

DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL

CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN
LOS SERVICIOS DEL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD.

PROCEDURE FOR IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN THE SERVICES
OF THE IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD.

Autora: Yilena Zamora Gallardo

Tutor: Msc. Alain Ulloa Zaila

Copyright© UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación "Raúl Ferrer Pérez", subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución - No Comercial - Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación "Raúl Ferrer Pérez".

Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus.

Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

Pensamiento



Solo se oponen a la Calidad, los que no tienen voluntad ni talento para alcanzarla.

Ernesto (Che) Guevara.

Agradecimientos

- Primero que todo a Dios por estar conmigo en cada paso que doy y por haberme dado la fuerza y la salud necesaria para materializar este sueño tan deseado.
- A mi tutor Alain Ulloa Zaila por dedicarme su valioso tiempo, su aporte de conocimientos, y su confianza en los resultados.
- Les doy gracias a mis profesores por el tiempo y sacrificio dedicado.
- A mis queridos padres que me dieron la vida, educación y apoyo para enfrentar los obstáculos que se me presentan en la vida.
- Agradecer también a mi hermana y a mi familia en general por sus consejos, por su motivación constante y su cariño.
- Y por último pero no menos importante a mis compañeros de estudios, por su amistad, su apoyo incondicional y por los momentos compartidos a lo largo de estos años.

Resumen

La presente investigación se realiza en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, con el objetivo de desarrollar un procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad en los servicios en el municipio de Sancti Spíritus, que posibilite a la empresa trazar estrategias de mejora sobre la calidad y los servicios que brinda. Como soporte al desarrollo de la investigación, se ha realizado un estudio de bibliografía actualizada y búsquedas en Internet sobre los temas abordados. Para llevar a cabo este trabajo investigativo y el logro de los objetivos propuestos, se emplearon técnicas de análisis y recopilación de datos como entrevistas a expertos, aplicación de encuestas, consulta de documentos, etc. y se aplican herramientas de calidad tales como: el diagrama de causa y efecto, el diagrama de Pareto; las cuales interrelacionadas entre sí se presentan como un método de mejoramiento continuo. Finalmente se puede decir que con la implementación del procedimiento descrito en el presente trabajo de investigación se obtuvo información pertinente para trazar estrategias de mejora sobre el servicio, y así elevar los niveles de satisfacción de los clientes de la organización.

Palabras claves: calidad, gestión de la calidad, servicios y satisfacción del cliente.

Abstract

This research is carried out at the Iberostar Grand Hotel Trinidad, with the objective of developing a procedure for improving quality management in services in the municipality of Sancti Spiritus, which enables the company to draw up improvement strategies on quality and the services it provides. To support the development of the research, a study of updated bibliography and Internet searches on the topics addressed have been carried out. To carry out this investigative work and achieve the proposed objectives, data analysis and collection techniques such as interviews with experts, application of surveys, consultation of documents, etc. were used. and quality tools are applied such as: the cause and effect diagram, the Pareto diagram; which, interrelated, are presented as a method of continuous improvement. Finally, it can be said that with the implementation of the procedure described in this research work, pertinent information was obtained to draw up improvement strategies on the service, and thus raise the satisfaction levels of the organization's customers.

Keywords: quality, quality management, services and customer satisfaction.

Índices

Introducción	8
Capítulo I: Marco teórico y referencial de la investigación	14
1.1 Calidad	14
1.1.1 Definiciones	15
1.1.2 Calidad en el turismo	17
1.2 Gestión de la calidad	18
1.2.1. Gestión de la calidad en los servicios	19
1.2.2. Estrategias de gestión de la calidad	20
1.3 Gestión hotelera	23
1.4 Calidad en el turismo	24
1.4.1 Gestión de la calidad en el turismo	26
1.4.2 Modelos de gestión de la calidad en los servicios	26
1.4.3 Herramientas de calidad	28
1.5 Norma ISO 9000:2015	33
1.6 Análisis de procedimientos de mejora de la gestión de la calidad	35
Capítulo II: Procedimiento para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el Iberostar Grand Hotel Trinidad en la provincia de Sancti Spíritus	38
2.1. Descripción del procedimiento	38
2.1.1 Fundamentación del procedimiento	38
2.1.2. Validación del procedimiento a través de los expertos	39
2.2. Etapa I. Diagnóstico del hotel	40
2.2.1 Paso 1. Caracterización de la entidad	40
2.2.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo.	41
2.2.3 Paso 3. Medición de la calidad en los servicios de la entidad	46

2.2.4 Paso 4. Evaluación de los costos de calidad	51
2.3 Etapa II. Mejora.....	52
2.3.1 Paso 1. Identificación y descripción de los principales servicios en el hotel.....	52
2.3.2 Paso 2. Identificación de los fallos y efectos en los servicios.....	53
2.3.3 Paso 3. Descripción de los pasos del método AMFE	55
2.3.4 Paso 4. Implementación del plan.....	58
Capítulo III: Aplicación del Procedimiento para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el Iberostar Grand Hotel Trinidad en la provincia de Sancti Spíritus	60
3.1 Etapa I. Diagnóstico del hotel	60
3.1.1 Paso 1. Caracterización de la entidad	60
3.1.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo	62
3.1.3 Paso 3. Medición de la calidad en los servicios de la entidad	63
3.1.4 Paso 4. Evaluación de los costos de calidad	68
3.2 Etapa II. Mejora.....	68
3.2.1 Paso 1. Identificación y descripción de los principales servicios en el hotel.....	69
3.2.2 Paso 2. Identificación de los fallos y efectos en los servicios.....	75
3.2.3 Paso 3. Implementación del plan de mejora.....	75
Conclusiones generales	77
Recomendaciones	78
Referencia Bibliográfica	79
Anexos	89

Introducción

Un fenómeno de la economía mundial es el crecimiento que en el día a día tienen la calidad, el servicio y la calidad en el servicio. Estos se han convertido en los últimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida. La intención de incorporar la calidad en el servicio dentro de la gestión diaria del negocio se aprecia cada vez más en el contexto empresarial (Quiñones, 2007).

Los servicios ocupan un espacio significativo en la economía mundial, y la satisfacción del consumidor es buscada por las empresas que quieren sobrevivir en el ámbito de una competencia despiadada. La satisfacción del cliente es una respuesta al producto o servicio ofrecido, donde él juzga el valor de las características de aquello que recibió (Campos and Marodin, 2013).

El servicio, sin duda alguna como la calidad, acompaña al hombre en todo su quehacer desde el inicio de la vida. Sin embargo, fue en los años 80 cuando se declaró como una estrategia empresarial que da valor agregado a las organizaciones. Aparecieron los primeros modelos de gerencia del servicio, entre los cuales se encuentran el de Albrecht y los primeros modelos de excelencia, que no solo se centran en el servicio sino en la calidad en el servicio y que enfocaron la organización hacia la excelencia (Quiñones, 2007).

Una de las actividades económicas más importantes en el mundo es el turismo, actividad que desde los últimos años ha experimentado un gran crecimiento (Fernández, 2015).

El turismo, por sus peculiares características, es un fenómeno variable tanto en número como en intensidad. Esta movilidad viene fundamentalmente motivada por la demanda, que se ve afectada por multitud de factores internos a la misma, como pueden ser: el tiempo libre, la renta disponible, la clase social, la edad del turista; así como por otros factores externos, entre los que podemos citar: las guerras, el terrorismo, la incertidumbre política, la inseguridad ciudadana, el tipo de cambio, la inflación y, por supuesto, el clima (González et al., 2016).

El turismo poco a poco se fue convirtiendo en un pilar importante de la economía de los países que tienen vocación turística, así como, de su propio desarrollo humano y de la sociedad, por lo que es importante ubicarlo en las esferas donde impacta directamente y así proponer nuevas alternativas de hacer turismo donde los aspectos sociales, económicos y ambientales se puedan conjugar para hacer de este una actividad con mucho mayor proyección que la que tiene actualmente (Jiménez, 2006).

La calidad como concepto es inherente a la misma esencia del ser humano, el cual desde sus inicios analiza que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una gran ventaja competitiva sobre el fenómeno con el cual interactúa (Avich Wanton and Pellicer Durán, 2023).

En la actualidad la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que vienen operando en la vida de la sociedad. Estas innovaciones traen como resultado que la calidad del servicio se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y su gestión (Cazañas-Rivero et al., 2011).

Cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes o turistas. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios puedan satisfacer a sus clientes (Laza Gil, 2023).

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer (Camisón et al., 2019).

La gestión de la calidad, como nuevo enfoque gerencial, permite a organizaciones convertirse en entidades de avanzada en los senderos de la gestión del conocimiento, basada principalmente en el recurso más importante,

el recurso humano y sus conocimientos. La verdadera capacidad empresarial no está representada en la cantidad de información con que cuente, sino en la capacidad para utilizarla (H. G. H. Palma et al., 2018).

Cuba no ha estado exenta de los cambios que se han producido a nivel internacional. Es por ello que existen numerosas organizaciones que han adoptado y certificado sus sistemas de gestión de la calidad, con el objetivo de mejorar y perfeccionar sus procesos para estar a la altura de los desafíos y retos del mercado en el que se desenvuelven (Antúnez Saiz, 2016).

La crisis derivada de la pandemia por COVID19 ha impactado de forma directa y significativa a la economía cubana. El país, como uno de los principales destinos turísticos de la región del Caribe Insular, es de los territorios más afectados por el cierre total de sus fronteras al turismo internacional, desde marzo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de controlar la propagación de la epidemia y proteger a la población nacional, que se cumplió (Rodríguez and Chávez, 2021).

El país estableció e implementó un plan de acción que repercutió beneficiosamente en el enfrentamiento y control de esta peligrosa enfermedad, apoyado en la existencia de un sistema de salud fuerte e inclusivo y una industria biofarmacéutica nacional que aportó novedosos medicamentos para la atención y cura de la pandemia.

Cuba partió de estas condiciones favorables, en lo científico y sanitario, para aplicar estrictos protocolos de bioseguridad y control en las instalaciones turísticas, y con ello brindar una imagen de seguridad médico-epidemiológica que agradecieron los visitantes, las líneas aéreas y los turoperadores extranjeros. Todo ello creó condiciones favorables para la recuperación del turismo internacional, segunda fuente de divisas del país, que seguirá un camino largo y escabroso, lleno de dificultades internas y propias de un país pequeño en extensión, carente de recursos naturales valiosos, salvo el proveniente de su capital humano calificado; además de otras dificultades externas, no menos complejas de superar, como parte del histórico juego político de Estados Unidos contra la integridad de Cuba como nación (Fernando et al., 2022).

Entonces resulta difícil realizar un pronóstico de cuánto durará este proceso de recuperación, en medio de una fuerte recesión de la economía mundial y las dificultades que afrontará Cuba para lograrlo; aunque es posible señalar que la promoción internacional deberá basarse en presentar al país como seguro. Destacar la buena calidad de los servicios prestados y promocionar la seguridad han sido elementos clave para los turistas, en el período de postpandemia, al decidir cuáles destinos visitar (Rodríguez Rodríguez and Salinas Chávez, 2021). Dentro de este importante crecimiento del sector en el país, un lugar notable lo ocupa el destino turístico Trinidad, específicamente el Iberostar Grand Hotel Trinidad, el cual forma parte de la Empresa Mixta CUBACARIBE HOTELES SA entre el Grupo Hotelero Cubanacán, del Ministerio del Turismo y la compañía española Iberostar y presta servicios fundamentalmente al turismo internacional, caracterizándose por estimular un mercado de tránsito, con segmento de individuales, circuitos y grupos. Dicha entidad fue creada en el año 2006 y se encuentra ubicado en la Calle José Martí No. 262, Esquina Lino Perez, Trinidad, Sancti Spíritus. El Iberostar presta los siguientes servicios: servicios de alojamiento para familias (cuenta con 40 habitaciones, 9 dobles con terraza, 9 dobles con vista, 5 junior suites y 17 dobles), oferta gastronómica completa y servicio personalizado (cuenta con Restaurante categorizado 5 tenedores, ofrece servicios buffet o a la carta, en dependencia de la cantidad de clientes, Salón de fumadores, Lobby bar y Comedor obrero, y se ofrecen servicios de telefonía, arrendamiento de espacio, servicio de habitación, lavandería de servicio completo, así como venta de productos no alimenticios y celebración de bodas y fotos de 15.

Mediante la aplicación de una serie de herramientas de diagnóstico se pudo observar que en los últimos años la entidad ha venido presentando una serie de problemas tales como:

- Disminución de los ingresos, relacionados a la cancelación de reservaciones por parte de los clientes.
- Aumento de quejas de los clientes en servicios como la restauración gastronómica, lobby bar y recepción.

- Ausencia en la empresa de un procedimiento o metodología que se adapte a las condiciones específicas del hotel y que permita gestionar e identificar los principales fallos relacionados con la calidad en los servicios, que están ocasionando estos problemas.

Constituyendo esto la **situación problemática** de la investigación.

Lo analizado hasta el momento permite definir como **problema de**

investigación: la deficiente gestión de la calidad de los servicios en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, la cual no posibilita satisfacer las necesidades de los clientes.

Para dar solución a la situación problemática, se define como **objetivo general:** proponer un procedimiento para la mejora de la Gestión de la Calidad, que permita satisfacer por completo las necesidades de los clientes del Iberostar Grand Hotel Trinidad

Para dar cumplimiento al objetivo general definido se establecen los siguientes **objetivos específicos:**

1. Desarrollar un Marco Teórico Referencial, derivado de la literatura nacional e internacional disponible, sobre aquellos aspectos relacionados con la calidad, la gestión de la calidad, los servicios en el turismo, procedimientos y metodologías; que sirva de soporte teórico y guía para la investigación.
2. Proponer un procedimiento para la mejora de la Gestión de la Calidad, que se adecue a las condiciones de la entidad objeto de estudio, y que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del Iberostar Grand Hotel Trinidad.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para la mejora de la gestión de la calidad que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del Iberostar Grand Hotel Trinidad.

En correspondencia con estos se sintetiza el **campo de acción** en: gestión de la calidad en los servicios del Iberostar Grand Hotel Trinidad, y se establece como **de estudio** de la investigación: la gestión de la calidad.

Estructura de la investigación

La investigación quedará estructurada de la siguiente forma: una introducción al tema de investigación, un capítulo I que contiene el marco teórico referencial de

la investigación, un capítulo II que describe el procedimiento propuesto y el capítulo III donde se aplican las herramientas y se exponen los resultados obtenidos. Luego se expondrán las conclusiones y recomendaciones; así como las referencias bibliográficas consultadas y los anexos necesarios para el apoyo de la investigación.

Capítulo I: Marco teórico y referencial de la investigación

En este capítulo, a partir de lo planteado en la introducción, se muestra el marco teórico referencial de la investigación como hilo conductor de la misma, el cual se puede ver en la figura 1. En este mismo capítulo se muestran los resultados de la búsqueda bibliográfica de los temas por epígrafes.



Figura 1: Hilo conductor de la investigación. Elaboración propia.

1.1 Calidad

Conceptualmente, la calidad se ha desarrollado recién a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en los Estados Unidos. Desde entonces el significado e interpretación de la calidad se ha diversificado, convirtiéndola en un término cada vez más complejo y multidimensional. Asimismo, la calidad ha sido incorporada a diferentes contextos, tales como la economía, la administración, la salud, educación, turismo, entre otros, dentro de los cuales ha evolucionado y se ha particularizado, hasta incluir el concepto de mejora continua en todos los términos de las organizaciones, afectando a todas las personas y a todos los procesos (Sotomayor, 2014).

Calidad es un símbolo, como tal está formado de elementos, en este caso de letras, es escrito, corresponde a un código y se le llama gramaticalmente palabra; lógicamente es un término y como tal constituye la forma, que refiere a un conjunto de significados, llamados contenidos, base del concepto. Gramaticalmente es una palabra, y como tal es la forma del concepto Calidad. Como palabra, de Calidad puedo afirmar que: está escrita en lengua española, que tiene tres sílabas, que tiene siete letras, que es aguda, metalingüísticamente (Vásquez Tasayco, 2013).

Calidad deriva del latín *qualitas* y según el diccionario de la Real Academia Española significa, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. El término en sí resulta polifacético y a menudo subjetivo y actualmente es uno de los conceptos más importantes en el mundo, de ahí su importancia en procurar delimitarlo (Delgado, 2014).

La calidad no se limita a la clase de un producto o servicio, sino que comprende todas las maneras en que la empresa cumple con las características y perspectivas de los consumidores, de su personal y de la sociedad en general (Paiva Peñaloza, 2018).

Desde la creciente importancia que ha ido adquiriendo la calidad para la vida de las personas y para la fortaleza de las empresas, en apenas un siglo de evolución conceptual, cada vez es mayor el número de autores que dedican su actividad profesional a desarrollar este tema, razón por la cual existen tantos conceptos y definiciones de la calidad como autores; cada uno desde su perspectiva teórica y epistemológica, y la aplicación deseada (Sotomayor, 2014).

1.1.1 Definiciones

La falta de consenso en la definición del término de calidad es la principal causa de resultados contradictorios e inconsistentes derivados de estudios empíricos, lo que ha impedido construir una sólida base de partida para el análisis de esta, y por consiguiente, para su proceso de gestión como resultado deseable de toda organización (Mayo Alegre et al., 2015). Algunas definiciones de calidad son:

- La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos (Maldonado, 2018).
- El Guerrillero Heroico Ernesto Che Guevara de la Serna anunció: "La calidad es el respeto al pueblo", "... la lucha por la calidad del producto es una lucha revolucionaria y de vanguardia..."; "...calidad es lo que debemos darle al pueblo, es una obligación de cada uno como parte de nuestro deber social..." (Sánchez, 2019).
- Navarrete (2021) plantea como definición novedosa que la Calidad es: La promesa unilateral de cumplimiento de los requisitos por parte del creador/fabricante/proveedor; es su máximo logro.
- Según la Organización Internacional de Normalización, ISO, por sus siglas en inglés, la definición de calidad tomando el concepto moderno y general de la misma señala que ésta es el conjunto de características que posee un bien o servicio, orientados a llevar satisfacción a necesidades y expectativas de los consumidores (Farías Campos, 2016).
- "La calidad es hacer lo correcto de la manera correcta la primera vez, y hacerlo mejor la vez siguiente, con las limitaciones de los recursos existentes y con la satisfacción de la comunidad" (Forrellat Barrios, 2014).
- Motta Guillen (2020) añade que la calidad es una filosofía integradora de las distintas actividades de la empresa que genera un modo de hacer las cosas, que es necesario para alcanzar el reto de la competitividad.
- Para obtener una gestión eficiente es importante tener en cuenta la calidad es un concepto subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos (Vera Torres, 2015).

- Para Zeithalm, Parasuraman, Berry (1993:21), citado en Sotomayor, (2014), la calidad es "la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones".
- La calidad en el sector servicio hace referencia al acceso, interacción, buen trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias, ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo (H. G. H. Palma et al., 2018).

1.1.2 Calidad en el turismo

La concepción de calidad, en cada momento histórico ha tratado de dar respuesta adecuada a diferentes contextos económicos, industriales, socioculturales o tecnológicos, así como a las distintas demandas del mercado. Varios autores coinciden que fue hasta el siglo XX cuando se empezó a especializar la calidad en diferentes ámbitos, iniciado con la calidad en la elaboración de productos y recientemente en servicios (Pérez, 2011).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define al turismo, como las actividades y procedimientos que llevan a cabo las personas, en un lapso de tiempo inferior a un año, para realizar viajes a destinos diferentes al lugar en que residen (Blanco, 2021).

El turismo, en los últimos tiempos, ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, pues no existen fronteras frente a las nuevas preferencias de los viajeros (Carvajal Prieto, 2014).

Según Noriega (2004) a la hora de evaluar la calidad del turismo, los criterios generales más directamente relacionados con los recursos humanos deberán conocerse y tenerse en cuenta en los procesos formativos. Así:

- ✓ Capacidad de respuesta
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Cortesía
- ✓ Credibilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Comunicación

- ✓ Comprensión al cliente. (Entre otras relacionadas con elementos tangibles y de proveedores).

La calidad turística se logra mediante la capacitación y educación, la conservación del patrimonio y el entorno, y el mejoramiento de la imagen urbana. La eficiente administración de las empresas no se logrará sin una cultura turística entre empresarios, trabajadores, comunidad y turistas (Casal, 2019).

Existen dos factores importantes que ayudan a definir el concepto de calidad del servicio turístico: el primero es desde el punto de vista de la empresa, la cual muestra que un producto o servicio es el que responde a las características para lo que fue creado; y la otra es desde el punto de vista del turista que considera que la opinión de éste es lo más importante para saber si existe calidad de servicio. Es precisamente este último el que predominó por ser el más aceptado; por tanto, la calidad del servicio turístico debe ser definida como lo perciben los turistas. Esta percepción de la calidad del servicio está en función de dos dimensiones: la calidad técnica (resultado final del servicio que recibe el turista), y la calidad funcional (relacionado con la forma en que se desarrollan los momentos de verdad durante la prestación del servicio turístico). Consecuentemente, lo que evalúa el turista en esta fase es si la prestación del servicio estuvo libre de errores o no, y en el caso de que se hubieran presentado errores, cómo se llevó a cabo la solución de la queja o reclamo (Sotomayor, 2014).

