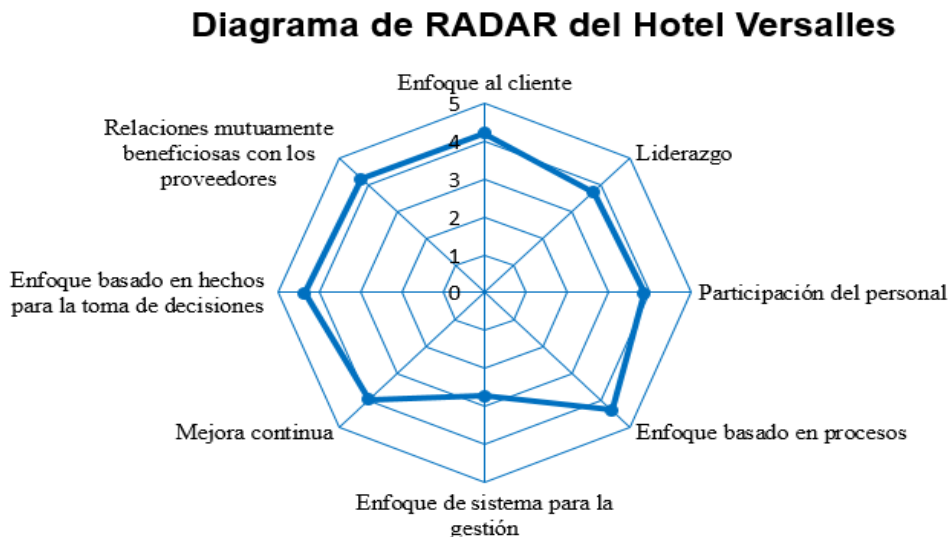
Tabla 3.1 Resultados del cálculo del Nivel del Satisfacción del Cliente (NSC).

Crterios	Promedio Ponderado	Evaluación
Recepción	4.34	Buena
Habitación	4.53	Buena
Buffet y Restaurante a la carta	3.94	Normal
Bar	3.75	Normal
Animación y recreación	4.71	Buena
Nuestro personal	4.53	Buena
Otros servicios	4.13	Normal
Nivel de satisfacción del cliente (NSC)	4.28	Buena

3.2.3 Evaluación del servicio del hotel.

Durante la investigación se contó con el asesoramiento de expertos, los mismos se seleccionaron a través del paquete informático “Decisión” versión 1.0, quedando seleccionados un total de 7 expertos esta información aparece en el anexo 10. Con la ayuda de los mismos se realizó una autoevaluación de los 8 principios de la calidad (anexo 11) y luego fue aplicado el método del RADAR o Diagrama de Araña tal y como se muestra en la figura 3.2.

Figura 3.2 Diagrama de RADAR del Hotel Versailles



Al realizar el diagrama de RADAR arrojó como resultado que el principio que obtuvo menor puntuación media fue el enfoque de sistema para la gestión, con una puntuación de 2.72, esto puede significar que la instalación no ha evaluado dentro de sus estrategias como estructurar el sistema de tal forma que se logren los objetivos de la organización de forma

eficaz y eficiente. Sin embargo, el principio mejor evaluado por los expertos fue el enfoque basado en procesos con una calificación de 4.38. Los demás principios obtuvieron calificaciones desde 3.74 y 4.36 esto indica que la entidad debe seguir mejorando en la gestión de los mismos para alcanzar el máximo nivel de madurez (5).

➤ **Evaluación físico – medioambiental del hotel**

Para conocer los conocimientos que tienen los trabajadores acerca de la situación físico-ambiental se realizó la *Encuesta sobre conocimiento medioambiental (anexo 12)*. Los resultados de esta luego de aplicada a los trabajadores fueron los siguientes:

- El 64% de los encuestados considera que la tecnología se relaciona con el medio ambiente y el 36% opina que no.
- El 100% de los trabajadores afirma que la actividad turística que realizan no afecta la comunidad cercana a la instalación.
- Con respecto a la evaluación del cumplimiento de la legislación medio ambiental, el 62.7% considera que es excelente, el 33.3% lo evalúa de bien y el 4% regular.
- La calidad del agua que se consume fue evaluada de la siguiente manera, el 82.7% considera que es buena, mientras que el 17.3% afirma que es regular.
- El 100% considera que la actividad que realiza la instalación no afecta el medio ambiente.
- Respecto a la higiene el 85.3% considera que es buena y el 14.7% regular.

En sentido general se puede afirmar que los trabajadores de la instalación tienen un conocimiento aceptable acerca de lo referente al medio ambiente.

3.3 Fase 3 Banco de problemas.

Para la elaboración del banco de problemas se tomaron como referencia los resultados obtenidos luego de la aplicación de las diferentes herramientas. Siendo los mismos según su tipología:

Proveedores

- Incumplimiento de los contratos.
- Dificultades con el plazo de entrega y el cumplimiento de las entregas.
- Baja posibilidad de transportación

Dirección:

- Falta de comunicación del jefe inmediato con sus trabajadores.
- Centralización de decisiones.

Calidad:

- No tiene implantados el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Gestión Medioambiental.
- No está diseñada la política de control de los costos de calidad.
- Existe inconsistencia en la calidad del servicio.
- Falta de sistematicidad en el cumplimiento de algunos procesos (información al cliente y atención en los servicios gastronómicos).
- La entidad no ha identificado ni gestiona eficazmente procesos interrelacionados que le permitan disponer de un sistema para la obtención de beneficios financieros y económicos (enfoque de sistema para la gestión).

Informática

- No se encuentra homogenizado el sistema informático.
- Tecnología obsoleta.

