

## PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (CASAS PARTICULARES) EN CUBA

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

**Adriana de Villar Ayala**

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
México  
adelvillara@hotmail.com

**José Carlos Vélez González**

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
México  
veg1129@yahoo.com

**Sonia Edith Villeda Martínez**

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
México  
vi.ms.25@hotmail.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (CASAS PARTICULARES) EN CUBA



### Resumen

La gestión de la calidad en entidades de alojamiento constituye un desafío para el sector turístico teniendo en cuenta que el objeto social de dichas empresas satisface las necesidades básicas de sus clientes. En el caso específico de Cuba, el sector turístico privado se ha desarrollado de manera paralela al sector público, de forma espontánea y empleándose métodos empíricos de gestión por parte de los propietarios de las pequeñas empresas turísticas. Desde esta perspectiva se define como objetivo para la presente investigación el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en casas particulares, que permita dotar a los gestores de un instrumento metodológico capaz de contribuir a resultados superiores en su gestión. El procedimiento se compone de tres fases, 8 etapas, 12 pasos y 9 tareas encaminadas a la gestión de la calidad de las pequeñas empresas de alojamiento turístico. Este instrumento metodológico posee un conjunto de indicadores establecidos que permite cuantificar y realizar análisis comparativos de los resultados obtenidos. En base a las deficiencias identificadas se tomaron acciones para su corrección y se evaluaron los resultados. De forma general se concluyó que el estado actual de las pequeñas empresas de alojamiento de Holguín es superior las de Gibara en las etapas de diseño, promoción online y prestación.

**Palabras clave:** calidad en los servicios, alojamiento, turismo en Cuba.

### Introducción

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. No obstante, la tarea de su cuantificación en el ámbito de los servicios es especialmente compleja dada la naturaleza intangible de estos (Qiu et al., 2011) por una parte, y el carácter subjetivo de la calidad por otra (Hsien-Hung & Chiang-Ming, 2014).







La calidad de los servicios como constructo de investigación, se ha dividido en dos escuelas fundamentales que han guiado el pensamiento académico contemporáneo: la escuela norteamericana y la escuela norteeuropea (Parasuraman et al., 1994; Ching-Chow et al., 2011). Lkhamtseden & Altanchimeg (2017) consideran que las escuelas nórdica y norteamericana fueron influyentes para nuevas investigaciones sobre la medición de la calidad del servicio. Los estudios consultados acerca de la gestión de la calidad del servicio se encaminan hacia la evaluación de la calidad mediante modelos adaptables a las características de los servicios. Esta evaluación se efectúa a través de la medición fundamentalmente, sin llegar a conclusiones con respecto a la comparación de los resultados obtenidos. La medición se centra en el componente de prestación del servicio, siendo el modelo de Grönroos (1984) el único que contempla evaluar el diseño del servicio dentro de la calidad técnica. Marić et al. (2016) plantean sobre la necesidad de evaluar el proceso de diseño-prestación de un servicio como elemento importante para lograr altos niveles de calidad.

El servicio de alojamiento es considerado como uno de los más productivos dentro de la industria turística, ya que el cliente siempre va a necesitar una habitación limpia y confortable donde dormir, con independencia del tipo de turismo que realice y de los servicios complementarios que pueda necesitar (Jouannet et al., 2015). Para lograr la calidad del alojamiento se deben tener en cuenta las expectativas del cliente sobre el servicio esperado y el producto que va a adquirir (Duque-Oliva & Parra-Díaz, 2015). En los últimos años se incrementó el auge de la industria hotelera, donde los clientes juegan un rol fundamental dentro de este proceso, y mantener una atención personalizada y a la vez familiar pasó a ser la premisa de toda empresa, sobre todo de los pequeños y micro negocios que son los que han llevado la vanguardia en este indicador de excelencia a nivel mundial. Un ejemplo que evidencia lo antes expuesto lo han sido las casas de *Bed & Breakfast*, que han trascendido como un lugar que todo cliente desea visitar, tanto a nivel mundial como en Cuba (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012; Ulacia-Oviedo, 2015).

Las casas particulares, aunque no han sido contenidos en la Norma Cubana 127 del 2014, presentan una evolución exponencial en el sector no estatal cubano. Sus servicios se comprenden como la oferta de cama y desayuno por un precio moderado. Las investigaciones sobre calidad





en los servicios de alojamiento consultadas poseen limitaciones que dificultan su efectiva gestión. Estas limitaciones están vinculadas fundamentalmente a la inexistencia de instrumentos metodológicos orientados a la gestión de la calidad en los mismos. La revisión profunda de los mismos, permite aseverar que estas carecen de instrucciones y propuestas de mejora para las deficiencias detectadas, por lo que no pueden considerarse como procedimientos.

## Metodología

A continuación, se expone el procedimiento para la gestión de la calidad de pequeñas entidades de alojamiento; la figura 1 muestra el algoritmo que lo sustenta. El mismo se estructura en tres fases y ocho etapas; con sus correspondientes pasos; en función del contenido y los objetivos establecidos.

