

**Evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel.**

*Evaluation and improvement of the attributes that characterize the services of restoration in a hotel.*

**Autores:**

DrC. Olga Gómez Figueroa<sup>II</sup>, DrC. Evis Diéguez Matellán<sup>I</sup>, MSc. Yadamy Rodríguez Sánchez<sup>III</sup>,  
Ing. Niosdel Casanova<sup>IV</sup> Hernández

I Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

E- mail: [evlis.dieiguez@umcc.cu](mailto:evlis.dieiguez@umcc.cu)

II Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

E- mail: [olga.gomez@umcc.cu](mailto:olga.gomez@umcc.cu)

III Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

E- mail: [yadamy.rodriguez@umcc.cu](mailto:yadamy.rodriguez@umcc.cu)

IV Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

**RESUMEN:**

Considerando la importancia actual que tiene el turismo para muchos países en el mundo y en particular en Cuba donde se trabaja intensamente en el perfeccionamiento, la diversificación y el desarrollo de la oferta turística se implementa el presente trabajo investigativo, que plantea como objetivo general: Evaluar los atributos que caracterizan los servicios de restauración en una instalación hotelera.

Como resultados fundamentales del trabajo se encuentra la adecuación y aplicación de un procedimiento para medir y mejorar los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel. En el marco de esta investigación se lograron integrar un conjunto de herramientas que contribuyen a dar cumplimiento al objetivo de investigación propuesto en los restaurantes estudiados dentro del hotel. Entre las herramientas utilizadas se encuentran: encuestas, entrevistas, tormenta de ideas, métodos de expertos, técnicas estadísticas, diagrama de Kiwiatt y matriz Importancia-Adecuación. Además, se utilizaron distintos software como: Microsoft Word, Paquete Estadístico SPSS 12 y Tabulador electrónico Excel.

**Palabras claves:** turismo, atributos, servicios de restauración

**SUMMARY:**

Considering the importance that has the tourism for a lot of countries and particularly in Cuba where it is worked up intensely in the diversification and the development of the tourist offer takes effect this research, that has as a general objective: To evaluate the attributes that characterize the services of restoration in a touristic installation.

As a main result of the work it finds the adjusting and application of a procedure to measure and improve the attributes that characterize the services of restoration in a hotel. In the frame of this investigation they managed to integrate a collection of tools that they contribute to give fulfillment to the objective of the investigation proposed in the restaurants studied inside the hotel. Some of the used tools were: Opinion polls, interviews, brainstorming, methods of experts, statistical techniques, Kiwiatt's diagram and matrix ImportanciaAdecuación. Furthermore, they were used different software like: Microsoft Word, PaqueteEstadístico SPSS 12 and electronic Tabulador Excel.

**Keywords:** Tourism, attributes, services of restoration

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo y un factor clave del progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de empleo, empresas y la ejecución de infraestructuras. El turismo puede ser definido como un proceso cíclico cuya función es la dislocación identitaria y desplazamiento físico a un espacio ajeno al lugar de residencia o habitual con fines recreativos para una posterior reinserción cumpliendo temporalmente las necesidades psíquicas de evasión, curiosidad y extraordinariedad propias de cualquier forma de ocio [1].

El turismo como exportación supone hasta el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial situándose en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los productos alimenticios. Para muchos países en desarrollo se trata de una de las principales fuentes de ingreso, de divisas y del principal sector de exportación para la necesaria creación de empleo y de oportunidades para el desarrollo. En el año 2012 el turismo mundial creció en un 4% con relación al 2011[2].

Un estudio de la OMT<sup>1</sup> recientemente actualizado sobre previsiones a largo plazo y análisis de tendencias futuras del turismo, se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerá un 3,3% al año de media entre 2010 y 2030. Este porcentaje representa alrededor de 43 millones más de llegadas de turistas internacionales cada año, lo cual llevaría a alcanzar un total de 1.800 millones de llegadas en 2030. Por otra Hossain, Siwar y Mohamed reconocen al sector del turismo como industria de servicio más importante hoy [3] y Camellón reconoce el su influencia social, ideológica y cultural en el desarrollo de los países [4].

Cuba no ha estado ajena a este desarrollo turístico a escala mundial y regional. En la actualidad, la planta hotelera cubana (que en 1990 era de solo 12 mil 900 habitaciones) crece a un ritmo promedio anual de 5,6 %, permitiendo la existencia actual de 60 mil 552 habitaciones. Hoy, vienen turistas del mundo entero a disfrutar de nuestra hospitalidad popular, atractivos naturales, patrimonio histórico, vida artística y cultural, estabilidad política y seguridad.[5].

No obstante el desarrollo alcanzado, actualmente las empresas del sector turístico cubano enfrentan el reto de una mayor competitividad, pues los destinos caribeños y de Centroamérica se han diversificado vertiginosamente.