Recursos humanos

- Insatisfacción con el salario, el reconocimiento moral por el trabajo realizado, la oferta de productos y servicios y la estimulación monetaria
- Desmotivación del personal provocado por un ambiente laboral no adecuado.
- Las encuestas para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores no se aplican con la regularidad necesaria, además de no procesarse las informaciones obtenidas.
- Baja participación de los trabajadores en la toma de decisiones del hotel.

Seguridad

- Tiene un cercado vulnerable debido a la poca altura que posee.
- El sistema de televigilancia está defectuoso.

Animación

- Falta de equipamiento (juego de luces, audio).
- Bajo presupuesto en la entidad para la animación.
- Carencia de insonorización de la discoteca.

Recepción

- Insuficiente espacio para realizar el check-in y check-out ante la entrada y salidas de grandes grupos.
- Escasez del personal de trabajo.
- No se cuenta con un operador telefónico.

Economía

- Los indicadores económicos no se tienen en cuenta para analizar la rentabilidad del hotel y mejorar la toma de decisiones.
- Ineficiente planificación del presupuesto del hotel.

Gastronomía (A+B)

- Pocos insumos para realizar el servicio.

Clientes

- No se realizan pronósticos de demanda en el hotel.
- Las encuestas para conocer la satisfacción de los clientes que recibe el hotel no se le aplican a una cantidad representativa.
- Insatisfacción de los clientes con la calidad de algunos servicios del hotel como la piscina y las excursiones.

3.4 Fase 4 Acciones de mejora

A partir del banco de problemas se proponen las siguientes acciones de mejora:

Proveedores:

- Mejorar la gestión con los proveedores de manera que se conviertan en colaboradores de la organización.
- Evaluar a los proveedores del hotel, a través de la aplicación del Método ABC y las Matrices de Análisis Diferencial I y II, con la finalidad de garantizar los suministros necesarios en el tiempo y forma requeridos.

Dirección:

- Buscar mayor autonomía para la toma de decisiones por parte de la dirección del hotel.
- Mejorar las comunicaciones entre los jefes y sus subordinados.

Calidad:

- Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Planificar las compras de los productos con una mayor variedad y calidad para mejorar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el enfoque en sistema en el hotel a través de la identificación y gestión eficaz de los procesos interrelacionados.
- Diseñar una política de control de los costos de calidad, para lograr disminuir los mismos.

Informática

- Modernizar la tecnología existente en el hotel en las áreas de resultados claves.

Recursos humanos

- Aplicar encuestas u otros métodos que permitan conocer la satisfacción de los trabajadores, para poder conocer con exactitud qué piensan los trabajadores y enfocarse hacia sus necesidades.
- Crear un sistema donde el trabajador se sienta estimulado y reconocido tanto moral como materialmente por su trabajo.
- Ofrecer una mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones del hotel a través de sus jefes inmediatos superiores.

Seguridad

- Elevar la altura del cercado del hotel.
- Reparar el sistema de televigilancia.

Animación

- Elevar el presupuesto dedicado a la animación en el hotel.

Recepción

- Garantizar el personal y los equipos informáticos necesarios para agilizar los procesos de check-in y check-out.

Economía

- Analizar la rentabilidad del hotel a través del cálculo de los indicadores económicos y las razones financieras para mejorar la toma de decisiones.

Gastronomía (A+B)

- Garantizar los productos que son necesarios para la prestación de los servicios.

Clientes

- Realizar con más frecuencia encuestas de satisfacción a los clientes con el fin de perfeccionar las ofertas y los servicios del hotel.
- Realizar una investigación de mercado que permita conocer las características y expectativas de los clientes.

CONCLUSIONES

La realización de la investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis teórico permitió confirmar que la gestión de la calidad de los servicios turísticos representa un reto de las instalaciones para incrementar su eficacia y eficiencia.
2. El procedimiento propuesto permitió la correcta evaluación de la calidad de los servicios en el hotel Versailles.
3. El estudio realizado evidenció las insatisfacciones que tienen los trabajadores del hotel con las condiciones de trabajo, la estimulación moral y monetaria, así como con el salario.
4. Las principales insatisfacciones de los clientes externos están relacionadas con la variedad de bebidas, de alimentos, además de servicios como la piscina, las excursiones y las comunicaciones. También hubo insatisfacciones respecto a la seguridad y el mantenimiento de la instalación.
5. Las acciones de mejora permitirán una mejor calidad de los servicios del hotel Versailles, así como niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

RECOMENDACIONES

1. Considerar por parte de la dirección del hotel la puesta en práctica de las acciones de mejora propuestas.
2. Proponer la aplicación periódica del procedimiento en el hotel que permita un mejor funcionamiento de sugestión de la calidad.
3. Proponer a la Dirección de la Cadena Hotelera Cubanacán la aplicación de este procedimiento en otros de sus hoteles.

BIBLIOGRAFÍAS




1. Ayala, Héctor, Curso de turismo y calidad ISO 9000. Escuela Oficial de Turismo de la Generalitat de Cataluña. Universidad de Gerona. 1997.
2. Bednar y Reeves, La gestión de la calidad en los servicios, 1994.
3. Colectivo de autores. Modelo EVALPROC para la medición de la Calidad del Servicio. Caso Hotelero, 2013, from <http://www.umcc.cu/cium/cium2007/INDECO/EVALPROC.pdf>.
4. Enciclopedia Encarta 2010. (Consultado: 10 de marzo de 2017)
5. Fernández Clúa (2001). "Gestión de Calidad en los Servicios".
6. Fischer, R.: El desafío del servicio, Primera Edición, Chile, 1998
7. Gallego, J. La innovación permanente: Escenarios para la próxima década. Conferencia ofrecida en Ciudad de La Habana, Cuba. 2010.
8. Gallegos, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles: Una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo, 2002.
9. García, A. y et all (2006). Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/rdirgp/adm/calidad.htm> (Consultado: enero del 2017).
10. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
11. <https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>
12. Ishikawa, K. (1985). Guía de control de la calidad. EEUU: Ed. UNIPUB.
13. ISO. (2005). ISO 9000-2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
14. Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook (Vol. 5ta Edición). New York: McGraw-Hill.
15. Juran, Joseph M. (1993). Manual de control de la Calidad, Juran Institute. Cuarta Edición. EE.UU.
16. Martínez, R, N, (2008). Despliegue de la calidad en el Hotel "Meliá Varadero". Tesis de Maestría.