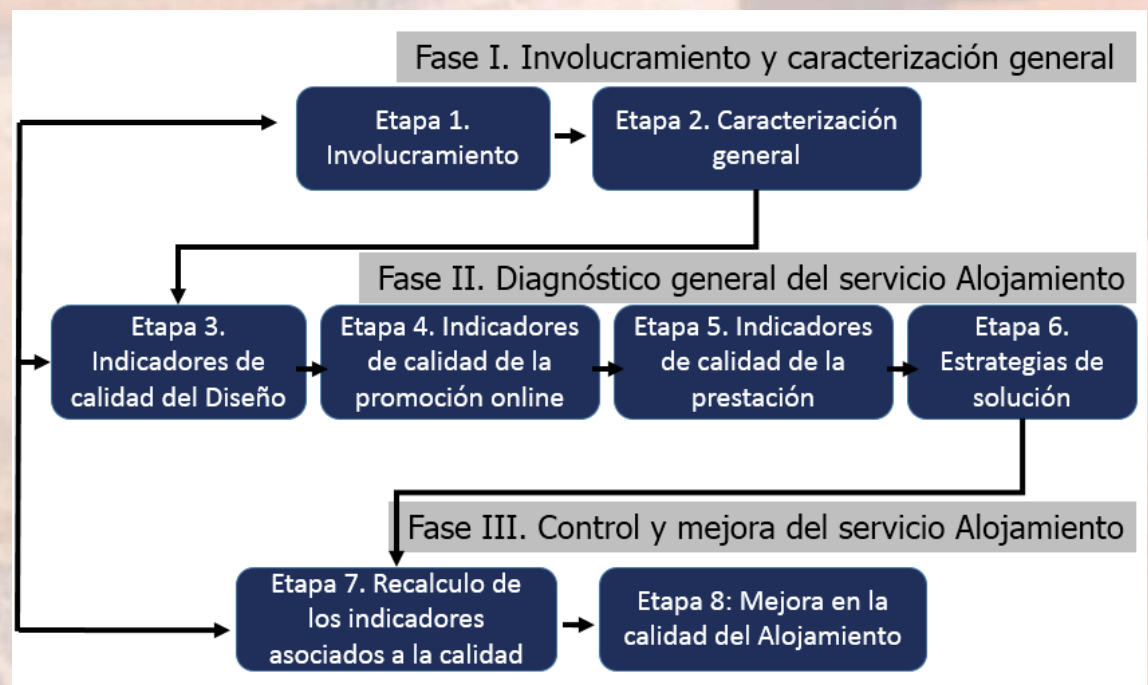


Figura 1. Algoritmo del procedimiento para la gestión de la calidad de pequeñas empresas de alojamiento (casas particulares).

### Fase I. Involucramiento y caracterización

Objetivo: implicar y capacitar a todos los integrantes de la organización, para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y los trabajadores.





### Etapa 1. Involucramiento



Contenido: organizar las acciones orientadas a la cooperación de los trabajadores en el desarrollo de la investigación; para reducir el impacto nocivo que puede ocasionar la resistencia al cambio y el temor a que los resultados del estudio puedan demostrar insuficiencias en los procedimientos de trabajo. Se constituye un equipo de trabajo formado por especialistas en calidad de los servicios vinculados al alojamiento, el jefe de alojamiento de la entidad o dueño y el autor de la investigación; además se recomienda la contratación de consultores para evitar que el sentido de pertenencia hacia la organización pueda afectar los resultados de la investigación.

Debe garantizarse que los miembros del grupo de trabajo sean previamente capacitados en el tema y adquieran conciencia de la relevancia que tiene la investigación para que la entidad alcance mayores resultados en cuanto a la calidad del alojamiento. Constituye una prioridad implicar a todos los trabajadores en el estudio, esencialmente a aquellos que se hallan vinculados al servicio de forma directa. Deben gestionarse los recursos necesarios para el estudio, teniendo en cuenta que estos no pueden ocasionar costos que limiten la realización del trabajo.

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

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

Contenido: se seleccionan y capacitan los integrantes del equipo de trabajo. Estos se encargarán de llevar a cabo todas las tareas y pasos comprendidos en cada fase del procedimiento. Se organizarán actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de calidad del alojamiento y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Debe garantizarse que el equipo esté integrado por especialistas en el campo metodológico y en el práctico, para garantizar que estos tengan conocimiento y además posean habilidades para tomar decisiones respecto a la selección de técnicas y el procesamiento de datos. Es importante garantizar que el equipo de



trabajo sea consciente de la importancia de la investigación, posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.



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

## Paso 2. Selección del comité de expertos

Contenido: En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté integrado por 7-9 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parcializados o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

Para seleccionar los expertos se propone emplear el método propuesto por González Camejo, 2018. Este parte del cálculo de un índice de experticia (IE) según aspectos como grado científico, años de experiencia, investigaciones realizadas y participación en eventos.