Por tanto, un punto fundamental para lograr una distinción frente a la competencia constituye poder satisfacer y/o superar las expectativas del cliente. Los clientes satisfechos pueden ser un activo intangible de las organizaciones turísticas, pues ellos podrían retornar a la entidad o promover el servicio; es decir, satisfacer a un cliente es asegurar incrementar las utilidades en el tiempo tal y como se espera de todo activo [6].

Por este motivo diversos autores recalcan la necesidad en los servicios de desarrollar una orientación al cliente y medir su satisfacción a través de sus percepciones con respecto al desempeño del servicio, en lo referente a los atributos del servicio. Guzmán (2006) se refiere a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas [7], y para Miguel y Flórez (2008) la satisfacción es un juicio transitorio del encuentro específico de servicio [8] y según Richard L. (2009) "Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente" [9].

La presente investigación se realiza en un hotel ubicado en, Varadero, Matanzas, Cuba emplea como instrumento principal para valorar los niveles de satisfacción de los clientes en su estancia la aplicación semanal de una encuesta general (a una muestra de los turistas presentes en el hotel). En el 2012 el hotel alcanzó un índice de satisfacción de los clientes de un 92%, incrementándose en un 2.7% con respecto al 2011.

No obstante, los niveles de satisfacción con respecto a los servicios de restauración disminuyeron en un 6,71% mostrando un nivel de satisfacción de solo 84,62%, constituyendo el servicio peor valorado por los clientes, el cual se ha demostrado a través de numerosas investigaciones, constituye una de las áreas de mayor peso dentro del mundo hotelero.

Además, existen diferencias significativas entre la valoración otorgada por los clientes a cada uno de los tres restaurantes del hotel, desconociéndose los motivos por lo cual diferentes clientes se inclinan más a unos con respecto a otros.

---

<sup>1</sup> Organización Mundial de Turismo conocida también por sus siglas en inglés: [WTO](http://www.unwto.org). [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Debido a que la encuesta mide de manera muy general solamente el desempeño percibido a través de 4 ítems (variedad, calidad, atención del personal y ambientación), a través de ella no se puede conocer cuáles son los atributos del servicio que caracterizan los servicios de restauración de la organización.

Este conocimiento pudiera crear una diferenciación con respecto a la competencia y contribuir al incremento de la satisfacción del cliente, lo que repercute además en la fidelización del mismo. La satisfacción es un juicio transitorio del encuentro específico de servicio, y esta se relaciona con las expectativas de los clientes y la importancia de conocerlas por los prestatarios del servicio, para alinear sus actividades con las necesidades y expectativas del cliente [10, 11].

Esta investigación, responde también a la línea trazada por la política de calidad del MINTUR y se considera útil identificar los atributos del servicio que caracterizan el servicio de restauración del hotel objeto de estudio como base para su mejoramiento competitivo objetivo fundamental de la misma.

#### **METODOS:**

Método de expertos *Delphi*, encuesta, entrevista, observación, diagrama de *Kiwiatt*, matriz Importancia-Adecuación. Además, se utilizaron distintos *software* como: Microsoft Word, Paquete Estadístico SPSS 12 y Tabulador electrónico Excel.

#### **RESULTADOS:**

Se parte del procedimiento elaborado por Diéguez (2008) [12] y se adecua para evaluar el comportamiento de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel, además se determinará en qué medida estos servicios actualmente satisfacen a los grupos de consumidores hacia los cuales son dirigidos, identificando en caso necesario las oportunidades de mejora.

##### **Etapas 1. Creación del equipo de trabajo**

Para integrar el equipo de expertos se realizó una propuesta inicial de 11 especialistas, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- 1) Años de experiencia en el sector.
- 2) Ocupación profesional actual.
- 3) Representación de sectores relacionados con la actividad turística en cuestión (investigativo, restauración, hotelería).

Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta, se pueden resaltar:

- Algunos miembros son trabajadores con más de 20 años de experiencia en gastronomía.
- Otros miembros administran algunos de los servicios objeto de estudio.
- Tres de los expertos ocupan importantes cargos dentro de la institución.
- Dos de los expertos han realizado Maestrías en Gestión Hotelera y Comercialización Turística y diferentes diplomados en el sector hotelero.
- Los miembros del grupo mostraron disposición para realizar el trabajo que se le solicitaba.

##### **Etapas 2. Conformación del listado inicial de atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel**

Para esta etapa se efectuó una búsqueda y revisión bibliográfica de [documentos](#), folletos, [libros](#) y sitios [web](#) sobre el tema a investigar. Se consultaron múltiples autores, entre ellos: Varela et al. (2006) [13], Vallsmeda (2007) [14], Diéguez (2008) [12] y Zamora et al. (2011) [15]. Se arriba a un listado de 24 variables que pudieran caracterizar los servicios objeto de estudio.

##### **Etapas 3 Definición y presentación del sistema de atributos**

Para la determinación del sistema de atributos se utilizó el método *Delphi*. Los expertos consultados fueron el equipo de trabajo conformado en la Etapa I.