1.2 Gestión de la calidad

La calidad en la gestión empresarial ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que se conozca en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecido. De la misma manera la gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar los procesos, sino también para

establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos (Bañeras Gómez-Tejedor, 2014).

La gestión de la calidad es fundamental en las organizaciones, se dediquen éstas al área manufactura o de servicios; las organizaciones que apuestan por ella, deberán reorientar visiones y asumir paradigmas y modelos de gestión altamente exigentes, los cuales definen prácticas, modos de hacer y principios como rectores a nivel de la gestión que desarrollan. Desde su concepción más simple, la calidad desde sus inicios se ha orientado al cero defectos, definición que ha evolucionado con el transcurrir de los años, asumiéndose hoy día como la satisfacción plena de necesidades, deseos y requerimientos de clientes y usuarios. Por un lado, asume perspectivas globales orientadas a garantizar consistencia funcional y calidad técnica, y por el otro, se centra en lograr fiabilidad, responsabilidad, empatía, aseguramiento y tangibilidad (Pingo et al., 2020).

En la actualidad la gestión de calidad en el sector económico es muy importante, pues constituye una herramienta clave para la competitividad y el posicionamiento de los productos o servicios ofertados de manera diferenciada a razón de la calidad de estos. En el ámbito económico, es esencial explicar que se distinguen diversas ramas, de acuerdo con las actividades llevadas a cabo, a saber, sector primario; secundario y terciario (Choez and Moreira, 2020).

1.2.1. Gestión de la calidad en los servicios

Gestionar las organizaciones implica establecer un sistema que permita desarrollar y controlar los distintos procesos previstas en el plan, con el propósito de lograr las metas y los objetivos institucionales (Carrión, 2014).

Así contemplada, la Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva. La implantación exitosa de la Gestión de la Calidad requiere los conocimientos de un especialista. Los expertos en calidad pueden ser directores de sistemas de gestión de la calidad o del medioambiente, auditores de Sistemas de Gestión de

la Calidad o de Sistemas de Gestión Medioambiental, especialistas entrenados en la fijación de estándares de trabajo y en el diseño de procesos, estadísticos capacitados para el control y análisis de los productos y procesos, o especialistas en el servicio al cliente con un enfoque comercial, entre otros títulos (Quispe Miranda).

Es así que hoy en día, el término calidad de los servicios constituye la base sobre la cual se erigen una serie de elementos orientados al logro de la mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la organización y, ha cobrado tal importancia que a nivel internacional existen normativas de estándares de calidad para que la empresa pueda competir en un mercado cada vez más globalizado, competitivo y exigente (Macías-Villacreses et al., 2022).

La gestión de la calidad es una parte fundamental para el logro de los objetivos planificados en materia de calidad para las empresas cualquiera sea su naturaleza y en ese punto, centrando la atención en el sector de los servicios, esto no es diferente para estas organizaciones y más aún cuando hoy en día está siendo considerado como uno de los segmentos más importantes en la economía mundial, por tanto, la búsqueda de la calidad del servicio es también necesaria para lograr el éxito en un mercado económico cada vez más competitivo (Choez and Moreira, 2020).

La gestión de la calidad de los servicios constituye una herramienta valiosa por varios motivos, López (2018), citado en Choez and Moreira (2020), explicó que permite:

1. Asegurar la calidad del producto o servicio ofertado por la empresa, a fin de cumplir con las exigencias del cliente y,
2. Posibilita la incursión de manera competitiva de la organización en el vertiginoso ambiente de los negocios de la actualidad.

1.2.2. Estrategias de gestión de la calidad

La estrategia empresarial goza de un nivel importante de popularidad entre los estudiosos de la gestión empresarial, sin embargo, son pocos los trabajos que a la fecha abordan el tema específico de este escrito (Díaz et al., 2017).

En la actualidad las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de sus clientes atendiendo sus gustos, preferencias, quejas y reclamos, con la finalidad que estos sigan frecuentando la empresa. Según Moya (2016), citado en López et al. (2020), describe que la calidad de servicio es un elemento fundamental para que la empresa se mantenga en el mercado y mejore su competitividad con respecto a otras empresas, las entidades buscan mejorar la calidad de servicio, para mejorar la experiencia del cliente, ya sea una empresa pública o privada, y dicha mejora de experiencia está relacionado con la capacidad del personal para ofrecer un servicio de acuerdo a las expectativas y necesidades. El autor complementa, que el área de atención al cliente no ha tenido muchos resultados, debido que toda organización debe estar orientada a mejorar sus servicios de calidad para el usuario.

Según las perspectivas de los clientes se han encontrado estrategias relevantes sobre calidad de servicio con fines de mejorar el nivel de satisfacción de ellos mismos (Herrera Guaitara, 2011) .

✓ **Responder rápidamente las solicitudes de información.**

Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un auténtico profesional de su sector.

✓ **Responder rápidamente las quejas de sus clientes.**

Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vende, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

✓ **Responder las preguntas correctamente.**

El cliente espera que sus preguntas y/o dudas sean respondidas clara, sencilla y correctamente para que así pueda invertir, comprar o tener claro su preferencia.

✓ **Cumpla lo que promete.**

Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo se debe cumplir lo que se ha acordado o prometido al cliente.

✓ **Solicite ayuda a sus clientes.**

Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágales saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. Su encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece. Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias con el fin de mejorar.

✓ **Nunca Diga “No” A Sus Clientes.**

Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe
- ¿No le importa, verdad?
- Eso no es posible
- No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal calificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie a su cliente, con un poco de

esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

✓ **Entrega Rápida.**

No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí, este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Sin embargo en el proceso de producción, la organización debe estar activa y así se podría entregar el producto a la fecha del contrato.

1.3 Gestión hotelera

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas, por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución a este objetivo fundamental. Los elementos operacionales de los modelos en los cuales se basa la gestión hotelera son, por ejemplo, el análisis completo de la demanda de los servicios por parte del cliente, la clasificación de todos los productos que se encuentren en el inventario, el análisis completo de los proveedores, la gestión del transporte y la gestión de almacenamiento. Lógicamente, el punto de partida para seguir este modelo de gestión hotelera se encuentra en el cliente, aunque también debemos tener en cuenta que la planificación estratégica de la misma, proporciona la dirección en la cual se llevará a cabo el cumplimiento de esta misión (Pisco and Vasco, 2017).

La gestión hotelera comprende una serie de procesos que involucra el funcionamiento y operatividad de un hotel, estos procesos buscan la optimización y mejora continua de los procedimientos operativos del centro de alojamiento. Históricamente, se ha considerado que la gestión hotelera abarca tan solo objetivos asociados on el servicio a los clientes, no obstante, en la actualidad toma en cuenta necesidades y cirunstancias del entorno (Serrano-Amaya and Poveda-Cedeño, 2020).

En el sector hotelero los indicadores de gestión se han convertido en una herramienta de control para cumplir on sus objetivos. Existen diferentes

indicadores de gestión que buscan medir la eficacia y la eficiencia en la actividad hotelera (Bejarano Prieto et al., 2017).

La gestión hotelera actual, en general, se caracteriza por priorizar los aspectos tangibles de la oferta (enfoque muy marcado al producto), y a la obtención a toda costa, de ingresos y utilidades, por encima del aspecto sensorial que presenta la misma. Las estrategias se encaran al negocio, enfocadas principalmente a las funciones, obviándose la necesaria integralidad con las estrategias de servicio encauzadas al cliente (González and Aranda, 2022).

1.4 Calidad en el turismo

La calidad en los servicios turísticos es el conjunto de procesos que siguen las organizaciones de este sector para cumplir metas, estos procesos están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y, si es posible, lograr la fidelidad de los mismos (Amador and Coria, 2016).

En el turismo la calidad es determinada por el cliente a partir del cumplimiento de sus expectativas, básicamente centradas en el estado de la infraestructura, la higiene y el servicio prestado por el personal (Herrera Cárdenas and López Rodríguez, 2021).

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas. Lo anterior, implica que no importa el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones. Por tanto, deben demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área. De manera que, al ser la primera imagen que se da a los clientes le ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos. No obstante, si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza (Morales Reyna et al., 2019).

En este aspecto centrado en el servicio, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), citado en Duque Oliva (2005), sintetizaron la definición de dichos servicios partiendo de las anteriores bases bibliográficas y determinaron unas características básicas:

- Intangibilidad (vista como desempeños en lugar de objetos)
- Heterogeneidad (el desempeño de los servicios a menudo varía según el productor y el cliente)

- Inseparabilidad (siendo inseparable la interacción entre productor y consumidor).

Debido a la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos; tal como la herramienta SERVQUAL; misma que fue desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), citado en Beltrán et al.(2008), donde se evalúan los factores claves para determinar la calidad del servicio prestado.

Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como resultado de una investigación realizada en diferentes tipos de servicios. El modelo define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos(Quiñones Martínez, 2019).

El modelo SERVQUAL, está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

Este prototipo evalúa todo lo que el usuario espera de la compañía que garantiza el servicio, en sus cinco dimensiones (expectativa), comparando la medida con la evaluación de lo que el cliente observa de ese servicio en esas dimensiones (percepción). Este modelo está fundamentado en el sentido de estimación del usuario sobre la calidad de servicio (Paiva Peñaloza, 2018).

Hernández (2021), afirma que el modelo SERVQUAL señala el derrotero que permite mitigar o disminuir las brechas existentes entre lo que ofrece la empresa y lo que el cliente recibe, lo que a su vez permite mejorar la calidad del servicio. Sin embargo, los resultados para cada una de la dimensiones del modelo indican que a fidelización es relativa, por lo que todas las áreas administrativas de la empresa deben procurar instituir programas destinados a la fidelización y a la búsqueda permanente de la calidad del servicio, para de esta manera evitar que la relación cliente-servicio sea una mera transacción.

1.4.1 Gestión de la calidad en el turismo

Los hoteles deben identificar los aspectos considerados por los usuarios como relevantes para recibir un servicio con calidad, pues de esta manera se realizan propuestas de mejora que permitirán implementar y sostener estrategias efectivas en la calidad de los servicios, de manera que contribuya al turismo sostenible de la ciudad, generando más ingresos y aumento de las expectativas de vida de los habitantes (Monsalve Castro and Hernández Rueda, 2015).

El turismo proporciona experiencias durante el viaje hacia el destino e incluso antes. La información previa, suministrada por el proveedor, comienza a ofrecer vivencias y percepciones al respecto que forman parte de estas. Para todo tipo de empresa de producción o servicios, el enfoque al cliente debe ser el principio que marque la pauta del accionar de todos sus miembros, pero en el turismo su aplicación determina su propia existencia (Herrera Cárdenas and López Rodríguez, 2021).

La pandemia de la covid-19 obliga al mundo a diseñar modelos de turismo en los que los bienes naturales y culturales sean valorados y protegidos; modelos de turismo en armonía con el medio ambiente y de los que se puedan beneficiar las comunidades locales. Las nuevas necesidades del turista cultural, en estrecha relación con el potencial turístico cultural cubano, constituyen el inicio para identificar el camino a seguir por este sector para su recuperación paulatina, una vez comience la reapertura del turismo mundial. Aún con las actuales incertidumbres, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, el turismo y la cultura en Cuba, tienen hoy la oportunidad de unir sus esfuerzos, avanzar conjuntamente para lograr la motivación de ese nuevo turista y evolucionar a una nueva realidad de calidad y sostenibilidad turística (Brizuela et al., 2021).

1.4.2 Modelos de gestión de la calidad en los servicios

Implementar un sistema de gestión de la calidad en una organización es una decisión estratégica que implica cambios y beneficios orientados a mejorar continuamente el desempeño de la empresa tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas y que demuestra la capacidad que tiene la organización para cumplir los requerimientos del cliente y las leyes que

aplican. Empresas se están viendo obligadas a alcanzar unos estándares de calidad para poder ser rentables económicamente. Es por ello que se hace tanto hincapié en los modelos de gestión de calidad (Macías, 2013).

Modelo Deming

Borrego (2009), citado en Maldonado (2015), menciona que el Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos se puede identificar algunas actividades a llevar a cabo como el mejoramiento continuo que es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual se debe de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina. Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien se puede caer en la tentación de decir "que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto", no por eso significa que la herramienta no sea poderosa (Maldonado, 2015).

Modelo Malcom Baldrige

El modelo de Malcolm Baldrige es un modelo que evalúa la excelencia en la gestión de la empresa, con criterios de profundidad, además concede gran importancia al enfoque al cliente y su satisfacción. Dicho modelo también es usado para realizar seguimiento a la gestión en la empresa y se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de índices y parámetros como mecanismo para mantener ventaja competitiva de las organizaciones (Saumeth et al., 2013).

Modelo EFQM

El modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a observarse en qué situación se encuentra, evaluarse y posteriormente planificar acciones y mejorar su gestión alcanzando la excelencia sin importar sector, tamaño, estructura o madurez, es decir que es adaptable para cualquier tipo de organización. Según Gobierno de la Rioja (2014), citado en Henríquez and

Henríquez (2019), el modelo EFQM es la base para la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelo de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

Modelo de Excelencia Iberoamericano

En 1999 la fundación establece el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como un mecanismo para mejorar la competitividad entre los países miembros de FUNDIBEQ. La versión 2019 actual del modelo ha recibido numerosos aportes, ha sido sometido a análisis por numerosas organizaciones y profesionales de Iberoamérica, esta versión refuerza y añade valor a nuevas tendencias transformadoras en materia tecnológica (transformación digital, futuro de los negocios y nuevas formas de trabajo, objetivos de desarrollo sostenible), formas de negocio y aspectos que preocupan a la sociedad actualmente (Espinoza Revelo and Huacho Checa, 2023).

1.4.3 Herramientas de calidad

El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. ¿Para qué se miden las características de calidad? El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar lotes de producto. En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Como hemos visto, los valores numéricos presentan una fluctuación aleatoria y por lo tanto para analizarlos es necesario recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones (De la Guerra, 2015).

Tormenta de ideas

Para conseguir la coordinación de un grupo en la generación de ideas se utiliza la técnica de “**la tormenta de ideas**” o “brainstorming”. Es una técnica de grupo que permite la generación de un gran número de ideas sobre un tema prefijado. Con la aplicación de la tormenta de ideas se consigue (Rojas, 2009):

- Potenciar la participación y creatividad de un grupo de personas para un objetivo común (por ejemplo selección del problema que se va a resolver por el grupo, búsqueda de posibles causas del problema, identificación de posibles soluciones, etc).
- Complementar las distintas visiones de un problema, de modo que se vislumbren nuevas perspectivas.
- Cohesionar el grupo aumentando su grado de compromiso con las conclusiones.

El proceso de lluvia de ideas es una técnica creativa ampliamente conocida de la que se ha valido el ser humano para generar ideas de manera interactiva. El "brainstorming", también llamado lluvia, tormenta o torbellino de ideas fue creado por Alex Osborn en los años 30 y publicado años después (Jiménez, 2014).

Su objetivo consiste en estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común (Cianca, 2019).

Estratificación

Es una estrategia de clasificación de datos, de tal forma que en una situación dada se facilite la identificación de las fuentes de variabilidad u origen de los problemas; específicamente, la Estratificación clasifica o agrupa los problemas de acuerdo con diversos factores que influyen en los mismos, tal como tipo de falla, método de trabajo, tipo de maquinaria, turno de trabajo, obrero, proveedor, material, etc (Gutiérrez, 2005).

La estratificación consiste en presentar, de forma clara, datos de cómo donde se produce, como afecta, como repercute, de donde provienen, datos con características coincidentes en grupos o estratos, tanto positiva como negativa, que afecte o tenga lugar en el seno de la organización (Sánchez et al., 2021).

Histograma

Los histogramas o gráfico de barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable. Es una manera visual de representar los datos más fáciles, exhibir e interpretar cantidades grandes de datos que usando las tablas. Esto permite ver alrededor de que valor

se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central (De la Guerra, 2015).

Los histogramas se utilizan (para la Calidad, 2019):

- Cuando se quiere comprender mejor el sistema, específicamente al:
- Hacer seguimiento del desempeño actual del proceso
- Seleccionar el siguiente producto o servicio a mejorar
- Probar y evaluar las revisiones de procesos para mejorar
- Necesitar obtener una revisión rápida de la variabilidad dentro de un proceso

Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Martínez and Padón, 2019).

Un mapa de procesos o diagrama de flujo describe el flujo de las materias y la información, presenta las tareas asociadas a un proceso, muestra las decisiones que deben tomarse a lo largo de la cadena e indica cuáles son las relaciones fundamentales entre los pasos del proceso (Gonzalez and Dueñas, 2020).

El diagrama de flujo es un instrumento útil para representar los procesos de trabajo y de negocios para analizar y optimizar. Los pasos individuales se consideran en el contexto de un amplio proceso en varias unidades organizativas (Hernández et al., 2014).

Hoja de verificación (o de recuento)

Es un documento elaborado según los objetivos y necesidades de la organización y sirve para recolectar información más relevante de manera específica y sintetizada, para que se facilite su interpretación inmediata sin confusiones y complicaciones de los datos obtenidos; además se le incorpora información para dar seguimiento, como persona que llena fecha, hora, entre otros datos. Esta herramienta permite adicionalmente analizar tendencias y la forma como están distribuidos los datos, con el objetivo de analizar los problemas para tomar las acciones necesarias para su solución (Tarí, 2000).

Recopila los datos, detalladamente, de todos los procesos en la elaboración del producto, identificando errores para el mejoramiento de la calidad (Caballero Márquez et al., 2022).

Diagrama de causa y efecto (diagrama de espina de pescado o Ishikawa)

Esta técnica fue desarrollada por el Doctor Kaoru Ishikawa en 1953, en el momento en que se encontraba trabajando con un grupo de ingenieros de la firma Kawasaki Steel Works. Su aplicación se extendió rápidamente y llegó a ser muy popular a través de la revista Gembu To QC (Control de Calidad para Supervisores) publicada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) (Tello Chumacero and Tello Chumacero, 2018).

El diagrama de Ishikawa proporciona un enfoque estructurado y sistemático para identificar y cotejar las posibles causas de un efecto. Los procesos de recopilación y organización de las posibles causas pueden incluir la identificación de las barreras, la revisión de la literatura, el análisis de diagramas de flujo, la realización del análisis de modo de fallo y efecto (AMFE), la realización de encuestas, entrevistas, sesiones de lluvia de ideas y la realización de debates en grupos de discusión (Wong et al., 2016)

Diagrama de Pareto (regla 80-20)

El diagrama de Pareto es una de las herramientas estadísticas más usadas en la actualidad para temas de calidad, esta fue reconocida por el Dr. Joseph Juran, quien le dio este nombre en reconocimiento al economista Vilfredo Pareto (1848-1923), quien en uno de sus estudios sobre distribución de la riqueza, encontró como resultados que la menor parte de la población poseía la mayor parte de la riqueza, y viceversa. A este comportamiento se le atribuyó como nombre la ley de Pareto (Maldonado et al., 2017).

El Diagrama de Pareto proporciona una representación visual eficaz de las causas fundamentales de un problema o fenómeno. Al identificar y priorizar estas causas, las organizaciones pueden centrar sus esfuerzos en las áreas que tienen mayor impacto, aumentando en gran medida la efectividad y eficiencia de las acciones correctivas o de mejora tomadas (Chávez et al., 2024).

Diagrama de dispersión

Para examinar visualmente una correlación se utiliza un diagrama de dispersión, el cual nos permite conocer el comportamiento de ambas variables. Cada uno de los puntos representa la intersección de un par de observaciones (X, Y) . Con un suficiente número de datos podemos crear un diagrama de dispersión para observar la fuerza y dirección de la relación (Palacios Mosquera, 2018).

El diagrama de dispersión proporciona, quizá, el medio más simple y útil para estudiar la relación entre dos variables X e Y . Se forma marcando un punto en un sistema de ejes cartesianos para cada par de observaciones (x_i, y_i) con $i=1,2,\dots,n$. Los valores de X se indican sobre el eje horizontal y los de Y sobre el vertical. Al conjunto de puntos representados en el diagrama de dispersión se le suele llamar nube de puntos. Al observarla, se aprecia el patrón indicativo de la relación funcional entre las dos variables (Santabábara, 2019).

Gráfico de control (también llamado gráfico de Shewhart)

Los gráficos de control introducidos por Shewhart (1931), citado en Palomar Yarritu (2022), consisten en la monitorización de un estadístico muestral a lo largo del tiempo, realizándose mediciones del estadístico y observando si estas mediciones se encuentran dentro de un intervalo de valores cuyos límites son llamados límites de control. Estos límites se calculan como resultado de observar y caracterizar el comportamiento del estadístico objeto de monitorización cuando se asume que el proceso asociado está bajo control, es decir, es estable.

Walter Andrew Shewhart sería el que propondría una primera aproximación para abordar estadísticamente la calidad mediante gráficos de control que indicarían si un proceso está bajo control estadístico (esto es, el proceso presenta una variación natural), o si un proceso se encuentra fuera de control estadístico, cuando el proceso se comportara de una manera diferente a la habitual y menos predecible (Suárez Cabello, 2019).