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





Tabla 1. Parámetros para evaluar la experticia

Criterios	Parámetros	Clasificación
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1
	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3
Participación en eventos relacionados con el tema	Regionales	1
	Nacionales	2
	Internacionales	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 - 3	Alto

Fuente: González Camejo (2018)

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

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

#### Etapa 2. Caracterización general

Contenido: describir los elementos generales que caracterizan la entidad objeto de estudio. Se recomienda emplear para en la caracterización indicadores de gestión turística y realizar análisis de series históricas de los resultados de la instalación.

Técnicas: observación directa, revisión documental y entrevistas

#### Fase II. Diagnóstico general

Objetivo: diagnosticar los elementos asociados al estado actual de la calidad del alojamiento, seleccionar los indicadores más afectados y



valorar su incidencia en la satisfacción del cliente. El análisis se realiza, de forma independiente para cada etapa del servicio, calculándose indicadores específicos en cada caso.



### Etapa 3. Indicadores de calidad del Diseño del servicio Alojamiento

Contenido: esta etapa debe tomarse en cuenta que las escalas empleadas para ambos casos posean coincidencia numérica para garantizar la combinación y generalización de los indicadores; así como la realización de estudios comparativos.

### Paso 3. Indicadores para la calidad del diseño del servicio alojamiento

Contenido: se calculan los indicadores asociados a la calidad del diseño del servicio Alojamiento. Para su determinación, se realizó la Ficha de calidad del diseño de alojamiento que toma en cuenta los requisitos de la Norma Cubana 127: 2014 y las variables propuestas por González Camejo, González Escalona & Batista Sánchez (2018).

### Índice cumplimiento de los requisitos (ICr) y calidad del diseño (ICD)

Para calcular el ICD del Alojamiento se diseñaron indicadores, los cuales serán evaluados por el equipo de trabajo y se les otorgará una puntuación ascendente entre 1-5; a la medida en que cumplan con cada requisito. La tabla 2 presenta los elementos a tomar en cuenta para efectuar esta evaluación.

ICr = Puntuación promedio otorgada por los especialistas a cada requisito (2)

ICD = Promedio de los ICr (3)





Tabla 2. Ficha de calidad del diseño del alojamiento

Entidad:	Modalidad: American Plan <sup>1</sup> Continental Plan <sup>2</sup> Todo Incluido <sup>3</sup>						
Requisitos	Clasificación (Cantidad)						Puntuación (1-5)
Alcance del Alojamiento	Habitación y Servicio sanitario	Cocina y/o terraza	Estacionamiento	Apartamento interior	Apartamento independiente		
Capacidad de alojamiento	(1-2)	(2-4)	(5-8)	Más de 8			
Ubicación geográfica	Urbana	Céntrica	Periférica	Rural	Playa		
Climatización	Aire Acondicionado		Calefacción		Ventilador		
Tematización	Uniforme		Independiente		Inexistente		
Iluminación	Suficiente		Insuficiente		Optima		
Servicios sanitarios	Privado			Colectivo			
Temperatura del agua	Fija			Adaptable			
Aislamiento acústico	Total		Parcial		Nulo		
Seguridad	Caja Fuerte	Cerradura interior	Detector de humo	Salidas de emergencia			
Limpieza de la habitación	Diaria		Cada dos días		más de dos días		
Amerite	Lencería		Aseo personal		Otros		
Sustitución de la lencería	Diaria		Cada dos días		más de dos días		
Mobiliario	Cama	Guardarropa	Mesa de noche		Otros		
Equipamiento	Minibar	TV	Teléfono	PC	Internet		
Adaptabilidad del Alojamiento	Simple	Doble	Triple	Múltiple			
Precio	Estándar	Adaptable a la temporada	En función de la estancia	Especial para clientes habituales	Por rango de edad		
Servicios complementarios	Alimentación		Transporte		Otros		
Hospitalidad							

#### Etapa 4. Indicadores de calidad de la promoción online del servicio Alojamiento

<sup>1</sup> Se oferta servicio de Alojamiento y desayuno

<sup>2</sup> Se oferta servicio de Alojamiento y cena

<sup>3</sup> Se ofertan todos los servicios por un único precio



Contenido: Teniendo en cuenta el desarrollo acelerado de internet y el auge de la promoción online como sustituto de las formas tradicionales de promoción; se decide analizar la calidad de la promoción online para el servicio alojamiento. Las variables empleadas para el diseño de los indicadores de calidad de la promoción online se adaptaron de las propuestas elaboradas por Batista Sánchez, González Camejo & González Ferrer (2016) y de la Norma Cubana 127: 2014.

Paso 4. Cálculo del índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online (ICAPO)

Contenido: El ICAPO refleja la medida en que el servicio Alojamiento aprovecha las fuentes de promoción online disponibles y evalúa la presencia de los atributos de calidad en esta. Los atributos de calidad empleados para evaluar la promoción online se basan en la revisión bibliográfica sobre la promoción online en los servicios vinculados al Alojamiento.