En la primera ronda se les presentó a los expertos un listado con una propuesta de atributos que se obtuvieron en la etapa anterior con el objetivo de no dejar pasar por alto ningún criterio con respecto a posibles variables no detectadas dándoles la oportunidad de agregar, quitar y/o unificar con respecto a las variables iniciales.

Como resultado de esta ronda se fusionaron dos atributos y fueron añadidas por los expertos 2 variables al estudio:

- Accesibilidad: La accesibilidad es el grado en el que todas las personas puedan acceder al servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda acceder al servicio (Ej.: accesibilidad horaria, accesibilidad a personas con minusvalías, a personas con alergias de origen alimentario, etc...).
- Rapidez en el servicio: Se refiere al tiempo que transcurre entre cada actividad del servicio (Tiempo de acogida/ indicación de la mesa; tiempo de servicio; tiempo de entrega de la cuenta/ pago).

En la segunda ronda se les mostró el listado modificado que contenía las variaciones propuestas anteriormente. Posteriormente se determinó el Coeficiente de concordancia seleccionando los atributos propuestos con un  $Cc \geq 0,60$ .

A partir de este resultado se seleccionaron 12 atributos que a criterio de los expertos caracterizan el atractivo de los Servicios de Restauración en este Hotel:

1. Variedad, tipo de cocina/especialidad.
2. Tipo de servicio.
3. Ambientación/Atmósfera del lugar.
4. Climatización.
5. Calidad del producto.
6. Calidad del servicio.
7. Accesibilidad.
8. Singularidad del servicio.
9. Rapidez en el servicio.
10. Hospitalidad /atención.
11. Comunicación, información y publicidad del producto.
12. Relación calidad/precio.

Posteriormente se presentó el sistema de atributos al grupo de expertos para que pudieran apreciar el resultado de su colaboración.

#### **Etapa 5. Elaboración y administración del cuestionario**

La elaboración del cuestionario se realizó teniendo en cuenta los aspectos que se consideran importantes para su confección. Se utilizó una escala tipo Likert de "1" a "5" puntos para medir tanto la importancia (1= Nada importante, 2= Poco Importante, 3= Medianamente importante, 4= Importante, y 5= Muy importante) como el grado de presencia percibida (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado) ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se consideró que podía abarcar los criterios existentes.

En conjunto con el equipo de trabajo se determinaron las variables de segmentación que se consideran relevantes para el estudio. Dichas variables, así como su clasificación se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Clasificación de las variables de segmentación contempladas en el estudio.

Variables de segmentación	Clasificación
País	Geográfica
Sexo	Demográfica
Edad	Demográfica
Grupo vacacional	De comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

#### **Selección de la muestra. Administración del cuestionario y comprobación de la Fiabilidad y la Validez.**

Según datos del Departamento Comercial la cantidad de turistas que se espera que visite el Hotel a través de los diferentes Turoperadores sin tener en cuenta el turismo libre en el mes de abril (mes predeterminado para realizar el estudio) es aproximadamente 307 clientes físicos/día. A partir de esta cifra se determina el promedio total de clientes alojados en el mes de abril, lo cual se muestra a continuación:

(Clientes físicos/día x días/mes) / Estancia promedio = clientes/mes

Días/mes= 30 días

Estancia promedio= 7 días

Cientes/mes= 1316 clientes/mes.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente expresión con el objetivo de que este tamaño de muestra sea significativo.

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

En la **Tabla 2** se muestra la Ficha de Investigación Comercial donde se definen las principales características del plan de muestreo.

**Tabla 2.** Ficha de Investigación comercial.

Técnica	Investigación comercial
Procedimiento metodológico	Encuestas a través de cuestionarios con preguntas cerradas.
Universo	Turistas de ambos sexos mayores de 18 años que se encuentran en el Hotel Tuxpan en el Mes Abril 2013 y hayan frecuentado los restaurantes.
Ámbito	Todas las áreas del restaurante.
Población	1316
Tamaño muestral	$n = 93$
Error muestral	De un 10%
Nivel de confianza	De un 95%; $K=2$ , $P=Q=0.5$
Procedimiento de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple o no probabilístico, por cuotas, con afijación proporcional al número de turistas por nacionalidad que visitan el Hotel.
Fecha del trabajo de campo	Abril 2013
Forma de contacto	Personal
Punto de muestreo	Salida del Hotel

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de la encuesta se tuvo en cuenta que a los clientes se les garantiza la posibilidad de reservar una vez en cada restaurante especializado por semana de estancia. Por tanto, se conjetura, que la mayoría de los clientes hayan frecuentado los tres servicios de restauración durante su estancia.

El punto de muestreo será a la salida del Hotel para que cada cliente encuestado pueda brindar una opinión sobre los 3 restaurantes.

Se asignaron las cuotas en proporción directa a la cantidad de clientes por nacionalidades en el mes de Abril, coincidiendo con los principales países emisores en el 2012 (ver **Tabla 3**).