17. NC: ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba. 2005.
18. NC: ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba. 2000
19. Norma Cubana ISO 9000/2008. Sistema de Gestión de la Calidad.
20. Porter. M. E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Edit. Continental, S. A. Pág. 52-70 (1998)
21. Regüeiferos Jiménez, Liliana Propuesta de una Metodología según el Modelo de las Siete S de McKinsey para gestionar la Calidad en el Hotel Villa “San Juan”. Tesis de opción al título de Licenciada en Turismo. Facultad de Economía. Universidad de Oriente.
22. Rodríguez Méndez, Arianna. Marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF.
23. Rosabal Gonzáles, Rafael Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios en el hotel San Juan. Tesis de opción al título de Lic. en Turismo. Facultad de Economía. Universidad de Oriente.
24. Ruiz, M.C. (2001). Gestión de la Calidad del Servicio. Disponible en <http://www.5 Campus Corn/ lección / Calidad servicio> (Consultado: diciembre del 2016).
25. Saballo, E. Procedimiento para realizar estudios de procesos en empresas hoteleras. Tesis en opción al título de Máster en Dirección de Empresas. Facultad de Economía. Universidad de Camagüey. Camagüey. Cuba. 2005.
26. www.emagister.com/Curso servicio hotel/Servicios hoteleros(Consultado: 10 de enero de 2017)
27. www.emagister.com/Curso servicio hotel/Servicios hoteleros (Consultado: diciembre del 2014)
28. www.gestionpolis.com. "Sistema de Información de la Calidad". (Consultado: 12 de marzo de 2017)
29. www.monografias.com. “Calidad en el servicio turístico”. (Consultado: 15 de marzo de 2017)

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de satisfacción de los clientes internos.

1) ¿Cuál es su grado de satisfacción con.....?

			
El trabajo que realiza.			
Las competencias que desarrolla en su trabajo.			
Las competencias que desarrolla su equipo de trabajo.			
El rendimiento y la efectividad de su equipo de trabajo.			
La comunicación y colaboración dentro de su equipo de trabajo.			
La planificación y organización del trabajo.			
Las condiciones de trabajo.			
La horas/turnos que tiene que trabajar.			
El cumplimiento de sus objetivos de trabajo.			
El salario.			
El sistema de estimulación moral.			
El sistema de estimulación monetaria.			
El entrenamiento que ha recibido en el trabajo.			
La alimentación.			
La dirección de sus superiores.			
La comunicación con sus jefes.			
Las posibilidades de promoción en su organización.			
Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional en su organización.			

2) ¿Cree usted que.....?

	SI	NO	QUIZAS
Es valorado por sus jefes.			
Dedica su tiempo de trabajo a tareas que considera útiles y necesarias.			
La dirección es receptiva a ideas o sugerencias.			
Sus compañeros están motivados y satisfechos con el trabajo que realizan.			
Sus compañeros están comprometidos con el trabajo que realizan.			
Debe buscar otro trabajo.			

3) ¿Cuáles son los problemas que afectan la buena marcha del trabajo en su organización? (Enumérelos en orden de prioridad).	4) ¿Qué podría hacer la gerencia para contribuir a hacer más efectivo el trabajo que usted desempeña?

Anexo 2 Encuesta “Cómo somos frente al cliente” (Fisher)

Dimensión Operacional.	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Nunca
1. La rapidez del servicio se corresponde con las expectativas de los clientes	3	2	1	0
2. Las políticas y procedimientos internos crean algunos obstáculos a la hora de dar el servicio	0	1	2	3
3. A la hora de brindar el servicio nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes	3	2	1	0
4. Se comunican las opiniones de nuestros clientes a las áreas de trabajo que correspondan en forma rápida, efectiva y completa.	3	2	1	0

5. Se utiliza la retroalimentación de los clientes para mejorar la calidad de los servicios externos y/o internos	3	2	1	0
6. Está bien supervisado el servicio durante las horas en que se está prestando	3	2	1	0
7. Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos sin importar lo que puedan reportar monetariamente	3	2	1	0
8. Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes	3	2	1	0
9. Frecuentemente están presentes los jefes, en las áreas de servicio para saludar y conversar con los clientes	3	2	1	0
10. En el entrenamiento a los jefes de las áreas están presentes las habilidades del servicio.	3	2	1	0
11. Están los jefes involucrados en el entrenamiento del personal en las áreas de servicio	3	2	1	0
12. En el entrenamiento a los jefes se resaltan las habilidades del servicio que se le debe dar al cliente	3	2	1	0
13. Se realizan con regularidad en el departamento para incrementar las habilidades del servicio	3	2	1	0
14. Se comunican entre sí los miembros del grupo de un modo oportuno, correcto y completo	3	2	1	0
15. Se realizan periódicamente evaluaciones escritas en las que se miden las habilidades para el servicio al cliente	3	2	1	0
16. Se permite que sigan sin corrección los problemas del servicio que en gran medida causan las quejas de los clientes	0	1	2	3
17. El horario de trabajo está ajustado de manera que el servicio al cliente sea constante y eficiente	3	2	1	0
18. Están organizados los procesos y áreas de trabajo para prevenir pérdidas de tiempo, esfuerzos y también eliminar obstáculos para la entrega del servicio.	3	2	1	0
19. Cuando el personal brinda un servicio superior los jefes lo reconocen a través de estímulos.	3	2	1	0
20. Está el personal de cada área informado de las operaciones y procedimientos de otros departamentos o áreas de trabajo	3	2	1	0