ICAPO<sub>f</sub>= Puntuación promedio otorgada por los especialistas a los atributos en cada fuente (3)

ICAPO<sub>a</sub>= Puntuación promedio por atributo (4)

ICAPO= Puntuación promedio de los ICAPO<sub>a</sub> (5)

*Tabla 3. Criterios de calidad para el ICAPO*

Atributos de calidad	Descripción	P: (1-5) ascendente
1. Actualidad	La promoción debe corresponderse con cada elemento del servicio, debe actualizarse sistemáticamente y modificarse para hacer más atractiva la oferta	
2. Componentes del servicio	Deben estar presentes los cinco componentes del servicio (Precio, Personas, Actividades o Producto, Infraestructura y Recursos)	
3. Elementos distintivos	Destacan los elementos distintivos o diferenciadores del servicio	
4. Ventajas competitivas	Elementos asociados a planes de descuento, precios ventajosos, ofertas beneficiosas para el cliente, etc.	
5. Comprensión e idioma	La promoción debe ser de fácil comprensión y facilitarse en todos los idiomas necesarios	
6. Formas de acceso	Vías de acceso, formas de solicitud, ubicación geográfica, teléfonos, correo electrónico, etc	
7. Interacción	Debe garantizar la interacción entre los clientes y con los representantes de la entidad	





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



Paso 5. Cálculo del índice de importancia de las fuentes de promoción online (IIFPO)

Contenido: en este paso se evalúa la importancia que conceden los clientes a las fuentes de promoción online utilizadas por la entidad para el servicio Alojamiento.

IIFPO<sub>f</sub>= Puntuación promedio otorgada por el cliente a cada fuente (6)

IIFPO= Puntuación promedio de los IIFPO<sub>f</sub> (7)

Técnicas: Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

Paso 6. Cálculo del índice de promoción online de los atributos básicos del servicio (IPOAB)

Contenido: en este paso se determina la medida en que se promocionan los elementos básicos del servicio y las formas de promoción online más empleadas. Los elementos básicos del servicio para los hoteles y hoteles residencia, corresponden a la NC 127:2014, y para las restantes entidades, dependen de los resultados de la ficha de calidad del diseño, establecida en el paso 3. Se recomienda emplear escalas dicotómicas para evaluar el empleo del atributo básico mediante las formas de promoción online.

IPOAB<sub>a</sub>: Puntuación promedio para las formas de promoción online en cada requisito (8)

IPOAB<sub>f</sub>: Puntuación promedio para cada forma de promoción online (9)

IPOAB: Puntuación promedio para los IPOAB<sub>f</sub> (10)



Tabla 4. Ficha para el IPOAB del alojamiento en otras entidades

Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de promoción online				IPOABa
	Fotografías	Videos	Textos	Otras	
Alcance del alojamiento					
Capacidad de alojamiento					
Ubicación geográfica					
Tematización					
Climatización					
Iluminación					
Servicios sanitarios					
Temperatura del agua					
Aislamiento acústico					
Seguridad					
Limpieza de las habitaciones					
Amerite					
Sustitución de la lencería					
Mobiliario					
Equipamiento					
Adaptabilidad del Alojamiento					
Precio					
Servicios complementarios					
Hospitalidad					
IPOABfo					
IPOAB					

Tabla 5. Escala de evaluación para los IPOABs

Categorías/indicadores	IPOABa	IPOABfo	IPOAB
Alto	0.5-1	0.5-1	0.5-1
Bajo	0-0.49	0-0.49	0-0.49

Técnicas: Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

Paso 7. Cálculo del índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio Alojamiento (IPOAD)

Se evalúa la medida en que la promoción online incluye los elementos distintivos del servicio; así como las formas de promoción utilizadas.



Los atributos distintivos del servicio vinculados al alojamiento pueden clasificarse en cuatro dimensiones: geográfica, cultural, económico y sostenible.



Tarea 1. Cálculo del índice de Calidad de la Promoción online del alojamiento (ICPOa)

En esta tarea se integran los indicadores generales de los pasos 6-7. El objetivo consiste en determinar la calidad de la promoción online de los atributos básicos y distintivos del alojamiento.

Etapas 5. Indicadores de calidad de la prestación del servicio Alojamiento

Contenido: El contenido de esta etapa se basa establecer un conjunto de indicadores relacionados con las expectativas y percepciones de los clientes valorados a través de encuestas, entrevistas y revisión de comentarios. Teniendo en cuenta la generalidad del alcance del presente instrumento, se recomienda seleccionar las técnicas de recopilación de la información, en correspondencia con las características de la entidad turística.

Paso 8. Determinación de la Diferencia Expectativa – Percepción (E-P)

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

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



con los estándares del mismo y analizar su comportamiento en la prestación del servicio. Para el desarrollo de este paso deben realizarse entrevistas, encuestas y revisiones a comentarios; para evaluar el nivel de expectativa y percepción (escala ordinal ascendente 1-5) con respecto a las dimensiones de calidad en el servicio Alojamiento; y a la calidad de los componentes.