**Tabla 3.** Tamaño de muestra por segmentos de mercado.

Nacionalidad	% de la población	Tamaño de muestra calculado	Tamaño de muestra Aplicado
Canadá	62,66%	58	65
Cuba	16,29%	16	22
Otros	22,29%	21	26
Total	100%	93	113

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, en el trabajo de campo fueron aplicadas más encuestas que las cuotas previamente establecidas, dada la posibilidad real de que al desechar aquellas encuestas no válidas no se afectara el tamaño de muestra para cada segmento de mercado. De tal forma, fueron muestreados 113 elementos al concluir el trabajo de campo, de ellos 100 encuestas fueron válidas para un error muestral de 9,62% considerando al estudio conclusivo.

Luego de administrado el cuestionario se realizaron pruebas estadísticas para comprobar la fiabilidad y validez del instrumento. Como resultado se obtuvieron valores del coeficiente *Alfa* de *Cronbach* de 0,80 para la escala de importancia y de 0,81; 0,85 y 0,84 para el grado de presencia percibida en los tres restaurantes. Por otro lado el coeficiente de correlación múltiple  $R^2$ , arrojó un valor de 0,85; 0,78 y 0,82 en cada uno de los restaurantes por lo que se considera bueno.

Al analizar las características de la muestra, se puede determinar que el turismo en el Hotel proviene fundamentalmente del mercado canadiense y cubano. Es de mediana edad, se reciben mayormente hombres y viajan principalmente con su pareja o familia.

#### **Etapas 6. Síntesis de la información**

Partiendo del criterio de que todos los atributos no tienen el mismo nivel de importancia (estado deseado), es preciso comparar ésta con la valoración recibida por parte de los clientes (estado actual) por lo que se determina la brecha existente entre la importancia y el grado de presencia percibida para cada atributo, y se realiza un análisis del diagrama de *Kiwiatt* en cada uno de los tres restaurantes estudiados.

Con el objetivo de establecer prioridades en el plan de mejora para aquellos atributos que son más importantes para los clientes y que obtengan un grado de presencia percibida bajo se elaboró la Matriz Importancia - Grado de presencia percibida para cada uno de los restaurantes objeto de estudio.

#### **Etapas 7. Elaboración del Plan de Mejoras**

El objetivo de esta etapa es identificar las acciones de mejoras a aplicar, darles un orden de prioridad y diseñar un plan de tareas a desarrollar en un futuro para el mejoramiento del atractivo de los Servicios de Restauración objeto de estudio. Las principales herramientas utilizadas para el cumplimiento de esta etapa fueron la tormenta de ideas, entrevistas y revisión de documentos, contando siempre con la participación del grupo de trabajo seleccionado al inicio de la investigación, lo que se desarrolló siguiendo los pasos siguientes:

#### **Paso 1. Selección de los atributos de máxima prioridad para la mejora**

Con el objetivo de establecer prioridades en el plan de mejora para aquellos atributos que son más importantes para los clientes y que obtuvieron un grado de presencia percibida bajo se seleccionaron los atributos ubicados en el Cuadrante I de la Matriz Importancia – Adecuación para cada uno de los servicios estudiados.

#### **Paso 2. Propuesta y jerarquización de las acciones de mejora**

En conjunto con el equipo de trabajo se utilizaron una serie de técnicas (tormenta de ideas, entrevistas y revisión de documentos) para la recopilación de propuestas de acciones que contribuyen a la mejora de los servicios analizados.

Para la priorización de las acciones de mejora se tuvo en cuenta la dificultad de la implementación, el plazo de ejecución y el impacto en la organización. Se utilizó una escala de uno a siete y se ponderó dándole al impacto el doble del peso de la dificultad y el plazo.

#### **Paso 3. Elaboración del plan de mejoras**

Las acciones de mejora ordenadas de acuerdo a su puntaje constituyen el plan de mejoras, incorporándole elementos que permiten realizar un seguimiento detallado para garantizar su eficacia.

#### **DISCUSIÓN:**

En el Restaurante I, 6 de los atributos del servicio reciben puntuaciones del grado de presencia percibida por debajo de su importancia. No obstante, solo uno obtiene una puntuación inferior a cuatro "4" puntos (Ver **Tabla 4**).

**Tabla 4.** Diferencias entre el estado actual y deseado para el Restaurante I.

Atributos de atractivo	Importancia	Adecuación	Diferencia
Variedad, tipo de cocina/especialidad.	4,76	4,33	-0,43
Tipo de servicio (buffet, a la mesa).	4,35	4,44	0,09
Ambientación/Atmósfera del lugar.	4,65	4,38	-0,27
Climatización.	4,46	4,21	-0,25
Calidad del producto.	4,72	4,59	-0,13
Calidad del servicio	4,60	4,65	0,05
Accesibilidad.	4,49	4,52	0,03
Singularidad del servicio.	3,59	3,67	0,08
Rapidez en el servicio.	4,54	4,59	0,05
Hospitalidad /atención.	4,59	4,66	0,07
Comunicación.	4,46	4,24	-0,22
Relación calidad/precio	4,82	4,46	-0,36

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de *Kiwiatt* del restaurante II refleja que 7 de los atributos del servicio reciben puntuaciones del grado de presencia percibida por debajo de su importancia. Por otra parte existen 2 atributos que reciben una puntuación inferior a cuatro "4" puntos. Sin embargo, se refleja que a excepción de estos últimos la brecha existente en los restantes atributos es inferior a las existentes en el servicio anterior (Ver **Tabla 5**).