Total, puntaje Operacional. _____

Dimensión Relacional.	Siempre	Frecuentem ente	Ocasionalm ente	Nunca
21. Emplea el personal malos modales en su trabajo	0	1	2	3
22. El Personal es atento con los clientes, a pesar de la prisa que requieren algunos servicios	3	2	1	0
23. El personal mantiene el contacto visual durante las conversaciones con los clientes	3	2	1	0
24. El personal consume goma de mascar o fuma, en áreas de servicio	0	1	2	3
25. El personal sonríe cuando trata con los clientes, a pesar de la prisa de su trabajo	3	2	1	0
26. Se dan sugerencias útiles a los clientes	3	2	1	0
27. Se manejan adecuadamente las quejas, dando además satisfacción a los clientes	3	2	1	0
28. El personal promueve los servicios de la instalación a través de técnicas de ventas efectivas	3	2	1	0
29. Se enfatizan las habilidades del servicio en el entrenamiento al personal	3	2	1	0
30. Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos o con actitudes que hagan difícil tratar con ellos	3	2	1	0
31. El personal usa un lenguaje ofensivo en su trato con los clientes	0	1	2	3
32. Durante las conversaciones con los clientes el personal usa un tono de voz cálido y amable	3	2	1	0
33. Se dan a conocer a los clientes los problemas personales o laborales	0	1	2	3
34. Se hacen preguntas a los clientes para obtener información de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas	3	2	1	0
35. Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles	3	2	1	0
36. El personal mantiene una presentación impecable y profesional en su relación con los clientes	3	2	1	0
37. El personal tiene como hábito aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con este	3	2	1	0
38. El personal se preocupa de entregar un “toque extra” en su servicio al cliente	3	2	1	0
39. Los clientes se muestran agradecidos cuando sus reclamos y	3	2	1	0

sugerencias son atendidos por la gerencia				
40. El personal puede reconocer a los clientes habituales visualmente y/o por su nombre	3	2	1	0

Total, puntaje Relacional. _____

Anexo 3 Encuesta sobre conocimiento medioambiental.

La protección del Medio Ambiente es uno de los retos que enfrenta la humanidad. Por ello necesitamos determinar el estado de conocimiento que Ud. posee sobre dicho tema. Esperamos su colaboración desinteresada, al tiempo que le garantizamos su anonimato.

IDATOS GENERALES (Marque con una X)

1. Sexo: F ___ M ___
2. Edad: Menor de 20 años _____
Entre 20 y 30 años _____
Entre 31 y 40 años _____
Entre 41 y 60 años _____
Mayor de 60 años _____
3. Grado de Escolaridad: Primaria _____
Secundaria Básica _____
Técnico Medio _____
Preuniversitario _____
Universitario _____

II CONOCIMIENTOS MEDIOAMBIENTALES (Marque con una X)

4. Los recursos naturales que se utilizan en el desarrollo turístico de su instalación son:
___ renovables ___ no renovables
5. Si su empresa contamina al medio ambiente, marque con una cruz el tipo de contaminación.
 - A) Contaminación sónica
___ Sí ___ No
 - B) Contaminación del aire
___ Sí ___ No
 - C) Contaminación del agua
___ Sí ___ No

D) Contaminación del suelo

Sí No

6. Marque con una cruz, de los elementos que se listan a continuación los que usted considere se relacionan con el medio ambiente.

A) Beneficio económico

Sí No

B) Gasto material

Sí No

C) Utilización de tecnología

Sí No

D) Inversión

Sí No

E) Satisfacción del cliente

Sí No

F) Presupuesto de gastos.

Sí No

7. ¿Cómo usted evalúa el cumplimiento de la legislación ambiental en la empresa?

Excelente Bien Regular Mal

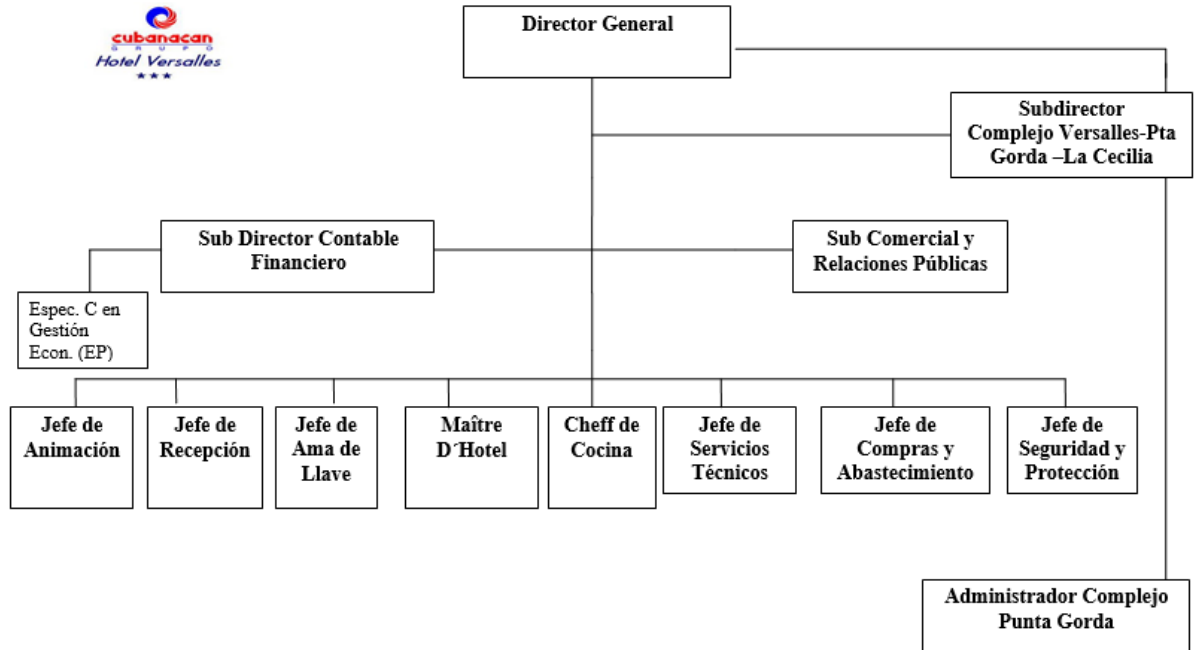
8. ¿Considera usted que la actividad turística que realiza su empresa afecta a la comunidad cercana?