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

Tarea 2. Cálculo del Índice de calidad de la prestación del alojamiento (ICPa)

En esta tarea se integran los indicadores asociados a la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio. Esta tarea relaciona los indicadores calculados en el paso 8 referidos al índice de percepción sobre los atributos y dimensiones del servicio.

Etapa 6. Estrategias de solución para las insuficiencias asociadas al alojamiento

Contenido: En esta etapa se construye la matriz de calidad del alojamiento (MCA), esta se basa en la comparación del ICD, IPOa y CPa (ver figura 2).





Tabla 6. Estrategias para el servicio Alojamiento

Ubicación	Estrategias	Prioridad
1- 2 -3	Todos los indicadores se encuentran por debajo de los parámetros de aceptación; por tanto las estrategias se orientan hacia el rediseño total del servicio y la modificación de los requisitos, de acuerdo al estado actual de cada indicador específico	1
1- 2 -6	Los problemas se asocian al diseño y promoción online del servicio; sin embargo, la prestación es bien percibida por el cliente; y sus expectativas son satisfechas. En este caso deben analizarse los indicadores asociados al E-P, ya que se debe comprobar que las expectativas del cliente sean satisfechas. En caso negativo deben ajustarse todos los parámetros y en caso positivo debe valorarse la selección de los estándares	1
1-5 -3	Las estrategias de promoción son acertadas, sin embargo no se corresponden con la realidad del servicio; por tanto deben ajustarse los requisitos y dimensiones inherentes a las etapas de diseño y prestación	1
4- 2- 3	El diseño del servicio es acertado; sin embargo, la promoción online es insuficiente y la prestación no es bien percibida por el cliente. Deben ajustarse los parámetros afectados y profundizarse en los métodos de trabajo, los IEc e IEd y otros indicadores de promoción online como el ICAPO e IIFPO	1
4- 2- 6	El servicio está bien diseñado y es bien percibido por el cliente; al igual que en el cuadrante 1-2-6, se deben revisar los indicadores de E-P. Las estrategias se orientan hacia la modificación del contenido y formas de promoción online; además puede valorarse la sustitución, actualización o eliminación de las fuentes de promoción más afectadas.	2
4- 5- 3	El servicio se diseña y promociona correctamente, las insuficiencias se asocian a la percepción de los clientes durante la prestación. Deben revisarse todos los indicadores del paso 5 y ajustarse los parámetros en función de las insuficiencias.	2
1- 5- 6	Existen problemas en el diseño del servicio, aunque no repercuten negativamente en la promoción online ni en la prestación. Deben revisarse los estándares establecidos y los indicadores específicos asociados al IPOa e CPa.	2
4- 5- 6	Los indicadores se comportan de manera favorable. Las estrategias se orientan hacia la mejora, priorizando aquellos indicadores específicos que presenten resultados negativos	3

Paso 9. Proyección de estrategias para incrementar la calidad del Alojamiento





Contenido: incrementar la calidad del servicio en función del orden de prioridad establecido mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 6. A partir de este paso los ajustes que se realizan corresponden a los estándares e indicadores específicos establecidos en la fase II.

#### Paso 10. Monitoreo de las estrategias

Contenido: Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción.

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

#### Fase III. Control y Mejora del servicio Alojamiento

Objetivo: analizar las deficiencias detectadas en el paso anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los indicadores del servicio, aun cuando no se consideren de máxima prioridad, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre indicadores; y para el servicio.

#### Etapas 7. Recalculo de los indicadores asociados a la calidad

Contenido: recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados.

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

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





## Paso 11. Análisis de las insuficiencias

Contenido: En correspondencia con las deficiencias identificadas, se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la calidad del alojamiento. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 9; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros del servicio y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la calidad del alojamiento. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas.

Técnicas: Métodos de expertos, encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa

## Paso 12. Cálculo de los coeficientes de impacto (Ci) de las insuficiencias

Contenido: Este paso consiste en determinar los elementos causales que inciden en las deficiencias identificadas. Para este paso se recomienda realizar reuniones de intercambio con los responsables de ejecutar las estrategias y el equipo de trabajo. Se debe otorgar un orden de prioridad a cada una de las causas según el impacto que hayan tenido en las insuficiencias detectadas. Para determinar el impacto de las causas en cada una de las deficiencias identificadas se debe otorgar coeficientes de impacto (Ci). Este indicador se calcula empleando una escala ordinal (1-5) ascendente, como resultado de la relación establecida por el comité de expertos entre las causas y las deficiencias.

$$Ci = \sum_1^n Ic/n \quad (11)$$

Ci: coeficiente de impacto; Ic: impacto de las causas; c: cantidad de causas



La tabla 7 describe el método de análisis y los indicadores y la tabla 8 establece los rangos para clasificar el impacto de cada causa.