**Tabla 5.** Diferencias entre el estado actual y deseado para el Restaurante II.

Atributos de atractivo	Importancia	Adecuación	Diferencia
Variedad, tipo de cocina/especialidad.	4,76	4,56	-0,2
Tipo de servicio (buffet, a la mesa).	4,35	4,41	0,06
Ambientación/Atmósfera del lugar.	4,65	4,7	0,05
Climatización.	4,46	4,68	0,22
Calidad del producto.	4,72	4,67	-0,05
Calidad del servicio	4,60	4,52	-0,08
Accesibilidad.	4,49	3,76	-0,73
Singularidad del servicio.	3,59	3,81	0,22
Rapidez en el servicio.	4,54	4,52	-0,02
Hospitalidad /atención.	4,59	4,75	0,16
Comunicación.	4,46	4,32	-0,14
Relación calidad/precio	4,82	4,68	-0,14

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de *Kiwiatt* del Restaurante III se evidencia que 9 de los atributos del servicio reciben puntuaciones del grado de presencia percibida por debajo de su importancia. De ellos 2 que reciben una puntuación inferior a cuatro "4" puntos. Además, las brechas existentes en este servicio son superiores a las de restaurante II y a excepción de los atributos variedad y comunicación los restantes con brechas tienen mayor relevancia que las del Restaurante I (Ver **Tabla 6**).

**Tabla 6.** Diferencias entre el estado actual y deseado para el Restaurante III.

Atributos	Importancia	Adecuación	Diferencia
Variedad, tipo de cocina/especialidad.	4,76	4,37	-0,39
Tipo de servicio (buffet, a la mesa).	4,35	4,52	0,17
Ambientación/Atmósfera del lugar.	4,65	4,28	-0,37
Climatización.	4,46	4,17	-0,29
Calidad del producto.	4,72	4,67	-0,05
Calidad del servicio	4,60	4,41	-0,19
Accesibilidad.	4,49	3,76	-0,73
Singularidad del servicio.	3,59	4,48	0,89
Rapidez en el servicio.	4,54	3,81	-0,73
Hospitalidad /atención.	4,59	4,09	-0,5
Comunicación.	4,46	4,48	0,02
Relación calidad/precio	4,82	4,23	-0,59

Fuente: Elaboración propia.

De manera general se puede ver que los atributos de mayor importancia para los clientes son relación calidad/precio, variedad/especialidad, calidad del producto, ambientación, calidad del servicio, hospitalidad /atención, rapidez en el servicio, accesibilidad, climatización, comunicación, tipo de servicio y singularidad del servicio.

Los atributos mejor percibidos en conjunto en los Servicios de Restauración del Hotel Tuxpan son en primer lugar calidad del producto, le siguen en segundo lugar, ambientación, calidad del servicio, hospitalidad/atención, relación calidad/precio y tipo de servicio. En tercer lugar se encuentran variedad/especialidad, climatización y comunicación. Rapidez en el servicio se encuentra solo en cuarto lugar y accesibilidad acompaña a singularidad del servicio en el último lugar.