Sí No

9. Evalúe su ambiente laboral atendiendo a los aspectos que a continuación se relacionan:

Aspectos	Bueno	Regular	Malo
A) Calidad del aire			
B) Calidad del agua que consume			
C) Iluminación			
D) Temperatura			
E) Ventilación			
F) Alimentación			
G) Higiene			
H) Organización			
I) Transporte			
J) Posibilidades de capacitación			
K) Atención médica			

Anexo 4 Organigrama Complejo Versailles - Punta Gorda – La Cecilia



Anexo 5 Resultados Económicos del año 2016 en comparación con 2015

INDICADORES ECONOMICOS	Real Año Anterior	Presupuesto Año Actual	Real Año Actual	Var (Real - Plan)	%(Real/Plan)
Ingresos (MCUC)	1.283,1	1.847,7	1.490,6	-357,1	80,7%
Costos y Gastos(MCUC)	839,7	1.212,0	887,6	-324,4	73,2%
Utilidad (MCUC)	443,4	635,7	603,0	-32,8	94,8%
Índice de Costos y Gastos(CUC)	65,44	65,59	59,55	-6,0	90,8%
Habitaciones Días Existentes	27.607	35.040	31.317	-3.723,0	89,4%
Turistas Días Totales	31.323	35.678	36.150	472	101,3%
De ellos: Extranjeros	23.294	31.696	28.430	-3.266	89,7%
Nacionales	8.029	3.982	7.720	3.738	193,9%
Ingresos CUC / Turistas Días Total	40,96	51,79	41,23	-10,6	79,6%
Ingresos Turísticos / Turistas Días Total	40,13	51,79	40,48	-11,3	78,2%
Ingresos Paquetes / Tur Días Paquetes	34,98	30,54	36,01	5,5	117,9%
Costos + Gastos CUC / Turis. Días Total	26,81	33,97	24,55	-9,42	72,3%
Ingresos CUC / Hab. Días Existentes	46,48	52,73	47,60	-5,1	90,3%
Costos + Gastos CUC / Hab. Días Existentes	30,41	34,59	28,34	-6,2	81,9%
Utilidad o Pérdida CUC / Hab. Días Existentes	16,06	18,14	19,25	1,1	106,1%

Indicadores económicos en Moneda Total

INDICADORES ECONOMICOS	Real Año Anterior	Presupuesto Año Actual	Real Año Actual	Var (Real - Plan)	%(Real/Plan)
Ingresos (M Total)	1.739,2	2.324,7	1.995,8	-329,0	85,8%
Costos y Gastos(M Total)	1.651,8	2.319,4	1.984,2	-335,2	85,5%
Utilidad (M Total)	87,4	5,4	11,6	6,2	215,5%
Índice de Costos y Gastos(M. Total)	94,97	99,77	99,42	-0,3	99,7%
Costos + Gastos (M Total) / Turis Días Total	52,73	65,01	54,89	-10,12	84,4%

Anexo 6 Afluencia de turistas primer trimestre del 2017.

Hotel Versailles	Cierre acumulado de trimestre		
	Desde enero hasta Marzo		
	Unidad de Medida	Real	Año Anterior
Turistas días totales	(U)	8690	10952
Turistas Físicos totales	(U)	4483	5648
Turistas Días Extranj.	(U)	6045	8867
Turistas Días Nacional	(U)	1968	2081

Anexo 7 Resultados de la Encuesta de satisfacción delos clientes internos.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,869	,873	24