Norma ISO

Las siglas ISO, lejos de lo que muchos puedan pensar, no hacen referencia únicamente a las normas. ISO (International Organization for Standardization) es la mayor organización mundial desarrolladora de normas internacionales

voluntarias. Esa organización nació en el año 1947 y, desde entonces, ha publicado más de 20.000 normas internacionales de muy variados sectores, centradas sobre todo en fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo (Pacheco Rodríguez, 2021).

Las normas ISO especifican los requerimientos o requisitos y lo que se debe hacer o establecer en el sistema de gestión de la calidad, si la empresa desea certificarse acogiéndose a ellas, pero en ningún momento especifica el «cómo». El «como» es la verdadera tarea de quien diseña, desarrolla, documenta e implementa un sistema de gestión de la calidad (Ortiz and Ortiz, 2016).

1.5 Norma ISO 9000:2015

El origen de las normas ISO 9000 se remonta al año 1976 cuando se establece el Comité Técnico ISO/TC 176 para normalizar aspectos relacionados con los sistemas de calidad. Para ese entonces, países como Inglaterra, Alemania, Francia, Estados Unidos y Canadá habían establecido normas de calidad con el objetivo de fortalecer la capacidad competitiva de sus productos (Medici, 2020). La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

- ISO 9000: 2005 – Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.
- ISO 9001: 2008 – Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.
- ISO 9004: 2009 – Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).
- ISO 19011: 2002 – Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional (R. J. C. Palma et al., 2018).

La familia de normas ISO 9000, trata diversos aspectos de la gestión de la calidad y proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente (Medina et al., 2017).

La ISO 9000 (2015) establece que, para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles (Lema and Loaiza, 2021).

Según Llacsa Bustinza (2019), se han identificado siete principios de la gestión de la calidad de la ISO 9000:2015, que son permitidas su utilización en cada alta dirección de una organización, a fin de dirigir a un progreso en el desempeño. Estos principios son el cimiento de las cuales se detallan a continuación:

- a. **Enfoque al cliente:** Lo primordial con el enfoque de la gestión de la calidad es cumplir y satisfacer con los requerimientos que tiene el cliente y tratar de superar las expectativas de estos mismos frente a algo que ofrece la organización.
- b. **Liderazgo:** El liderazgo debe encontrarse en todas las personas involucradas en cada nivel de la organización, para que establezcan una unidad de propósito; así también la dirección de las mismas, creando condiciones en las que el personal se
- c. **Compromiso de las personas:** Toda organización esencialmente debe contar con personas empoderadas, competentes y comprometidas para incrementar las competencias y la capacidad de la organización, para así generar y proporcionar valor del mismo.
- d. **Enfoque basado en procesos:** Los resultados probables y coherentes se alcanzan de manera eficaz y eficiente cuando las actividades se comprenden y administran como procesos y procedimientos interrelacionados de manera coherente.
- e. **Mejora:** Para lograr el éxito en las organizaciones, estas deben de tener un enfoque permanente y continuo hacia la mejora en sus procesos y procedimientos como organización.

f. **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones hechas en un análisis, evaluación de información y de datos producen mejores resultados deseados.

g. **Gestión de las relaciones:** Para lograr un éxito continuo, las organizaciones deben de gestionar sus relaciones con las partes involucradas e interesadas concernientes a sus procesos y procedimientos, tales como los proveedores.

1.6 Análisis de procedimientos de mejora de la gestión de la calidad

Las metodologías Seis Sigma, el proceso de mejora continua propuesto por Harrington y el ciclo Deming son las más usadas y difundidas para el mejoramiento de la calidad de los procesos, de las cuales se han derivado otros procedimientos específicos (Sissi Diaz Orozco, 2015).

En la bibliografía revisada, existen varios procedimientos para realizar el diagnóstico y posteriormente mejorar la gestión de la calidad. Entre los más destacados se encuentran:

- Leyva Salazar (2018) diseña un procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.
- Pérez Campdesuñer et al. (2008): Procedimiento para la Mejora de la Gestión de la Calidad en un Destino Turístico
- Martínez, T.D.L.M.E. (2010) Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional
- Agüero, D.M. (2010) Procedimiento para la mejora de la calidad en la unidad empresarial de base productiva (UEBP) Camilo Cienfuegos.
- Y Pavón-Sicilia (2018) Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos.
- RM Avih Wanton (2023) Procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan.

A continuación, en la tabla 1.1, se muestra los aspectos de interés para la investigación y la relación de cuáles de los procedimientos analizados desarrollan esos aspectos o etapas.

Procedimientos	Leyva	Reyner	Martínez,	Agüero,	Y Pavón-	RM Avih
----------------	-------	--------	-----------	---------	----------	---------

Aspectos de interés para la investigación	Salazar (2018)	Pérez Campdesuñer et al. (2008)	T.D.L.M. E. (2010)	D.M. (2010)	Sicilia (2018)	W anton (2023)
Análisis del entorno	X	X	X	X	X	X
Formación del equipo de trabajo	X	X	X	X	X	X
Medición de la calidad	X	-	-	-	X	-
Evaluación de los costos de calidad	-	-	-	-	-	-
Descripción de procesos	-	-	-	-	-	X
Identificación de riesgos	-	-	-	-	-	-
Implementación de mejoras	X	X	X	X	X	X
Mejora continua	-	-	X	X	-	-

Tabla 1.1: Aspectos de interés para la investigación y análisis de procedimientos.

En la tabla anterior se puede apreciar que en la bibliografía revisada por el autor, no existe un procedimiento que encierre todos los aspectos o etapas necesarias para lograr el objetivo trazado en la investigación. Por tanto, del análisis de estos procedimientos, se hace necesario el diseño de un procedimiento que contenga

todos los aspectos antes mencionados que permita dar solución a la problemática de la investigación.

Capítulo II: Procedimiento para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el Iberostar Grand Hotel Trinidad en la provincia de Sancti Spíritus

2.1. Descripción del procedimiento

En el presente capítulo se comenzará a dar solución al problema científico que originó esta investigación. El objetivo principal es la descripción del procedimiento diseñado para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el hotel. En la figura 2.1 se muestra la estructura del procedimiento diseñado.

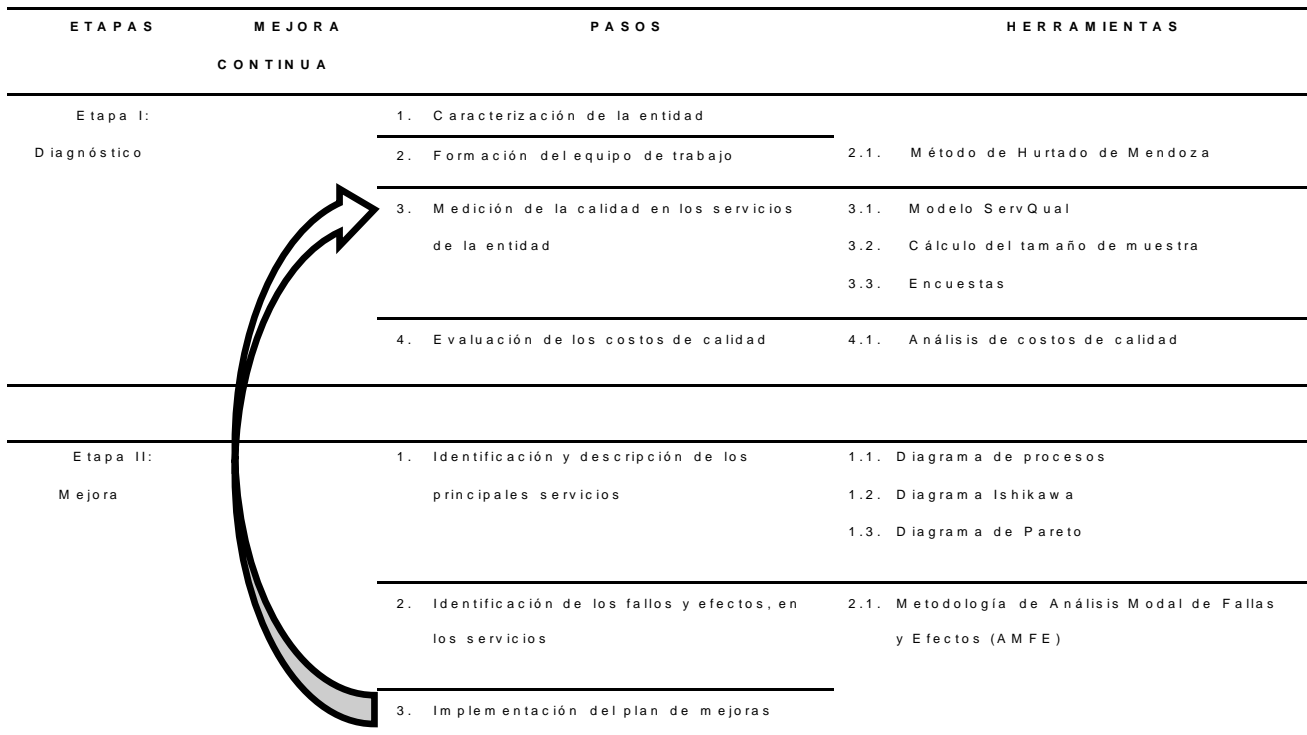


Figura 2.1: Procedimiento para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el Iberostar Grand Trinidad en la provincia de Sancti Spíritus.

2.1.1 Fundamentación del procedimiento

El procedimiento diseñado se estructura, como se puede apreciar en la figura 2.1, en dos etapas y estas están conformadas por diferentes pasos.

La primera etapa denominada diagnóstico, inicia con la caracterización de la empresa donde se analiza la organización objeto de estudio y se forma el equipo de trabajo; seguido esto se procede con la medición de la calidad en los servicios y una evaluación de los costos de calidad en la entidad.

La segunda etapa comienza con la identificación de los principales servicios del hotel y los modos de fallos y riesgos presentes, luego sigue el establecimiento

de los niveles de prioridad y la propuesta de un plan de medidas y por último, la implementación del plan.

Premisas para la aplicación del procedimiento.

- 1- Su concepción permite considerarlo en continuo perfeccionamiento.
- 2- Presencia de un ambiente que permita un aprendizaje permanente y el trabajo en equipo.
- 3- La disponibilidad de especialistas con conocimientos necesarios para aplicar el procedimiento.
- 4- Disponibilidad de información fiable y clara.

Principios que sustentan el procedimiento desarrollado.

- 1- Aprendizaje: Contempla técnicas y herramientas de trabajo, que para su aplicación se requiere de la capacitación de los involucrados y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones.
- 2- Trascendencia: las decisiones y acciones derivadas de su accionar tienen un impacto en la calidad de los servicios.
- 3- Fiabilidad: capacidad de funcionar continuamente, facilitando el proceso de toma de decisiones.
- 4- Perspectiva: posibilidad de adaptar su aplicación como instrumento a la gestión de la calidad en otras organizaciones.
- 5- Mejoramiento continuo: El procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el propósito de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencia.

2.1.2. Validación del procedimiento a través de los expertos

Luego de fundamentar el procedimiento, ver las premisas y principios que lo sustentan; se procede a la validación del procedimiento mediante un grupo de expertos formado por profesores de la universidad y especialistas de la organización.

Escala utilizada: ascendente del 1 al 5

Principios del procedimiento					
Código de Expertos	1	2	3	4	5

1	3	5	3	4	4
2	3	4	5	5	5
3	4	3	4	5	5
4	5	4	4	3	3
5	5	4	4	5	4
6	4	5	4	5	5
7	5	4	5	4	5
Moda	5	4	4	5	5

Como se puede apreciar en la tabla, existe una tendencia entre los expertos, en la que validan los cinco principios del procedimiento.

Este procedimiento permite conocer el estado actual del hotel, realizar diseños y evaluar la gestión de la calidad, efectuar ajustes y lograr una retroalimentación a través del monitoreo y el mejoramiento continuo, lográndose el funcionamiento cíclico y estable de la gestión de la calidad. Las dos etapas que lo conforman se detallan en los epígrafes siguientes:

2.2. Etapa I. Diagnóstico del hotel

En esta etapa se procede a realizar un análisis de la organización objeto de estudio donde se tiene en cuenta los pasos que se muestran en la estructura del procedimiento en la figura anterior, los cuales se describen a continuación, además de que constituye el núcleo del diagnóstico que se realiza al hotel y abarca el estudio de la instalación física y su gestión preferiblemente de manera cualitativa y cuantitativa. Para el desarrollo de este paso se utilizarán herramientas como el método de Hurtado Mendoza, el modelo ServQual, el cálculo del tamaño de muestra, las encuestas y el análisis de costos de calidad; y así diagnosticar la situación actual del subsistema objeto de estudio en la presente investigación.

2.2.1 Paso 1. Caracterización de la entidad

La caracterización de la empresa es fundamental para tener conocimiento de forma general de la organización y de aquellos elementos que le permiten identificarse del resto de las entidades; por tales razones se hace necesario referirse a aspectos como:

- **Objeto social:** Consiste en el giro o actividad que tiene por meta una organización, relacionada a actos de comercio propios de la actividad empresarial. Se define en los estatutos de la empresa, y está limitado por la voluntad de los socios.
- **Misión:** Es resumir en pocas palabras el objeto de existencia de una organización.
- **Visión:** Expresa el objetivo fundamental de hoy y de mañana, a dónde la empresa quiere llegar. Se puede elaborar en términos de objetivos a alcanzar.
- **Estructura organizativa de la entidad:** Permite conocer la categoría ocupacional de los recursos humanos con que cuenta la empresa y la jerarquía funcional que existe para el cumplimiento de la misión y visión.

2.2.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo.

Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que se define como experto el individuo en sí, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia según Chagoya (2008). Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias (A Medina León et al., 2008).

¿Qué es el Método Delphi? o ¿Método de Experto?

El Método Delphi según Chagoya (2008) consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. Resulta imprescindible que estas opiniones no se encuentren permeadas o influenciadas por criterios de algunos expertos. Este Método resulta más efectivo si se garantizan el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo. El mismo puede ser aplicado:

- Como previsión del comportamiento de variables conocidas; es decir, para evaluar el comportamiento de una variable conocida y así se pueda inferir posibles formas de comportamiento.

- En la determinación perspectiva de la composición de un sistema, Vg.: en el caso que los elementos del sistema a estudiar no sean conocidos, o nunca hayan sido aplicados al objeto de estudio y se orienta la muestra a la determinación de la estructura posible del sistema o modelo a aplicar. Este último caso constituye el ejemplo que ilustramos.

Sobre la base de los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones similares según autores como Huanaco Bustinza (2019), Varela-Ruiz et al. (2012) y Reguant Álvarez and Torrado Fonseca (2016) recomiendan que el equipo deba:

- Estar integrado por un grupo de 7 a 15 personas.
- Estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con personas que posean conocimientos de dirección.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar a un miembro de la dirección como coordinador del equipo de trabajo.
- Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado

¿Qué ventajas tiene el Método?

Este autor considera, al igual que Hurtado de Mendoza (2003), Varela-Ruiz et al. (2012) y Chagoya (2008) que las ventajas del Método están dadas en que:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones sobre la base de los criterios de expertos, obtenidos por este tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del Método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial).

¿Cuáles son sus desventajas?

Sus desventajas más significativas están dadas en que:

- Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos vueltas para obtener el consenso necesario.
- Es costoso en comparación con otros, ya que requiere del empleo de tiempo de los expertos, hojas, impresoras, teléfono, correo...
- Precisa de buenas comunicaciones para economizar tiempo de búsqueda y recepción de respuestas.
- Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas. De aquí la necesidad de aplicar varias vueltas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se utiliza el Método de selección de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003). Para la aplicación práctica del Método es necesario considerar metodológicamente dos aspectos fundamentales: selección del grupo de expertos a encuestar y la elaboración del cuestionario o los cuestionarios. Pero, ante todo: ¿a quiénes se pueden considerar expertos? Esto permite realizar un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos elementos se determinan finalmente los integrantes del equipo de trabajo.

A continuación, se describen cada uno de los pasos que son necesarios llevar a cabo para aplicar el método que se propone utilizar:

Paso 1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Paso 2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, a través de los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia.

Se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema. En tabla 2.1 se muestra el resumen de la información obtenida, la cual permite calcular el coeficiente de conocimiento o información (Kc), según la expresión 2.1

Tabla 2.1: Resumen de la encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
...										
14										
15										

$$K_{cj} = n_j(0,1) \quad (2.1)$$

Donde:

K_{cj}: Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n_j: Rango seleccionado por el experto "j"

- Si $0,8 \leq K \leq 1$; entonces, el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0,5 \leq K < 0,8$: coeficiente de competencia medio.
- Si $K < 0,5$: coeficiente de competencia bajo

Paso 3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar, marcando con una X el nivel que posean. Esta pregunta se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación. Fuente: Adaptado de Hurtado de Mendoza (2003) por Alberto Medina León et al. (2008).

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimiento de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

En este paso se determinan los elementos de mayor influencia, las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón, la cual se relacionan en la tabla 2.3.

Tabla 2.3: Tabla patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar. Fuente: Alberto Medina León et al. (2008).

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Paso 4. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto utilizando la expresión 2.2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i \quad (2.2)$$

Dónde:

K_{aj} : Coeficiente de argumentación del experto "j"

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

A partir de los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a), se obtiene el valor del coeficiente de competencia (K) de cada experto. Este coeficiente (K) se determina por la expresión 2.3.

$$K_j = 0,5 * (K_c + K_a) \quad (2.3)$$

Dónde:

K_j : Coeficiente de competencia del experto "j"

K_c : Coeficiente de conocimiento

K_a : Coeficiente de argumentación

Paso 5. Determinación y valoración del coeficiente de competencia (K).

Luego de realizar los cálculos los resultados se valoran en la escala siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ ----- Coeficiente de competencia alto

$0,5 < K < 0,8$ ----- Coeficiente de competencia medio

$K < 0,5$ ----- Coeficiente de competencia bajo

Paso 6. Selección de expertos.

El número de expertos necesarios, se calcula por la expresión 2.4. Se seleccionan los de mayor coeficiente de competencia.

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{d^2} \quad (2.4)$$

Donde:

$$k = (Z_{\alpha/2})^2$$

$Z_{\alpha/2}$: percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza $(1 - \alpha)$. Los valores más utilizados en la tabla 2.4.

d^2 : error admisible en la estimación, es decir, cuanto estoy dispuesto a desviarme del valor real que se está estimando, puede oscilar entre (0,05 – 0,10), incluso puede tomar valores menores a 0,05, todo depende de los recursos con que cuente el investigador.

p : es la proporción estimada que está relacionada con la variabilidad de la población, $p = 0,5$ significa que existe la mayor variabilidad en las opiniones, o es un tema nuevo donde no se conoce nada al respecto, con este valor se obtiene el resultado más alto de la multiplicación de $p (1 - p) = 0,25$, con lo que obtenemos el tamaño óptimo de muestra.

$p*(1-p)$ se obtiene de la distribución Binomial.

Tabla 2.4: Valores de K según el nivel de confianza. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Nivel de confianza %	A	$Z_{\alpha/2}$	Valores de K
99	0,0 1	2,58	6,6564
95	0,0 5	1,96	3,8416
90	0,1	1,64	2,6896

Después se seleccionan los expertos necesarios basándose en el número calculado y escogiéndose aquellos de mayor coeficiente de competencia, quedando definido finalmente el grupo de trabajo.

2.2.3 Paso 3. Medición de la calidad en los servicios de la entidad

En este paso se efectúa la medición de la calidad del servicio mediante la aplicación de diferentes métodos. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Encuestas

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Además la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (Hernández et al., 2010).

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra de una encuesta es muy importante para poder realizar una investigación de manera correcta, por lo que hay que tener en cuenta los objetivos y las circunstancias en que se desarrolle la investigación. La finalidad es que las personas completen la encuesta y te otorguen los datos que estás buscando.

Tipos de muestreo

1. Muestreo aleatorio simple

Cuando todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, de acuerdo con las leyes del azar. Se puede realizar de diferentes formas, a partir de números aleatorios generados por calculadores, computadoras o buscados en tablas; también se puede hacer a partir de pequeños pedazos de papel que representen a cada elemento de la población (Torres, 2006).

2. Muestreo aleatorio estratificado

Se clasifica la población en categorías excluyentes. Se eligen, de forma aleatoria, los individuos que previamente se haya determinado en cada categoría. Es necesario conocer las fluctuaciones de la varianza dentro de cada categoría y entre las distintas categorías, ya que dentro de cada categoría la varianza ha de ser la mínima posible, y entre las categorías debe ser la máxima. La distribución de la muestra entre las diferentes categorías recibe el nombre de afijación de la muestra y puede hacerse de diferentes formas:

- **Afijación simple:** a cada categoría se le asigna el mismo número de individuos,
- **Afijación proporcional:** la asignación de los individuos a cada categoría es proporcional al número de individuos que la componen, y
- **Afijación óptima:** el número de individuos que se asigna a cada categoría está en función de la desviación típica.

3. Muestreo aleatorio por conglomerados

Es muy similar al anterior. Se divide la población en conglomerados (se agrupa por zonas geográficas u otras áreas de interés para la investigación) y se selecciona aleatoriamente cuáles de ellos formarán parte de la muestra. Una vez seleccionados se toman todos los individuos que componen cada conglomerado (Torres, 2006).