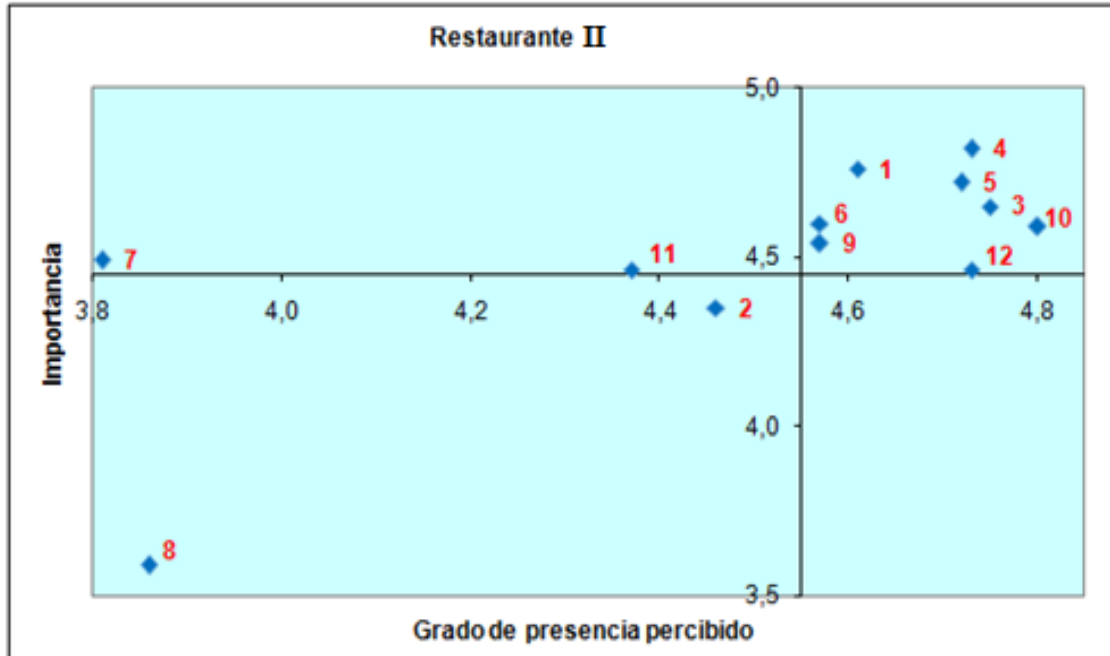
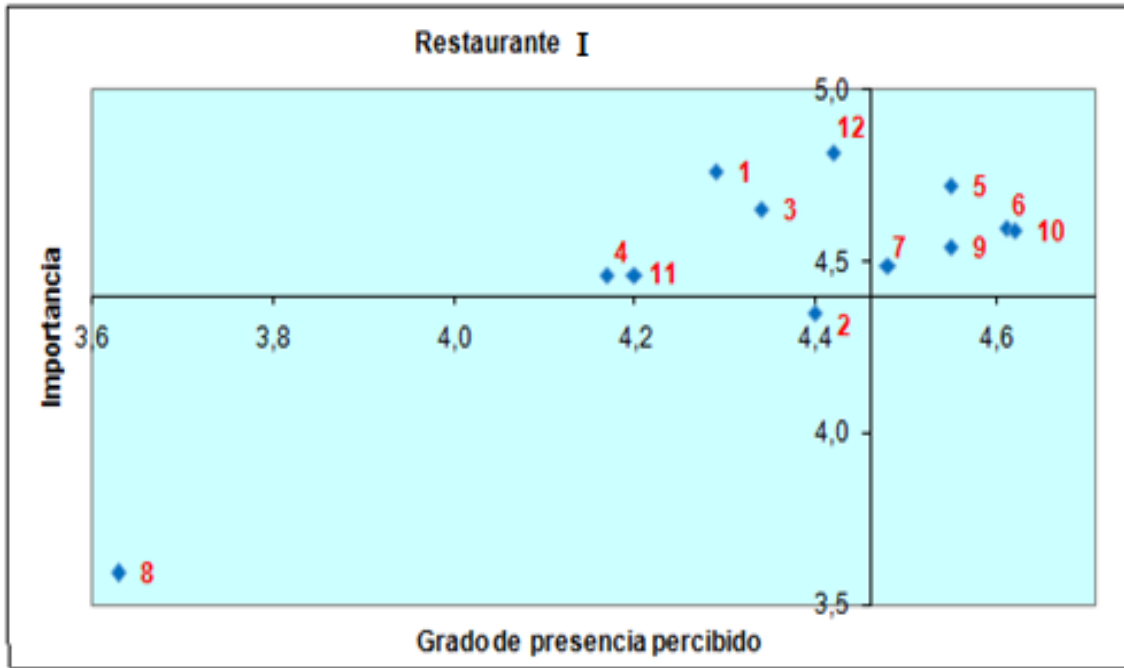
Se puede concluir según las brechas detectadas que de manera global los atributos más afectados en los Servicios de Restauración en el Hotel son la accesibilidad, relación calidad/precio y variedad/ especialidad.

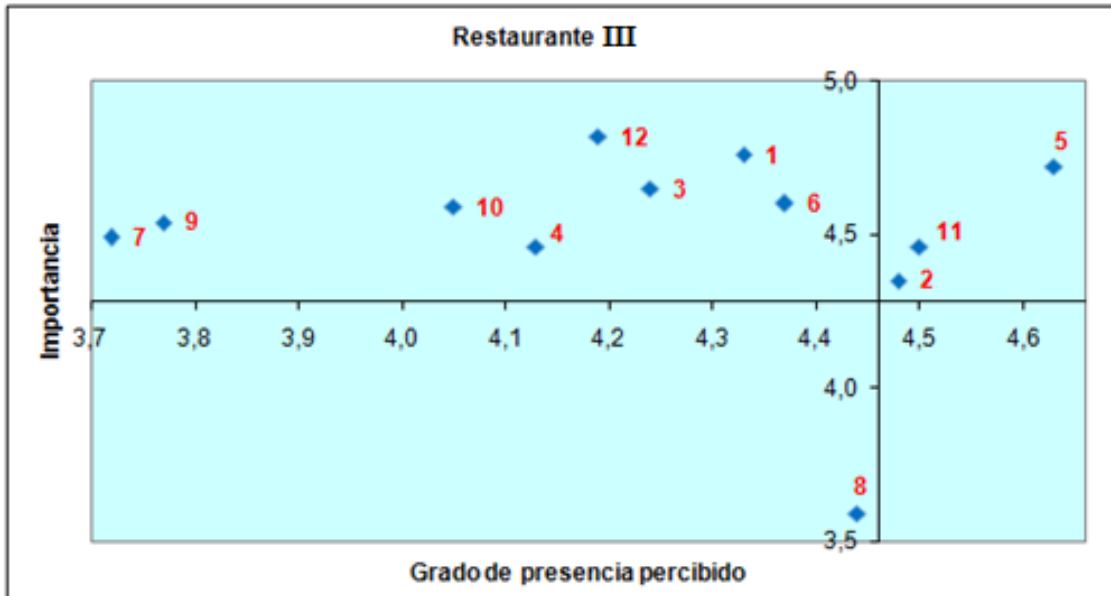
#### **Análisis de la Matriz Importancia-Adecuación.**