Grado de satisfacción con el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	57	76,0	76,0	76,0
	Medio satisfecho	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con las competencias que se desarrolla en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	45	60,0	60,0	60,0
	Medio satisfecho	23	30,7	30,7	90,7
	Insatisfecho	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con las competencias que se desarrolla su equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	35	46,7	46,7	46,7
	Medio satisfecho	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la comunicación y colaboración en su equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	56	74,7	74,7	74,7
	Medio satisfecho	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el rendimiento y la efectividad de su equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	56	74,7	74,7	74,7
	Medio satisfecho	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la planificación y la organización del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	23	30,7	30,7	30,7
	Medio satisfecho	52	69,3	69,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con las condiciones del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	29	38,7	38,7	38,7
	Medio satisfecho	23	30,7	30,7	69,3
	Insatisfecho	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con las horas/turnos que tiene que trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	43	57,3	57,3	57,3
	Medio satisfecho	21	28,0	28,0	85,3
	Insatisfecho	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el cumplimiento de los objetivos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	56	74,7	74,7	74,7
	Medio satisfecho	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	11	14,7	14,7	14,7
	Medio satisfecho	24	32,0	32,0	46,7
	Insatisfecho	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio satisfecho	35	46,7	46,7	46,7
	Insatisfecho	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el sistema de estimulación monetaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	23	30,7	30,7	30,7
	Medio satisfecho	22	29,3	29,3	60,0
	Insatisfecho	30	40,0	40,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con el entrenamiento que ha recibido en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	45	60,0	60,0	60,0
	Medio satisfecho	30	40,0	40,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la alimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	35	46,7	46,7	46,7
	Insatisfecho	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la dirección de sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	24	32,0	32,0	32,0
	Medio satisfecho	51	68,0	68,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la comunicación con sus jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	45	60,0	60,0	60,0
	Medio satisfecho	23	30,7	30,7	90,7
	Insatisfecho	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con la posibilidades de promoción en su organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	33	44,0	44,0	44,0
	Medio satisfecho	31	41,3	41,3	85,3
	Insatisfecho	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Grado de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional en su organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	33	44,0	44,0	44,0
	Medio satisfecho	24	32,0	32,0	76,0
	Insatisfecho	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que es valorado por sus jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí	45	60,0	60,0	60,0
	no	12	16,0	16,0	76,0
	quizás	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que dedica su tiempo de trabajo a tareas que considera útiles y necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí	58	77,3	77,3	77,3
	no	7	9,3	9,3	86,7
	quizás	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que la dirección es receptiva a ideas o sugerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí	35	46,7	46,7	46,7
	no	12	16,0	16,0	62,7
	quizás	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que sus compañeros están motivados y satisfechos con el trabajo que realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí	24	32,0	32,0	32,0
	no	21	28,0	28,0	60,0
	quizás	30	40,0	40,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que sus compañeros están comprometidos con el trabajo que realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí	47	62,7	62,7	62,7
	no	21	28,0	28,0	90,7
	quizás	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Cree usted que debe buscar otro trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	35	46,7	46,7	46,7
quizás	40	53,3	53,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Anexo 8 Encuesta del Grupo Cubanacán para conocer la satisfacción de los clientes

5 - Muy Buena/Very Good
4 - Buena/Good
3 - Normal/Normal
2 - Mala/Bad
1 - Muy Mala/Very Bad

RECEPCION/FRONT DESK 5 4 3 2 1
 Rapidez y amabilidad/Swiftness and Kindness.....

Disposición de ayuda/Readiness to assist.....

Información brindada/Provided Information.....

HABITACION/ROOM 5 4 3 2 1

Limpieza/Cleanliness.....

Tranquilidad/Tranquility.....

Confort/Comfort.....

BUFFET/BUFFET

Presentación de los platos/Dishes presentation..... 5 4 3 2 1

Variedad de los alimentos/Food variety.....

Temperatura de los alimentos/Food temperature.....

Elaboración de los alimentos/Food preparation.....

Atención del personal/Personnel attention.....

BAR/BAR

Variedad de las Bebidas/Drinks Variety..... 5 4 3 2 1

Presentación de las Bebidas/Drinks presentation.....

Atención del personal/Personnel attention.....

RESTAURANTE A LA CARTA/À LA CARTE RESTAURANT 5 4 3 2 1

Variedad de los alimentos/Food variety.....

Elaboración de los alimentos/Food preparation.....

Ambientación/Atmosphere.....

Atención del personal/Personnel attention.....

ANIMACIÓN Y RECREACIÓN/ENTERTAINMENT

Animación diurna/Daily Entertainment..... 5 4 3 2 1

Animación nocturna/Night Entertainment.....

Club Infantil/Kid's Club.....

NUESTRO PERSONAL/OUR PERSONNEL

5 4 3 2 1
 Apariencia/Appearance.....

Rapidez y Eficacia/
 Swiftness and Efficacy.....

Amabilidad/Kindness.....

Dominio del Idioma/Language Skills..

OTROS SERVICIOS/OTHER SERVICES

5 4 3 2 1
 Actividades Náuticas/Nautical Activities.....

Gimnasio/Gym.....

Piscina/
 Swimming Pool.....

Playa/Beach.....

Excursiones/Tours.....

Tienda/Shop.....

Comunicaciones
 (teléfono/Fax/Email/etc.)/
 Communications
 (Telephone/Fax/Email/etc.).....

IMPRESIONES GENERALES DEL HOTEL/ GENERAL PERCEPTION OF THE HOTEL

5 4 3 2 1
 Seguridad/Security.....

Higiene/Hygiene.....

Mantenimiento/Maintenance.....

Cuidado y conservación del Medio
 Ambiente/Environment Awareness.....

Cumplimiento de horarios de
 servicios/Fulfillment of the services
 Schedules.....

Relación Calidad-Precio/
 Value for money Sí/Yes No

Evalúe de forma general la calidad del
 servicio en la instalación/
 Satisfaction with service in general terms

5 4 3 2 1

¿Es la primera vez que nos visita?/
 Is this your first visit? Sí/Yes No

¿Viajó con niños?/
 Did you travel with children? Sí/Yes No

¿Repetiría su visita?/
 Will you return? Sí/Yes No

¿Recomendaría nuestro Hotel?/
 Would you recommend this Hotel? Sí/Yes No

Anexo 9 Resultados de la Encuesta del Grupo Cubanacán para conocer la satisfacción de los clientes