**Tabla 7. Interrelación causas-insuficiencias**

Causas	Insuficiencias detectadas			Ci
	Puntuación ascendente (1-5)			
	I1	I2	In	
C1	C1I1	C1I2	C1In	$Ci1 = (C1I1 + C1I2 + C1In)/n$
C2	C2I1	C2I2	C2In	$Ci2 = (C2I1 + C2I2 + C2In)/n$
Cn	CnI1	CnI2	CnIn	$Cin = (CnI1 + CnI2 + CnIn)/n$

**Tabla 8. Escala para evaluar el coeficiente de impacto (Ci)**

Coficiente de impacto (Ci)	Clasificación del impacto
$1 \leq Ci \leq 2.49$	Bajo
$2.5 \leq Ci \leq 5$	Alto

Técnicas: entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama Causa – Efecto

Tarea 3. Propuestas de acciones correctivas y preventivas

En esta tarea se proponen soluciones correctivas y preventivas para las insuficiencias identificadas. Se deben tomar medidas para todas las insuficiencias, priorizando la solución de aquellas causas cuyos Ci son altos. Se recomienda designar responsables para cada medida y ubicar las propuestas en un horizonte temporal consecuente con las condiciones de las que disponga la entidad. Deben diferenciarse las acciones correctivas de las preventivas y definir las causas sobre las que va a incidir cada solución propuesta.

Técnicas: entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama de Gantt

Etapa 8: Mejora en la calidad del Alojamiento





**Objetivo:** trazar estrategias de mejora, orientadas a alcanzar una categoría superior en la calidad en el servicio Alojamiento. Las estrategias dependen de las condiciones reales de la entidad y del interés que esta tenga para la mejora del servicio.



**Contenido:** Las estrategias de mejora pueden orientarse hacia la utilización de nuevas fuentes de promoción online, inclusión de atractivos específicos del destino y la entidad, promoción del servicio en el marco de eventos y actividades en el destino, etc. En cuanto al diseño, deben identificarse elementos que no estén concebidos en el servicio actualmente y valorarse su incorporación; así como supervisar el cumplimiento con los estándares actuales. Respecto a la prestación; se deben monitorear las expectativas del cliente y sus quejas e insatisfacciones sobre el servicio, deben actualizarse sistemáticamente las encuestas y técnicas de recolección de la información; así como monitorear continuamente los comentarios en redes sociales. Estos elementos contribuyen a incrementar la calidad en el servicio Alojamiento y a la comercialización de este.

Las propuestas que se realicen en esta etapa deben ser consecuentes con las condiciones reales de la entidad y sus necesidades objetivas. Se recomienda elaborar un informe con la propuesta de mejora, detallando cada acción, sus objetivos, los indicadores sobre los que puede incidir, recursos implicados y beneficios para la organización. Una vez elaborado el proyecto de mejora este debe ser discutido con los miembros del equipo de trabajo, y luego de su aprobación debe ejecutarse bajo un constante monitoreo que garantice que no se afecte el estado de control alcanzado.

**Técnicas:** entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

## Métodos

Para valorar el procedimiento propuesto, este se aplicó en 35 casas particulares en los municipios Holguín y Gibara de Cuba. Para su implementación, se contactó a 40 propietarios de este tipo de negocios de los cuales 5 decidieron no participar en el estudio. Los criterios de selección empleados fueron los siguientes:



1. Ubicación geográfica: Las casas de renta deben estar ubicadas en un rango inferior a 400 metros de alguno de los principales atractivos turísticos del lugar.
2. Tiempo de prestación: Solo se incluyeron en el estudio negocios con cinco o más años de funcionamiento ininterrumpido, datos que se verificaron en la oficina de administración tributaria de ambos municipios.



La distribución de la muestra se realizó a partir de un muestreo no probabilístico a conveniencia, empleándose para el estudio 20 casas en Holguín y 15 en Gibara.

### Resultados y discusión

El involucramiento se realizó en cooperación con investigadores de la Universidad de Holguín y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo, así como trabajadores de las casas estudiadas. Se realizaron actividades dirigidas a su capacitación y a generar compromiso con las acciones a desarrollar. El 85% de las entidades analizadas se encuentran ubicadas en zonas céntricas en sus respectivos municipios mientras que el 15% restante están localizadas en áreas de la periferia. Sólo el 40% de las entidades contrata personal de apoyo al servicio, de los cuales el 90% se dedican a apoyar las actividades de limpieza.

El análisis de los canales de distribución empleados para su comercialización muestra que el 45% de los clientes accede al servicio de manera directa y el 55% a través de reservas previas en internet. Los indicadores de calidad del diseño muestran valores globales de 3,94 puntos, siendo los requisitos Tematización (2,3); Asilamiento Acústico (2,4) y Seguridad (1,8) los que mayores dificultades presentan. El análisis de estos indicadores por municipio muestra que en caso de Holguín el valor global es superior (4,01) pero presenta mayores deficiencias en los indicadores Tematización y Seguridad.