4. Muestreo aleatorio sistemático

En este tipo de muestreo se establece una frecuencia para realizar la selección de la muestra. Dicha frecuencia puede ser por tiempo, por cantidad de individuos, etc. (por ejemplo, cada cinco clientes, cada 10 minutos, etc.). Es necesario, para establecer la frecuencia de muestreo, conocer el tamaño estimado de la población.

5. Muestreo intencional

Se seleccionan casos típicos de una población, a criterio de un experto. Por ejemplo, si se va a realizar una encuesta en un hotel, quizás el investigador esté interesado en encuestar al gerente principal, a algunos trabajadores de reconocida experiencia, etc.

6. Muestreo casual o accidental

Es la técnica más utilizada por las televisiones, radios y empresas de investigación de mercado. Se trata de entrevistar a personas de forma casual. Generalmente el entrevistador se sitúa en la calle y pregunta a las personas que pasan cerca de él. También se realiza por teléfono.

7. Muestreo por cuotas

Se le asigna a cada entrevistador un número de entrevistas a realizar a personas que reúnan determinadas características (por ejemplo: mujeres, entre 20 y 30 años, casadas).

Cálculo de la muestra.

Es necesario destacar que las investigaciones por encuestas tipo cuestionario se relacionan generalmente con la estimación de proporciones.

En el cálculo del tamaño de muestra se deben considerar los siguientes aspectos (Torres, 2006):

1. Si se trata de una población finita o infinita.
2. Nivel de confianza deseado.
3. Nivel de homogeneidad o heterogeneidad en la población, en cuanto a la variable a estudiar. Este aspecto es en muchos casos complejo ya que en la mayoría de las investigaciones por encuesta existen más de una variable a estudiar, por lo que se debe priorizar aquella que ofrezca una mayor heterogeneidad. Esta característica se puede estimar a través de muestras pilotos, experiencias previas o a partir de conjeturas de los investigadores.
4. Precisión deseada en la estimación.
5. Recursos disponibles para realizar la investigación.

Cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones infinitas

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta en poblaciones infinitas puede calcularse mediante la siguiente fórmula (Torres, 2006).

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2} \quad (2.5)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

Z_{α/2} = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para $p = 0.5$ (50 %) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

$$q = 1 - p \quad (2.6)$$

d = margen de error o desviación del valor real estimado.

Cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas

Para el caso de poblaciones finitas, donde se conoce el tamaño de la población, se puede emplear la expresión siguiente (Torres, 2006):

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} \quad (2.7)$$

Donde:

N = Total de la población

Luego del cálculo de la muestra se aplica el cuestionario ya que fue realizada la prueba de degustación la cuál es un factor de peso sobre el resultado del cuestionario lo que muestra que el mismo debe ser aplicado en una segunda visita a las áreas anteriormente seleccionadas.

2.2.3.1. Modelo ServQual

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes.

Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los cliente

(Nishizawa, 2014).

Dimensiones del ServQual

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio

(Zeithaml, 2009):

1. **Fiabilidad:** Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus

promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

2. Sensibilidad: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
3. Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
4. Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
5. Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

¿Qué obtenemos a través del Servqual?

Una calificación de la calidad del servicio: índice de calidad de servicio.

- ✧ Lo que desean los consumidores
- ✧ Lo que encuentran los consumidores
- ✧ Las lagunas de insatisfacción
- ✧ Ordena los defectos de calidad

2.2.4 Paso 4. Evaluación de los costos de calidad

En este paso se estarán evaluando los costos de calidad con la finalidad de facilitar la realización de las actividades de mejora que conduzcan a una reducción de los costos. Para ello se realizará el análisis de los costos de calidad, el cual consiste en identificar, cuantificar y clasificar los costos de calidad.

Los costos de la calidad funcionan como detectores de procesos con problemas, es decir, de aquellos necesitados de acciones correctoras tendentes a la consecución de la mejora continua y esto a su vez, permite eliminar aquellas actividades que no aportan valor al producto o servicio (de la Luz González-Reyes & Moreno-Pino, 2016).

Los costes de calidad tradicionalmente se han venido clasificando en cuatro categorías: costes de prevención (son los costes en que incurre la empresa al intentar reducir o evitar los fallos), costes de evaluación (son los costes que incurre para garantizar que los productos o servicios no conformes con las normas de calidad sean identificados antes de la entrega al cliente), costes de fallos internos (son los costes ocasionado porque los fallos producidos se detectan antes de la entrega al cliente) y fallos externos (los gastos ocasionados porque los fallos son detectados una vez el producto o servicio es detectado una vez entregado al cliente)(Serrano, 2005).

2.3 Etapa II. Mejora.

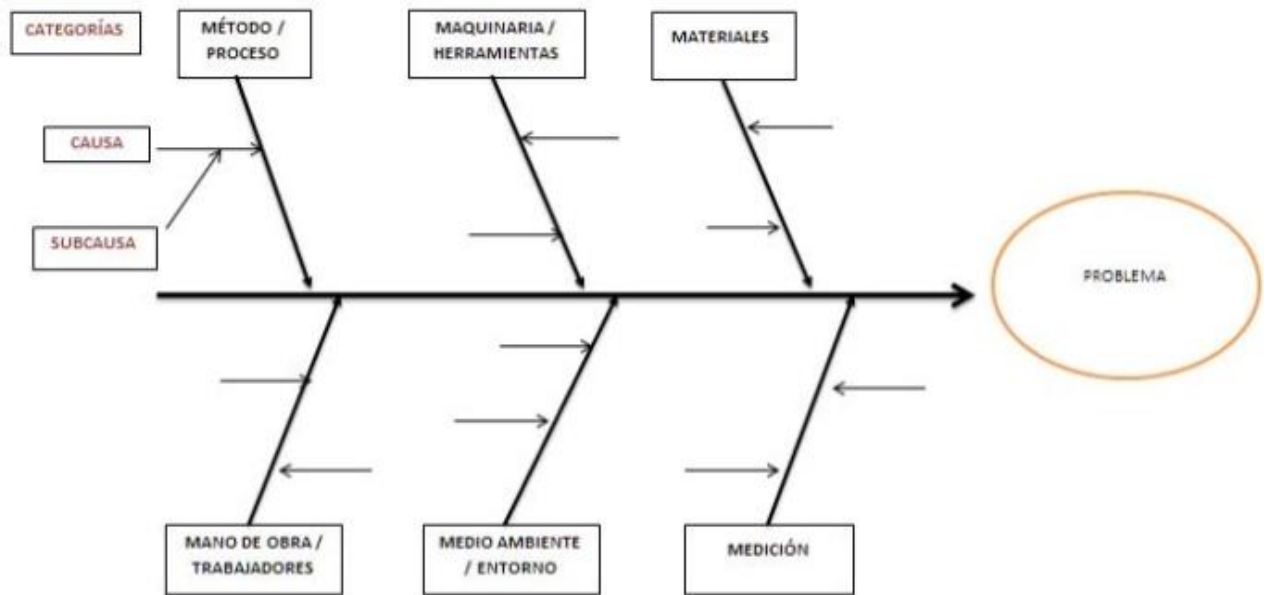
En esta etapa se proponen mejoras a los problemas detectados en el diagnóstico y se vela por el cumplimiento de las acciones que la posibilitan. A continuación, se describen los pasos que conforman la presente etapa.

2.3.1 Paso 1. Identificación y descripción de los principales servicios en el hotel.

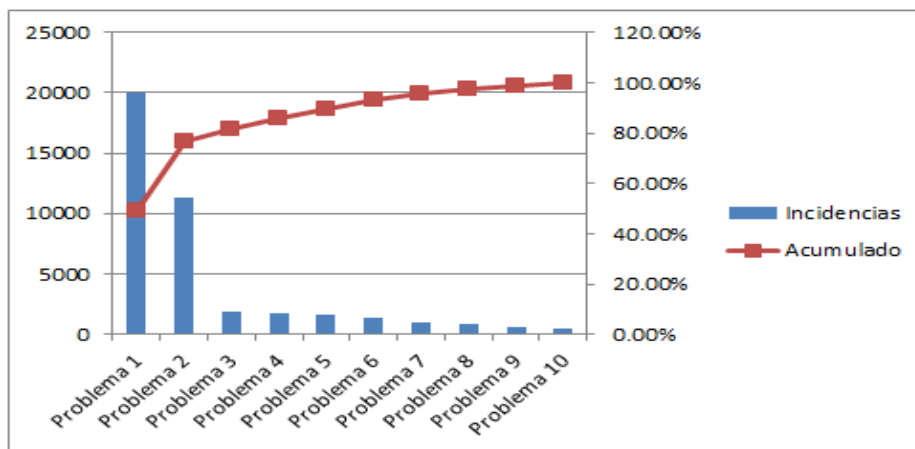
En este paso se realiza una descripción detallada de los procesos que ocurren en el hotel, lo cual permite familiarizarse con las actividades específicas que en cada una de sus partes acontece.

Para la realización de este paso se utilizarán diversas herramientas, entre ellas el diagrama de proceso, el cual se reconocen como una herramienta administrativa de mayor importancia dentro de los procesos de las empresas, ya que en ellos se ilustra de forma clara y lógica los procesos que se ejecutan en las líneas de producción de las organizaciones, y gracias a esta representación gráfica se posee una idea más clara de los pasos y las actividades que se deben ejecutar, lo que genera mayor eficiencia y eficacia (Alberca-Pauta et al., 2021). El diagrama causa efecto o de Ishikawa, herramienta que permite identificar y analizar las posibles causas de variación en el proceso o la ocurrencia de un fenómeno, y las causas interactúan entre sí. El diagrama busca establecer la relatividad entre el efecto y todas las causas de un proceso (dos Santos & Campos, 2021). Este método de las 6 M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano o

mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente (Gutiérrez-Pulido & De la Vara Salazar, 2009).



Otra de las herramientas que se utilizará es el diagrama de Pareto, herramienta que se utiliza en la industria para tomar decisiones sobre qué causas hay que resolver prioritariamente para lograr mayor efectividad en la resolución de problemas. Se basa en la regla que consiste en asumir que el 80% de los problemas se deben a tan solo un 20% de las causas (Regla 80/20), es decir, un mínimo porcentaje de causas originan un gran porcentaje de problemas. Este diagrama permite identificar ese pequeño porcentaje de causas más relevantes sobre las que primero se debe actuar (García Martínez, 2023).



2.3.2 Paso 2. Identificación de los fallos y efectos en los servicios.

Este paso se realiza a partir de los resultados arrojados por el diagrama de Pareto. Después de comprobar los problemas existentes, se determinan las posibles causas que los ocasionan y se procede a identificar los riesgos de estos mediante la herramienta de Análisis Modal de Fallas y Efectos para describir de forma estructurada las relaciones de funcionamiento y los posibles errores, y se determinan los números de prioridad de riesgo (NPR), a partir de los cuales se obtiene información sobre la urgencia de los posibles riesgos, y la búsqueda de acciones de mejora (Gutiérrez-Pulido & De la Vara Salazar, 2009)

Se pueden distinguir dos tipos de AMFE:

- AMFE de Producto/Servicio
- AMFE de Proceso

El destinado hacia el producto/servicio sirve como herramienta de optimización para su diseño. Consiste en el análisis preventivo de los diseños y en buscar anticiparse a los problemas y necesidades de los mismos. Este AMFE es el paso lógico previo al de proceso porque se tiende a mejorar el diseño, para evitar el fallo posterior.

En el AMFE de proceso se analizan los posibles fallos que pueden ocurrir en los diferentes elementos del proceso (materiales, equipo, mano de obra, métodos y entorno), y cómo éstos influyen en el producto resultante.

En la investigación, para el análisis de riesgos en la gestión de calidad se usará como herramienta de análisis el AMFE de proceso, la estructura del mismo se muestra a continuación en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Análisis Modal de Fallos y Efectos. Fuente: Gutiérrez-Pulido and De la Vara Salazar (2009).

Análisis Modal de Fallos Y Efectos

Número del Proyecto: __

De Proceso: __ De Diseño: __ De Servicio: __ Empresa: _____

Función Del proceso	Modo Falla potencial	EfectoDe la fallapotencia l	S	Causas de falla potencial	O	Control actuales	D	NPR	Acciones Recomendadas

Los Objetivos del AMEF son (Rojas Lema, 2019):

- Definir para cada fallo funcional los modos de fallo relevantes de los componentes,
- Establecer las causas de fallos para los modos de fallos,
- Indicar los componentes que deberán ser sometidos al diagrama de decisión y cuáles serán colocados en la lista de mantenimiento correctivo

La denominación de AMFE proviene de las tres preguntas que se plantean resolver con esta metodología (Astier Peña et al., 2010):

- ¿Qué puede fallar? = Modo de fallos.
- ¿Por qué puede ocurrir? = Causas de fallos.
- ¿Qué consecuencias puede producir el fallo? = Efectos de fallo.

2.3.3 Paso 3. Descripción de los pasos del método AMFE

A continuación se indican de manera ordenada y esquemática los pasos necesarios con los correspondientes informaciones a cumplimentar en la hoja de análisis para la aplicación del método AMFE de forma genérica (Astier Peña et al., 2010).

Paso 1. Aclarar las prestaciones o funciones del proceso

En esta columna todo los fallos del producto o proceso por actividades o pasos.

Paso 2. Determinar los modos potenciales de fallos

Un modo potencial de fallo significa que un elemento o sistema no satisface o no funciona de acuerdo con la especificación, o simplemente no se obtiene lo que se espera de él, o sea, es la forma en que es posible que un proceso falle.

Paso 3. Determinar los efectos potenciales de fallos

Es la consecuencia que pueda traer consigo la ocurrencia de un modo de fallo, tal y como las experimentaría el cliente. O sea, los efectos corresponden a los síntomas.

Paso 4. Determinar las causas potenciales de fallos

La causa potencial de fallo se define como indicio de una debilidad del subproceso cuya consecuencia es el modo de fallo. Para cada modo de fallo se identificarán todas las causas potenciales de fallos ya sean indirectas o directas.

Paso 5. Identificar sistemas de control actuales

En esta columna se reflejarán todos los controles existentes en la actualidad para prevenir las causas del fallo y detectar el efecto resultante.

Paso 6. Determinar los índices de evaluación para cada modo de fallo

Existen tres índices de evaluación:

- Índice de severidad (S): mide la gravedad del fallo, requiere determinar todos los modos de fallos basados en los requerimientos funcionales y sus efectos. Se evalúa de acuerdo con una escala de 1 a 10, en base a una tabla de criterio de severidad, la cual es función de la percepción, se origina de la degradación de la función. Esta evaluación ayudará a priorizar los modos de fallos y sus efectos. Si la severidad tiene un grado 9 o 10 se debe considerar cambiar el diseño, eliminando así el modo de fallo y sus efectos según se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2.6: Índice de severidad (S).

Gravedad	Criterio	Valor
Muy Baja Repercusiones imperceptibles	No es razonable esperar que este fallo de pequeña importancia origine efecto real alguno sobre el rendimiento del sistema. Probablemente el cliente no se daría cuenta del fallo.	1
Baja Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles	El tipo de fallo originaría un ligero inconveniente al cliente. Probablemente, este observara un pequeño deterioro del rendimiento del sistema sin importancia. Es fácilmente subsanable.	2-3
Moderada Defectos de relativa importancia	El fallo produce cierto disgusto e insatisfacción en el cliente. El cliente observara deterioro en el rendimiento del sistema.	4-6
Alta	El fallo puede ser crítico y verse inutilizado el sistema. Produce un grado de insatisfacción elevado.	7-8
Muy Alta	Modalidad de fallo potencial muy crítico que afecta el funcionamiento de seguridad del producto o proceso y o involucra seriamente el incumplimiento de normas reglamentarias. Si tales incumplimientos son graves corresponde un 10.	9-10

- Índice de ocurrencia (O): mide la probabilidad de que ocurra el fallo. Es necesario observar la causa del fallo y determinar con qué frecuencia ocurre. La causa de un fallo está vista como un punto de debilidad desde la etapa de

diseño donde todas las causas potenciales de fallos deben ser identificadas y documentadas utilizando terminología técnica. La incidencia puede ser definida como un porcentaje y recibe una puntuación de 1 a 10 según su probabilidad según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.7: Índice de ocurrencia (O).

Frecuencia	Criterio	Valor
Muy baja Improbable	Ningún fallo se asocia a procesos casi idéntico, ni se ha dado nunca en el pasado, pero es concebible.	1
Baja	Fallos aislados en procesos aislados o casi idénticos. Es razonablemente esperable en la vida del sistema, aunque es poco probable que suceda.	2-3
Moderada	Defecto aparecido ocasionalmente en procesos similares o previos. Probablemente aparecerá algunas veces en la vida del componente/sistema.	4-6
Alta	El fallo se ha presentado con cierta frecuencia en procesos similares o previos proceso que han fallado.	7-8
Muy Alta	Fallo casi inevitable. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.	9-10

- Índice de detección (D): es la probabilidad de que el error no se detecte antes de que el producto inicie su función. Cuando las acciones adecuadas se han determinado, es necesario comprobar su eficacia y realizar una verificación del diseño mediante un método adecuado de inspección. Se debe observar los controles actuales del sistema que evitan los modos de fallos o que permitan detectarlos antes de que fallen. A partir de estos controles se puede determinar qué posibilidad hay de que ocurran los fallos y cómo detectarlos.

Tabla 2.8: Índice de detección (D)

Detectabilidad	Criterio	Valor
Muy Alta	El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes.	1
Alta	El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posterior	2-3
Mediana	El defecto es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Posiblemente se detecte en los últimos estadios de producción.	4-6
Pequeña	El defecto es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento.	7-8
Improbable	El defecto no puede detectarse. Casi seguro que lo percibirá el cliente final.	9-10

Paso 7. Calcular para cada modo de fallo potencial los números de prioridad de riesgo (NPR)

El número de prioridad de riesgo (NPR) es el producto de la probabilidad de ocurrencia, la severidad, y la probabilidad de detección, correspondientes según la expresión 2.8.

$$NPR = S * O * D \quad (2.8)$$

Donde:

S: severidad del efecto de la falla

O: probabilidad de ocurrencia de las causas potenciales de falla

D: probabilidad de detección de los modos de falla

El NPR debe ser calculado para todas las causas de fallo. Este es usado con el fin de priorizar la causa potencial del fallo para posibles acciones correctivas el resultado dará un valor entre 1 y 1000.

Proponer acciones correctoras o de mejora

Se describirá en este apartado la acción correctora propuesta. Generalmente el tipo de acción correctora que elegiremos seguirá los siguientes criterios, de ser posible:

- cambio en el diseño del producto, servicio o proceso general,
- cambio en el proceso de fabricación, e
- incremento del control o la inspección.

Siempre hay que mirar por la eficiencia del proceso y la minimización de costes de todo tipo, generalmente es más económico reducir la probabilidad de ocurrencia de fallo que dedicar recursos a la detección de fallos. No obstante, la gravedad de las consecuencias del modo de fallo debería ser el factor determinante del índice de prioridad del riesgo. O sea, si se llegara al caso de dos situaciones que tuvieran el mismo índice, la gravedad sería el factor diferencial que marcaría la prioridad.

2.3.4 Paso 4. Implementación del plan.

Luego que quedan identificadas, dentro del proceso, las causas de mayor variabilidad, y el comportamiento actual de estas, es necesario proponer

acciones correctivas en función de alcanzar oportunidades de mejora en la organización.

Dichas acciones de mejora serán las obtenidas a partir de la aplicación del AMFE, luego de ser analizadas para evitar que haya redundancia y solapamientos entre las acciones.

El enfoque de estas acciones o medidas debe ir a la eliminación o disminución de la incidencia de los principales riesgos detectados en el AMFE. Estas acciones deben tener bien definidas las actividades a realizar, con sus responsables y fechas de cumplimiento. La tabla 2.9 se puede emplear en su ejecución al resumir los aspectos importantes a tener en cuenta:

Tabla 2.9: Plan de mejora.

Deficiencia	Medida	Responsable	Participantes	Fecha de Cumplimiento

Luego de implementadas las mejoras, se verifica si los problemas han sido atenuados o eliminados. Para esto, se retorna a la etapa de trabajo del procedimiento que se corresponde con el diagnóstico, y se vuelve a aplicar encuestas a partir del modelo ServQual para medir la calidad en los servicios, se analizan los costos de calidad nuevamente y por último se aplica el AMFE para verificar si las medidas tomadas fueron efectivas en la disminución de los niveles de prioridad de riesgo, presentándose el procedimiento como un herramienta que facilita la mejora continua de la calidad en la entidad.

La especialista de relaciones públicas debe reunir de manera sistemática a los responsables de aplicar cada medida y verificar el cumplimiento del plan de implementación. Si alguna acción correctora requiere capacitar al personal, este directivo realizará las coordinaciones con el área de recursos humanos.

Capítulo III: Aplicación del Procedimiento para el mejoramiento en la gestión de la calidad en el Iberostar Grand Hotel Trinidad en la provincia de Sancti Spiritus

En el presente capítulo se procede a la aplicación parcial del procedimiento propuesto en el capítulo anterior por cuestión de tiempo, para dar respuesta a la problemática que originó la presente investigación.

3.1 Etapa I. Diagnóstico del hotel

En este epígrafe se procede a conocer la organización objeto de estudio, su estructura, sus principales proveedores; así como el proceso en el que se desarrolla la investigación, el subsistema de gestión de almacén.