Con el objetivo de establecer prioridades en el plan de mejora para aquellos atributos que son más importantes para los clientes y que obtengan un grado de presencia percibida bajo se



elaboró la Matriz Importancia - Grado de presencia percibida para cada uno de los restaurantes objeto de estudio.





**Matriz Importancia –Grado de presencia percibida para los servicios de restauración objeto de estudio.** Fuente: Elaboración propia.

En el **Restaurante I** los atributos que se concentran en el cuadrante de Alta importancia- Alto grado de presencia percibida son la calidad del producto, calidad del servicio, accesibilidad, rapidez en el servicio y la hospitalidad /atención. En este cuadrante se encuentran las fortalezas del servicio, donde todos estos atributos tienen una puntuación por encima de “4,5” puntos y a excepción del atributo ambientación los restantes se perciben por encima de la importancia otorgada.

En el cuadrante Alta importancia – Bajo grado de presencia percibida se encuentran los atributos: variedad/especialidad, ambientación, climatización, comunicación y relación calidad/precio. Aquí se identifican las debilidades que presenta el servicio, y a las que se debe prestar una atención especial constituyendo estos atributos la máxima prioridad.

En el cuadrante Baja importancia – Bajo grado de presencia percibida se encuentran los atributos tipo de servicio y singularidad del servicio. Estos atributos son valorados con un bajo grado de presencia percibida y tienen baja prioridad para el turista por lo que no deben formar parte de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva y de atractivo.

En el cuadrante Baja importancia- Alto grado de presencia percibida no se encuentra ubicado ningún atributo estudiado.

La Matriz importancia – grado de presencia percibida para el **Restaurante II** permite determinar que los atributos que más contribuyen al atractivo del servicio son variedad/especialidad, ambientación/atmósfera, climatización, calidad del producto, calidad del servicio, rapidez en el servicio, hospitalidad /atención y relación calidad/precio; en las que se recomienda continuar trabajando para mantener o mejorar su grado de presencia percibida.

En el cuadrante Alta importancia – Bajo grado de presencia percibida se concentran atributos importantes para el cliente pero con menos valores del grado de presencia percibida, los que resultaron ser la accesibilidad y comunicación.

El cuadrante Baja importancia – Bajo grado de presencia percibida se caracteriza por incluir atributos indiferentes a los clientes, en este cuadrante se concentran: el tipo de servicio y la singularidad del servicio.

En el cuadrante Baja importancia- Alto grado de presencia percibida no se encuentra ubicado ningún atributo del servicio.

En el caso del **Restaurante III** en el cuadrante de Alta importancia- Alto grado de presencia percibida se encuentran calidad del producto, tipo de servicio y comunicación/información; los que constituyen sus principales fortalezas competitivas.

En el cuadrante Alta importancia – Bajo grado de presencia percibida se muestran los principales puntos débiles: variedad/especialidad, ambientación, climatización, calidad del servicio accesibilidad, rapidez en el servicio, hospitalidad /atención y relación calidad/precio.

En el cuadrante Baja importancia – Bajo grado de presencia percibida se encuentra únicamente la singularidad del servicio. Atributo que no es importante para los clientes y tampoco es percibido en este servicio.

En el cuadrante Baja importancia- Alto grado de presencia percibida no se encuentra ubicado ningún atributo.

#### **Análisis de los resultados según la nacionalidad.**

Se analizará los resultados según la nacionalidad para los mercados más importantes del Hotel: Canadá y Cuba.

En el caso del Restaurante I el análisis de la Matriz Importancia-Adecuación para estos mercados muestra que ambos consideran como puntos débiles del servicio la ambientación, climatización y la relación calidad/precio. Además, el mercado canadiense opina que las restantes debilidades del servicio se encuentran en la comunicación y variedad/especialidad mientras que el mercado cubano percibe a la accesibilidad y calidad del servicio como atributos de mayor prioridad para la mejora.