El cálculo del índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online (ICAPOa) muestran que en Gibara (2,13) los resultados son superiores a Holguín (2,54) teniendo en cuenta que el acceso a internet de los pobladores de esta localidad es inferior al de la ciudad capital. El estudio de los principales atributos que inciden en estos indicadores muestra que las variables Interacción y Elementos distintivos son los





más deteriorados en ambos municipios. Además, cabe destacar que en ambos escenarios las fuentes de promoción más empleadas son TripAdvisor, Facebook, AirBnB y HomeStay.



La evaluación de los indicadores de calidad de la prestación del servicio Alojamiento realizada se muestra en la tabla 9. El E-P es bajo para ambos municipios, sin embargo los IEc e IPc son altos; a excepción del IPc para Gibara que es bajo (2.12). Estos resultados permiten afirmar que las entidades de ambos municipios son capaces de generar altas expectativas en los clientes, sin embargo, no logran satisfacerlas al máximo. Solo se logra superar las expectativas del cliente en los componentes Actividades (1.12) y Personal (1.16), en el caso de Holguín; y actividades en Gibara(1.04).

**Tabla 9. Lista de evaluación para la diferencia E-P de los componentes**

	Holguín			Gibara		
	Expectv	Percep	E-P	Expectv	Percep	E-P
Actividades	2.6	2.9	1.12	2.3	2.4	1.04
Personal	3.1	3.6	1.16	2.4	2.1	0.88
Costo/Precio	4.3	4.1	0.95	3.1	3	0.97
Proceso	3.9	2.8	0.72	2.7	2.3	0.85
Infraestructura	3.6	2.6	0.72	2.9	2.3	0.79
	<b>3.5</b>	<b>3.2</b>	<b>0.93</b>	<b>2.68</b>	<b>2.42</b>	<b>0.91</b>

El comportamiento de los indicadores asociados a la E-P de las dimensiones de calidad es satisfactorio, ya que todos clasifican como altos, según los datos mostrados en la tabla 10. Luego se calcularon los Índices de calidad de la prestación del alojamiento (ICPa) para Holguín (3.08) y Gibara (2.64). En ambos casos los resultados respecto a la calidad de la prestación del servicio Alojamiento fueron satisfactorios



Tabla 10. Lista de evaluación para la diferencia E-P de las dimensiones de calidad

	Holguín			Gibara		
	Expectv	Percep	E-P	Expectv	Percep	E-P
Confort	3.6	3.4	0.94	2.7	2.4	0.89
Fiabilidad	3.2	3	0.94	3	2.6	0.87
Empatía	3.5	3.7	1.06	3.6	4.1	1.14
Seguridad	2.6	3.7	1.42	3	4	1.33
Especialización	1.4	1	0.71	1.7	1.2	0.71
	<b>2.86</b>	<b>2.96</b>	<b>1.03</b>	<b>2.8</b>	<b>2.86</b>	<b>1.02</b>

Para desarrollar las estrategias de solución vinculadas a las insuficiencias detectadas, se construye la matriz de calidad del alojamiento (MCA). La figura 2 refleja la MCA con las curvas correspondientes a los municipios objeto de estudio. Holguín se denotó con el color azul y Gibara con el color naranja.

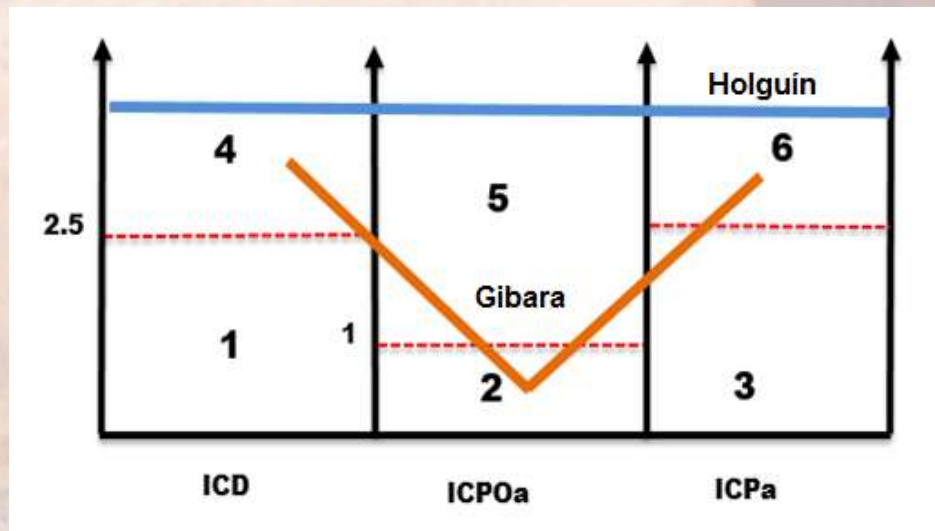


Figura 2. Matriz de calidad del alojamiento (MCA)

Holguín clasifica dentro de la prioridad 3 (4-5-6), ya que los indicadores asociados a la calidad del alojamiento se comportan de manera favorable. Las estrategias se orientan hacia la mejora, priorizando aquellos indicadores específicos que presenten resultados negativos. Gibara, por otro lado, obtuvo prioridad 2, ya que el servicio está bien diseñado y es bien percibido por el cliente; al igual que en el cuadrante, por tanto, se deben revisar los indicadores de E-P. Las estrategias se orientan hacia la modificación del contenido y formas de promoción



online; además puede valorarse la sustitución, actualización o eliminación de las fuentes de promoción más afectadas.