3.1.1 Paso 1. Caracterización de la entidad

El Iberostar Grand Hotel Trinidad es un hotel categoría 5 estrellas de la marca Grand que comprende hoteles ubicados en ciudades patrimoniales, pertenece a la cadena IBEROSTAR y a la Empresa Mixta Trinidad Hoteles SA. Comenzó a operar el 20/02/2006 por lo que cuenta ya con 18 años de explotación, posee 40 habitaciones distribuidas en 2 niveles. Contamos con servicio de alojamiento, para ello nuestras habitaciones están segmentadas en 4 variantes: junior suite (5), doble con terraza (9), doble con vista parque (9), dobles (17), servicio de restauración, lobby bar que ofrece además servicio de room service, recepción que a su vez ofrece: internet de cortesía, telefonía y venta de opcionales, otros servicios que ofrecemos son: servicios de lavandería, salón de juegos, salón de fumadores y salón multipropósitos con servicios para conferencias y eventos y tienda de souvenir (**anexo 1**).

La misión del hotel es ofrecer experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente.

La visión es aspirar a ser un referente internacional en turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

El objeto social es la construcción y explotación de 2 complejos hoteleros, uno de ellos en la ciudad de Trinidad y el otro en la península Ancón Oeste Trinidad. Además la construcción y explotación de las instalaciones complementarias propias de cada complejo con la finalidad de brindar servicios de alojamiento y gastronomía a los clientes internacionales y nacionales.

Como empresa familiar cuenta con unos **valores** aquilatados durante 4 generaciones, que han construido nuestra actual cultura empresarial y modelan todas las áreas del negocio. Consideramos que nuestros 9 valores de referencia son inseparables e irrenunciables en nuestro trabajo diario:

- Honestidad, que nos permite contar con una sólida reputación.
- Responsabilidad, para actuar con integridad, sentido del compromiso y comportamiento ético.
- Prudencia, como sinónimo de sensatez, buen juicio y reflexión en la toma de decisiones.
- Unidad, que aporta coherencia y solidez a nuestra identidad.
- Laboriosidad y cultura del esfuerzo con la calidad como objetivo.
- Creatividad, expresada en capacidad de innovar y buscar soluciones originales para un entorno digital y cambiante.
- Ambición, reflejada en el deseo de presencia global y voluntad de expansión.
- Arraigo allí donde operamos, entendido como sostenibilidad y compromiso.
- Empatía, que facilita un clima de confianza, respeto y colaboración sostenido sobre una intensa y creciente cultura de trabajo en equipo.

Principales proveedores:

- ✓ PESCASPIR
- ✓ Village Costa Sur
- ✓ Empresa Agropecuaria Banao
- ✓ Memories Trinidad del Mar
- ✓ Frutas Selectas
- ✓ ITH Cienfuegos
- ✓ Suchel Camacho
- ✓ Empresa Mixta Coralac S. A

- ✓ Prensa Latina Matanzas
- ✓ CCS José Mendoza
- ✓ Parque Central
- ✓ Confecciones PUNTEX
- ✓ Empresa Industria Cubana del Mueble
- ✓ Empresa de Periódicos, UEB Grafica de Cienfuegos
- ✓ ALDABA
- ✓ GRUPO TOT COLOR
- ✓ CCS Jorge Agostini
- ✓ EES Empresa Avícola SS
- ✓ Empresa Agroindustrial Valle Caonao
- ✓ Empresa de ganado Menor, EGAME
- ✓ La Popa
- ✓ Empresa de Recuperación de Materias Primas
- ✓ ITH Trinidad
- ✓ EES Empresa Provincial de Producciones Varias Sancti Spíritus, UEB Trinidad (EMPROVA)
- ✓ Confecciones PUNTEX, S. A
- ✓ Cubalub Cienfuegos
- ✓ Empresa de Agropecuaria Obdulio Morales. Yaguajay
- ✓ Empresa Mixta Tropical Contramaestre SA

3.1.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo.

Para comenzar a desarrollar los restantes pasos de esta etapa y las siguientes del procedimiento, primeramente, se procederá a la formación del equipo de trabajo.

Para formar el equipo de trabajo se utiliza el Método de Expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003). Primeramente se confecciona una lista inicial de personas que cumplen con los requisitos para ser expertos, además se hace una valoración del conocimiento que poseen del tema a investigar, luego de realizarse las encuestas pertinentes sobre los niveles de conocimientos y argumentación que tienen los expertos sobre el tema y tener en cuenta los

valores de la tabla patrón, se obtienen los coeficientes de conocimiento y argumentación respectivamente (K_c y K_a) posteriormente se calcula el coeficiente de competencia y se realiza su valoración. Finalmente se calcula el número de expertos necesarios, para obtener como resultado un valor de 7 expertos (ver **anexo 2**).

Tener este análisis en consideración permite seleccionar aquellos con un mayor coeficiente de competencia, quedando conformado el equipo de expertos para la investigación según tabla 3.1.

Tabla 3.1. Datos de los expertos seleccionados.

Código de experto	Ocupación
1	Especialista de la UNISS
3	Especialista Comercial E/P
6	Especialista en Gestión de la Calidad
9	Especialista en Uso Racional de la Energía
11	Especialista Comercial
13	Especialista en Relaciones Públicas
14	Especialista en Recursos Naturales

3.1.3 Paso 3. Medición de la calidad en los servicios de la entidad

Para la realización de este paso se aplicó primeramente una encuesta a una población finita de clientes del hotel, seleccionados aleatoriamente, en función del modelo para la gestión de los servicios ServQual (**anexo 3**).

3.1.3.1 Selección y definición de variables

En este paso se seleccionaron una serie de variables orientadas todas a la mejora de la gestión de la calidad en los servicios en el municipio de Trinidad de forma tal que la información futura que generen dichas variables sean de vital importancia en los servicios de los nuevos hoteles.

Las variables seleccionadas fueron:

1. Aspecto de los equipamientos: esta variable será medida de forma tal que el encuestado elija si el equipamiento de la entidad es moderno.

2. Presencia de los trabajadores: con esta variable se logrará conocer lo que opina el cliente a cerca de la apariencia integral de los trabajadores de la entidad.

3. Consumación de las promesas: esta variable está orientada a saber si la empresa cumple con las promesas realizadas a sus clientes

4. Confort de las instalaciones físicas: el objetivo de esta variable es conocer lo que opinan los clientes sobre la comodidad de las instalaciones físicas.

5. Comunicación con los clientes: con esta variable se pretenderá conocer si los clientes están informados o no sobre la ejecución de los requerimientos de la entidad.

6. Preparación del personal: con esta variable se logrará saber lo que opina el cliente a cerca de la suficiencia de conocimientos que poseen los trabajadores.

7. Raciocinio del personal: el objetivo de esta variable es conocer si los trabajadores entienden las necesidades específicas de los clientes.

8. Aspecto de los elementos tangibles: esta variable está orientada a saber la apariencia visual de los materiales asociados con el servicio.

9. Interés en la resolución de problemas: con esta variable se podrá conocer si la entidad muestra disposición para resolver los diferentes problemas que puedan tener sus clientes.

10. Desempeño del sistema: la finalidad de esta variable es conocer lo que opinan los clientes a cerca del correcto funcionamiento del sistema.

11. Credulidad de los clientes: con esta variable se pretenderá conocer si el comportamiento que posee el personal influye confianza en los clientes.

12. Sensibilidad de los trabajadores: en esta variable se sabrá si el personal se muestra perceptible ante las inquietudes y sugerencias de los clientes.

13. Expectativa del servicio: con esta variable se logrará conocer si el servicio responde a lo que esperaban las necesidades de los clientes.

14. Presteza del servicio: esta variable esta orientada a conocer si el servicio que brinda la empresa es rápido y diligente.

15. Aptitud del personal: el objetivo de esta variable es comprobar la disposición de los trabajadores de ayudar a sus clientes.

16. Benevolencia del personal: con esta variable se podrá conocer si los trabajadores se muestran amables y corteses con los clientes.

17. Fiabilidad de los trabajadores: esta variable será medida de forma tal que el encuestado elija si el personal cuenta con información disponible.

18. Veracidad de información: en esta variable se pretenderá conocer si la información brindada a los clientes es adecuada.

19. Eficiencia de la empresa: con esta variable se logrará tener conocimiento acerca de si la entidad cuenta con personal que brinde información personalizada.

3.1.3.2. Validación y prueba del cuestionario

Una vez diseñado el cuestionario (ver **anexo 4**) se comenzó a encuestar a la población en un pequeño grupo de la población a través de una prueba piloto a 20 individuos. A los resultados obtenidos en su aplicación se le realizó la prueba de Alpha de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS 18.0 para probar la robustez del cuestionario. Para ello se tuvieron en cuenta los ítems siguientes:

Item 1: ¿Considera usted que el equipamiento de la entidad es de aspecto moderno?

Item 2: ¿Los trabajadores poseen una apariencia integral limpia o moderna?

Item 3: ¿Se cumplen las promesas realizadas a usted como cliente?

Item 4: ¿Las instalaciones físicas de la empresa son cómodas?

Item 5: ¿La empresa lo tiene informado sobre la ejecución de los requerimientos?

Item 6: ¿Considera que el personal tiene los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas de forma clara y precisa?

Item 7: ¿Cree que el personal entiende las necesidades específicas de usted?

Item 8: ¿Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos?

Item 9: Cuando usted tiene problemas con el sistema, ¿se muestran interesados en resolver?

Item 10: ¿El sistema funciona de forma correcta sin errores?

Item 11: ¿Considera que el comportamiento del personal influye confianza en usted?

Item 12: ¿El personal se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias?

Item 13: ¿El servicio responde a lo que esperaba sus necesidades?

Item 14: ¿El servicio que le proporciona la empresa es rápido?

Item 15: ¿Considera que el personal siempre está dispuesto a ayudar?

Item 16: ¿Los trabajadores muestran amabilidad y cortesía con usted?

Item 17: ¿El personal cuenta con información disponible?

Item 18: ¿La información que le brinda es adecuada y concreta?

Item 19: ¿La entidad cuenta con personal que le brinde información personalizada?

Los resultados obtenidos fueron que el valor de alfa es de 0.700, se encuentra por encima del índice de fiabilidad recomendado. La figura siguiente muestra el cuadro de diálogo en el cual se observa en la columna que pone "Media", el índice de dificultad de los ítems.

Resumen del procesamiento de los casos.

		N	%
Casos	Validos	25	100,0
	Excluidos ^a	0	0,00
	Total	25	100,0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach ^a	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados ^a	N de elementos
-0,700	-0,899	19

Figura 3.1: Cuadro de diálogo de la aplicación del Alfa de Cronbach para la validación del cuestionario.

3.1.3.3. Selección y cálculo de la muestra y aplicación del cuestionario.

Para la selección de la muestra, como la cantidad de clientes que pueden asistir al hotel es una población infinita, se calculó el tamaño de la muestra mediante la ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Donde, con ayuda de los expertos se define que:

Población Infinita	Nivel de confianza % seleccionado	α	$Z_{\alpha/2}$	Valores de K	p	1 - p	D
	90	0,1	1,64	2,6896	70 %	30 %	10 %

Teniendo en cuenta estos valores, se calcula un tamaño de muestra:

$$n = \frac{1,64^2 \times 0,7 \times 0,3}{0,1^2} = 56,4816 = 57 \text{ personas}$$

- Elemento: Todas las personas naturales que asisten al hotel.
- Unidad de muestreo: Las n personas naturales del tamaño de la muestra, que asisten al hotel.
- Alcance: Hotel Iberostar Grand Trinidad del municipio de Trinidad provincia Sancti Spíritus.

Se aplicará el cuestionario a una muestra de 57 personas, las cuáles son clientes del hotel.

El procedimiento de muestreo que se utilizó en la investigación es el de muestreo intencionado, pues en este caso se encuestarán a los clientes que asisten o se encuentran alojados en el hotel. Es válido aclarar que el cuestionario fue efectuado solamente en el hotel del municipio de Trinidad.

Luego de seleccionado el tamaño de la muestra se procedió a aplicar la encuesta diseñada para lo cual se utilizó una escala de 1-5, donde 1 es malo y 5 excelente. El objetivo es que el cliente lea la pregunta y marque con una X.

3.1.3.4. Análisis de la encuesta y evaluación de la calidad en los servicios.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a evaluar la gestión de la calidad en la organización mediante el modelo ServQual. Para esto se procede a calcular los promedios por ítem en cada una de las dimensiones del modelo (ver **anexo 5**).

Es importante considerar que el concepto de satisfacción del cliente se encuentra relacionado a aquel conjunto de sentimientos que generen una sensación de placer o decepción tras haber realizado un proceso mental de comparación entre las expectativas de los clientes antes de recibir el servicio y sus percepciones después de haberlo recibido. Es así que se determina que existe una concordancia directa entre la calidad del servicio y la satisfacción del

cliente, ya que en términos sencillos la medición de estas se encuentra derivada de un mismo concepto y una misma fórmula aplicable. Teniendo presente esto, podemos confirmar que a través de la aplicación del instrumento SERVQUAL se pudo determinar y considerar el término de satisfacción.

Por lo que, tras haber aplicado el instrumento de investigación y haber determinado que la dimensión que más problemas arroja es la fiabilidad; podemos conceptuar la existencia de una leve insatisfacción por parte de los clientes en relación al servicio brindado. Es así además importante tener en cuenta que, dentro del rango de valoraciones calificadas por parte de los clientes en cada una de las dimensiones, estas no recaen en valores negativos, por lo que, es prudente considerar que, si bien el servicio ofertado por parte de la empresa no logra superar las expectativas de los clientes, este ha brindado condiciones del servicio adecuadas, sin embargo, esta situación no es suficiente para tener muy satisfechos a sus clientes, en consecuencia, se deberán considerar intervenciones que permitan garantizar la satisfacción del cliente.

3.1.4 Paso 4. Evaluación de los costos de calidad

Los problemas de esta dimensión (fiabilidad), están provocando un aumento en la insatisfacción de los clientes lo que se traduce en un incremento en los costos de fallas externas en el hotel en los últimos meses ocasionado por el incremento de las reclamaciones y compensaciones a los clientes.

Por ello se procede a realizar una evaluación de los costos de calidad, para lo cual se utilizan los indicadores de mayor relevancia, es decir, aquellos que reflejen el cumplimiento del objeto social o funciones de la entidad para su posterior clasificación (**ver anexo 6**).

Nota: La UM es miles de pesos con un decimal

A partir de los cálculos efectuados (**ver anexo 7**) se puede evidenciar que es baja la prevención, lo que provoca que haya un disparo en las fallas internas del hotel, mientras que por parte de la inspección se observa que no es suficiente por lo que esos fallos terminan por ser percibidos por el cliente provocando un notable aumento en las fallas externas.

3.2 Etapa II. Mejora.

En esta etapa se proponen mejoras a los problemas detectados en el diagnóstico y se vela por el cumplimiento de las acciones que la posibilitan.

3.2.1 Paso 1. Identificación y descripción de los principales servicios en el hotel.

El hotel está pensado para gente que sabe apreciar lo exclusivo y diferente; un abanico de servicios y sugerentes experiencias para disfrutar en pareja o con amigos. Prestamos los siguientes servicios:

- **Servicio de Restauración Gastronómica:**

El servicio inicia con la entrada del cliente en el restaurante. El mesero recibe con cordialidad al cliente preguntándole en el área y la mesa qué desea sentarse. En este caso, el restaurante cuenta con una sala de espera y juegos, en caso de que todas las mesas se encuentren ocupadas. Una vez que el cliente recibe el menú con la variedad de propuestas gastronómicas, la orden es ingresada y tomada por el mesero quien comparte el pedido con la cocina, misma que recibe la orden. El área de la cocina inicia la preparación de la comida, cuando el platillo se encuentre listo se le notifica al mesero para que recoja y lleve el platillo a la mesa del cliente. Tras haber consumido los alimentos por parte del cliente y haber recibido la señal de ofrecerle la cuenta, se le procede a tomar su cuenta y a cobrar(**anexo 8**).

- **Servicio de Lobby Bar:**

El servicio de Lobby Bar inicia con el ingreso del cliente al bar. Posteriormente solicita al mesero una mesa, en caso de que no hayan mesas disponibles el mesero acompaña al cliente y le brinda un trago mientras espera la mesa para luego entrar al bar y solicitar la mesa. Si hay mesas disponibles el mesero acompaña al cliente a la mesa y le presenta o le entrega la carta menú con una gran variedad de bebidas, cafés y snacks. El cliente analiza lo que desea tomar y luego el administrador registra la orden y hace el pedido al Barman. Este último prepara el pedido, el cual es servido por el mesero. Una vez el cliente consume su pedido ordena la cuenta y el administrador emite la factura. Por último y con el objetivo de que el cliente haya quedado satisfecho, este paga la cuenta y abandona el Bar, finalizando así el proceso (**anexo 9**).

- **Servicio de Alojamiento:**

El servicio de alojamiento comienza con el arribo del cliente al hotel, recibimiento, bienvenida, y traslado a la recepción por el maletero. El recepcionista le da la bienvenida para luego solicitar información y consultar el listado de llegadas. Si no es una llegada prevista se consulta si hay disponibilidad o no y se busca una solución. En el caso de que sea una llegada prevista se consulta el listado de llegadas. Se le solicita al cliente el Pasaporte, Visa y Voucher de AAVV (documento de carácter informativo emitido por las agencias de viajes) para el llenado de tarjetas, mientras se le brinda un cóctel de bienvenida. Luego se le informa sobre los servicios del hotel, horarios y gestión de ventas. Se le entrega la tarjeta al huésped, crédito e informaciones varias. Más tarde se solicita la presencia del maletero, se le entrega la llave y se le desea una feliz estancia; para su posterior traslado a la habitación, chequeo y explicación de la habitación, servicio de caja fuerte y apertura de minibar. Por último el recepcionista introduce los datos en el sistema informático de gestión hotelera quedando registrado el huésped (**anexo 10**).

- **Servicio de Recepción:**

En este servicio el recepcionista recibe al cliente con un saludo lo atiende y pregunta por el número de personas que desean hospedarse. Verifica la disponibilidad en el reporte de ama de llave y sino hay disponibilidad se le ofrece una alternativa de habitación. En caso de que haya habitación disponible se le suministran las tarifas de las habitaciones al cliente y se les entrega la tarjeta de registro para que la llene. Se verifica la tarjeta que esté debidamente llena por el huésped y se le asigna la habitación. Luego se solicita el cobro de la estadía, se registra la habitación en el sistema y se hace el abono de la habitación en el sistema. Posteriormente se entrega el recibo de pago a huésped y el otro grapado va para la auditoría. Por último archiva la tarjeta de registro. El proceso finaliza al solicitar la ayuda del maletero para que acompañe al huésped a la habitación (**anexo 11**).

- **Servicio de lavandería - Lavado de prendas de huéspedes:**

El servicio inicia cuando el huésped solicita el lavado de algunas prendas personales. El ama de llaves notifica al departamento de lavandería de la requisición del cliente, en el caso de que la notificación no sea recibida se pide disculpas al cliente, se hace anotación a la ama de llave y se notifica a la camarera por parte del cliente. Si la notificación es recibida el encargado (mucama), traslada la ropa a la lavandería para hacer inspección, calificación y conteo de la ropa. Luego se ejecuta el lavado y se revisa la ropa post- lavado. Más tarde se realiza el documento de salida de la ropa y se entrega a la camarera quien hace la entrega al huésped. Si el cliente queda satisfecho se hace factura a la habitación y termina el servicio. Si este queda insatisfecho se lo notifica a la camarera, se le pide disculpas y se comienza el proceso nuevamente(anexo 12).

- **Otros servicios:**

Servicio de Salón de Fumadores, Servicio de Sala de Juegos, Servicio de Salón Multipropósito y Tienda de Variedades.

Como complemento a la investigación es necesario comprender que causas ocasionan la insatisfacción desde un punto de vista interno en los servicios que influyen en este proceso. Para ello se desarrolló la herramienta Diagrama Ishikawa o Diagrama Causa-Efecto: una herramienta visual utilizada para identificar y analizar las posibles causas de un problema o efecto específico. El efecto del cual parte dicho diagrama es: Insatisfacción de los clientes.