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,745	,762	22

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos femenino	145	37,7	37,7	37,7
masculino	240	62,3	62,3	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Calidad del servicio de Recepción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos normal	67	17,4	17,4	17,4
buena	205	53,2	53,2	70,6
muy buena	113	29,4	29,4	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Limpieza de la habitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos normal	52	13,5	13,5	13,5
buena	297	77,1	77,1	90,6
muy buena	36	9,4	9,4	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Tranquilidad de la habitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	39	10,1	10,1	10,1
	buena	231	60,0	60,0	70,1
	muy buena	115	29,9	29,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Confort de la habitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	65	16,9	16,9	16,9
	buena	288	74,8	74,8	91,7
	muy buena	32	8,3	8,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Buffet/presentación de los platos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	177	43,4	43,4	56,4
	Buena	198	56,4	56,4	99,8
	Muy buena	10	,2	,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Buffet/variedad de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	183	47,5	47,5	47,5
	Normal	139	36,1	36,1	83,6
	Buena	56	14,5	14,5	98,2
	Muy buena	7	1,8	1,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Buffet/temperatura de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Normal	88	22,9	22,9	22,9
	Buena	182	47,3	47,3	70,1
	Muy buena	115	29,9	29,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Buffet/elaboración de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	2	,5	,5	,5
	Buena	189	49,1	49,1	49,6
	Muy buena	194	50,4	50,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Bar/variedad de las bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	131	34,0	34,0	34,0
	Normal	143	37,2	37,2	71,2
	Buena	15	3,9	3,9	75,1
	Muy buena	96	24,9	24,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Bar/presentación de las bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	32	8,3	8,3	8,3
	Buena	315	81,8	81,8	90,1
	Muy buena	38	9,9	9,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Restaurant/ Presentación de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	56	14,5	14,5	14,5
	buena	204	53,0	53,0	67,5
	muy buena	125	32,5	32,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Restaurant/ Variedad de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	32	8,3	8,3	8,3
	buena	309	80,3	80,3	88,6
	muy buena	44	11,4	11,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Restaurant/ Elaboración de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	70	18,2	18,2	18,2
	buena	285	74,0	74,0	92,2
	muy buena	30	7,8	7,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Restaurant/ Temperatura de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	73	19,0	19,0	19,0
	buena	270	70,1	70,1	89,1
	muy buena	42	10,9	10,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Restaurant/ Atención del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	38	9,9	9,9	9,9
	buena	194	50,4	50,4	60,3
	muy buena	153	39,7	39,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Animación y recreación/animación diurna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	40	10,4	10,4	10,4
	Buena	136	35,3	35,3	45,7
	Muy buena	209	54,3	54,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Rapidez y eficacia del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	279	72,5	72,5	72,5
	muy buena	106	27,5	27,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Apariencia del personal del Hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	4	1,0	1,0	1,0
	buena	293	76,1	76,1	77,1
	muy buena	88	22,9	22,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Dominio del idioma del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	173	44,9	44,9	44,9
	buena	192	49,9	49,9	94,8
	muy buena	20	5,2	5,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Satisfacción respecto a la piscina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	7	1,8	1,8	1,8
	mala	13	3,4	3,4	5,2
	normal	44	11,4	11,4	16,6
	buena	128	33,2	33,2	49,9
	muy buena	193	50,1	50,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Satisfacción respecto a las excursiones/tours

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	7	1,8	1,8	1,8
	mala	32	8,3	8,3	10,1
	normal	79	20,5	20,5	30,6
	buena	97	25,2	25,2	55,8
	muy buena	170	44,2	44,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Comunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	5	1,3	1,3	1,3
	Normal	38	9,9	9,9	11,2
	Buena	252	65,5	65,5	76,6
	Muy buena	90	23,4	23,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Satisfacción respecto a la seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	normal	79	20,5	20,5	20,5
	buena	114	29,6	29,6	50,1
	muy buena	134	34,8	34,8	84,9
	mala	58	15,1	15,1	100
	Total	385	100,0	100,0	

Satisfacción respecto al mantenimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mala	92	23,8	23,8	23,8
	normal	105	27,3	27,3	51,1
	buena	78	20,3	20,3	71,4
	muy mala	110	28,6	28,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Percepción sobre el cuidado del medioambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	20	5,2	5,2	5,2
	buena	58	15,1	15,1	20,3
	muy buena	307	79,7	79,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Relación calidad precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	352	91,4	91,4	91,4
	no	33	8,6	8,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Recomendaría nuestro hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	178	42,2	42,2	42,2
	no	207	53,8	53,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Repetiría su visita al Hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	177	46,0	46,0	46,0
	no	208	54,0	54,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Satisfacción general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	26	6,8	6,8	6,8
	buena	251	65,2	65,2	72,0
	muy buena	108	28,0	28,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Anexo 10 Resultados obtenidos de la aplicación del programa computacional “Decisión” versión 1.0 para la selección de los expertos del Hotel Versailles.