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se definieron e implementaron 12 estrategias con sus respectivas acciones, las cuales se implementaron durante 6 meses en ambos municipios cubanos. Se supervisó constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y se tomaron una serie de observaciones respecto a cada acción. Las observaciones tomadas fueron de gran utilidad y evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad, una vez concluida esta etapa. El cumplimiento de las acciones para Holguín fue del 80%, mientras que para Gibara fue del 71.5%. Las principales limitaciones se encuentran en el presupuesto y la capacitación del personal.

Luego de implementadas las acciones se procedió a la fase III del procedimiento se recalcularon los indicadores definidos en la fase II y se compararon los resultados finales con los iniciales. Las tablas 11 muestra la comparación de los indicadores generales; así como la valoración de los resultados, para ambos municipios.

*Tabla 11. Lista de comparación de los indicadores generales de calidad*

Holguín				
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Impacto
ICD	3.94	4.01	1.02	Positivo
ICPOa	0.54	0.63	1.17	Positivo
ICPa	3.08	3.11	1.01	Positivo
Gibara				
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Impacto
ICD	3.09	3.12	1.0	Positivo
ICPOa	0.24	0.72	3.0	Positivo
ICPa	2.64	2.79	1.1	Positivo

En correspondencia con las deficiencias identificadas, se profundizó en los elementos causales que originan la disminución del índice de expectativas sobre los componentes en ambos casos analizados. Se identificaron las causas y la interrelación entre ellas; así como se evaluó su impacto en la calidad del alojamiento.



## Conclusiones

Desde su concepción teórica, la gestión de entidades de alojamiento turístico se desarrolla sus estrategias de calidad como elemento fundamental dentro de su gestión. El análisis desarrollado en ambos municipios cubanos muestra que, para garantizar la satisfacción de los clientes, estas estrategias deben encaminarse a gestionar la calidad del servicio en todas sus etapas: diseño, promoción y prestación. Estos elementos fueron incluidos en el procedimiento propuesto, como herramienta metodológica que permite vincular los fundamentos teóricos con el conocimiento empírico de los propietarios de las entidades objeto de estudio. Esta aplicación parcial, permitió comprobar, además, los resultados en 35 pequeñas entidades de alojamiento, comparar los resultados en las etapas del servicio respecto a los componentes y dimensiones de calidad analizadas, concluyéndose que el procedimiento posee las características necesarias para la gestión de la calidad en entidades de alojamiento.

## Referencias

Batista Sánchez, E., González Camejo, I., & González Ferrer, J. (2016). Reputación online de hoteles de sol y playa del destino turístico Holguín. *Retos Turísticos*, 15(3), 1-14.

Ching-Chow, Y., Yung-Tsan, J., & Lai-Yu, C. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Qual Quant*, 45(349-364).

Duque Oliva, E., & Parra Díaz, M. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), 33-54.

González Camejo, I., González Escalona, R., & Batista Sánchez, E. (2018). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros. *Desarrollo local e innovación sustentable*. Universidad Autónoma de México: RILCO.

Grissemann, U., & Stokburger-Sauer, N. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33 (6), 1483-1492.





Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.



Hsien-Hung, C., & Chiang-Ming, C. (2014). Advertising, price and hotel service quality: a signalling perspective. *Tourism Economics*, 20(5), 1013-1025.

Jouannet, C., Montalva, J., Ponce, C., & Von Borries, V. (2015). Diseño de un modelo de institucionalización de la metodología de aprendizaje servicio en educación superior. *RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, 1, 112-131.

Lkhamtseden, B., & Altanchimeg, Z. (2017). Dimensions of Hotel Service Quality in Mongolia. *URNAL ILMIAH PEURADEUN TheInternationalJournal of Social Sciences*, 5(2), 141-156.

Marić, D., Marinković, V., Marić, R., & Dimitrovski, D. (2016). Analysis of Tangible and Intangible Hotel Service Quality Components. *Industrija*, 44(1), 7-25.

Oficina Nacional de Normalización, C. (2014). *NC 127: 2014. Industria turística: requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Retrieved from.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 58(January), 111-124.

Qiu, R., Wu, Z., & Yu, Y. (2011). A Tractable Approximation Approach to Improving Hotel Service Quality. *Journal of Service Science Research*, 3, 1-20.

Ulacia Oviedo, Z. (2015). *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*. La Habana: Félix Varela.