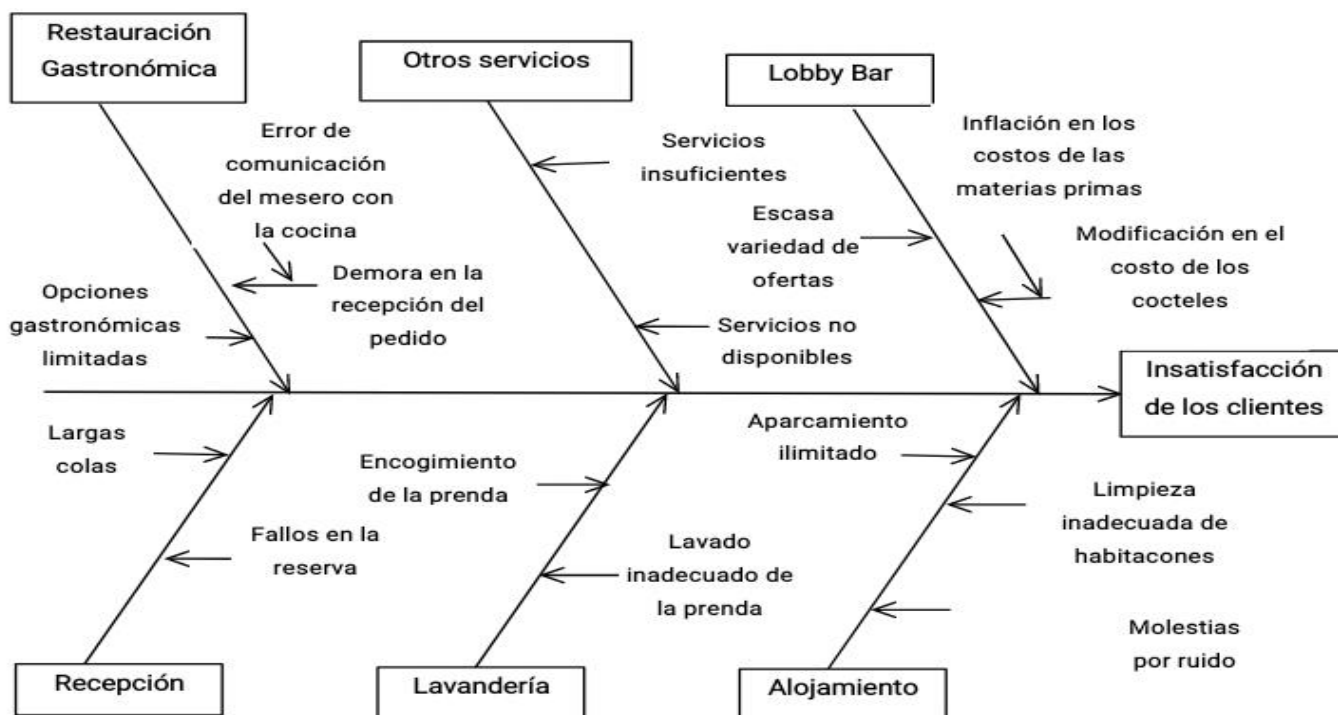


Figura 3.1: Diagrama de Ishikawa

Con el propósito de eliminar las deficiencias detectadas en los servicios claves y de aseguramiento de los procesos en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, se proponen diferentes acciones para cada servicio, las cuales si se implementen de forma correcta y eficiente, garantizarán una reducción paulatina de insatisfacción de los clientes:

Servicio de Restauración Gastronómica

- ✓ Dado que la entidad cuenta con los recursos económicos suficientes, invertir en la compra de un iPad o algún equipo eléctrico parecido que les permita ingresar o tomar la orden del cliente pues mediante la conexión de este a la red wi-fi se podría compartir el pedido directamente con la cocina, de esta manera se ahorra tiempo considerable además de que evita la posibilidad de error entre la comunicación del mesero a la cocina en la preparación al gusto del cliente,
- ✓ Para ofrecer diversas opciones gastronómicas, el hotel puede colaborar con restaurantes locales o introducir especialidades culinarias en su propio restaurante. Esto permite a los huéspedes tener una gran variedad de opciones gastronómicas, adaptadas a distintos gustos y preferencias.

Otros servicios

- ✓ La dirección del hotel debe investigar para identificar los servicios más demandados y asegurarse de que se ofrecen para mejorar las experiencias de los huéspedes.
- ✓ Mantener una buena comunicación entre departamentos con los clientes. Si de antemano saben que algún servicio no estará disponible, deben informar al huésped en el momento de hacer la reserva. Y si se trata de algún desperfecto durante su estancia, dar visto al personal responsable y mantener informado a los huéspedes.

Servicio de Lobby Bar

- ✓ Tomar en cuenta y darle seguimiento, dentro de las posibilidades, a las opiniones de los clientes.
- ✓ Efectuar venta de bebidas y tragos en línea para generar otra vía de ingreso monetario.
- ✓ Ahorrar energía para reducir costes y capear la inflación, desenchufando los equipos y apagando las luces de las áreas que no se estén siendo utilizadas.

Servicio de Recepción

- ✓ Para los huéspedes recién llegados, el implementar un quiosco en recepción para que realicen su check in en línea va a permitir que los recepcionistas estén disponibles para tareas más específicas. Al mismo tiempo que mejora la experiencia del huésped.
- ✓ Efectuar un cambio de habitación a un categoría superior o con alguna cortesía al huésped para remediar el error. Adoptar un sistema de reservas a tiempo real que minimice los errores al máximo, puede ser una mejor solución para adelantarse a un posible contratiempo.

Servicio de Lavandería

- ✓ Utilizar el ciclo correcto para lavar y secar según la tela de la ropa.
- ✓ Velar por que se cumpla de forma correcta y precisa cada uno de los procesos que incluye el ciclo de lavado de las prendas.

Servicio de Alojamiento

- ✓ El hotel puede plantearse asociarse con aparcamientos cercanos o utilizar servicios de aparcacoches. Ofreciendo alternativas, los huéspedes pueden encontrar fácilmente un aparcamiento adecuado y seguro.
- ✓ El personal del hotel debe prestar una atención meticulosa a la limpieza, asegurándose de que las habitaciones estén limpias y bien mantenidas. Contar con un software hotelero que les ayude también sería una muy buena opción. El personal puede conectarse al PMS mediante un teléfono móvil para comprobar qué habitaciones se pueden limpiar y marcarlas listas apenas lo estén.
- ✓ El hotel puede realizar un cambio de habitación para que el huésped esté más tranquilo, avisar a los causantes del ruido de que bajen el volumen o la fuente de ruido o incluso expulsarles del hotel si su comportamiento disruptivo continúa. Si el ruido proviene del exterior, el hotel puede ponerse en contacto con las autoridades locales, dependiendo en este caso de lo que señalen las Ordenanzas Municipales.

A partir de los resultados anteriores y de las quejas que se han venido recibiendo en los últimos meses sobre los distintos servicios y que a su vez han estado afectando negativamente al desempeño de gestión de calidad y repercutiendo en la satisfacción del cliente, se hace imprescindible realizar un diagrama de Pareto para determinar los servicios predominantes y trabajar sobre ellos.

El equipo de trabajo recopila los diferentes servicios y la frecuencia con la que ocurren las quejas en cada uno de ellos. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3.4: Frecuencia con la que ocurren las quejas.

No	Servicios	Quejas	Frecuencia relative	Frecuencia relativa acumulada
1	Lobby Bar	10	34 %	34 %
2	Restauración gastronómica	7	24 %	58 %

3	Recepción	5	17 %	75 %
4	Alojamiento	4	14 %	89 %
5	Otros servicios	2	7 %	96 %
6	Lavandería	1	3 %	100 %
	Total	29	100 %	

Con la realización del diagrama de Pareto (ver **anexo 13**) se puede concluir que al atender y dar solución a los criterios que están generando insatisfacción (Lobby Bar, Restauración gastronómica, Recepción), se puede resolver el 75 % del total de insatisfacciones y el impacto que generan estas en la percepción de futuros clientes sobre la instalación.

3.2.2 Paso 2. Identificación de los fallos y efectos en los servicios.

Para el presente paso se desarrolló la herramienta conocida como AMFE, los resultados de esta se muestran en el **anexo 14**, cuyo objetivo es identificar los modos de fallos potenciales en productos/ servicios o procesos y su evaluación considerando la severidad de sus efectos, la ocurrencia de causas y la oportunidad para detectarlos con vistas a priorizar los fallos potenciales del producto o proceso y prevenir su ocurrencia.

Con esta herramienta se analizaron las principales deficiencias en los diferentes servicios arrojadas por el diagrama de Pareto en el paso anterior, los cuales suponen riesgos en el proceso, sus efectos y causas. La misma proyecta en sus resultados las insuficiencias más importantes a tener en cuenta, es decir las de mayor NPR, y establece medidas para tratar las mismas. Dentro de las de mayor incidencia se encuentran incumplimiento de requerimientos de reserva, la presencia de clientes o grupos no previstos, las irregularidades en servicios y overbooking (se produce cuando el hotel vende más habitaciones de las que tiene disponible)

3.2.3 Paso 3. Implementación del plan de mejora.

En este paso de implementación de las acciones correctivas propuestas en la investigación, se muestra a continuación en una tabla resumen tomada de la

tabla del Análisis Modal de Falla y Efecto (AMFE) los cuatro números prioritarios de riesgos más altos analizados. También se muestra en la tabla resumen los responsables de dar seguimiento a las medidas tomadas y un plazo de tres meses para dar seguimiento dichas medidas.

Tabla 3.5: Resumen de la herramienta AMFE para los servicios de Lobby Bar, Resaturación gastronómica y Recepción.

Fallos potenciales	Efectos	NPR	Acciones	OP	Responsable	F/C
Incumplimiento de requerimientos de reserva	Clientes insatisfechos	432	Revisión diaria de reservas, requerimiento Vs. habitación asignada. Comunicar causas y atenciones al cliente.	1	Jefe de Recepción y RRPP	Enero 2025
Presencia de clientes o grupos no previstos		378	Revisar a inicios de la semana el booking un mes vista y alertar.	2	RRPP	Febrero 2025
Irregularidades en servicios		324	Seguimiento a opinión del cliente. Evaluar y categorizar proveedores. Verificar disponibilidad de mercancías. Seguimiento a incidencias, averías y solución. Uso del sistema MANTENER. Aplicación de check list para desayuno y habitaciones	3	Dirección RRPP	Primer trimestre del 2025
Overbooking		270	Actualización diaria de la disponibilidad de cupos y ventas abiertas en los sitios web.	4	Comercial y reserva	Enero 2025

Conclusiones generales

1. Se desarrolló un marco teórico referencial, derivado de la literatura nacional e internacional consultada, que permitió disponer de toda la base teórica que sirvió de sustento al presente trabajo en temáticas como: calidad, gestión de la calidad, calidad en el turismo y normas ISO 9000:2015
2. Se propuso un procedimiento según la literatura revisada, que permitió lograr el objetivo de la investigación, el cual incluye herramientas tales como: método de experto, el modelo ServQual, cuestionarios, diagrama de procesos, diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto y el método AMFE.
3. Se aplicó el procedimiento propuesto, el cual demostró su eficacia al plantear acciones para superar las deficiencias detectadas y así cumplir con el objetivo de la investigación.

Recomendaciones

Con el fin de motivar la realización de investigaciones futuras, que enriquezcan el resultado de la presente investigación, se plantean las recomendaciones siguientes:

1. Difundir a todos los trabajadores los resultados de la presente investigación a fin de que todos tomen conciencia de la gravedad del problema de gestión de la calidad.
2. Aplicar el procedimiento propuesto a otros hoteles y establecimientos que brinden servicios al cliente.
3. Socializar los resultados obtenidos en la investigación mediante la participación en eventos y publicar los resultados en revistas científicas.

Referencia Bibliográfica

- Aguero, D.M. (2010). Propuesta de un procedimiento para la mejora de la calidad en la unidad empresarial de base productiva UEBP Camilo Cienfuegos. Trabajo de Diploma de la UCLV - Buscar con Google.
- Alberca-Pauta, I., Apolo-Ordoñez, A., Coronel-Andrade, E., Lavayen-Chalaco, R., and Ortiz-Ajila, B. (2021). Gestión por procesos, una ventaja para mejorar la gestión administrativa de las mipymes bajo un "mapeo y diagrama de procesos" en el cantón Machala. *Journal of finance*, 3(1), 48-64.
- Amador, R. C. C., and Coria, E. C. (2016). La calidad en el servicio turístico y las redes de comercialización. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 4(8).
- Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión:: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28.
- Astier Peña, M. P., Maderuelo-Fernandez, J.-A., Jiménez Julvez, M. T., Martín Rodríguez, M. D., and Palacio Lapuente, J. (2010). Análisis proactivo del riesgo: el análisis modal de fallos y efectos (AMFE). *Revista clínica electrónica en atención primaria*(18), 0001-0008.
- Avich Wanton, R. d. I. M., and Pellicer Durán, R. G. (2023). Procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan. *Economía y Desarrollo*, 167(2).
- Bañeras Gómez-Tejedor, J. (2014). La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial. *línea*, [consulta: 16-2-2017], Disponible en: <http://www.informacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial>.
- Bejarano Prieto, Y. M., Hernández Villamil, J. I., and Merchán Hernández, M. E. (2017). *Indicadores de gestión hotelera; un estudio de correlación canónica*.
- Beltrán, L., González, E., Lizardi, M., and Portugal, J. (2008). Servqual: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos

- del H. Ayuntamiento de Cajeme. *Revista del departamento de contaduría y finanzas: publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*.
- Blanco, M. S. (2021). Calidad del turismo sostenible desde la perspectiva del cliente. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12(18), 179-196.
- Brizuela, J. A. T., Suarez, E. O., and Ávila, E. B. L. (2021). Gestión del Turismo Cultural en la Era Post COVID: RETOS PARA CUBA. 10ma Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín,
- Caballero Márquez, J. A., Ovalle Díaz, S. M., Ramírez León, Z. Y., and Mendoza Roca, W. M. (2022). Innovación-Implementación de hoja de verificación en la empresa Taller de Soldadura y Metalmecánica ARMATOM.
- Camisón, C., Cruz, S., and González, T. (2019). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Campos, D. F., and Marodin, T. G. (2013). El uso de matrices de oportunidad para el análisis de los servicios hoteleros en la ciudad de Natal, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(4), 661-681.
- Carrión, B. R. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 67-73.
- Carvajal Prieto, L. A. (2014). Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. *Revista EAN*(76), 78-91.
- Casal, F. M. Z. (2019). *Turismo alternativo servicios turísticos diferenciados animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo*.
- Cazañas-Rivero, M., González-González, A., and de los Ángeles González-Solá, M. (2011). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de alojamiento en el Hotel "Gran Caribe Villa Tortuga". *Ingeniería Industrial*, 32(1), 37-42.
- Chávez, L.-F., De-La-Rosa, S.-E., Manjarres, J.-C., Valbuena, S.-G., and Becerra-Torres, M. (2024). Diagrama de Pareto. Perspectiva de la Asignatura de Control de la Calidad. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 6(1), 51-56.

- Chagoya, E. R. (2008). Métodos y técnicas de investigación. *Obtenido de Gestipolis*: <https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion>.
- Choez, F. N. Z., and Moreira, E. M. V. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
- Cianca, P. L. G. (2019). TORMENTA DE IDEAS ESTRUCTURADA.
- De la Guerra, J. P. (2015). Las siete herramientas de la calidad.
- de la Luz González-Reyes, L., and Moreno-Pino, M. (2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-14.
- Delgado, H. B. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia and Sociedad*, 4(1), 11.
- Díaz, B. E. G., Tarapuez, E., and Hernández, R. P. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593-609.
- dos Santos, G. A. B., and Campos, G. (2021). El uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. *La Técnica*, 11(2), 13-21.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Espinoza Revelo, E. J., and Huacho Checa, M. A. (2023). Nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de MiPymes del subsector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito. *Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30*.
- Farías Campos, F. A. M. (2016). Propuesta de una definición de calidad para la universidad. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(3), 97-111.

- FERNÁNDEZ, J. (2015). El Turismo sostenible en España. *Obtenido de EL TURISMO SOSTENIBLE EN ESPAÑA:: <https://core.ac.uk/download/pdf/61914699.pdf>*.
- Fernando, A. M., Bencomo, Y. V., de la Paz, D. P., and López, L. E. V. (2022). Estrategia de comunicación externa para la reactivación del turismo post COVID-19 en el Hotel Deauville. *Alfa Publicaciones*, 4(3), 280-295.
- Forrellat Barrios, M. (2014). Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. *Revista cubana de hematología, inmunología y hemoterapia*, 30(2), 179-183.
- García Martínez, E. M. (2023). Aplicación del diagrama de Pareto para la priorización de problemas en la industria agroalimentaria.
- González, G. B., & Aranda, M. F. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 212-228.
- González, J. L. N., Sánchez, I. M. R., Muñoz, D. B., and Paulova, N. (2016). El turismo a nivel mundial. *International journal of scientific management and tourism*, 2(1), 129-144.
- Gonzalez, J. N. C., and Dueñas, D. A. C. (2020). Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmecánicas del departamento de Boyacá. *IngeCuc*, 16(1), 241-251.
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. In: Interamericana Editores SA México DF México.
- Gutiérrez-Pulido, H., and De la Vara Salazar, R. (2009). Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. México, DF. McGrawHill. In: SA de CV.
- HenríquezENRIQUEZ, L. A., and HENRIQUEZ, V. A. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista espacios*, 40(29).
- Hernández, L., Torrero, P., and Hernández, V. (2014). Mapas mentales, mapas conceptuales, diagramas de flujo, esquemas. *Red Durango de Investigadores Educativos, AC*.
- Hernández, M. A., Cantin Garcia, S., Lopez Abejon, N., and Rodriguez Zazo, M. (2010). Estudio de encuestas. *Estudio de Encuestas*, 100.

- Hernández, S. D. R. P. (2021). *La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la Fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019* Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Herrera Cárdenas, P. L., and López Rodríguez, M. (2021). El turismo: la gestión de la calidad y sus costos. *Cofin Habana*, 15(2).
- Herrera Guaitara, R. J. (2011). *Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su incidencia en el Volumen de Ventas de la Comercializadora e Importadora Grupo Canguro Cía. Ltda*
- Huanaco Bustinza, M. Z. (2019). Aplicación del método Ricardo Dolorier para mejorar la comprensión lectora en estudiantes del cuarto grado de educación primaria de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Cusco.
- Hurtado de Mendoza, F. (2003). Cómo seleccionar los expertos. *Disponible en el sitio: <http://www.monografia.com>*.
- Jiménez, C. C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El periplo sustentable*(11), 5-21.
- Jiménez, M. F. (2014). OPTIMIZACIÓN DE UN MECANISMO DE CUATRO BARRAS USANDO EL ALGORITMO DE OPTIMIZACIÓN BASADO EN TORMENTA DE IDEAS.
- Laza Gil, B. J. (2023). *Estrategias de gestión hotelera para mejorar el servicio del Campismo Canimar Abajo* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
- Lema, M. R. V., and Loaiza, J. P. V. (2021). Liderazgo bajo el enfoque de calidad de los estándares ISO 9000. *Revista Boliviana de Administración*, 3(2), 75-94.
- Llacsá Bustinza, K. A. (2019). Planteamiento de Directivas en base a disposiciones vigentes y principios de gestión de calidad de la ISO 9000: 2015 para mejorar las deficiencias en la fase de ejecución de proyectos de obras por la modalidad de Administración Directa – Caso Municipalidad Distrital de Ananea.

- Leyva Salazar, D. L. (2018) Procedimiento para la Gestión de la Calidad en la Prestación de los Servicios Hoteleros. Buscar con Google.
- López, M. I. S. C., Díez, Á. J. C., and Torres, E. S. N. (2020). Estrategias de calidad de servicio para la satisfacción del cliente de una empresa privada. *Revista científica epistemía*, 4(2).
- Macías-Villacreses, T. L., Martínez-Llauca, G. T., and Lino-Mero, H. J. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Polo del conocimiento*, 7(3), 1395-1411.
- Macías, M. E. U. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies. *Lebret*(5), 333-354.
- Maldonado, E. F. N., Ramón, E. X. G., Labanda, D. Q., and Muñoz, V. E. S. (2017). Herramientas de la calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*.
- Maldonado, J. (2018). Fundamentos de calidad total. *TEGUCIGALPA, MDC, Honduras. Obtenido de jmaldona00@yahoo.com*.
- Maldonado, M. (2015). Círculo de Deming en el Departamento de Producción de las empresas fabricantes de Chocolate Artesanal de la ciudad de Quetzaltenango. *Quetzaltenango, México*.
- Martínez, P. d. R. E., and Padón, E. I. Á. (2019). Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Contribuciones a la Economía*, 17(3), 12.
- Martínez, T.D.L.M.E. (2010). Modelo y procedimiento para la gestión de calidad integral en la cadena transfusional cubana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV - Buscar con Google.
- Mayo Alegre, J. C., Loredó Carballo, N. A., and Reyes Benítez, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2), 49-67.
- Medici, L. (2020). ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 14(1), 3-13.
- Medina, F. L. C., Díaz, A. d. P. L., and Cardenas, C. R. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad

- para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo: 12+ D*, 17(1), 59-69.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Medina Enriquez, A., García Azcanio, A., and Hernández Nariño, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. *Revista Cubana de Investigaciones Turísticas*, 7(3).
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Medina Enriquez, A., García Azcanio, A., and Hernández Nariño, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. *Revista Retos Turísticos*, 7(3), 14-19.
- Monsalve Castro, C., and Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*(78), 160-173.
- Morales Reyna, F. R., Terranova Borja, G. F., and Sandoya Mayorga, L. (2019). La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas. *Opuntia Brava*, 11(4).
- Motta Guillen, F. (2020). Plan de mejora de la calidad de prestación de servicios de la salud en el Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega de Abancay, Apurimac-2020.
- Navarrete, F. J. B. (2021). Calidad: un nuevo enfoque conceptual y definiciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 20(1), 3.
- Nishizawa, R. M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*(34), 181-209.
- Noriega, J. L. F. (2004). La calidad en el turismo: mercado de trabajo: formación y capital humano. *Mediterráneo económico*(5), 169-194.
- Ortiz, Ó. C. G., and Ortiz, J. A. A. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones.