A su vez, ambas nacionalidades opinan que el restaurante II brinda el mayor atractivo ya que para el mercado canadiense solo deben mejorar la accesibilidad y la comunicación mientras que para el cubano no es necesario modificar ningún atributo.

El análisis del Restaurante III refleja que en este servicio se concentran la mayor cantidad de puntos débiles coincidiendo ambos países que la máxima prioridad de la mejora la constituyen los atributos ambientación, climatización, calidad del servicio, accesibilidad, rapidez en el servicio, hospitalidad/atención y relación calidad/precio. Asimismo Canadá encuentra como un punto débil la variedad/especialidad.

Del análisis de los mercados principales del hotel pueden extraerse diferencias significativas ya que mientras ambos coinciden en que la accesibilidad es el atributo más afectado, el mercado canadiense brinda una peor valoración a la variedad/ especialidad con respecto a la relación calidad/ precio. Por su parte, el mercado cubano está satisfecho con la variedad pero no con la relación calidad/ precio.

#### **CONCLUSIONES:**

1. Se evalúa el comportamiento de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel objeto de estudio y se determina en qué medida estos servicios actualmente satisfacen a los grupos de consumidores.
2. Después de aplicado el método *Delphi* fueron determinados 12 atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en ese hotel, existiendo concordancia entre los expertos evaluada a través del coeficiente de concordancia.
3. Se construyó un instrumento para la recolección de la información que demostró ser fiable, obteniéndose un coeficiente *Alfa de Cronbach* de 0,80 para la escala de importancia y de 0,81; 0,85 y 0,84 para el grado de presencia percibida en los tres restaurantes estudiados, por lo que se puede afirmar que la escala *Likert* utilizada es consistente y estable.
4. Los atributos más afectados en los Servicios de Restauración a nivel de Hotel fueron la accesibilidad, relación calidad/precio y variedad/ especialidad.
5. Mediante la utilización de la Matriz Importancia –Adecuación se establecieron prioridades para la mejora en los atributos peores valorados por los clientes.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

1. KORSTANJE, M. (2011). Turismo. Ciencia de la Hospitalidad. Revista TURYDES. Vol 4, Nº 11.
2. Organización Mundial del Turismo, Barómetro OMT del Turismo Mundial.[en línea], [consulta: 2013-1-16], disponible en: <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
3. HOSSAIN, A.; SIWAR, C.; MOHAMED, S.(2010). *TourismDevelopment in Malaysia fromthePerspective of DevelopmentPlansAsian Social Science*; 2013, Vol. 9, No. 9; ISSN 1911-2017.
4. CAMELLÓN, A. Y CAMPOS, H. (2012). El Turismo, fenómeno social en ascenso. Evolución, concepciones y singularidades en Cuba. Revista TURYDES. Vol. 5, Nº 12.
5. LÓPEZ, F. (2012). El turismo en la brújula de Cuba. Disponible en: [www.granma.cubaweb.cu/2012/10/12/nacional/artic01.html](http://www.granma.cubaweb.cu/2012/10/12/nacional/artic01.html). Consultado en: febrero de 2013.

6. NODA HERNÁNDEZ, M.E. (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Villa Clara. Cuba.
7. GUZMÁN, C. (2006). Factores de satisfacción e insatisfacción en la Banca por internet en Chile. Disponible en: [www.cybertesis.com](http://www.cybertesis.com). Consultado en: febrero de 2013.
8. MIGUEL, J.A; FLÓREZ, M. (2008). Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ISSN 1699-9495.
9. RICHARD L, O. (2009). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Second edition*
10. KOTLER, P. Y ARMSTRONG G. (2000). Dirección de Marketing, Pearson Educación, 8 edición, Bogotá 2000, ISBN 698-699-011-7.
11. SANCHEZ, R. et al. Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios Psicothema Vol. 21, nº 3, pp. 421-426, ISSN 0214-99152009.
12. PEREIRA, C.; FERREIRA, J; ALVES, H., *Conhecimento tácito como vantagem competitiva nos relacionamentos com o cliente: proposta de modelo conceptual para o Turismo Rural. Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review 2010, Vol VIII, nº 14, 181-208, ISSN: 1645-9911.*
13. DIÉGUEZ MATELLÁN, E. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
14. VARELA, J., PRAT, R., VOCES, C. Y RIAL, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. Psicothema, año/vol. 18, número 001. Universidad de Oviedo. España. pp. 135-142. ISSN 0214-9915.
15. VALLSMADELLA, J.M. (2007). Comprender el negocio de la Restauración. Disponible en: [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com) . Fecha de consulta: diciembre de 2012.
16. ZAMORA, J., VÁSQUEZ, A., DÍAZ, R. Y GRANDÓN, M. (2011). Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes. Caso Talca, Región del Maule – Chile. Estudios y perspectivas en turismo. vol.20 no.3 Ciudad Autónoma de Buenos Aires. versión ISSN 1851-1732.

Recibido: 8-6-14.

Aceptado: 10-7-14.