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

? Selección de Expertos

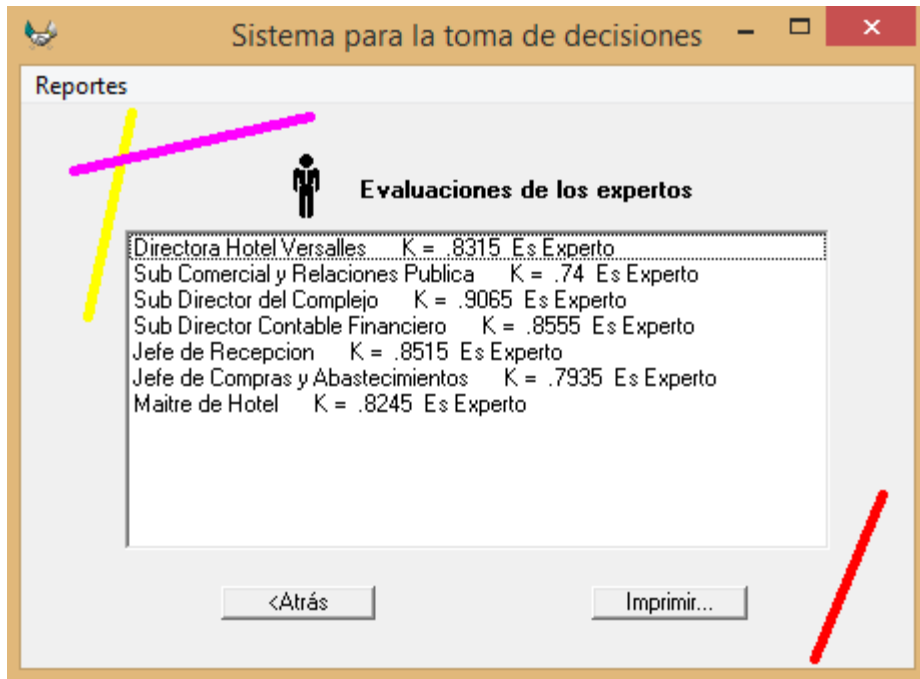
Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	7	Maitre de Hotel
2- Competitividad	<input type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input checked="" type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input checked="" type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>		

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intervalo de Competencia: [0,6 . 1]



Anexo 11 Resultados de la evaluación del grado de madurez de los 8 principios de la calidad en el Hotel Versailles.

Principio de gestión	Nivel de madurez	Media
1. Enfoque al cliente		
a) ¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?	4.6	4.21
b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?	3.83	
c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?	4.21	
2. Liderazgo		
a) ¿La alta dirección establece y comunica el rumbo, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la organización?	3.83	3.74
b) ¿La alta dirección establece y comunica objetivos financieros y económicos eficaces, suministra los recursos necesarios e información de retroalimentación sobre el desempeño?	4.21	
c) ¿La alta dirección crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de la organización?	3.18	

3. Participación del personal		
a) ¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que puede afectar considerablemente al logro de los beneficios financieros y económicos?	4.72	3.88
b) ¿Se involucra plenamente para crear oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la organización?	4.21	
c) ¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?	2.71	
4. Enfoque basado en procesos		
a) ¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada?	4.6	4.38
b) ¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis, para lograr mejores resultados financieros y económicos?	3.83	
c) ¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	4.72	
5. Enfoque de sistema para la gestión		
a) ¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios financieros y económicos?	2.14	2.72
b) ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos?	3.83	
c) ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?	4.21	
6. Mejora continua		
a) ¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos?	4.6	3.97
b) ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios financieros y económicos?	2.71	
c) ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?	4.6	
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		

a) ¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	4.21	4.36
b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz?	4.14	
c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?	4.72	
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor		
a) ¿Existen procesos eficaces para la evaluación, selección, seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro, para asegurar beneficios financieros y económicos globales?	3.83	4.23
b) ¿La alta dirección se asegura del desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave y socios que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo?	4.72	
c) ¿La organización fomenta que se compartan planes futuros y la retroalimentación, entre la organización y sus socios de la cadena de proveedores/suministro para promover y posibilitar beneficios mutuos?	4.14	

Anexo 12 Resultados de la Encuesta sobre conocimiento ambiental

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,879	,889	18

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Entre 20 y 30	13	17,3	17,3	17,3
Entre 31 y 40	35	46,7	46,7	64,0
entre 41 y 60	24	32,0	32,0	96,0
Mayor de 60	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Grado de escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Técnico Medio	24	32,0	32,0	32,0
Preuniversitario	22	29,3	29,3	61,3
Universitario	29	38,7	38,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Los recursos naturales que utilizan en el desarrollo turístico de su instalación son

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Renovables	15	20,0	20,0	20,0
No renovables	19	25,3	25,3	45,3
Ambos	41	54,7	54,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Su empresa afecta el medio ambiente con la contaminación sónica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	No	75	100,0	100,0	100,0
--------	----	----	-------	-------	-------

Su empresa afecta el medio ambiente con la contaminación del aire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	75	100,0	100,0	100,0

Su empresa afecta el medio ambiente con la contaminación del agua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	75	100,0	100,0	100,0

Su empresa afecta el medio ambiente con la contaminación del suelo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	75	100,0	100,0	100,0

La utilización de tecnología se relaciona con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	48	64,0	64,0	64,0
	No	27	36,0	36,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Las inversiones se relacionan con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	41	54,7	54,7	54,7
	No	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

El presupuesto de gastos se relaciona con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	51	68,0	68,0	68,0
	No	24	32,0	32,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

El beneficio económico se relaciona con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	38	50,7	50,7	50,7
	No	37	49,3	49,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

El gasto material se relaciona con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	35	46,7	46,7	46,7
	No	40	53,3	53,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Como usted evalúa el cumplimiento de la legislación ambiental en su empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	47	62,7	62,7	62,7
	Bien	25	33,3	33,3	96,0
	Regular	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Considera usted que la actividad turística que realiza su empresa afecta la comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	75	100,0	100,0	100,0

Calidad del aire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	52	69,3	69,3	69,3
	Regular	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Calidad del agua que consume

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	62	82,7	82,7	82,7
	Regular	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Iluminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	52	69,3	69,3	69,3
	Regular	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Ventilación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	52	69,3	69,3	69,3
	Regular	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Higiene

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	64	85,3	85,3	85,3
	Regular	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	46	61,3	61,3	61,3
	Regular	29	38,7	38,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Posibilidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	58	77,3	77,3	77,3
	Regular	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Atención medica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	75	100,0	100,0	100,0

Alimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	73	97,3	97,3	97,3
	Regular	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Transporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	40	53,3	53,3	53,3
	Regular	35	46,7	46,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	