Pacheco Rodríguez, B. R. (2021). Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001: 2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp Ingenieros SAC.

Paiva Peñaloza, O. J. (2018). Gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario de la municipalidad distrital de La Unión-2018.

Palacios Mosquera, M. S. (2018). Detección de outliers espaciales utilizando el diagrama de dispersión de Moran y el variograma Nube.

Palma, H. G. H., Parejo, I. B., and Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.

Palma, R. J. C., Merizalde, C. K. B., and Flores, F. M. F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001: 2015. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644.

Palomar Yarritu, I. (2022). Diseño de gráficos de control no paramétricos para el coeficiente de correlación de Spearman.

para la Calidad, F. L. (2019). Sistemas de gestión de la calidad: herramientas para el análisis, cuantitativo y cualitativo.

Pérez Campdesuñer, R., Noda Hernández, M., and Miguel Guzmán, M. Procedimiento para la Mejora de la Gestión de la Calidad en un Destino Turístico, (2008). - Buscar con Google. (s. f.).

Pérez, R. M. I. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de turismo* (28), 121-143.

Pingo, P. M. A., Poicon, E. C. L. F., Vargas, S. R., and Tito, L. P. D. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 632-647.

Pisco, L. L. M., and Vasco, M. E. D. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Domino de las Ciencias*, 3(1), 163-176.

Quiñones Martínez, A. (2019). La calidad en el servicio en un hotel del noreste de Mérida, Yucatán: evaluación y propuesta de mejora.

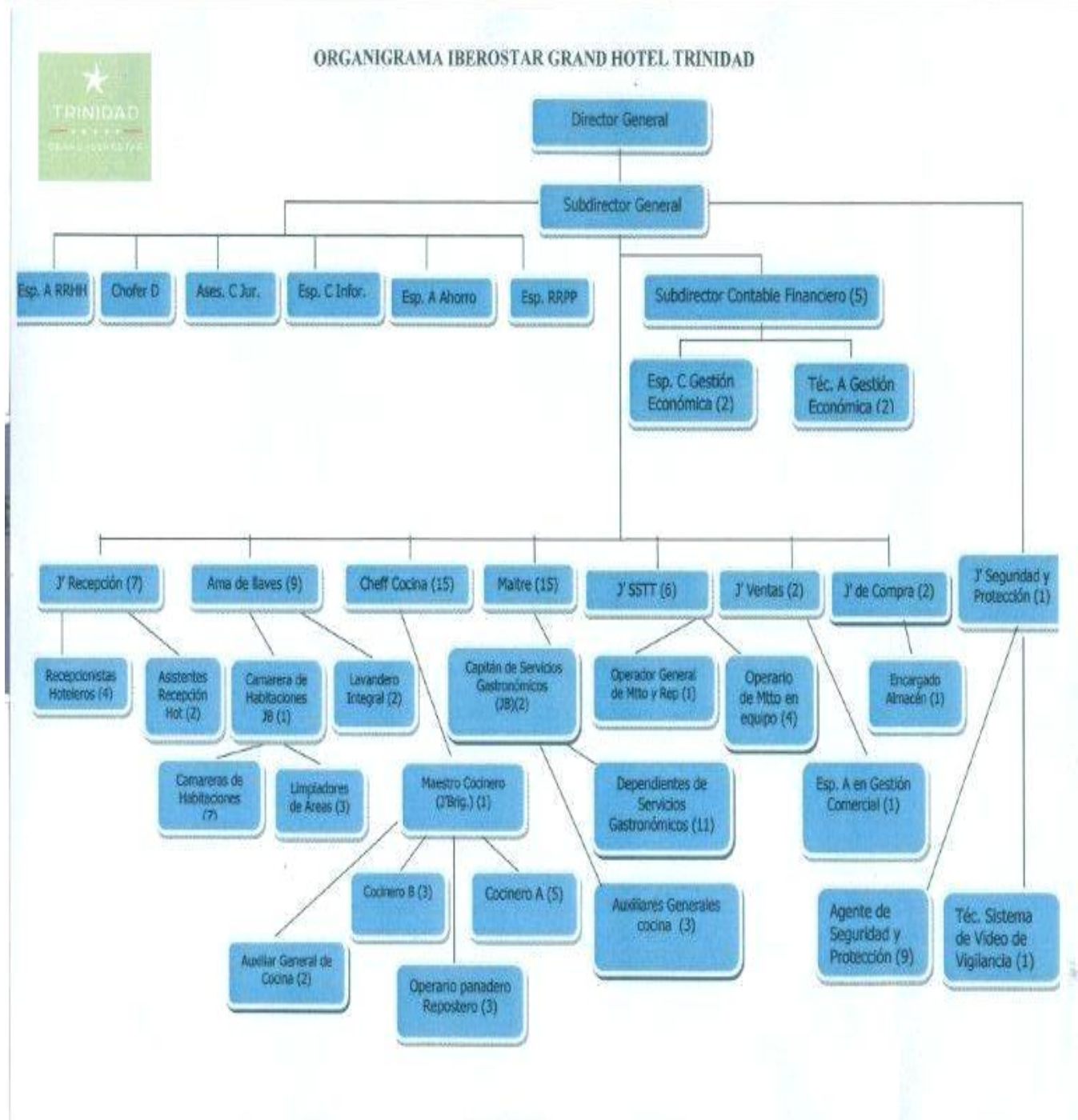
Quiñones, M. E. V. (2007). *Calidad y servicio. Concepto y herramientas*. Universidad de la Sabana.

- Quispe Miranda, O. Clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro retablos artesanales: caso Artesanías & Retablos Killa, distrito Ayacucho, 2021.
- Reguant Álvarez, M., and Torrado Fonseca, M. (2016). El método delphi. *REIRE: revista d'innovació i recerca en educació*.
- RM Avih Wanton,. (2023). Procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan - Buscar con Google.
- Rodríguez, J. L. R., and Chávez, E. S. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
- Rodríguez Rodríguez, J. L., and Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
- Rojas, A. R.-F. (2009). Herramientas de calidad. *Universidad Pontificia Comillas, Madrid*.
- Rojas Lema, S. (2019). IMPLEMENTACIÓN DE ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE). *3C Tecnología*, 8(1).
- Sánchez, R., Hidalgo, L., Coraquilla, K., Sacoto, J., and Guerra, J. (2021). Estratificación de Datos.
- Sánchez, Y. M. (2019). Consideraciones para una definición de calidad desde un enfoque salubrista. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFO DIR*(30).
- Santabábara, J. (2019). Cálculo del intervalo de confianza para los coeficientes de correlación mediante sintaxis en SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–14-11–14.
- Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., and Ospino, L. S. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233.
- Serrano-Amaya, S. E., and Poveda-Cedeño, E. (2020). Modelo de Gestión Hotelera de la Ciudad de Portoviejo: Artículo de Investigación. *Revista*

- Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN- ISSN: 2697-3456*, 4(6 Ed. esp.), 11-31.
- Serrano, S. C. (2005). Clasificación de los costes de calidad en la gestión de la calidad total. *Partida Doble*, 171, 88-97.
- Sissi Diaz Orozco,. (2015). Metodología y Caja de Herramientas para la Mejora de los Proceso. Aplicación en el Hotel «BRISAS DEL MAR» - Buscar con Google.
- Sotomayor, M. H. I. (2014). *Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros*. Ecoe Ediciones.
- Suárez Cabello, M. J. (2019). Gráficos de control para el coeficiente de variación multivariante: estado actual y análisis comparativo.
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones.
- Tello Chumacero, F. J., and Tello Chumacero, J. J. (2018). Propuesta de un plan de mejora fundamentado en el modelo de ishikawa para mejorar la calidad de la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Pablo, Cajamarca-2015.
- Torres, M. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. (2).
- Vásquez Tasayco, A. (2013). Calidad y calidad educativa.
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., and García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en educación médica*, 1(2), 90-95.
- Vera Torres, C. (2015). Dimensión ética en la formación de psicología comunitaria en universidades de Lima-Perú.
- Wong, K. C., Woo, K. Z., and Woo, K. H. (2016). Ishikawa diagram. *Quality Improvement in Behavioral Health*, 119-132.
- Y Pavón-Sicilia. (2018). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos.
- Zeithaml, V. A. (2009). Marketing de servicios.

Anexos

Anexo 1: Organigrama del Iberostar Grand Hotel Trinidad.



Anexo 2. Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003)

- Listado inicial de las personas que cumplen con los requisitos para ser expertos.

Código del experto	Ocupación
1	Especialista de la UNISS
2	Especialista en Gestión Económica
3	Especialista Comercial E/P
4	Especialista en Gestión del Capital Humanos
5	Especialista en Ciencias Informáticas
6	Especialista en Gestión de la Calidad
7	Técnico en Gestión Económica
8	Encargado de Almacén
9	Especialista en Uso Racional de la Energía
10	Capitán de Salón
11	Especialista Comercial
12	Jefe de Recepción
13	Especialista en Relaciones Públicas
14	Especialista en Recursos Naturales

Anexo 2: Continuación

- Encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									X	
2				X						

3								X		
4							X			
5					X					
6										X
7			X							
8					X					
9								X		
10						X				
11									X	
12		X								
13								X		
14							X			

$$K_{c1} = 9(0,1) = 0.9 \quad K_{c2} = 4(0,1) = 0.4 \quad K_{c3} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c4} = 7(0,1) = 0.7$$

$$K_{c5} = 5(0,1) = 0.5 \quad K_{c6} = 10(0,1) = 1 \quad K_{c7} = 3(0,1) = 0.3 \quad K_{c8} = 5(0,1) = 0.5$$

$$K_{c9} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c10} = 6(0,1) = 0.6 \quad K_{c11} = 9(0,1) = 0.9 \quad K_{c12} = 2(0,1) = 0.2$$

$$K_{c13} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c14} = 7(0,1) = 0.7$$

Anexo 2. Continuación

- Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación:

Experto 1

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización		X	

Experto 2

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Anexo 2. Continuación

Experto 3

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		

Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 4

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 5

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	

Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Anexo 2. Continuación

Experto 6

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 7

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 8

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 9

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización			X

Anexo 2: Continuación

Experto 10

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	

Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 11

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Anexo 2. Continuación

Experto 12

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X

Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 13

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 14

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		

Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Anexo 2. Continuación

- Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka)

$$Ka1 = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.98$$

$$Ka2 = 0.13 + 0.24 + 0.06 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.62$$

$$Ka3 = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.98$$

$$Ka4 = 0.21 + 0.12 + 0.06 + 0.06 + 0.05 + 0.10 = 0.6$$

$$Ka5 = 0.21 + 0.12 + 0.06 + 0.06 + 0.07 + 0.14 = 0.66$$

$$Ka6 = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18 = 1$$

$$Ka7 = 0.13 + 0.22 + 0.06 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.6$$

$$Ka8 = 0.13 + 0.22 + 0.10 + 0.04 + 0.07 + 0.14 = 0.7$$

$$Ka9 = 0.27 + 0.24 + 0.10 + 0.06 + 0.07 + 0.10 = 0.84$$

$$Ka10 = 0.21 + 0.22 + 0.10 + 0.06 + 0.07 + 0.14 = 0.8$$

$$Ka11 = 0.21 + 0.24 + 0.10 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.88$$

$$Ka12 = 0.13 + 0.22 + 0.10 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.64$$

$$Ka13 = 0.21 + 0.24 + 0.10 + 0.08 + 0.09 + 0.18 = 0.9$$

$$Ka14 = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.98$$

Anexo 2. Continuación

Resultados de los cálculos correspondientes de los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia (Kc, Ka, K).

Código del Experto	Kc	Ka	K	Competencia
1	0.9	0.98	0.94	ALTO

2	0.4	0.62	0.51	MEDIO
3	0.8	0.98	0.85	ALTO
4	0.7	0.6	0.65	MEDIO
5	0.5	0.66	0.58	MEDIO
6	1	1	1	ALTO
7	0.3	0.6	0.45	BAJO
8	0.5	0.7	0.6	MEDIO
9	0.8	0.84	0.82	ALTO
10	0.6	0.8	0.7	MEDIO
11	0.9	0.88	0.89	ALTO
12	0.2	0.64	0.42	BAJO
13	0.8	0.9	0.85	ALTO
14	0.7	0.98	0.84	ALTO

Anexo 2. Continuación

Para la selección del número de expertos necesarios, se fijan los valores siguientes:

nivel de precisión deseado ($i = 0.1$);

nivel de confianza (99%);

proporción estimada de errores de los expertos ($p = 0.01$); y

constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido ($k = 6.6564$).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2} = \frac{0.01 (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2} = 6.5898$$

Obteniéndose un valor de $M = 6.5898 \approx 7$ expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos.

Anexo 3: Modelo ServQual

Dimensiones del modelo ServQual	Aspectos a medir por dimensiones
Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento de aspecto moderno • Instalaciones físicas visualmente atractivas • Apariencia integral de los colaboradores o trabajadores • Elementos tangibles atractivos (ej: mobiliarios, etc)
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de promesas • Interés en la resolución de problemas (por parte de la entidad) • Realizar el servicio inmediatamente • Concluir en el plazo prometido
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores o trabajadores comunicativos y asertivos • Colaboradores rápidos • Colaboradores dispuestos a ayudar • Colaboradores que responden • Colaboradores creativos
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que transmiten confianza • Clientes seguros con su proveedor (del servicio) • Colaboradores amables • Colaboradores bien formados (capacitados)
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada al

	<p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none">• Horario conveniente• Atención personalizada de los colaboradores• Preocupación por los intereses de los clientes• Comprensión por las necesidades de los clientes
--	---

Iberostar Grand Hotel Trinidad

Encuesta a clientes

Buenos días, soy estudiante de último año de la carrera de Ingeniería Industrial.

¿Podría contestar algunas preguntas con relación al servicio brindado? Gracias

1. ¿Considera usted que el equipamiento de la entidad es de aspecto moderno?

☐ Si

☐ No

2. ¿Los trabajadores poseen una apariencia integral limpia o moderna?

☐ Si

☐ No

3. ¿Se cumplen las promesas realizadas a usted como cliente?

☐ Si

☐ No

☐ En ocasiones

4. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son cómodas?

☐ Si

☐ No

☐ Solo algunas

5. ¿La empresa lo tiene informado sobre la ejecución de los requerimientos?

☐ Si

☐ No

6. ¿Considera que el personal tiene los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas de forma clara y precisa?

☐ Si

☐ No

7. ¿Cree que el personal entiende las necesidades específicas de usted?

☐ Si

☐ No

8. ¿Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos?

☐ Si

☐ No

☐ Solo algunos

9. Cuando usted tiene problemas con el sistema, ¿se muestran interesados en resolver?

☐ Si

☐ No

10. ¿El sistema funciona de forma correcta sin errores?

☐ Si

☐ No

11. ¿Considera que el comportamiento del personal influye confianza en usted?
- ☐ Si
- ☐ No
12. ¿El personal se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias?
- ☐ Si
- ☐ No
13. ¿El servicio responde a lo que esperaba sus necesidades?
- ☐ Si
- ☐ No
14. ¿El servicio que le proporciona la empresa es rápido?
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ En ocasiones
- ☐ Casi nunca
15. ¿Considera que el personal siempre está dispuesto a ayudar?
- ☐ Si
- ☐ No
16. ¿Los trabajadores muestran amabilidad y cortesía con usted?
- ☐ Si
- ☐ No
17. ¿El personal cuenta con información disponible?
- ☐ Si
- ☐ No
18. ¿La información que le brinda es adecuada y concreta?
- ☐ Si
- ☐ No
19. ¿La entidad cuenta con personal que le brinde información personalizada?
- ☐ Si
- ☐ No



Anexo 5: Resultados de la encuesta reflejados en el modelo ServQual.

Dimensiones (ServQual)	Items o preguntas	Valoración del Cliente					Total de clientes	Promedio por items
		1	2	3	4	5		
Elementos Tangibles	Considera usted que el Equipamiento de la entidad es	4	8	10	15	20		3.684

	de aspecto moderno							
	Los trabajadores poseen una apariencia integral limpia o moderna	-	-	2	15	40		4.667
	Las instalaciones físicas de la empresa son cómodas	-	3	7	10	37		4.421
	Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos	2	5	22	10	18		3.649
Promedio de la dimensión elementos tangibles								4.105
Fiabilidad	Se cumplen las promesas realizadas a usted como cliente	5	3	8	15	26		3.947
	Cuando usted tiene problemas con el sistema, se muestran interesados en resolver	3	5	2	22	25		4.070
	El sistema	3	7	12	18	17		3.684

	funciona de forma correcta sin errores							
	El servicio responde a lo que esperaba sus necesidades	-	7	13	20	17		3.825
Promedio de la dimensión fiabilidad								3.882
Capacidad de respuesta	El servicio que le proporciona la empresa es rápido	1	4	15	10	27		4.018
	La empresa lo tiene informado sobre la ejecución de los requerimientos	5	6	11	18	17		3.632
	Considera que el personal siempre está dispuesto a ayudar	-	5	10	20	22		4.035
	El personal cuenta con información disponible	2	4	12	15	24		3.965
Promedio de la dimensión capacidad de respuesta								3.913
Seguridad	Considera que el personal	-	2	15	19	21		4.035

	tiene los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas de forma clara y precisa							
	Considera que el comportamiento del personal influye confianza en usted	-	-	-	23	34		4.597
	Los trabajadores muestran amabilidad y cortesía con usted	-	-	-	14	43		4.754
	La información que le brinda es adecuada y concreta	2	1	19	25	10		3.702
Promedio de la dimensión seguridad								4.272
Empatía	Cree que el personal entiende las necesidades específicas de usted	3	5	10	17	22		3.877

	El personal se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias	5	4	8	21	19		3.789
	La entidad cuenta con personal que le brinde información personalizada	2	5	4	21	25		4.088
Promedio de la dimensión empatía								3.918

Anexo 6: Costos de calidad en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Costos	Clasificaciones de los costos de calidad				Importe en CUP
	Prevención	Inspección	Fallas Internas	Fallas Externas	
Capacitación	x				0.0
Promoción de los servicios	x				166.4
Mantenimiento, calibración y verificación		x			553.3
Servicios contratados de mantenimiento	x				182.6
Gastos de materiales para mantenimiento		x			0.0
Compensación a clientes por				x	261.4

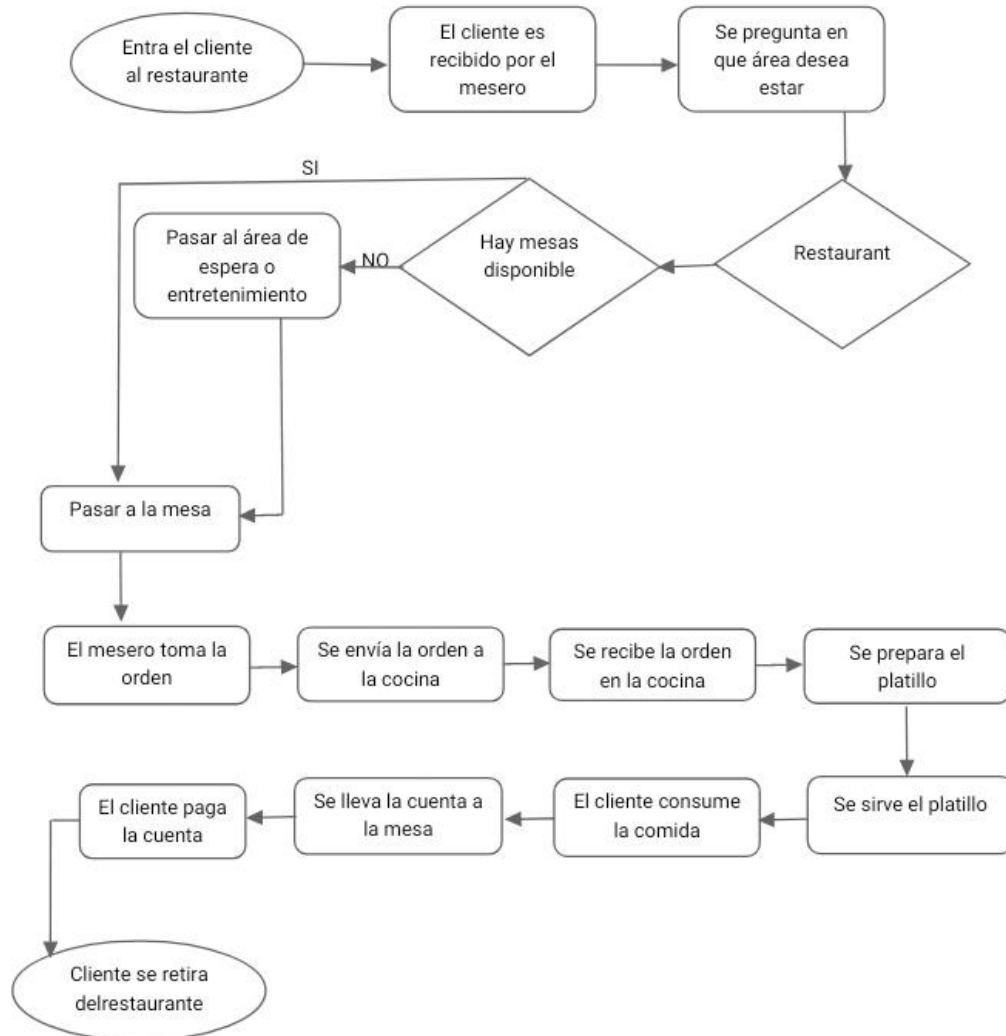
servicios					
Reclamaciones a Touroperadores				x	1 872.2
Deterioro de medios de rotación			x		18.2
Sobregiros			x		426.9
Clientes perdidos por mal servicio				x	122.9
Incumplimiento de tiempos de entrega de servicios			x		9.7
Indisciplina laboral			x		202.0

Anexo 7: Importe de los costos por clasificación en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

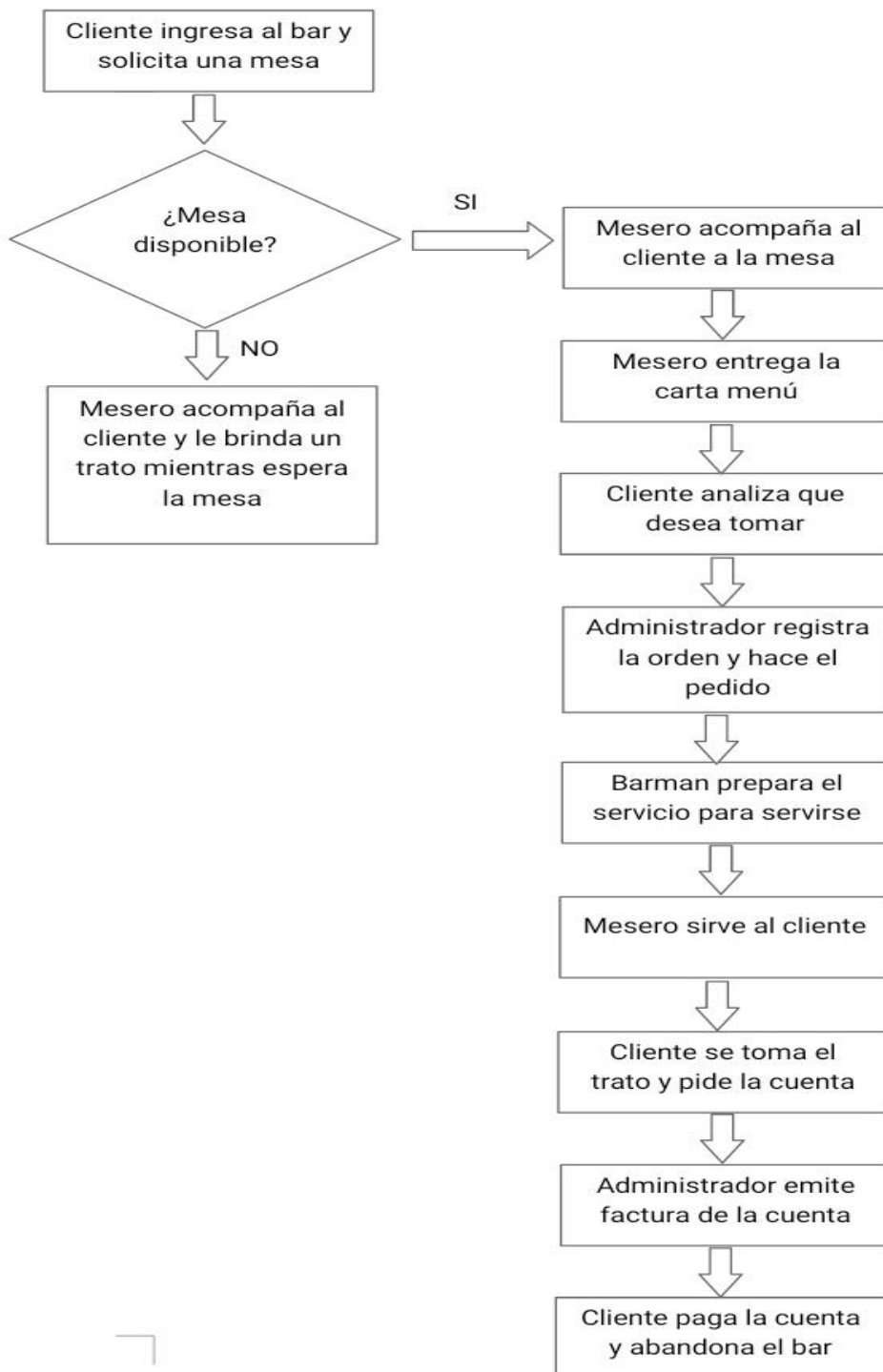
	Costos por clasificación			
	Prevención	Inspección	Fallas Internas	Fallas Externas
	Capacitación	Mantenimiento, calibración y verificación	Deterioro de medios de rotación	Compensación a clientes por servicios
	Promoción de los servicio	Gastos de materiales para mantenimiento	Faltantes de medios de rotación	Reclamaciones a Touroperadores

	Servicios contratados de mantenimiento		Incumplimiento de tiempos de entrega de servicios	Cientes perdidos por mal servicio
			Indisciplina laboral	
Total	349	553	656.8	2256.5

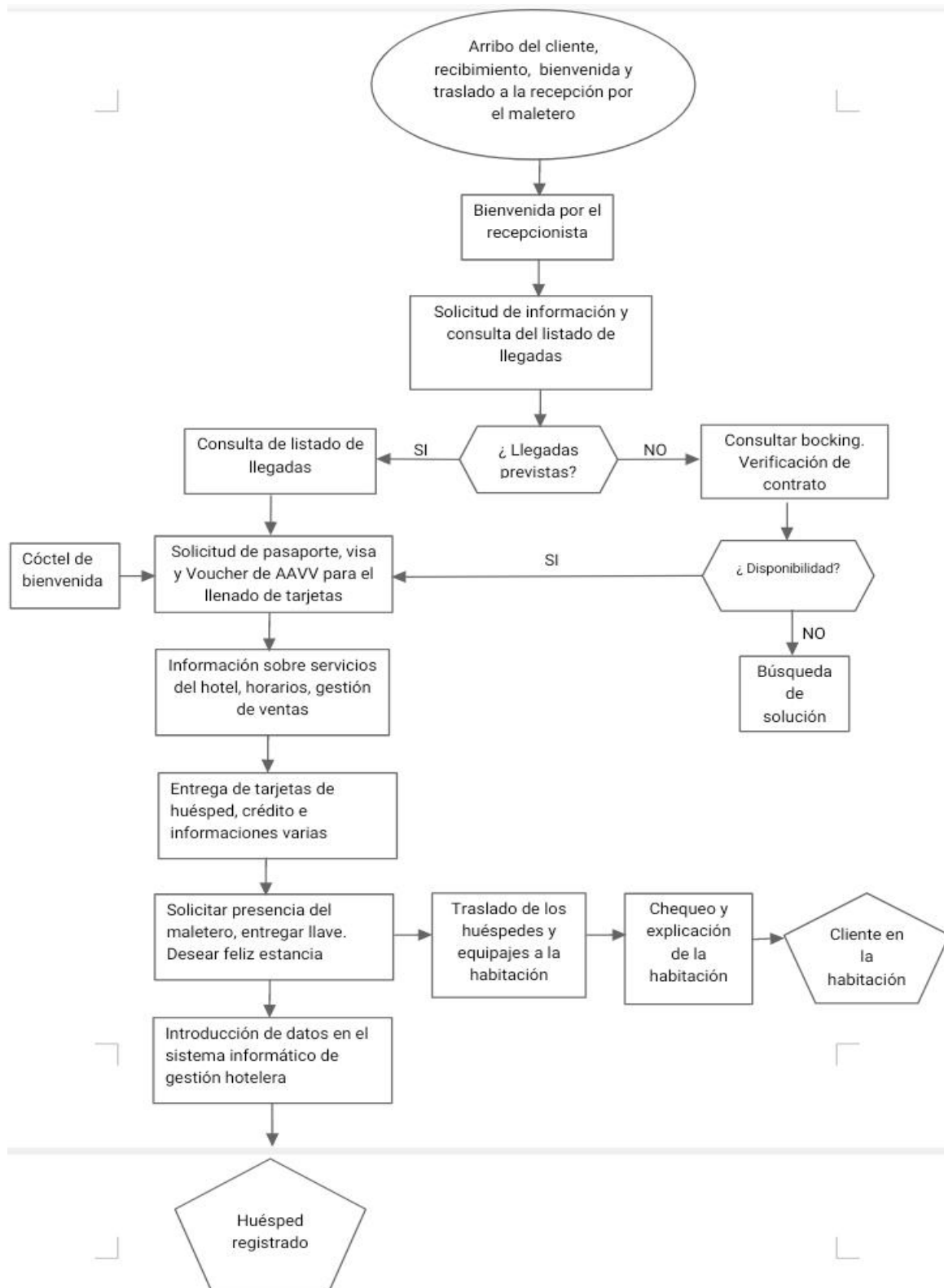
Anexo 8: Diagrama de proceso del servicio de Restauración Gastronómica.



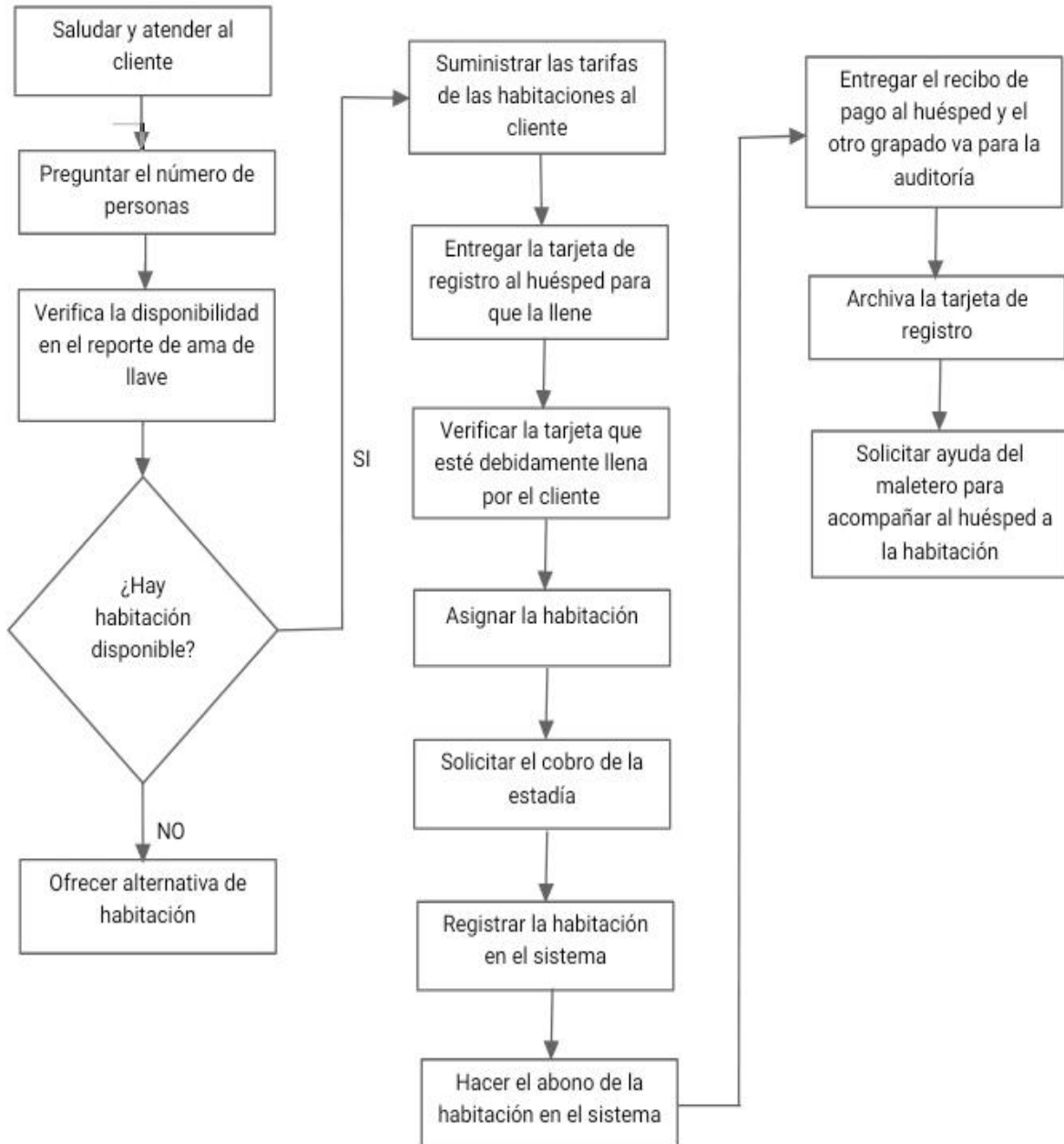
Anexo 9: Diagrama de proceso del servicio de Lobby Bar



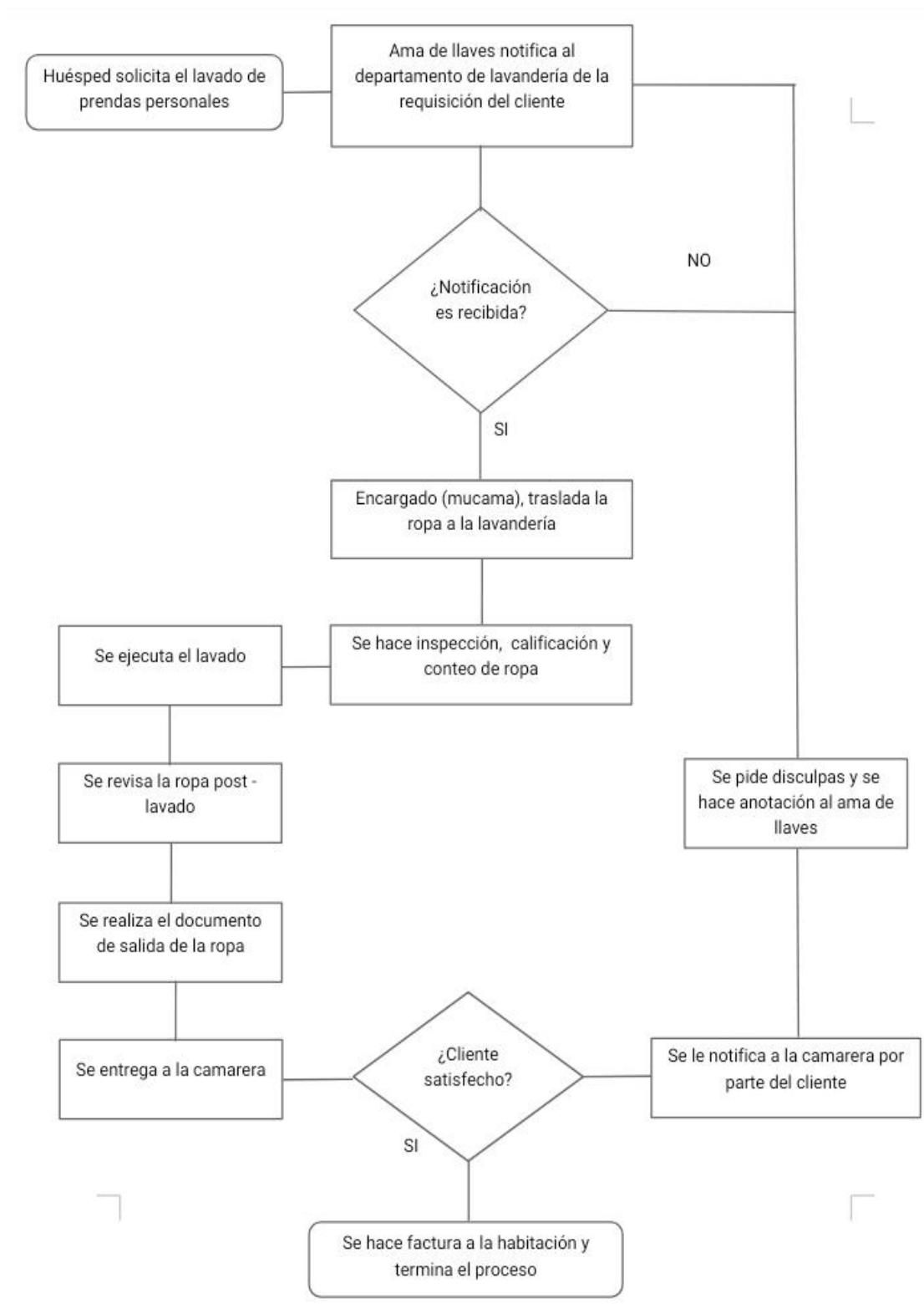
Anexo 10: Diagrama de proceso del servicio de Alojamiento.



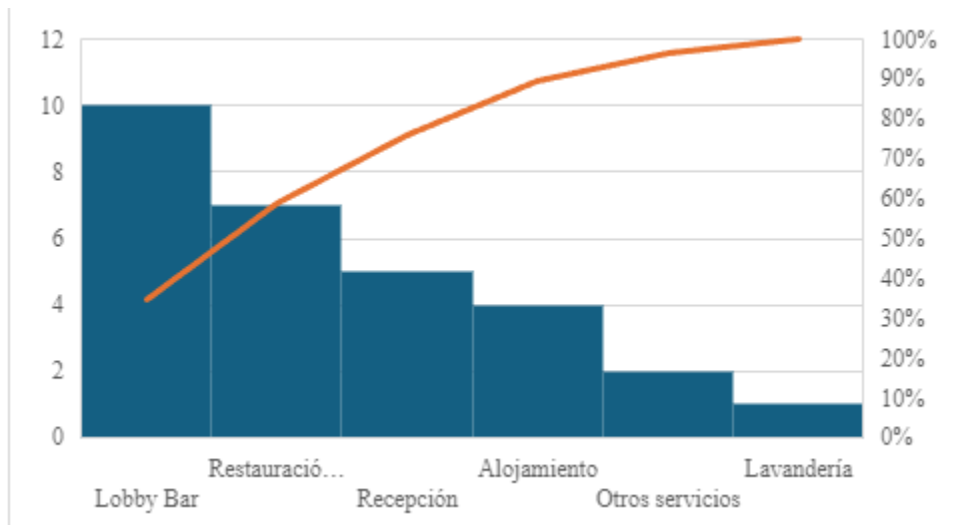
Anexo 11: Diagrama de proceso del servicio de Recepción



Anexo 12: Diagrama de proceso del servicio de Lavandería



Anexo 13: Diagrama de Pareto.



Anexo 14: Análisis Modal de Fallas y Efectos (AMFE).

Análisis Modal de Fallos Y Efectos

De Proceso: __ De Diseño: __ De Servicio: X Empresa: Iberostar Grand Hotel Trinidad

Fallos potenciales	Efectos	S	Causas potenciales	O	Controles Actuales	D	NPR	Acciones	OP
Presencia de clientes o grupos no previstos		9	Reserva o grupo no programado x: ▪ Errores del personal de reservas	7	Revisión periódica de reservas y Grupos FAM	6	378	Revisar a inicios de semana el booking un mes vista y alertar.	2
Overbooking		9	▪ Agentes de viajes o TTOO que exceden cupos y no comunican, problemas con el email.	5	Acuerdo c/ otros hoteles, Comunicar AAVV y TTOO	6	270	Actualización diaria de la disponibilidad de cupos y ventas abiertas en los sitios web	4

Incumplimiento de requerimientos de reserva	Clientes insatisfechos	9	Error en la asignación de habitación, poca disponibilidad, problemas de comunicación(email o desactualización del ZUN pms)	8	Supervisión por Jefes de procesos y RRPP	6	432	Revisión diaria de reservas, requerimiento Vs. habitación asignada. Comunicar causas y atenciones al cliente.	1
Cliente en desacuerdo con factura		9	Errores en la facturación, problemas de comunicación con clientes respecto al precio de los servicios que reciben	2	Contrapartida con comercial (reserva) y entre las áreas	6	108	Contrapartida (comandas firmadas por el cliente y revisión por recepción de su veracidad). Cotejo de voucher, factura, contrato previo al envío.	7
Platos o bebidas no conforme al menú aprobado o requerido por el cliente		9	Errores humanos, servicios recibidos no adecuados, déficit o mala calidad de materias primas y materiales,	3	Supervisión por jefes de proceso, Comunicación permanente con SSTT, y Proveedores	6	162	Seguimiento a opinión del cliente. Evaluar y categorizar proveedores. Verificar	6
Irregularidades en servicios		9	problemas con equipamiento	6		6	324	disponibilidad de mercancías. Seguimiento a incidencias, averías y solución. Uso del sistema MANTENER. Aplicación de check list para desayuno y habitaciones	3
Contaminación de los alimentos	Afectación a la salud de clientes y	10	Incumplimiento de procedimientos de higiene y limpieza o buenas prácticas.	3	Plan HACCP, Manuales de procedimiento,contratos con	6	180	Supervisión al cumplimiento de los controles establecidos, las incidencias, averías	5

	trabajadores		Servicios recibidos no adecuados. Déficit o mala calidad de materias primas y equipamiento		proveedores de servicios para higienización			y su estado de solución	
--	--------------	--	---	--	---	--	--	----------------------------	--